

از سلسله وبینارهای

گروه تخصصی معماری سازمانی انجمن انفورماتیک ایران

برنامه‌ریزی قابلیت‌مبنا

Capability-based Planning (CBP)

پیشنهاد یک برنامه‌ی پژوهشی

رضا کرمی

مشاور معماری سازمانی و مدیرعامل شرکت مهندسی نرم‌افزاری گلستان


۲۵ تیر ۱۴۰۰

مفهوم قابلیت کسب و کار

روش برنامه ریزی قابلیت مبنا

چند موضوع پژوهشی





بخش اول
مفهوم «قابلیت کسب و کار»

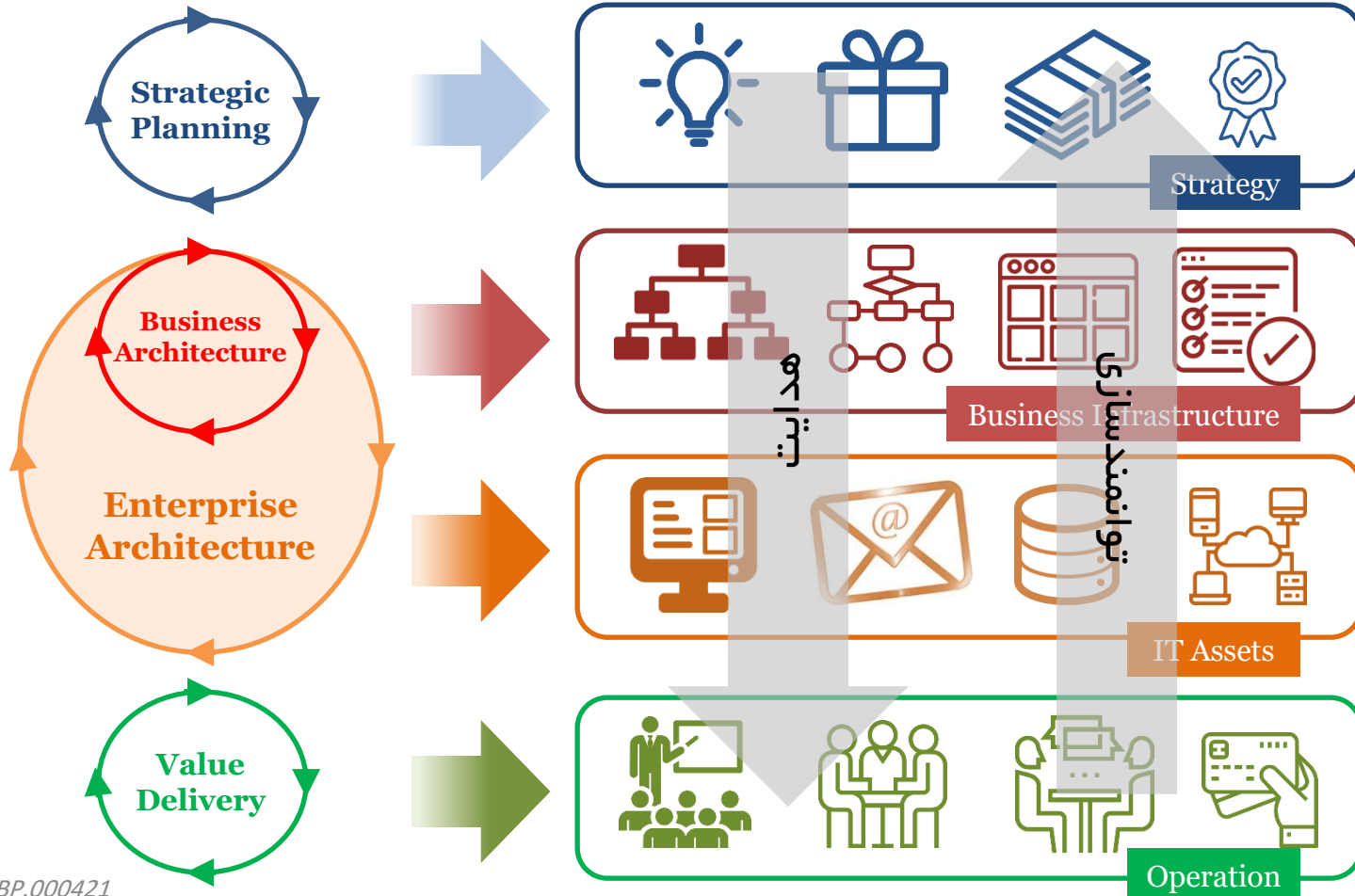
برنامه ریزی قابلیت مبنا
Capability-base Planning

تعریف «سازمان»

مجموعه‌ای از **منابع** (منابع انسانی، منابع مالی، تجهیزات، دانش، فناوری، ...) که برای دستیابی به **اهداف** مشخص سازماندهی شده است.



لایه‌های مختلف مدیریت یک سازمان



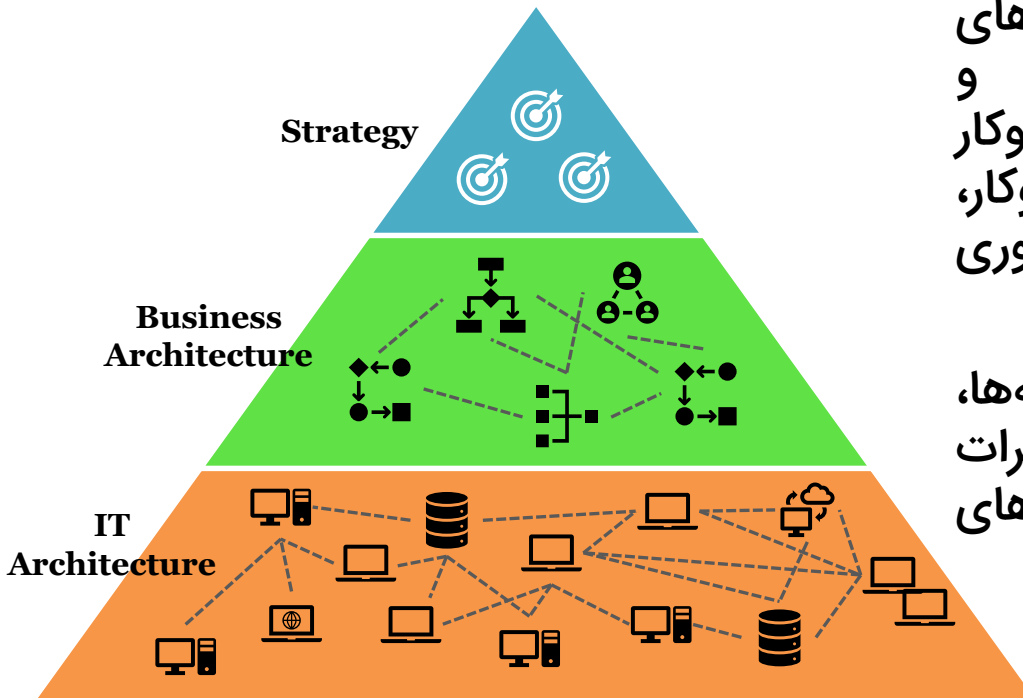
برنامه‌ریزی قابلیت‌مبنا
Capability-base Planning

چرا برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها شکست می‌خورد؟



برآورد می‌شود بین ۷۰ تا ۹۰ درصد برنامه‌های استراتژیک در اجرا شکست می‌خورند. مهم‌ترین علت شکست، ناتوانی سازمان‌ها در همراستاسازی استراتژی‌ها و معماری سازمانی است.

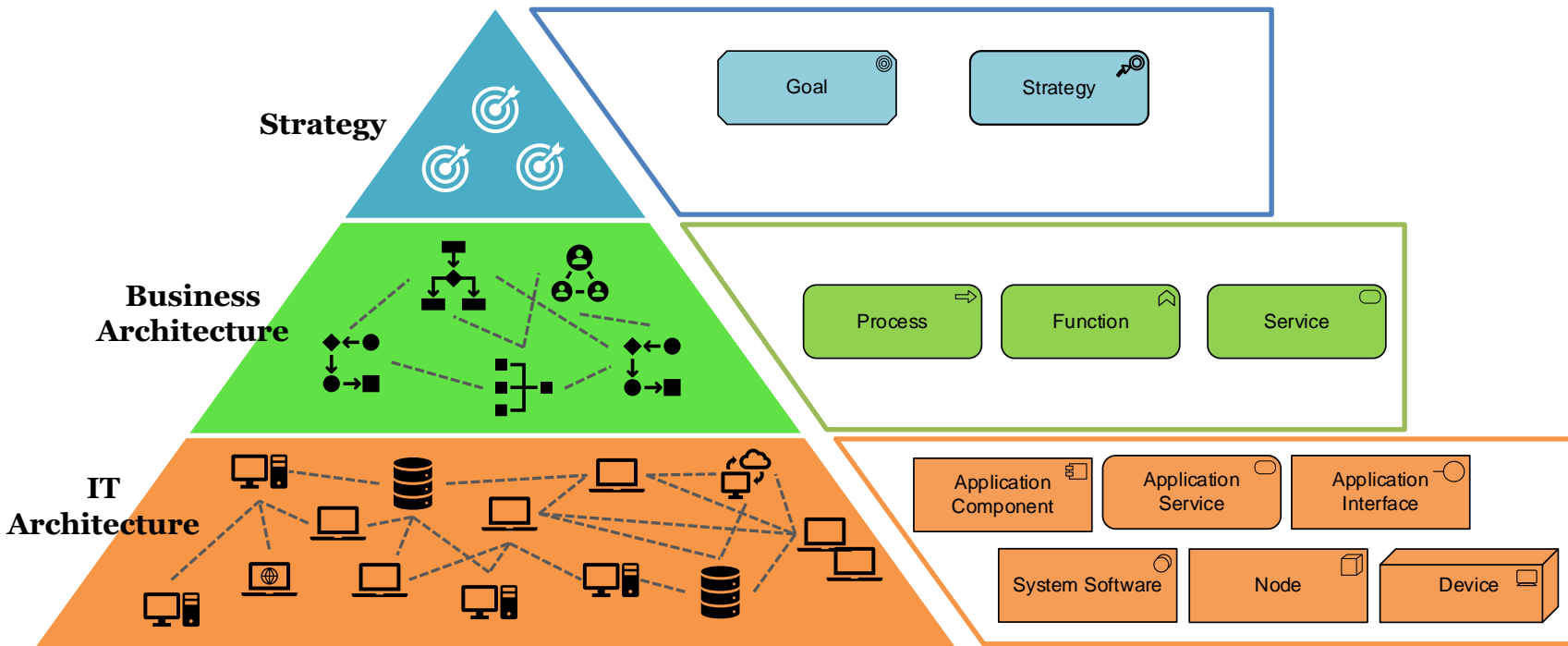
چرا همراستاسازی استراتژیک دشوار است؟



هر سازمانی برای اجرای برنامه‌های استراتژیک نیاز به طراحی و پیاده‌سازی یک معماری کسب‌وکار مناسب و برای پشتیبانی کسب‌وکار، نیازمند ایجاد یک معماری فناوری اطلاعات مناسب است.

با افزایش پیچیدگی در این لایه‌ها، به تدریج برنامه‌ریزی و کنترل تغییرات لازم، همراستا با استراتژی‌های سازمانی دشوارتر می‌شود.

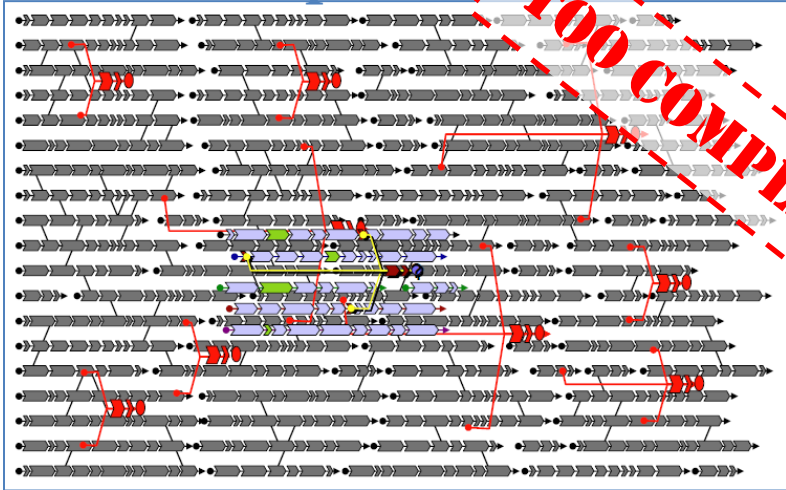
برای مدیریت پیچیدگی، نیازمند مدل‌سازی هستیم...



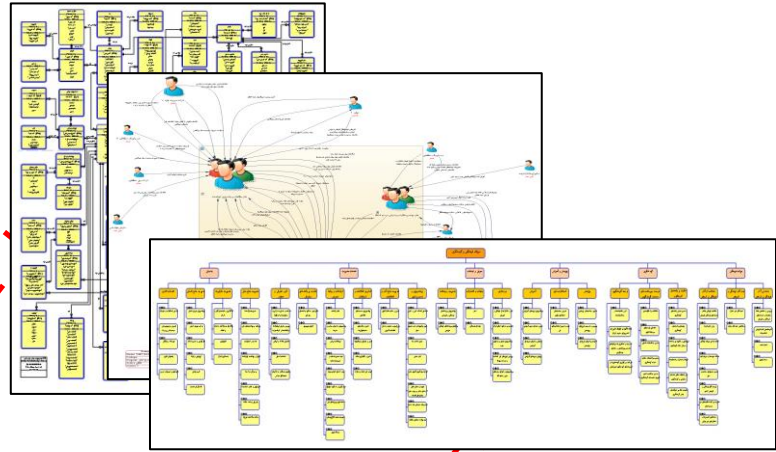
برنامه‌ریزی قابلیت‌مبنا
Capability-base Planning

