



وزارت راه و شهرسازی
سازمان ملی زمین و مسکن



سند استراتژی فاوا سازمان ملی زمین و مسکن "پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن"





این مستند در مالکیت سازمان ملی زمین و مسکن بوده و هرگونه دسترسی غیر مجاز و کپی از آن ممنوع می‌باشد. تغییرات در این سند تنها با موافقت قبلی کتبی مجاز است.

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات مجری	

فهرست

۳	۱. معرفی اجمالی سازمان ملی زمین و مسکن
۶	۲. مقدمه ای بر چشم انداز معماری سازمانی
۱۱	۳. مقدمه ای بر سند استراتژی فناوری اطلاعات
۱۳	۳,۱. تعریف قابلیت های کلیدی سازمان
۱۵	۴. چالش ها و مسائل موجود سازمان ملی زمین و مسکن (از منظر بهره برداران)
۲۶	۵. موضوعات و چالش های مهم در سازمان ملی زمین و مسکن
۲۸	۶. قابلیت های مورد نیاز دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات
۲۹	۶,۱. متدهای مبتنی بر بهترین تجارب موثر بر قابلیت های فاوا
۳۰	۷. نقشه راه تحول گروه معماری سازمانی در سازمان ملی زمین و مسکن
۳۱	۸. ساختار پیشنهادی دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان ملی زمین و مسکن
۳۱	۸,۱. کارکرد واحدهای جدید
۳۲	۹. استراتژی ها و برنامه های دفتر فاوا سازمان ملی زمین و مسکن
۳۷	۱۰. قابلیت های کسب و کاری نیازمند بررسی و برپاسازی
۳۷	۱۰,۱. قابلیت های کسب و کاری
۳۹	۱۱. ارزیابی بلوغ قابلیت های کسب و کاری نیازمند بررسی و برپاسازی
۵۷	۱۲. نقشه راه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن
۶۲	۱۳. جمع بندی

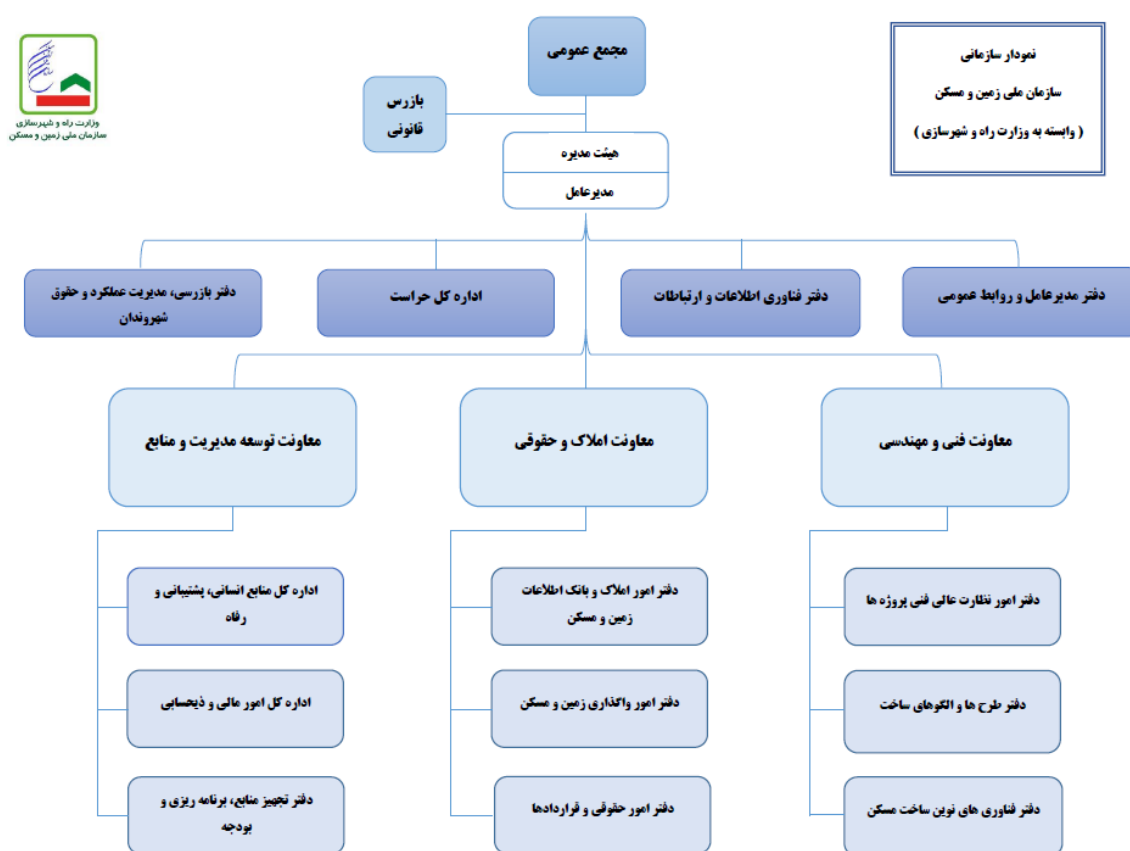
	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

۱. معرفی اجمالی سازمان ملی زمین و مسکن

سازمان ملی زمین و مسکن، شرکتی دولتی و وابسته به وزارت راه و شهرسازی می باشد. هدف از تشکیل سازمان، برنامه ریزی و ساماندهی فعالیت های تصدی وزارت راه و شهرسازی در زمینه های زیر می باشد:




الف: تامین، اداره و بهره برداری از زمین.