کدام مدل را انتخاب کنیم؟

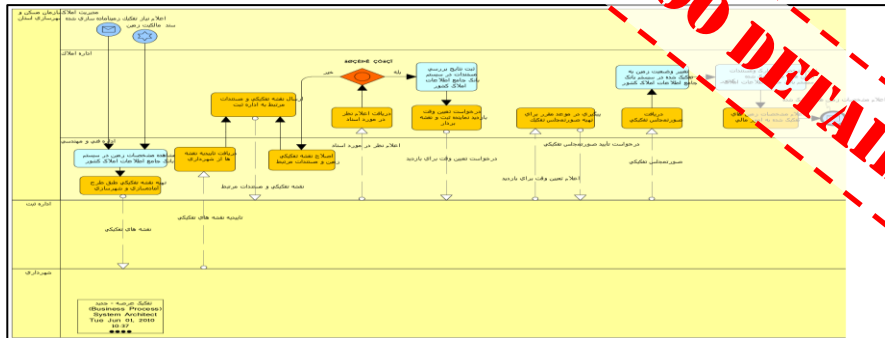
Process Map



TOO COMPLEX



Process Flow

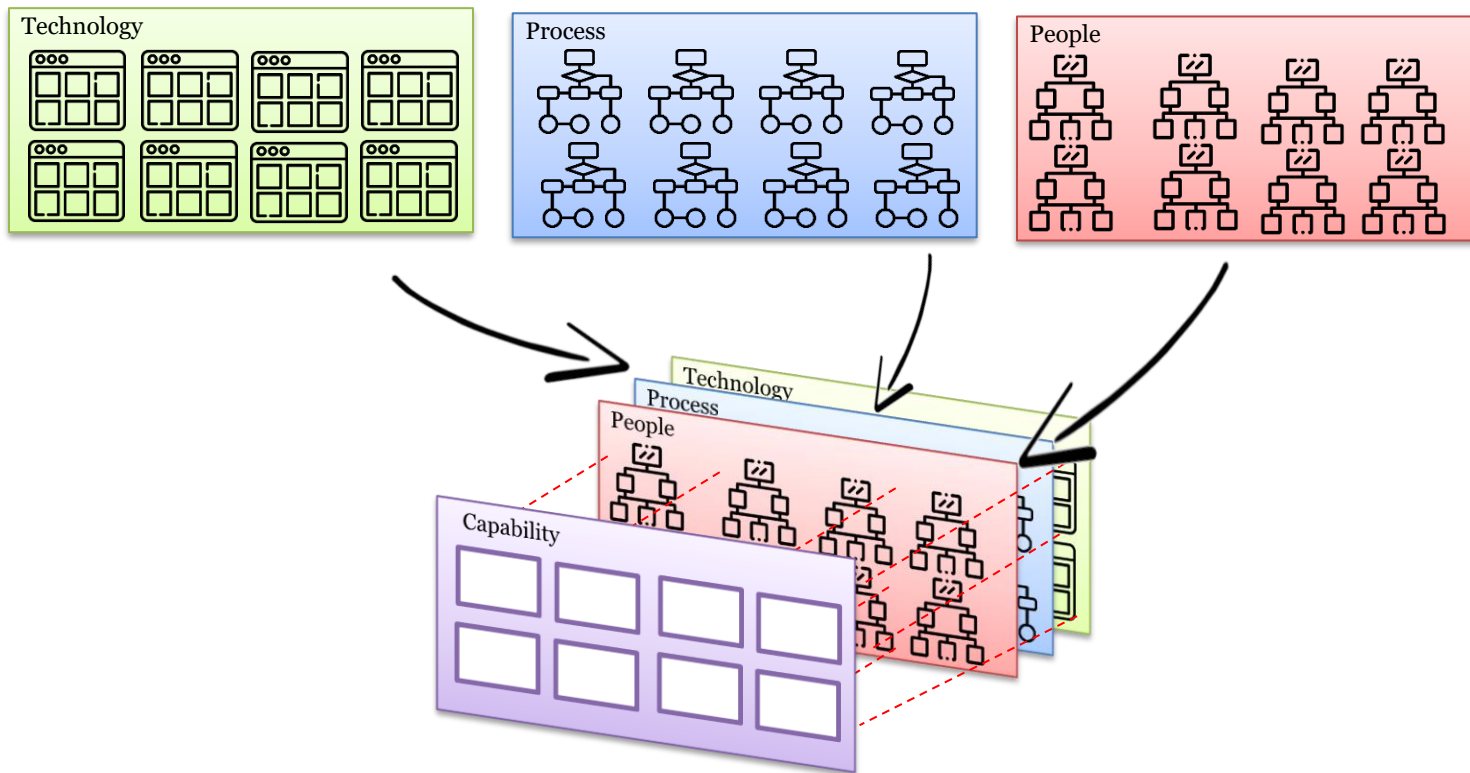


TOO DETAILED



برنامه ریزی قابلیت مبنا
Capacity-base Planning

مدل قابلیت به عنوان تجميع کننده ساير عناصر معماری



برنامه ریزی قابلیت مبنا
Capability-base Planning

«قابلیت کسب و کار» چیست؟



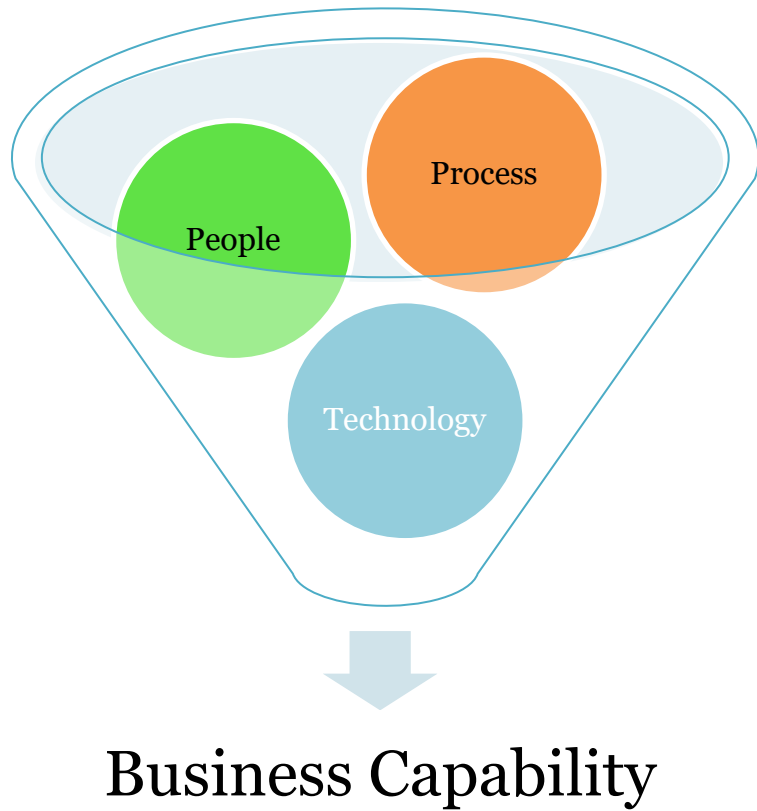
A **business capability** is *what* a company needs to do to execute its business strategy. Capabilities are collection or container of **people**, **process** and **technology** that is addressable for a specific purpose.



A particular ability or capacity that a business may possess or exchange to achieve a specific purpose or outcome.



An ability that an organization, person, or system possesses. Capabilities are typically expressed in general and high-level terms and typically require a combination of **organization**, **people**, **processes**, and **technology** to achieve .



به طور خلاصه، قابلیت های
کسب و کار، مجموعه هایی از

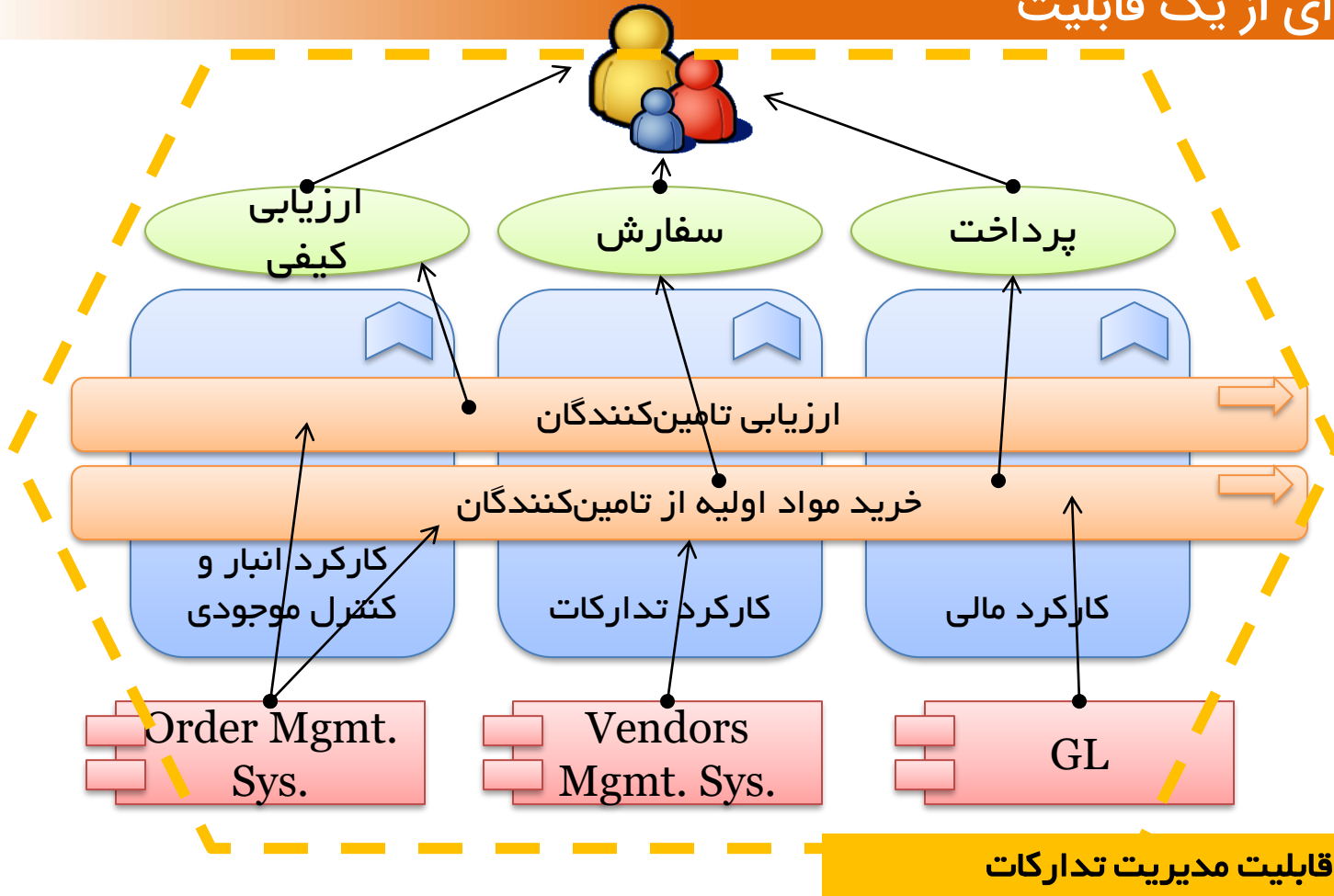
ساختار و منابع انسانی،

فرآیندها و روش های اجرای کار و

ابزارها و تکنولوژی ها

هستند که یک سازمان برای انجام
مأموریت و تحقق اهدافش به آنها
نیاز دارد.

نمونه‌ای از یک قابلیت



برنامه‌ریزی قابلیت‌مبنا
Capability-base Planning

قابلیت مدیریت تدارکات

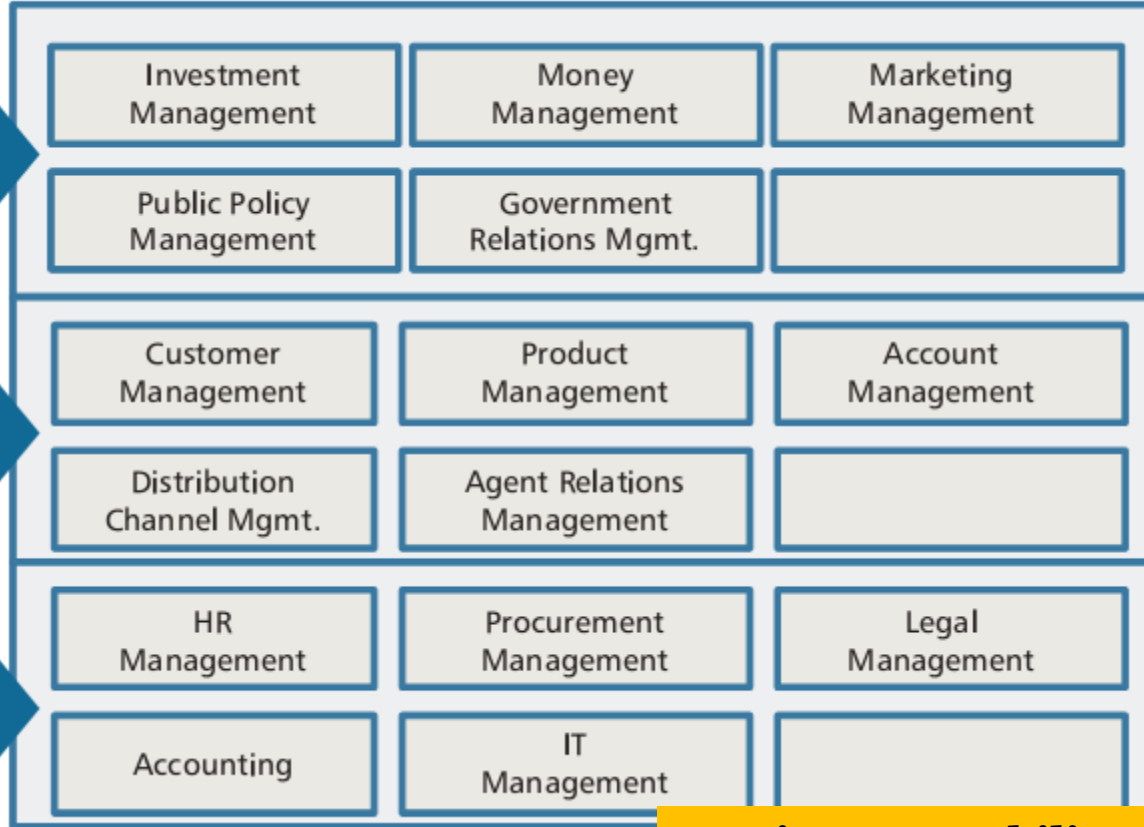
Strategic:
Direction setting/
executive-level
decision making



Value-Add:
Core of who the
organization is/
how customers
view organization



Support:
Expenses incurred
as result of being
in business



Business Capability Map

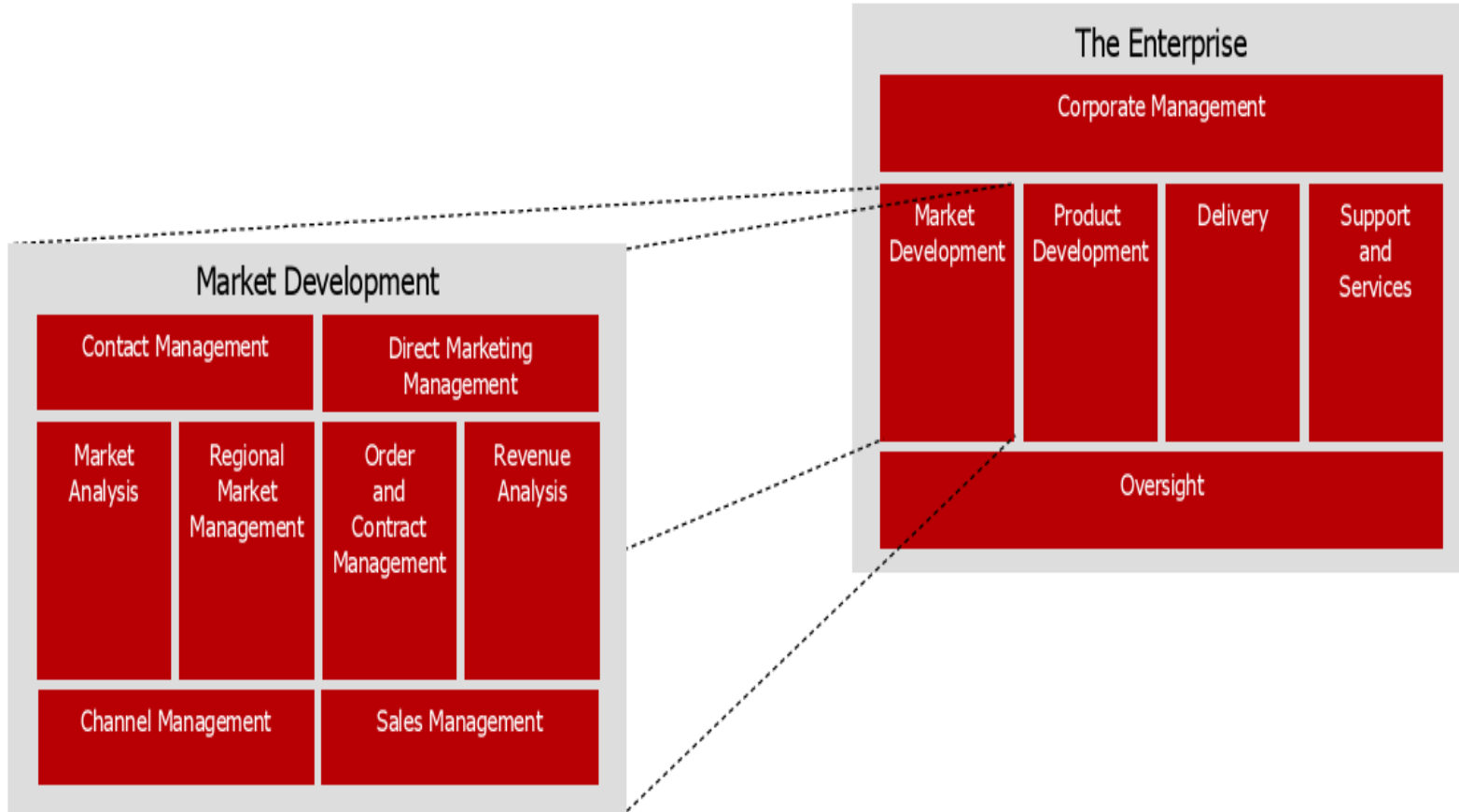
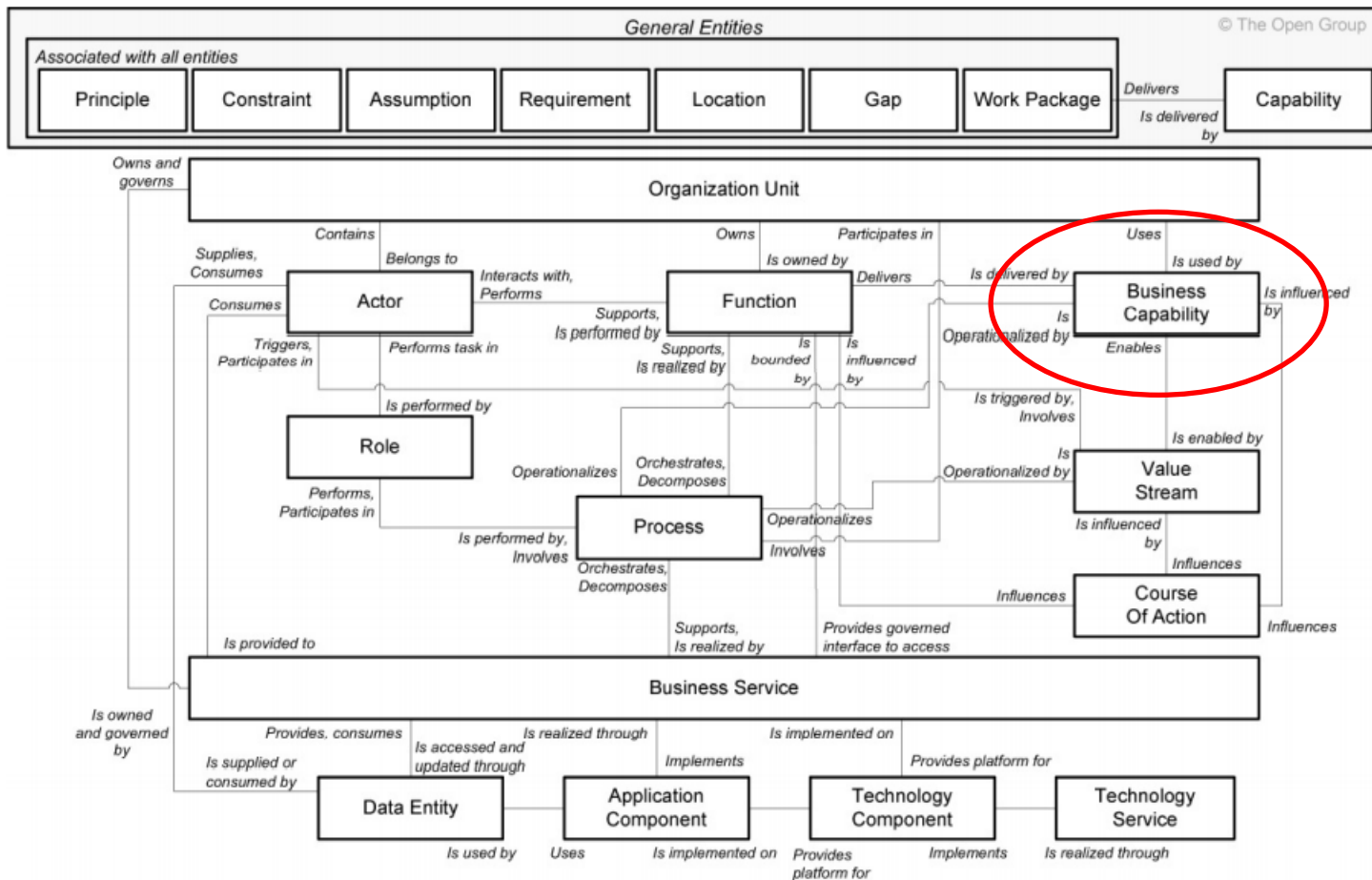




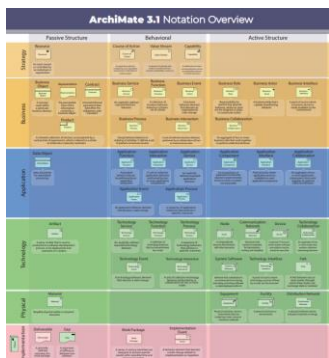
Figure 1.1: Aspects of the Business Represented by Business Architecture

قابلیت کسب و کار در متامدل TOGAF



برنامه ریزی قابلیت مبنا
Capability-base Planning

قابلیت کسب و کار در متامدل ArchiMate



برنامه ریزی قابلیت مبنا
Capability-base Planning

روند روبه رشد استفاده از نقشه قابلیت‌ها

بر مبنای پیمایشی که در سال ۲۰۱۸ از ۲۵ شرکت بزرگ در آلمان و سوئیس انجام شد، ۲۳ شرکت از BCM در فرآیند EAM خود استفاده می‌کردند.

Business Capability Maps: Current Practices and Use Cases for Enterprise Architecture Management

Pouya Aletrati Khosroshahi,
Florian Matthes, Martin Gernegroß
Technical University of Munich
p.aletrati.matthes, m.gernegross@tum.de

Mathes Hauder
Allianz Deutschland AG
mathes.hauder@allianz.de

Stefan Volkert
BMW Group
stefan.volkert@bmw.de

Abstract

This paper provides a state-of-the-art report on the usage of business capability maps in enterprise architecture management. We conducted expert interviews with 25 organizations to reveal the benefits and challenges of capability-based enterprise architecture management and evaluated 14 use cases on the feasibility and benefit of using business capability maps in practice. The results reveal increasing interest and acceptance of the approach in practice and among support organizations.

1. Motivation

The role of information technology (IT) in organizations has changed over the last decades; technology advances have led to new business opportunities and have forced organizations to undergo fundamental changes in their business models [1], [8], [15]. Challenges are not the only thing that the business strategy level as organizations have to prepare for a mind shift from a structural and operational point of view and undergo fundamental changes in their enterprise architecture (EA) [6]. Considering a recent study by Aletrati Khosroshahi et al. [4], the role of EA management (EAM) has changed over the last years. The discipline has evolved from an operational practice (e.g., documenting data objects and analyzing processes) to a comprehensive EA optimization activity (e.g., providing transparency and identifying bottlenecks in the application portfolio). These demands call for a powerful tool that provides transparency of the EA from different viewpoints and also considers business demands.

Recent studies have shown that business capability maps (BCMs) have gained great attention in EAM [11], [3]. BCMs help to align IT practices and investments with business demands, support EAM tasks from different viewpoints, and are essential for

communication between business and IT stakeholders [5], [12], [19], [22]. Unlike business processes, business capability does not describe a set of activities that needs to be conducted to achieve a concrete result. The EAM standard TOGAF® from the Open Group describes a capability as "an ability that an organization, person, or system possesses." [21]. In other words, a business capability describes a skill or ability that an organization uses to perform its core function. A business capability encompasses and describes all applications, roles, and skills used to provide a business function. It illustrates a loosely coupled group within the organization that aims to provide a specific capability. The BCM is an ordered representation of all business capabilities within the organization. Figure 1 illustrates an example of a BCM. Consider an organization that develops software for insurance companies. Such an organization needs capabilities to develop software ("Development"), run internal processes ("Enterprise Services"), and distribute products ("Sales"). Each of these capabilities includes sub-capabilities. The mapping of EA-related information (e.g., applications) to business capabilities enables the BCM to act as a control instrument and provides transparency about issues within the EA from different viewpoints. However, the use of BCM in EAM is at a very early stage and there is a lack of concrete use cases and visualizations that support EA initiatives.



Figure 1: Example of a BCM

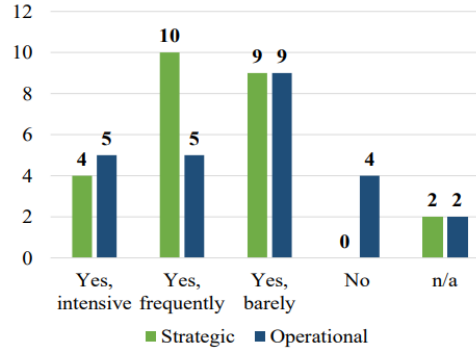


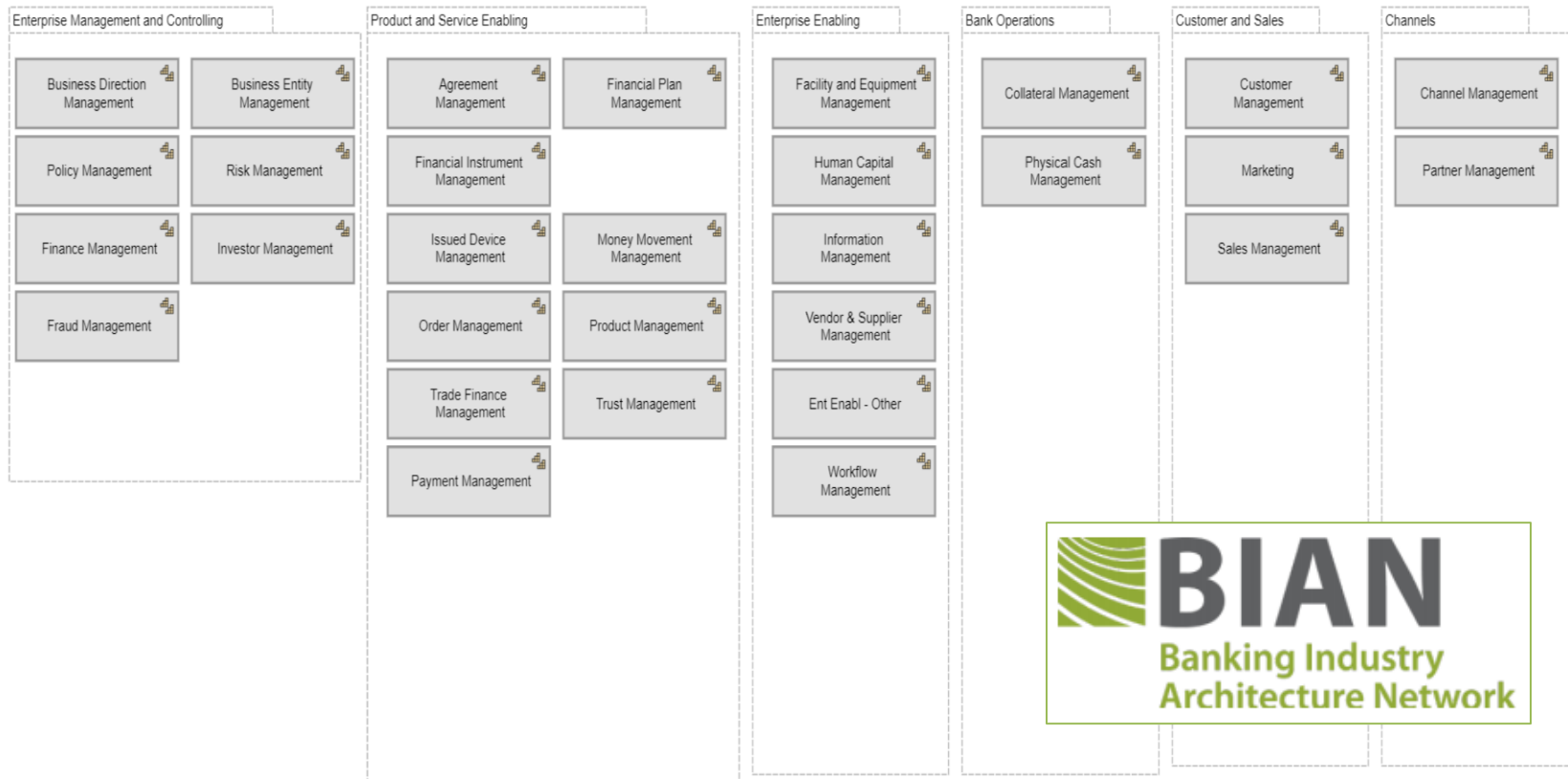
Figure 4: Strategic vs. operational use of BCM