ب: فعالیت در زمینه تامین مسکن در چارچوب طرح جامع مسکن و سیاست های ابلاغی دولت و وزارت راه و شهرسازی.





شکل ۱- نمودار سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن (بروزرسانی شده اردیبهشت ماه ۱۴۰۰)

بعنوان اهداف اصلی این سازمان میتوان: اجرای قانون زمین شهری، تبیین برنامه های ابلاغی بخش مسکن، بسترسازی برای اجرای برنامه ها از طریق الگوسازی، مدیریت و برنامه ریزی در تامین و واگذاری زمین منطبق بر طرح جامع شهری و طرح جامع مسکن، سرمایه گذاری به طور مستقل یا با مشارکت در حوزه مسکن، حفظ و صیانت از دارایی های جاری سازمان، نظارت و کنترل بر بازار زمین و مسکن و ایجاد بانک اطلاعاتی یکپارچه در خصوص رویدادهای زمین، نام برد.



	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن				
	عنوان سند	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات			
IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	مجری		

با توجه به اسناد بالادستی موجود، فعالیت های سازمان ملی زمین و مسکن به شرح زیر می باشد:

- اجرای امور و وظایف مندرج در قوانین و مقررات مربوط در خصوص زمین و مسکن در محدوده و حریم شهرها و شهرک ها در راستای حفظ حقوق و نمایندگی و اعمال مالکیت دولت نسبت به زمین های موات، دولتی، اراضی و مراتع ملی، حریم و مستحدث و ساحلی، اراضی و باغات و مستغلات خالصه و عرصه اعیان احداثی در زمین های خالصه، شهرک ها و مجتمع های نیمه تمام متوقف و دیگر اراضی و املاکی که اجرای امور آنها در محدوده و حریم شهرها و شهرک ها به سازمان مسکن، سازمان زمین شهری و سازمان ملی زمین و مسکن محول گردیده و انجام سایر وظایف اجرایی که به موجب قوانین و مقررات به عهده وزارت مسکن و شهرسازی قرار گرفته یا می گیرد در چارچوب سیاست های دولت و قوانین و مقررات مربوط.
- ارائه پیشنهادهای لازم در زمینه راهبردها، سیاست ها، برنامه های میان مدت و کوتاه مدت، ضوابط، مقررات و دستورالعمل های لازم مرتبط با اهداف و موضوعات فعالیت و وظایف سازمان به وزارت مسکن و شهرسازی به منظور سیر مراحل تصویب در مراجع ذیصلاح.
- اجرای برنامه های حمایتی تامین مسکن گروه های کم درآمد، ایجاد مجتمع های مسکونی و شهرک ها، سرمایه گذاری و مشارکت در امر تامین مسکن در محدوده شهرها و شهرک ها براساس سیاست های ابلاغی از طرف وزارت مسکن و شهرسازی با رعایت قوانین و مقررات مربوط.
- الگوسازی در زمینه های طراحی شهری، طراحی و اجرای واحدهای مسکونی و جزییات شهری از طریق اجرای طرح ها و پروژه های ویژه، با هماهنگی حوزه های تخصصی در داخل وزارت مسکن و شهرسازی.
- واگذاری اراضی، املاک و مستحدثات ملکی مورد تصدی به عنوان معوض یا در قبال مطالبات اشخاص از سازمان از طریق مصالحه، تهاتر، معاوضه، فروش و اجاره دادن اراضی، املاک، مستحدثات ملکی مورد تصدی با رعایت مقررات مربوط و ضوابط شهرسازی و طرح های توسعه عمران.
- تملیک و تملک، خرید توافقی، اجاره کردن، تهاتر، معاوضه اراضی و املاک با رعایت قوانین و مقررات مربوط.
- اعمال تصدی حقوق مالکیت نسبت به اراضی و املاک دولتی در اختیار به نمایندگی از دولت (وزارت مسکن و شهرسازی) از قبیل شناسایی، حفاظت و نظارت، نقشه برداری، تجمیع، تفکیک و افراز آنها و طرح تعقیب و دفاع از دعاوی مربوط براساس سیاست های ابلاغی وزارت مسکن و شهرسازی با رعایت قوانین و مقررات مربوط.
- جلب، هدایت و تجهیز منابع مردمی و غیردولتی و همچنین اخذ کمک های دولتی از طریق مشارکت با اشخاص حقیقی و حقوقی، حمایت از تشکیل شرکتهای سهامی عام و نظایر آن، انتشار اوراق مشارکت، تحصیل وام از موسسات اعتباری و پولی و سیستم بانکی با رعایت قوانین و مقررات مربوط.