Table 2: Information mapped to BCMS

	Applications	Responsibilities	Processes	Projects	Costs	Business objects	Technologies	Services	Business demands	User stories
Org.01	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Org.02	x	x	x		x	x		x	x	x
Org.03	x	x	x	x		x	x			
Org.04	x	x	x	x			x		x	
Org.05	x	x	x			x				x
Org.06	x	x	x	x				x		
Org.07	x	x	x	x		x				
Org.08	x	x	x		x			x		
Org.09	x	x	x		x	x				
Org.10	x			x	x	x	x			x
Org.11	x		x	x	x				x	
Org.12	x	x		x			x	x		
Org.13	x	x	x		x					
Org.14	x	x	x						x	
Org.15	x	x		x			x			
Org.16	x		x					x	x	
Org.17				x		x				x
Org.18	x	x		x						
Org.19	x			x	x					
Org.20	x				x					
Org.21	x	x								
Org.22	x						x			
Org.23	x			x						
Org.24									x	
Org.25	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Total	22	14	13	12	8	8	8	7	6	5

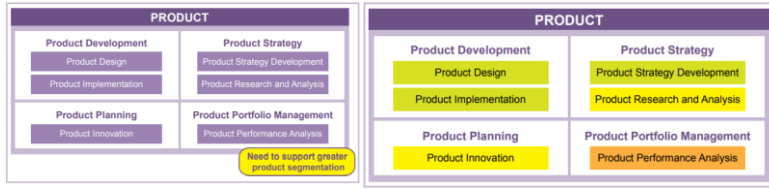
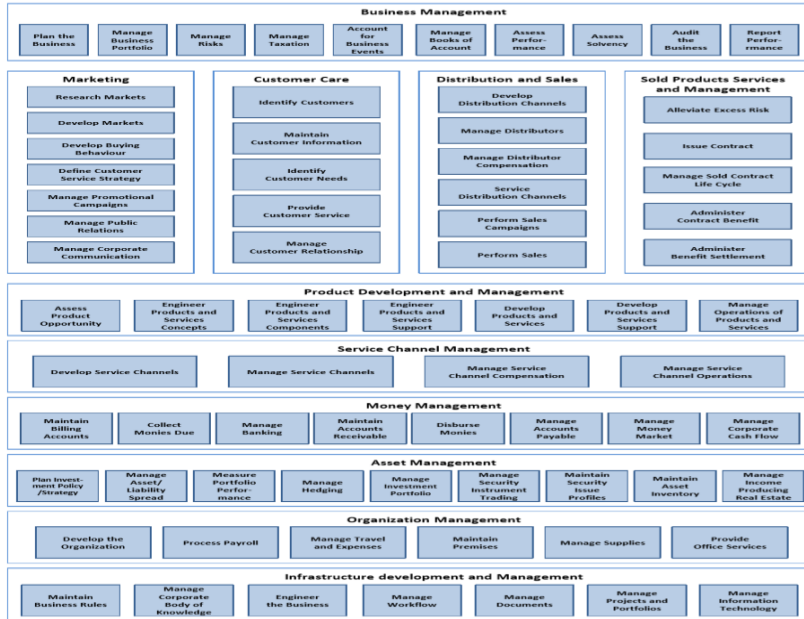
نمونه: مدل قابلیت‌های کسب‌وکار برای بانک‌ها

BIAN Business Capability Landscape version 8.0



برنامه‌ریزی قابلیت‌مبتنا
Capability-base Planning

نمونه: مدل قابلیت‌های کسب‌وکار برای بیمه‌ها



The ACORD Capability Model

PANORAMA
360



برنامه‌ریزی قابلیت‌مبتنا
Capability-base Planning

منابع تشخیص قابلیت‌های کسب‌وکار



مأموریت و اهداف



ساختار و وظایف



مدل‌های مرجع



نمونه: مدل قابلیت‌های کسب‌وکار برای یک شرکت تولیدی

قابلیت‌های مدیریتی

مدیریت معماری سازمانی	مدیریت ریسک سازمانی	مدیریت کارایی	مدیریت استراتژیک
مدیریت هولدینگ	مدیریت توسعه کسب‌وکار	مدیریت معیاری داخلی	مدیریت تطابق

قابلیت‌های اصلی

مدیریت کیفیت محصولات	مدیریت نیازمندی‌های محصولات	مدیریت توسعه محصولات	مدیریت سبد محصولات
مدیریت خدمات و پشتیبانی	مدیریت استقرار	مدیریت عملیات فروش	مدیریت بازاریابی
مدیریت کیفیت سازمانی	مدیریت شبکه فروش و خدمات	مدیریت زنجیره تامین	مدیریت کیفیت خدمات
	مدیریت فناوری	مدیریت محتوای آموزشی	مدیریت لجستیک و انبار

قابلیت‌های پشتیبانی

مدیریت فناوری اطلاعات	مدیریت امور حقوقی	مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع مالی
مدیریت دارایی‌ها	مدیریت روابط تامین‌کنندگان	مدیریت روابط مشتریان	مدیریت روابط عمومی و رسانه‌ای
مدیریت روابط سهامداران	مدیریت روابط بورس	مدیریت HSE	مدیریت تدارکات
مدیریت خدمات سازمانی	مدیریت طرح و پروژه	مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار	مدیریت امنیت اطلاعات
		مدیریت نوآوری	مدیریت دانش

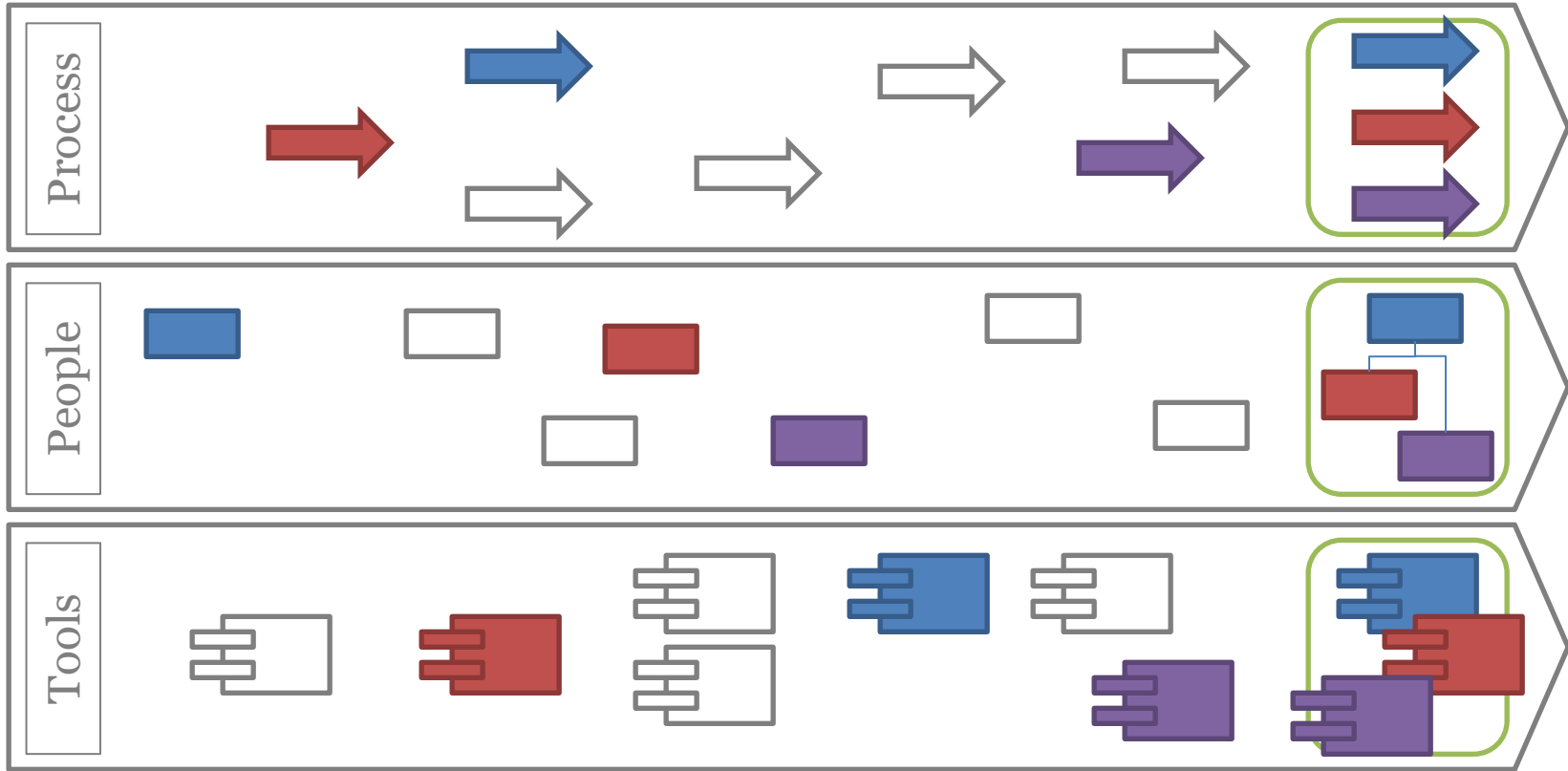
- 0 قابلیت‌ها آنچه را که یک کسب‌وکار انجام می‌دهد تعریف می‌کنند، نه نحوه انجام آن را.
- 0 قابلیت‌ها، با اسم بیان می‌شوند، نه با فعل.
- 0 قابلیت‌ها، با واژه‌های کسب‌وکاری تعریف می‌شوند، نه با عبارات فنی.
- 0 قابلیت‌ها، نسبتاً پایدار هستند.
- 0 قابلیت‌ها، همپوشانی ندارند.
- 0 قابلیت‌ها را می‌توان به واحدهای سازمانی، فرآیندها و ... نگاشت.
- 0 تعریف قابلیت، مستقل از نحوه پیاده‌سازی است.

- 0 به دلیل **پایداری** نسبی قابلیت‌ها، مدل‌های قابلیت در دوره‌های زمانی طولانی‌تری اعتبار دارند.
- 0 **مستقل** از تقسیم‌بندی سازمانی است.
- 0 به دلیل استقلال از **نحوه پیاده‌سازی** (تکنولوژی و ...) برای مدیران ارشد قابل‌درک‌تر است.
- 0 **یک زبان مشترک** برای مدل‌سازی و برنامه‌ریزی در تمام سطوح و بخش‌ها فراهم می‌آورد. در کسب‌وکار و IT به یکسان کاربرد دارد.

بخش دوم روش برنامه‌ریزی قابلیت‌محور

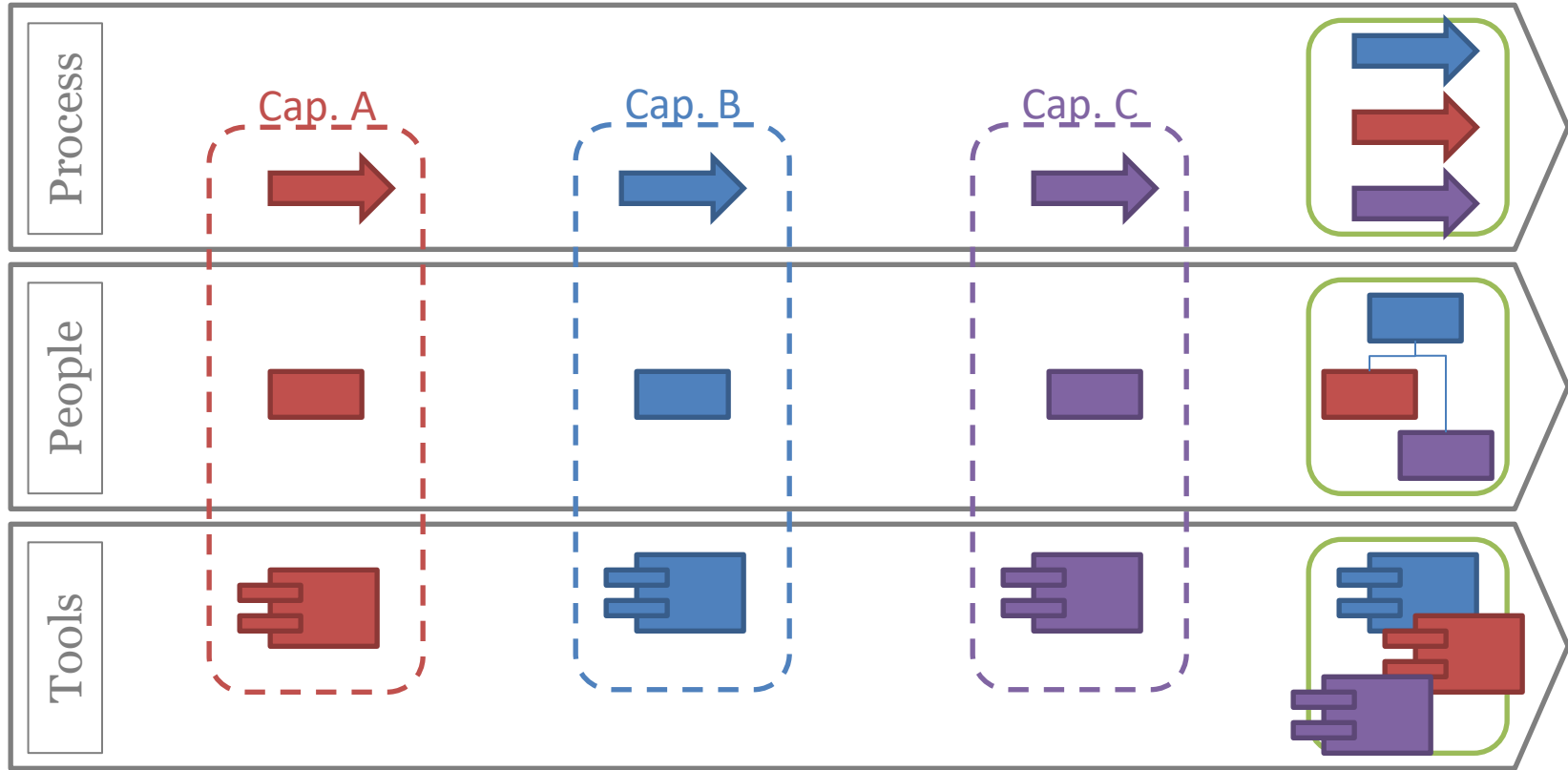
برنامه‌ریزی قابلیت‌مبنا
Capability-base Planning

تحول سازمانی بدون برنامه‌ریزی قابلیت‌ها



برنامه‌ریزی قابلیت‌مبنا
Capability-base Planning

تحول سازمانی بر مبنای برنامه‌ریزی قابلیت‌ها



برنامه‌ریزی قابلیت‌مبنا
Capability-base Planning

مبانی برنامه‌ریزی قابلیت‌مبنا

سطح بلوغ

- هر قابلیت کسب‌وکار در هر زمان، در یک سطح بلوغ مشخص قرار دارد.

آمادگی استراتژیک

- هر چه سطح بلوغ قابلیت بالاتر باشد، آمادگی آن قابلیت برای مشارکت در اجرای استراتژی بیشتر خواهد بود.

اهمیت استراتژیک

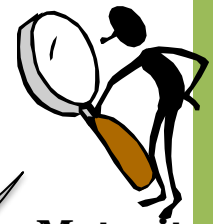
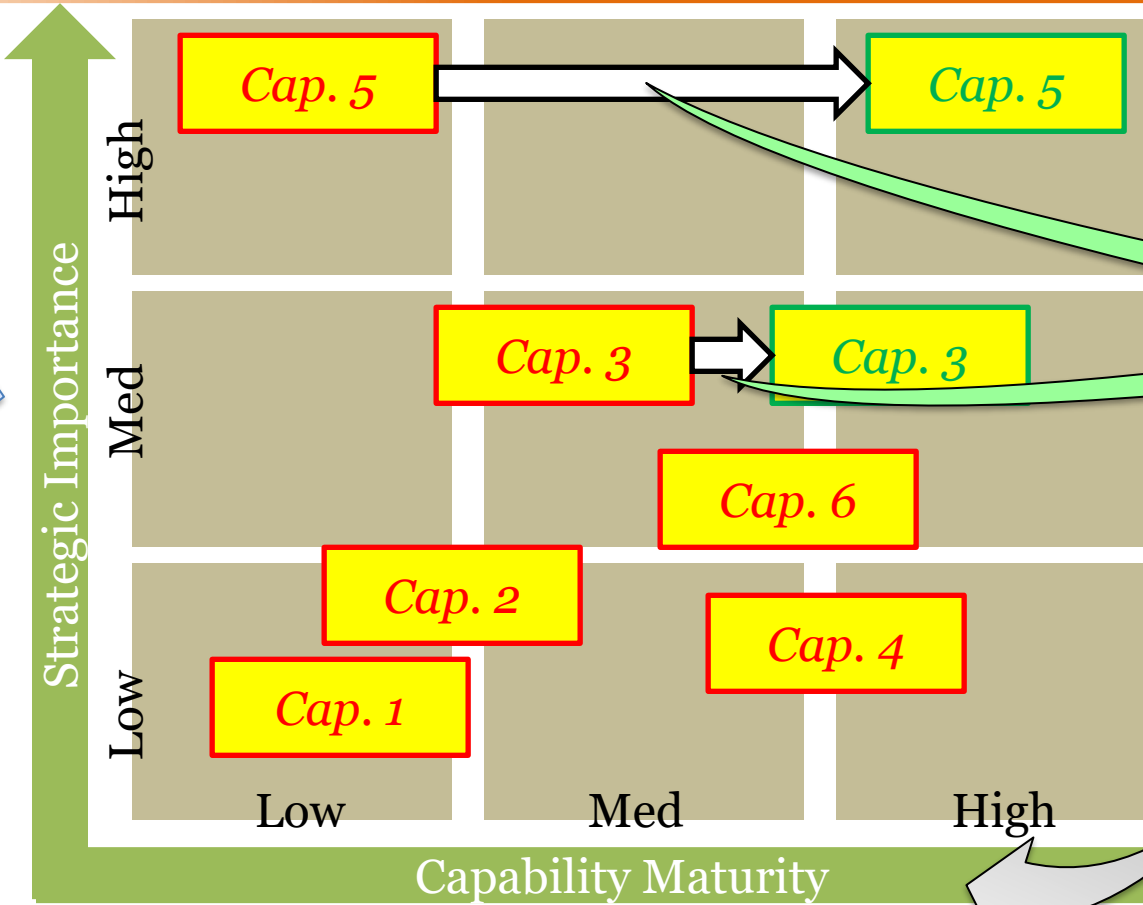
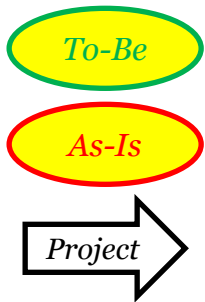
- هر قابلیت کسب‌وکار، با توجه به ارتباط موضوعی با اهداف و استراتژی‌های کسب‌وکار، به‌طور نسبی اهمیت استراتژیک مشخصی دارد.

ارتقاء قابلیت‌ها

- برای توانمندسازی سازمان جهت اجرای استراتژی‌ها، باید سطح بلوغ قابلیت‌های کسب‌وکار را افزایش داد.

اولویت استراتژیک

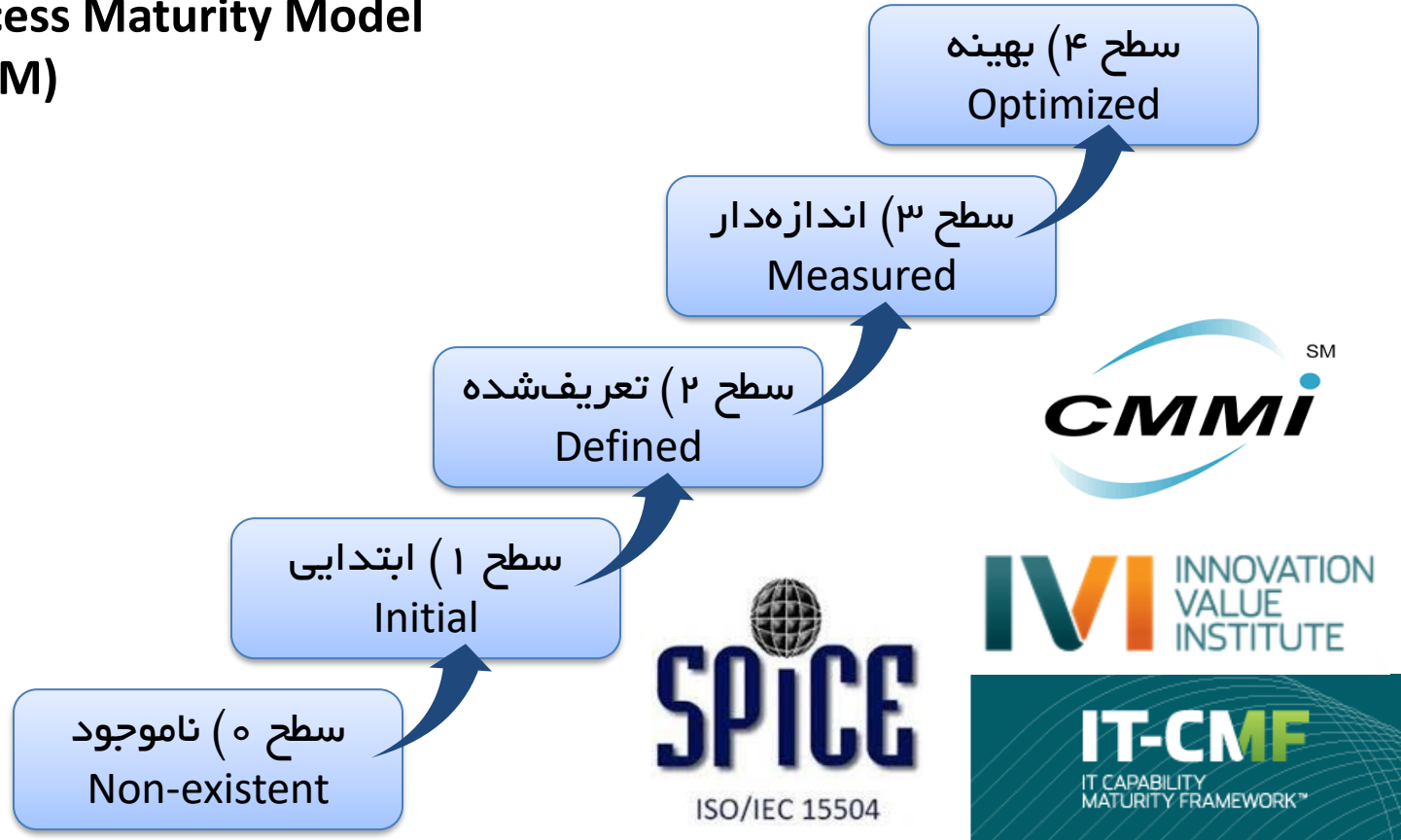
- اولویت ارتقای سطح بلوغ قابلیت‌ها، با قابلیت‌هایی است که اهمیت استراتژیک بالاتری دارند.



Maturity Assessment

برنامه ریزی قابلیت مبنا
Capability-base Planning

Process Maturity Model (PMM)



بلوغ قابلیت، تابعی است از بلوغ عناصر آن

فرآیند



برنامه‌ریزی قابلیت مبنا Capability-base Planning

سطح بلوغ ۰ = عدم اجرا
سطح بلوغ ۱ = اجرای موردی
۱.۱) فعالیت‌های مرتبط با این قابلیت، تا کنون اجرا شده و نتایج آن در دسترس است.
سطح بلوغ ۲ = تعریف‌شده و تکرارپذیر (استاندارد)
۱.۲) فرآیند(های) مرتبط با این قابلیت، شناسایی شده است.
۱.۳) آیا گردش کار و روش اجرای فرآیند(های) مرتبط با این قابلیت، مستند شده است.
۱.۴) گردش کار و ضوابط فرآیند(های) مرتبط با این قابلیت، به تصویب مراجع ذی‌ربط رسیده است.
سطح بلوغ ۳ = مدیریت شده
۱.۵) نحوه اجرای فرآیند(های) مرتبط با این قابلیت، تحت نظارت و پایش مستمر قرار دارد.
۱.۶) شاخص‌ها (سنجه‌های کمی) برای فرآیند(های) مرتبط با این قابلیت تعریف و مستند شده است؟
۱.۷) شاخص‌ها (سنجه‌های کمی) برای فرآیند(های) مرتبط با این قابلیت به تصویب مراجع ذی‌ربط رسیده است.
۱.۸) اهداف کمی شاخص‌ها (سنجه‌های کمی) فرآیند(های) مرتبط با این قابلیت، تعیین و به تصویب رسیده است.
۱.۹) مقادیر شاخص‌ها (سنجه‌های کمی) فرآیند(های) مرتبط با این قابلیت، به‌طور مرتبط اندازه‌گیری و گزارش می‌شود.
سطح بلوغ ۴ = بهینه
۱.۱۰) مقادیر شاخص‌ها (سنجه‌های کمی) فرآیند(های) مرتبط با این قابلیت، به‌طور مستمر تحلیل و برنامه اقدامات برای بهبود آنها تدوین می‌شود.
۱.۱۱) بر اساس تحلیل مقادیر شاخص‌ها (سنجه‌های کمی) فرآیند(های) مرتبط با این قابلیت، اقدامات اصلاحی به‌صورت مستمر انجام می‌شود؟

بلوغ قابلیت، تابعی است از بلوغ عناصر آن

ساختار و نیروی انسانی



برنامه‌ریزی قابلیت‌مبنا Capability-base Planning

سطح بلوغ ۰ = بدون متولی
سطح بلوغ ۱ = دارای متولی
(۲.۱) واحدی برای اجرای این قابلیت در سازمان وجود دارد.
(۲.۲) اجرای وظایف مرتبط با این قابلیت، در شرح وظایف واحد متولی، مکتوب و تصویب شده است.
سطح بلوغ ۲ = واحد متولی با نیروی متخصص
(۲.۳) واحد متولی این قابلیت، دارای کارکنان مسئول این قابلیت، به تعداد کافی و با دانش و مهارت‌های لازم می‌باشد.
(۲.۴) کارکنان مرتبط با قابلیت، دارای شرح وظایف مدون و مصوب هستند.
سطح بلوغ ۳ = مدیریت‌شده
(۲.۵) شاخص‌های کارایی مرتبط با این قابلیت برای کارکنان مسئول تعریف و مستند شده است.
(۲.۶) شاخص‌های کارایی مرتبط با این قابلیت برای کارکنان، به‌طور مرتبط اندازه‌گیری و گزارش می‌شود.
(۲.۷) شاخص‌های کارایی مرتبط با این قابلیت برای کارکنان، در نظام جبران عملکرد (پرداختی به کارکنان) موثر است؟
سطح بلوغ ۴ = بهینه
(۲.۸) کفایت و شایستگی کارکنان مرتبط با این قابلیت، به‌طور مستمر تحلیل و گزارش می‌شود.
(۲.۹) بر اساس تحلیل شایستگی کارکنان مرتبط با این قابلیت، اقدامات اصلاحی به‌صورت مستمر انجام می‌شود.
(۲.۱۰) کارکنان مرتبط با این قابلیت، به‌طور مستمر آموزش‌های لازم را می‌بینند.

بلوغ قابلیت، تابعی است از بلوغ عناصر آن

ابزار و تکنولوژی



سطح بلوغ ۰ = بدون پشتیبانی ابزار
سطح بلوغ ۱ = پشتیبانی ناقص توسط ابزار
۳.۱) بخش‌های از فرآیند(های) مرتبط با این قابلیت توسط برخی سرویس‌های فناوری اطلاعات پشتیبانی می‌شود.
۳.۲) داده‌ها و اطلاعات مربوط به بخش‌هایی که توسط سرویس‌های فناوری اطلاعات پشتیبانی می‌شود، ثبت و نگهداری می‌شود.
سطح بلوغ ۲ = پشتیبانی کامل ابزار
۳.۳) همه فرآیندهای مرتبط با این قابلیت توسط سرویس‌های فناوری اطلاعات پشتیبانی قرار می‌گیرد.
۳.۴) داده‌ها و اطلاعات مربوط به این قابلیت که توسط سرویس‌های فناوری اطلاعات پشتیبانی می‌شوند، ثبت و نگهداری می‌شود.
سطح بلوغ ۳ = پشتیبانی توسط ابزارهای یکپارچه
۳.۵) سرویس‌ها و اطلاعات مورد استفاده برای اجرای قابلیت، یکپارچه هستند.
سطح بلوغ ۴ = پشتیبانی توسط ابزارهای بهینه
۳.۶) اطلاعات تحلیلی برای مدیریت و بهبود قابلیت، توسط ابزارهای پشتیبان فراهم می‌شود.

سطح بلوغ (Maturity Level) هر قابلیت کسب‌وکار، تابعی از سطح بلوغ مؤلفه‌های آن قابلیت است.

به‌طور کلی می‌توان سطح بلوغ یک قابلیت کسب‌وکار را تابعی از سطوح بلوغ مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن قابلیت فرض کرد. به‌عنوان نمونه اگر ML نمایانگر سطح بلوغ و CAP_i نمایانگر یک قابلیت مفروض باشد، می‌توان فرض کرد:

$$ML(CAP_i) = \varphi(ML(People(CAP_i)), ML(Process(CAP_i)), ML(Tool(CAP_i)))$$

که در آن عملگرهای $People$ ، $Process$ و $Tool$ به ترتیب بیانگر ابعاد «نیروی انسانی»، «فرآیند» و «ابزار» یک قابلیت کسب‌وکار و φ یک تابع (نگاشت) سه متغیره است که سطح بلوغ قابلیت را برحسب سطوح بلوغ ابعاد آن به دست می‌دهد. انتخاب تابع φ بسته به ملاحظات موضوعی و عملی است اما در سراسر اجرای یک دور $CBXP$ باید ثابت بماند.

منبع: یک متدولوژی پیشنهادی برای برنامه‌ریزی تحول سازمانی بر پایه قابلیت‌های کسب‌وکار (CBXP)

سنجش بلوغ قابلیت‌های کسب‌وکار

یک راه ساده‌تر این است که برای محاسبه سطح بلوغ قابلیت‌های کسب‌وکار، از میانگین موزون سطح بلوغ مؤلفه‌های آن استفاده کنیم.

$$ML(CAP_i) = \llbracket \alpha \cdot ML(People(CAP_i)) + \beta \cdot ML(Process(CAP_i)) + \gamma \cdot ML(Tool(CAP_i)) \rrbracket$$

برای سنجش سطح بلوغ مؤلفه‌های قابلیت‌ها، از مقیاس‌های زیر می‌توان استفاده کرد:

ابزار		ساختار و نیروی انسانی		فرآیند	
بدون پشتیبانی ابزار	۰	بدون متولی	۰	عدم اجرا	۰
پشتیبانی ناقص	۱	دارای متولی	۱	اجرای موردی	۱
پشتیبانی کامل	۲	دارای متولی با نیروی متخصص	۲	تعریف‌شده و تکرار پذیر (استاندارد)	۲
ابزارهای یکپارچه	۳	مدیریت شده	۳	مدیریت شده	۳
ابزارهای بهینه	۴	بهینه	۴	بهینه	۴

نمایش سطح بلوغ قابلیت‌ها در قالب Heat Map



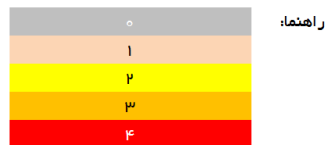
راهنما:

روش تحلیل اهمیت استراتژیک

Cap Z	Cap ...	Cap ...	Cap ...	Cap C	Cap B	Cap A	وزن	عناصر استراتژیک
							α	Goal ₁
							β	Goal _i
								Goal _n
								Strategy ₁
								Strategy _i
								Strategy _m
								Action ₁
								Action _i
								Total

۲+ تاثیر مستقیم
 ۱+ تاثیر غیر مستقیم
 ۰ بدون تاثیر

نمایش اهمیت استراتژیک قابلیت‌ها در قالب Heat Map



تحلیل جایگاه فعلی قابلیت‌ها بر اساس سطح بلوغ و اهمیت استراتژیک

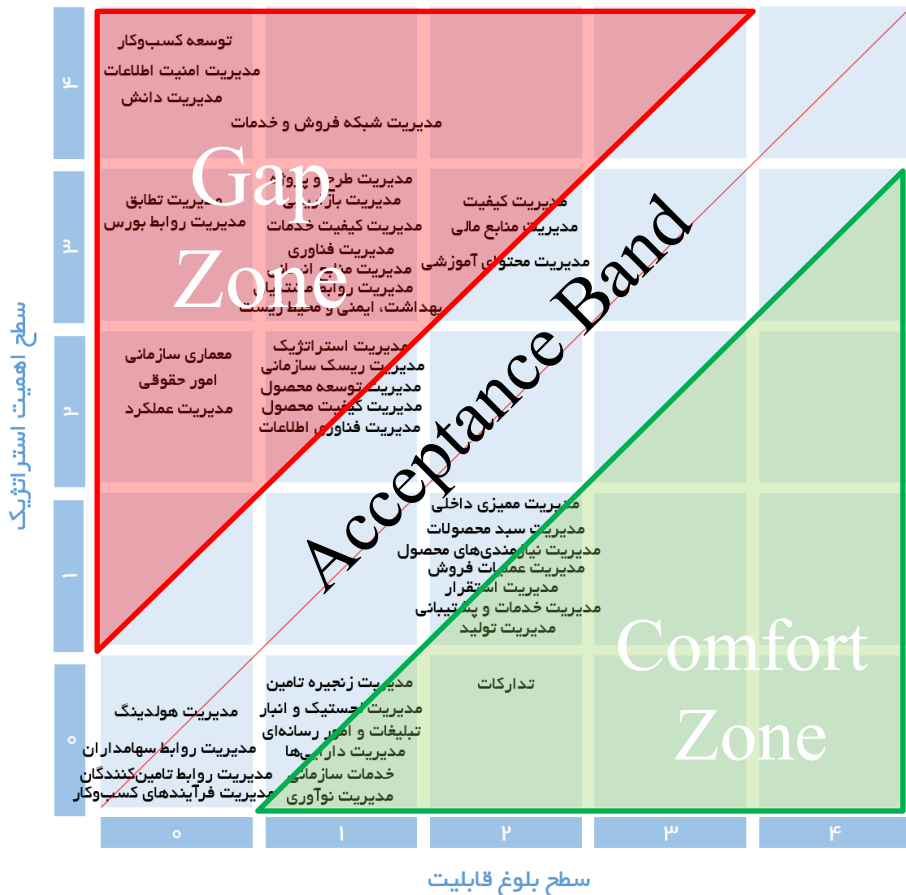
سطح اهمیت استراتژیک

۴	توسعه کسب‌وکار مدیریت امنیت اطلاعات مدیریت دانش مدیریت شبکه فروش و خدمات				
۳	مدیریت تطابق مدیریت روابط بورس	مدیریت طرح و پروژه مدیریت بازاریابی مدیریت کیفیت خدمات مدیریت فناوری مدیریت منابع انسانی مدیریت روابط مشتریان بهداشت، ایمنی و محیط زیست	مدیریت کیفیت مدیریت منابع مالی مدیریت محتوای آموزشی		
۲	معماری سازمانی امور حقوقی مدیریت عملکرد	مدیریت استراتژیک مدیریت ریسک سازمانی مدیریت توسعه محصول مدیریت کیفیت محصول مدیریت فناوری اطلاعات			
۱			مدیریت ممیزی داخلی مدیریت سبد محصولات مدیریت نیازمندی‌های محصول مدیریت عملیات فروش مدیریت استقرار مدیریت خدمات و پشتیبانی مدیریت تولید		
۰	مدیریت هولدینگ مدیریت روابط سهامداران مدیریت روابط تأمین‌کنندگان مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار	مدیریت زنجیره تأمین مدیریت لجستیک و انبار تبلیغات و امور رسانه‌ای مدیریت دارایی‌ها خدمات سازمانی مدیریت نوآوری	تدارکات		
	۰	۱	۲	۳	۴

سطح بلوغ قابلیت

ماتریس ML-SI نشان‌دهنده جایگاه فعلی قابلیت‌های کسب‌وکار از دو بعد سطح بلوغ و اهمیت استراتژیک است. به‌طور پیش‌فرض انتظار می‌رود سطح بلوغ قابلیت‌های «مهم‌تر»، بالاتر باشد. به‌همین دلیل، قابلیت‌هایی که سطح بلوغ آن‌ها، کمتر از سطح اهمیت استراتژیک‌شان است (یعنی سمت چپ قطر ماتریس هستند)، قابلیت‌هایی هستند که نیاز به ارتقاء سطح بلوغ دارند.

تحلیل جایگاه فعلی قابلیت‌ها بر اساس سطح بلوغ و اهمیت استراتژیک



قابلیت‌های کسب‌وکار بسته به موقعیت قرارگیری در این ماتریس در وضعیت‌های مختلفی هستند:

Gap Zone

قابلیت‌های واقع در این منطقه، در سطح بلوغ پایین‌تر از اهمیت استراتژیک‌شان هستند. سطح بلوغ پائین این قابلیت‌ها ممکن است مانع جدی برای تحقق اهداف سازمان باشد.

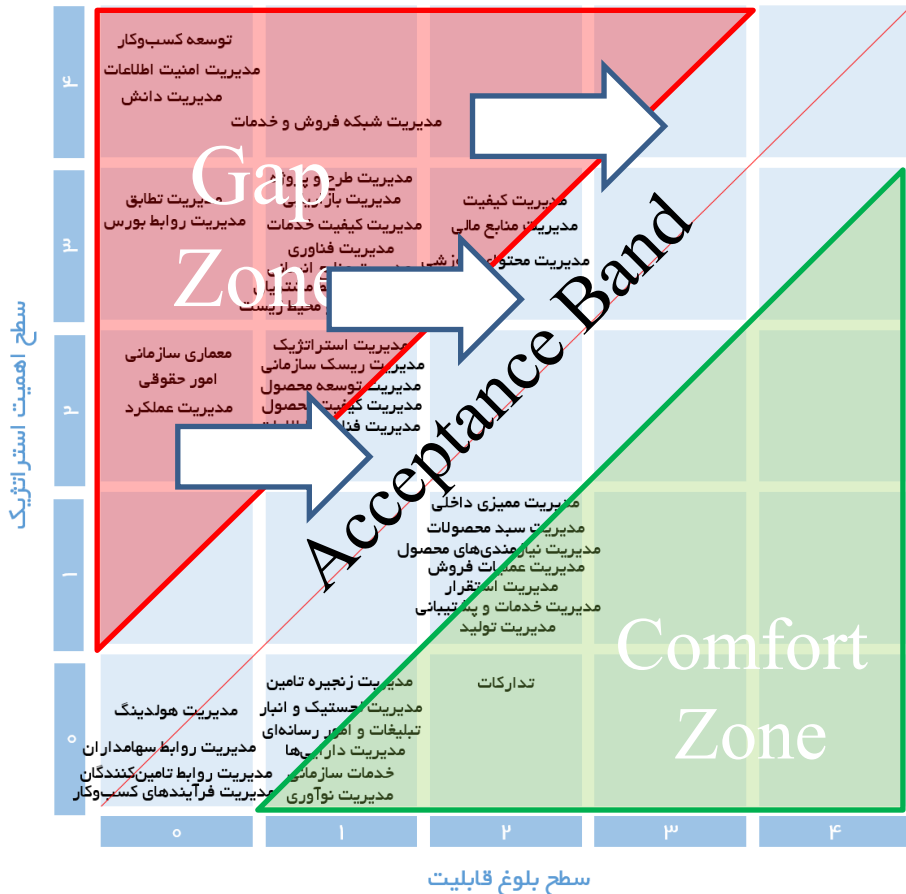
Acceptance Band

سطح بلوغ قابلیت‌ها در این منطقه برابر با اهمیت استراتژیک‌شان است.

Comfort Zone

سطح بلوغ قابلیت‌ها در این منطقه از اهمیت استراتژیک آن‌ها بالاتر است.

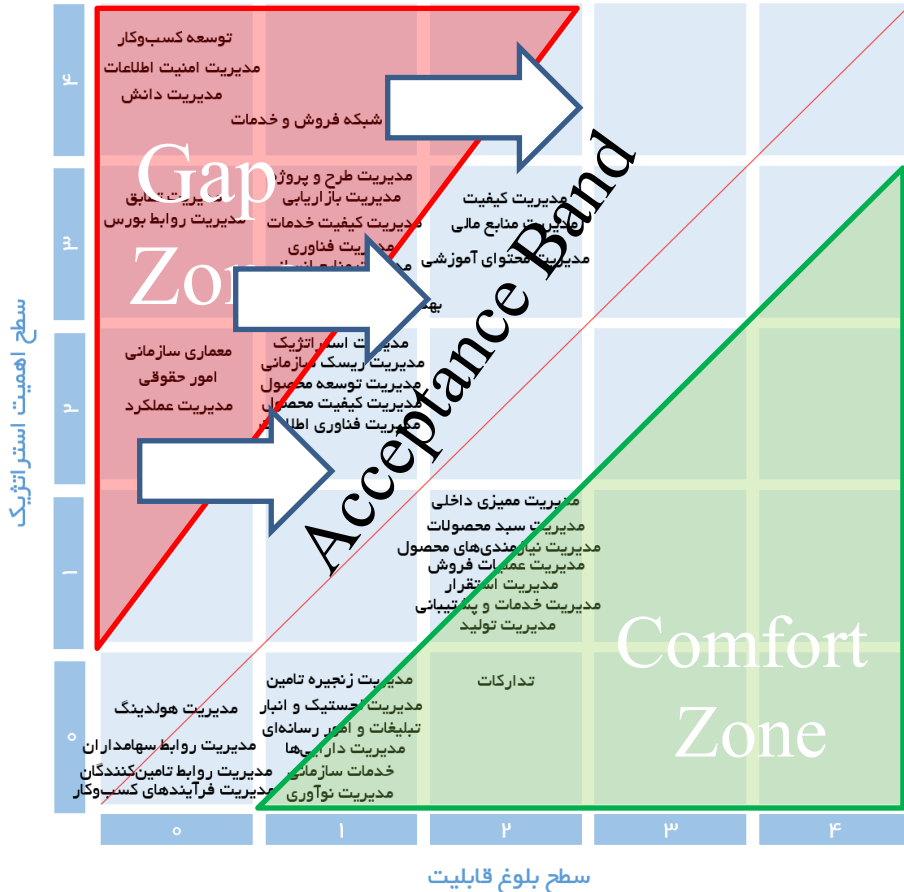
توانمندسازی برای اجرای استراتژی (تحول سازمانی)



به طور کلی، هدف از توانمندسازی برای اجرای استراتژی می‌تواند ارتقاء سطح بلوغ قابلیت‌ها به اندازه (حداقل) اهمیت استراتژیک آنها (انتقال به Acceptance Band) باشد.

برنامه‌ریزی قابلیت‌مبنا
Capability-base Planning

سطوح هدف تعدیل شده برای بلوغ قابلیت‌ها



از آنجا که دستیابی به این شرایط ایده‌آل ممکن است برای سازمان‌هایی که دارای قابلیت‌های با سطح بلوغ پائین هستند، در کوتاه‌مدت امکان‌پذیر نباشد، می‌توان سطوح هدف را برای قابلیت‌ها اندکی تعدیل کرد.

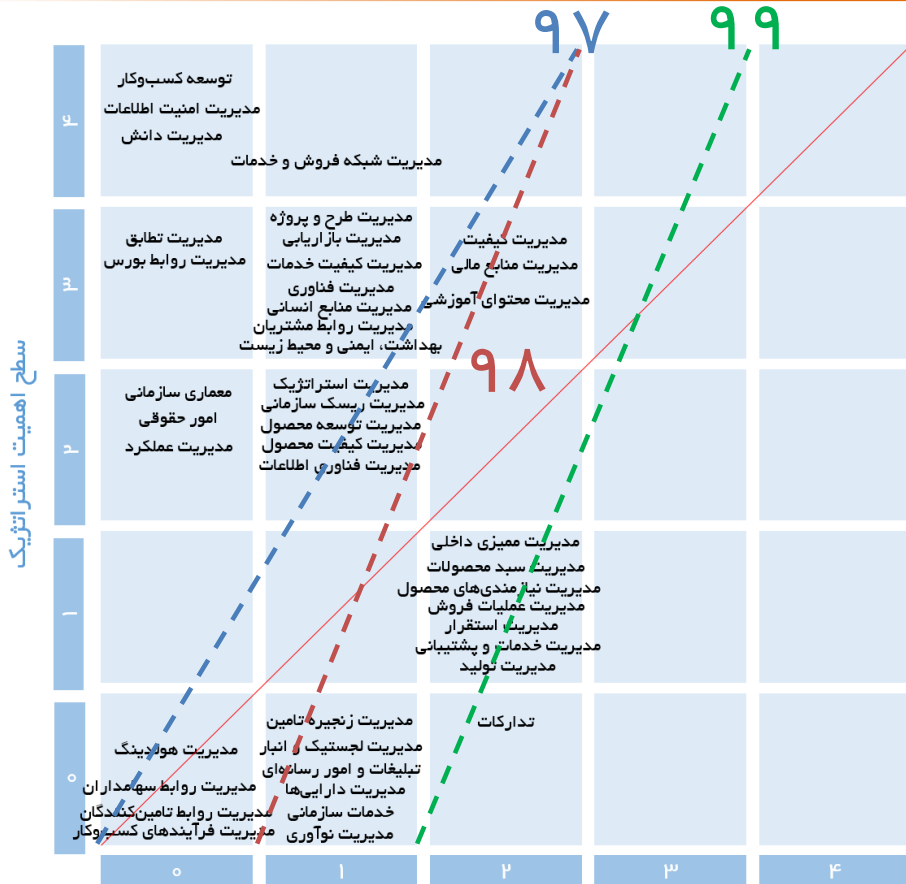
همچنین از آنجا که دستیابی به سطح بلوغ مطلوب معمولاً در کوتاه‌مدت امکان‌پذیر نیست، می‌توان سطوح هدف مختلفی برای سال‌ها (مقاطع) متوالی تعیین کرد.

هر یک از این اهداف مقطعی را یک

Capability Increment

می‌نامند.

سطوح هدف مرحله‌ای برای قابلیت‌های کسب‌وکار



سطح بلوغ قابلیت

با توجه به سطح فعلی بلوغ قابلیت‌ها و برنامه استراتژیک شرکت، یک نقشه راه سه ساله (۹۷-۹۹) برای ارتقاء قابلیت‌ها پیشنهاد می‌شود:

انتهای سال ۹۷:

همه قابلیت‌های استراتژیک حداقل به سطح ۲ رسیده باشند.

انتهای سال ۹۸:

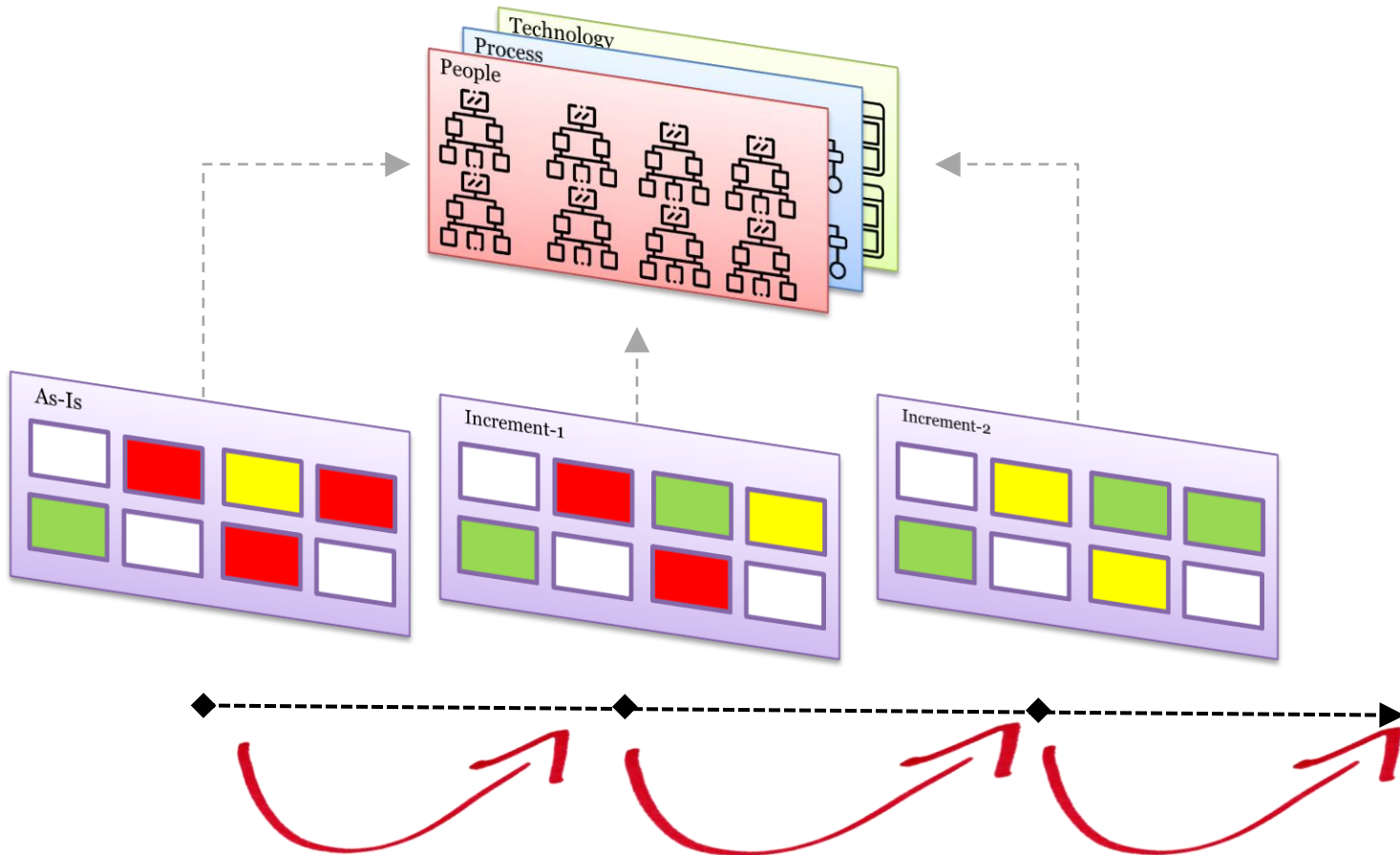
همه قابلیت‌ها، حداقل به سطح ۱ رسیده باشند.

انتهای سال ۹۹:

همه قابلیت‌های استراتژیک، حداقل به سطح ۳ رسیده باشند و سایر قابلیت‌ها،

یک سطح ارتقاء یافته باشند.

سطوح هدف مرحله‌ای برای قابلیت‌های کسب‌وکار



برنامه‌ریزی قابلیت‌مبنا
Capability-base Planning

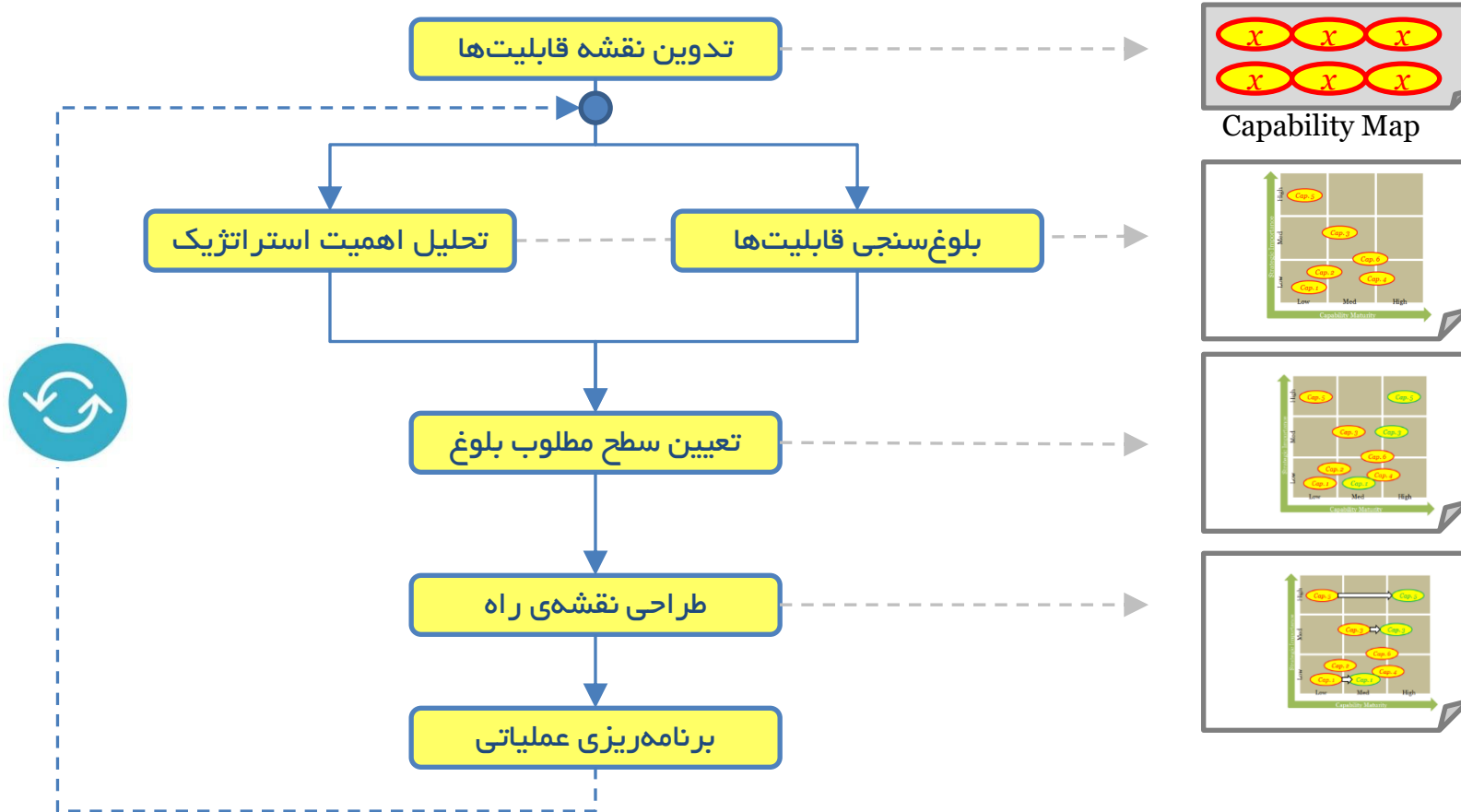
تحلیل شکاف و تعیین اقدامات بر مبنای نقشه راه توسعه قابلیت‌ها

ابزار	ساختار	فرآیند	سطح بلوغ موجود	سال	اهمیت استراتژیک	قابلیت
۰	۱	۰	۱	۹۶	۲	مدیریت استراتژیک
۱	۱	۱	۱	۹۷		
۱	۲	۱	۲	۹۸		
۱	۲	۲	۲	۹۹		
۰	۰	۰	۰	۹۶	۲	مدیریت عملکرد
۰	۱	۱	۱	۹۷		
۲	۱	۲	۲	۹۸		
۲	۲	۲	۲	۹۹		
۰	۱	۱	۱	۹۶	۲	مدیریت ریسک سازمانی
۰	۱	۱	۱	۹۷		
۱	۲	۱	۲	۹۸		
۱	۲	۲	۲	۹۹		
۱	۰	۱	۰	۹۶	۲	معماری سازمانی
۱	۱	۱	۱	۹۷		
۱	۲	۲	۲	۹۸		
۲	۲	۲	۲	۹۹		
۰	۰	۰	۰	۹۶	۳	مدیریت تطابق
۰	۱	۱	۱	۹۷		
۱	۲	۲	۲	۹۸		
۲	۲	۲	۲	۹۹		
۱	۲	۲	۲	۹۶	۱	مدیریت ممیزی داخلی
۱	۲	۲	۲	۹۷		
۱	۲	۲	۲	۹۸		
۲	۲	۲	۲	۹۹		
۰	۰	۰	۰	۹۶	۴	توسعه کسب‌وکار
۰	۲	۱	۲	۹۷		
۰	۲	۲	۲	۹۸		
۱	۳	۲	۳	۹۹		

تحلیل شکاف و تعیین اقدامات بر مبنای نقشه راه توسعه قابلیت‌ها

اقدامات	بلوغ موجود			وضعیت موجود	ابعاد	قابلیت
طراحی و تصویب فرآیندهای استاندارد مدیریت استراتژیک	۲		۰	برنامه‌ریزی استراتژیک یکبار انجام شده است	فرآیند	مدیریت استراتژیک
ایجاد و تجهیز دفتر مدیریت استراتژیک	۲	۲	۰	واحد سازمانی مشخصی برای مدیریت استراتژی	نیروی انسانی	
تامین سرویس‌های پایه فناوری اطلاعات برای مدیریت استراتژیک	۱		۰	ابزار خاصی استفاده نمی‌شود. نتایج برنامه‌ریزی	ابزار	مدیریت ارتباط با صنعت
استانداردسازی فرآیندهای ارتباط با صنعت	۲		۱	فعالیت‌های مستمری برای ارتباط با صنایع و تن	فرآیند	
	۱	۲	۱	واحد مشخصی در دانشگاه عهده‌دار این وظیفه	نیروی انسانی	مدیریت محتوای آموزشی
تامین و بکارگیری سامانه جامع ارتباط با صنعت	۲		۱	برای ارتباطات و مکاتبات با صنایع، از نرم‌افزار	ابزار	
	۱		۱	برنامه‌ریزی و تولید و بازنگری محتوای آموزش	فرآیند	مدیریت هیات علمی
	۲	۲	۱	معاونت آموزش عهده‌دار این وظیفه است. پر	نیروی انسانی	
تامین و بکارگیری سامانه جامع مدیریت محتوا	۲		۱	برای تهیه محتوا صرفاً از نرم‌افزارهای واژه‌پر	ابزار	مدیریت دانشجویان
	۲		۲	فرآیندهای جذب و نگهداشت دانشجویان اخیر	فرآیند	
	۱	۱	۱	معاونت امور دانشجویی مسئول این وظیفه اس	نیروی انسانی	مدیریت آموزش علمی
	۱		۱	از نرم‌افزار یکپارچه و جامعی برای مدیریت فر	ابزار	
	۱		۱	فرآیندهای مرتبط به صورت مستمر انجام می‌	فرآیند	مدیریت آموزش
	۲	۱	۱	معاونت آموزش عهده‌دار این وظیفه است. پر	نیروی انسانی	
	۱		۱	صرفاً سوابق اعضای هیات علمی جذب شده د	ابزار	مدیریت برنامه‌های پژوهشی
	۲		۲	فرآیندهای مرتبط به‌صورت مستمر انجام می‌	فرآیند	
	۲	۲	۲	معاونت آموزش عهده‌دار این وظیفه است. پر	نیروی انسانی	مدیریت منابع مالی
	۲		۲	از نرم‌افزار جامعی که به همین منظور در دانش	ابزار	
استانداردسازی فرآیندهای پژوهشی	۲		۱	فرآیندهای پژوهشی عمدتاً در قالب پروژه‌ها	فرآیند	مدیریت اموال و تاسیسات
تامین و بکارگیری سامانه جامع پژوهش	۲	۲	۱	واحد مشخصی در دانشگاه عهده‌دار این وظیفه	نیروی انسانی	
	۲		۲	از هیچ ابزار مکانیزه‌ای برای پشتیبانی این فر	ابزار	مدیریت اموال و تاسیسات
	۲	۲	۲	فرآیندهای مرتبط به‌صورت مستمر انجام می‌	فرآیند	
	۲		۲	معاونت پشتیبانی عهده‌دار این وظیفه است. پر	نیروی انسانی	مدیریت اموال و تاسیسات
	۲		۲	از نرم‌افزار یکپارچه و جامع مدیریت مالی اس	ابزار	
	۱		۱	ثبت و کنترل اموال و تاسیسات به صورت سا	فرآیند	مدیریت اموال و تاسیسات
	۱	۱	۱	معاونت پشتیبانی عهده‌دار این وظیفه است. ا	نیروی انسانی	
	۱		۱	اطلاعات اموال در سیستم مدیریت مالی به ص	ابزار	

مراحل تیپ یک فرآیند CBP



برنامه‌ریزی قابلیت‌مبنا Capability-base Planning

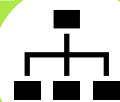
برنامه‌ریزی تحول سازمانی



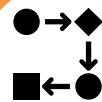
برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات



طراحی ساختار سازمانی



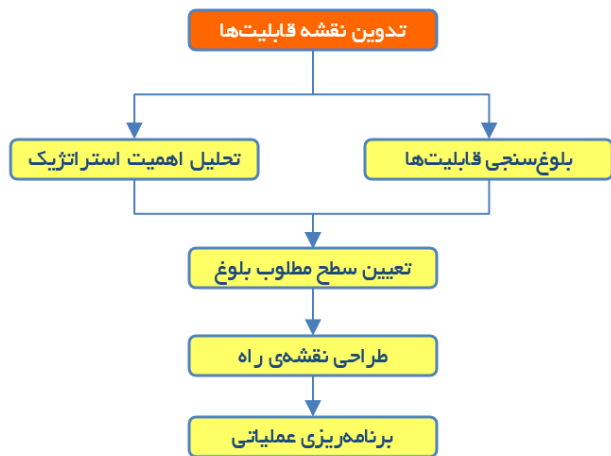
تدوین نقشه‌راه بهبود فرآیندها



بخش سوم
چند موضوع
پژوهشی

برنامه‌ریزی قابلیت‌مبنا
Capability-base Planning

موضوعات پژوهشی: تدوین نقشه قابلیت‌ها



□ تعریف و بازشکافی مفهوم «قابلیت کسب‌وکار»

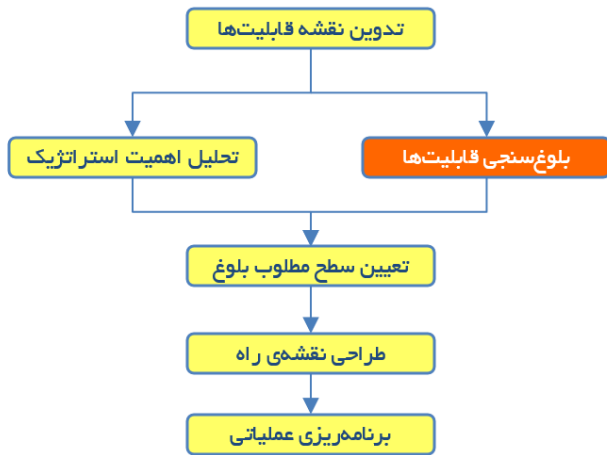
□ ابعاد قابلیت (فرآیند/ساختار/ابزار)

□ روش‌ها و منابع شناسایی مدل‌سازی قابلیت‌ها

□ متامدل «قابلیت کسب‌وکار»

□ روش تعیین وزن ابعاد قابلیت

موضوعات پژوهشی: بلوغ سنجی قابلیت‌ها



□ روش بلوغ سنجی قابلیت‌ها

□ مدل بلوغ فرآیندها

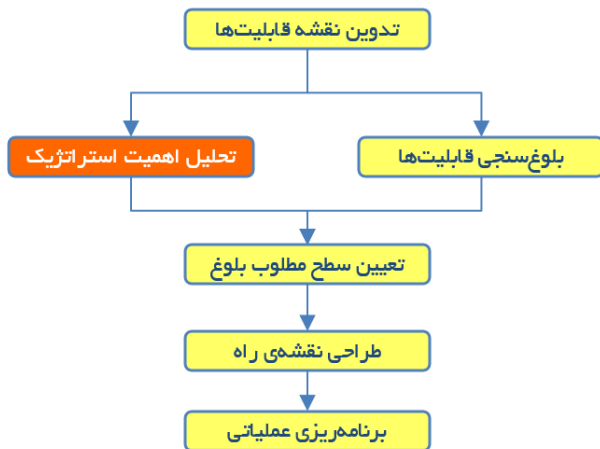
□ مدل بلوغ ساختار و نیروی انسانی

□ مدل بلوغ فناوری و ابزار

□ مدل بلوغ سایر ابعاد قابلیت

□ نحوه محاسبه بلوغ قابلیت از روی ابعاد

موضوعات پژوهشی: تحلیل اهمیت استراتژیک قابلیت‌ها



□ روش تحلیل اهمیت استراتژیک قابلیت‌ها

□ شناسایی عناصر استراتژیک

□ روش وزن‌دهی به استراتژی‌ها

□ نحوه تعیین ارتباط قابلیت-استراتژی

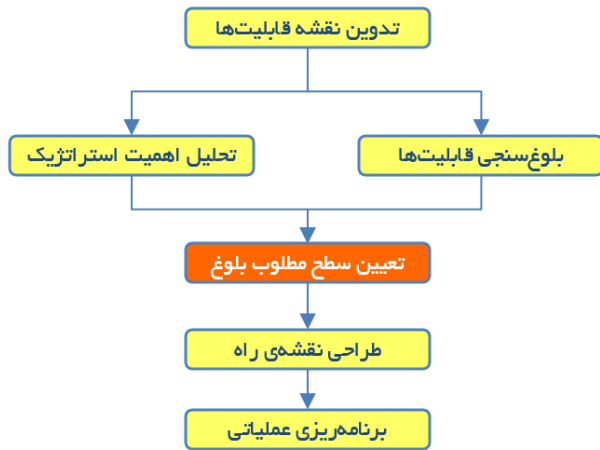
□ ارتباط با رویکردهای مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک

موضوعات پژوهشی: تعیین سطح مطلوب بلوغ قابلیت‌ها

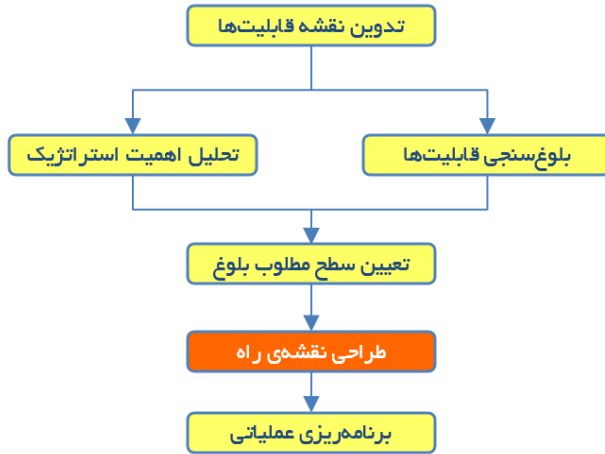
□ روش تعیین سطح مطلوب قابلیت‌ها

□ تعیین گام‌های ارتقاء (مرحله‌بندی)

□ مدل تحلیل آمادگی برای تغییر

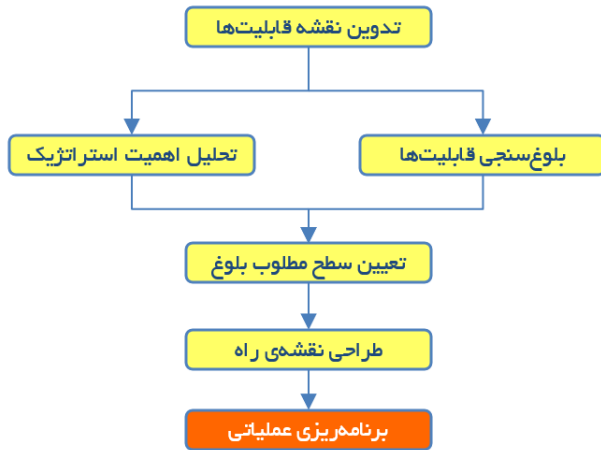


موضوعات پژوهشی: طراحی نقشه‌ی راه



- روش طراحی نقشه‌ی راه
- استراتژی‌های ارتقاء بلوغ قابلیت
- ارتباطات بین اقدامات مربوط به ابعاد
- قابلیت‌های توانمندساز

موضوعات پژوهشی: برنامه‌ریزی عملیاتی



□ نحوه تعریف بسته‌های کاری

□ مدیریت طرح در برنامه‌ریزی قابلیت‌مبنا

□ شاخص‌های ارزیابی طرح‌ها بر مبنای قابلیت‌ها

□ کاتالوگ کردن سناریوهای کاربردی CBP



Capability-based planning with TOGAF® and ArchiMate®

Papazoglou Anastasios, Master Thesis,
University of Twente,
2014



Capability-Based Planning

The Link between Strategy and
Enterprise Architecture

A White Paper by:

Adina Aldea, University of Twente & BiZZdesign

Maria Eugenia Iacob, University of Twente

Marc Lankhorst, BiZZdesign

Dick Quartel, BiZZdesign

Bill Wimsatt, Oracle

November 2016

Capability-Based Planning The Link between Strategy and Enterprise Architecture

Adina Aldea, University of Twente & BiZZdesign

Maria Eugenia Iacob, University of Twente

Marc Lankhorst, BiZZdesign

Dick Quartel, BiZZdesign

Bill Wimsatt, Oracle

The Open Group

2016

Business Capabilities

The Open Group Architecture Forum Business
Architecture Work Stream

2016

Open Group Guide

Business Capabilities

Prepared by The Open Group Architecture Forum Business Architecture Work Stream

THE *Open* GROUP

The Open Group Guide

Capability-Based Planning

**Supporting Project/Portfolio and Digital Capabilities Mapping
Using the TOGAF® and ArchiMate® Standards**

THE *Open* GROUP

Capability-Based Planning Supporting Project/Portfolio and Digital Capabilities Mapping Using the TOGAF® and ArchiMate® Standards

The Open Group

2019

یک متدولوژی پیشنهادی برای برنامه‌ریزی تحول سازمانی بر پایه قابلیت‌های کسب‌وکار

رضا کرمی، ایمان رکوعی، حمیدرضا اقییری،

مقالات اولین همایش پیشرفت‌های معماری سازمانی - دانشگاه شهید

بهشتی

۱۳۹۶

چکیده

در این مقاله، با تشریح مبانی و ادبیات موضوع قابلیت‌های کسب‌وکار و برنامه‌ریزی برپایه قابلیت‌ها، یک متدولوژی برای برنامه‌ریزی تحول سازمانی برپایه قابلیت‌ها (CBXP) پیشنهاد شده است. این متدولوژی ۵ مرحله‌ای، با شروع از استراتژی سازمانی، به صورت گام به گام، اقدامات لازم برای توسعه و ارتقاء قابلیت‌های کسب‌وکار (شامل فرایندها، ساختار و منابع انسانی و ابزارها) را برای تحقق این استراتژی در قالب نقشه‌راه تحول سازمانی تعیین می‌کند. از متدولوژی CBXP علاوه بر برنامه‌ریزی تحول سازمانی، می‌توان در طراحی ساختار سازمانی، بهبود فرایندها، هم‌راستاسازی فناوری اطلاعات و کسب‌وکار، تحول دیجیتال و آغاز فرایند معماری سازمانی در یک سازمان استفاده کرد. در این مقاله همچنین مزایا و کاربردهای CBXP در سناریوهای مختلف برنامه‌ریزی تحول سازمانی تشریح شده است.

کلمات کلیدی

قابلیت کسب‌وکار، برنامه‌ریزی برپایه قابلیت‌ها، معماری سازمانی، تحول سازمانی، CBP, CBXP

یک متدولوژی پیشنهادی برای برنامه‌ریزی تحول سازمانی بر پایه

قابلیت‌های کسب‌وکار * (CBXP)

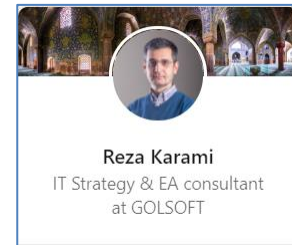
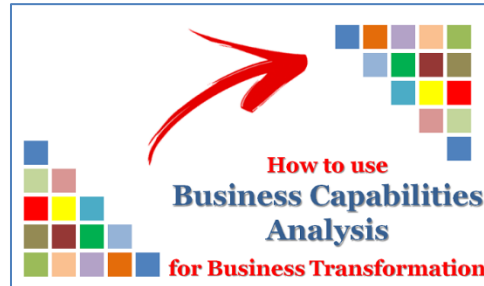
رضا کرمی^۱، ایمان رکوعی^۲، حمیدرضا اقییری^۳

^۱مدیر عامل، شرکت مهندسی نرم‌افزاری گلستان، تهران
karami@golsoft.com

^۲مدیر پروژه، شرکت ملی نفوذنیاتیک، تهران
i.rokooi@NICHolding.com

^۳مشاور معماری سازمانی، شرکت مهندسی نرم‌افزاری گلستان، تهران
hr.aghiri@golsoft.com

* این مقاله در اولین همایش پیشرفت‌های معماری سازمانی - آذرماه ۹۶ - دانشگاه شهید بهشتی ارائه شده است.



<https://www.linkedin.com/in/reza-karami-40110237/>

رضا کرمی

karami@golsoft.com

www.rezakarami.ir



به گروه تخصصی معماری سازمانی انجمن انفورماتیک ایران پیوندید...

The screenshot shows the ISI website with a navigation bar and a main content area. The main content area features a header for the 'Specialized Architectural Group of ISI' and a list of members with their names, titles, and affiliations.

ISI
گروه تخصصی معماری سازمانی
انجمن انفورماتیک ایران

صفحه اول | درباره ما | اخبار و رویدادها | شبکه فعالان معماری سازمانی | پایگاه دانش | کارگروهها | وبلاگ

وبینارهای ماهانه ۱۴۰۰ گروه تخصصی معماری سازمانی

وبینارهای ماهانه ۱۴۰۰ گروه تخصصی معماری سازمانی

نام	سمت	تخصص
دی	مدل‌های نو، مدیریت و راهبری معماری سازمانی انسان مهندسی - طاهره فرخی شرکت مهندسی نرم‌افزاری گلستان	مدیر
بهمن	معماری سازمانی در چارچوب COBIT وحید اخوندی مرکز آمار ایران	اسیر مجاوران شرکت گریز سامانه
آبان	روش‌های غیرحاکمیتی برای استقرار معماری سازمانی دکتر کاظم جانی دانشگاه St. Gallen سوئیس	مدیر
شهریور	یکپارچه‌سازی سازمانی در معماری میکروسرویس دکتر شهرام عالی‌پا شرکت ISI Co-operators	مدیر

برنامه‌ریزی قابلیت‌مبتنا
Capability-base Planning



www.isi-ea.ir