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			
	عنوان سند	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات	مجری	
IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات		

- برنامه‌ریزی و ایجاد زمینه برای استفاده از خدمات و منابع مالی موسسات و شرکتهای خارجی برای فعالان امر مسکن در کشور و در صورت لزوم عقد قرارداد برای استفاده از خدمات و منابع آنها برای سازمان با رعایت قوانین و مقررات مربوط.
 - ارائه خدمات فنی و مهندسی و دانش استفاده از فناوری‌های نوین در تولید مصالح، قطعات ساختمانی و ساخت در اجرا و عملیاتی کردن برنامه‌ها و طرحهای تامین مسکن کشور.
 - تنظیم امور مربوط به واگذاری کارخانجات خانه سازی به بخش خصوصی یا غیردولتی با اعمال برنامه‌ها و سیاستهای تشویقی و حمایتی با رعایت قوانین و مقررات مربوط.
 - حمایت، تشویق، ترغیب و هدایت بخشهای خصوصی، تعاونی و عمومی غیردولتی در جهت تاسیس، ایجاد و باز سازی کارخانجات خانه سازی یا قطعات و مصالح ساختمانی و همچنین اصلاح یا تغییر خط تولید کارخانجات به منظور افزایش سرعت، کیفیت و تولید صنعتی مسکن.
 - طراحی، احداث، خرید، اجاره کردن، تعمیر و نگهداری، تخریب و نوسازی، اجاره دادن و اداره خانه‌های سازمانی در حدود قوانین و مقررات مربوط و اعتباراتی که به این منظور در اختیار سازمان قرار می‌گیرد.
 - حمایت از فعالیتهای بخشهای خصوصی، تعاونی و عمومی غیردولتی در زمینه تامین مسکن گروههای کم‌درآمد و نیازمند، کوچک‌سازی، انبوه‌سازی از طریق واگذاری زمین، ایجاد تسهیلات، تخفیفات ارایه کمک های فنی براساس سیاستهای ابلاغی وزارت مسکن و شهرسازی.
 - حمایت از تحقیقات، فعالیتهای علمی، توسعه منابع انسانی و سایر عوامل موثر در بهبود مدیریت امور مرتبط با اهداف سازمان.
 - گردآوری اطلاعات، ایجاد نظامهای اطلاعاتی مرتبط با نیازهای سازمان و تشکیل بانکها و پایگاههای اطلاعاتی در زمینه‌های زمین و مسکن، روشهای ساخت، قطعات و مصالح ساختمانی و سایر وظایف سازمان.
 - انجام مطالعات کاربردی مرتبط با وظایف سازمان.
 - هماهنگی با مراجع و دستگاههای ذیربط در مورد تهیه برنامه‌های اجرایی زمین و مسکن و امور شهرسازی و معماری.
- باتوجه به شرح تفصیلی وظایف سازمان ملی زمین و مسکن، اهم فعالیت های سازمان را بصورت زیر میتوان خلاصه کرد.

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	مجری	سازمان ملی زمین و مسکن

تصدی حقوق مالکیت نسبت به اراضی و املاک دولتی در اختیار به‌نمایدگی از دولت از قبیل شناسایی، حفاظت و نظارت، نقشه‌برداری، تجمیع، تفکیک و افراز آنها

طراحی، احداث، خرید، اجاره کردن، تعمیر و نگهداری، تخریب و نوسازی، اجاره دادن و اداره خانه‌های سازمانی در حدود قوانین و مقررات مربوط

حفظ حقوق و نمایندگی و اعمال مالکیت دولت در محدوده و حریم شهرها و شهرک‌ها درخصوص زمین و مسکن

اجرای برنامه‌های حمایتی تامین مسکن گروه‌های کم درآمد

سرمایه‌گذاری و مشارکت در امر تامین مسکن در محدوده شهرها و شهرک‌ها براساس سیاست‌های ابلاغی

الگوسازی در زمینه‌های طراحی شهری

تملیک و تملک، خرید توافقی، اجاره کردن، تهاتر، معاوضه اراضی و املاک با رعایت قوانین و مقررات مربوط.

واگذاری اراضی و املاک مورد تصدی از طریق مصالحه، تهاتر، معاوضه، فروش و اجاره دادن با رعایت مقررات مربوط

ارائه خدمات مهندسی و دانش استفاده از فناوری‌های نوین در تولید مصالح، قطعات ساختمانی و ساخت در اجرا و عملیاتی کردن طرح‌های تامین مسکن کشور

انبوه‌سازی از طریق واگذاری زمین، ایجاد تسهیلات، تخفیفات ارایه کمک‌های فنی براساس سیاست‌های ابلاغی

تشکیل بانک‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی در زمینه‌های زمین و مسکن



شکل ۲- اهم فعالیت‌های سازمان ملی زمین و مسکن

باتوجه به موارد یاد شده اکنون به شرح وظایف اصلی دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان ملی زمین و مسکن می‌پردازیم.

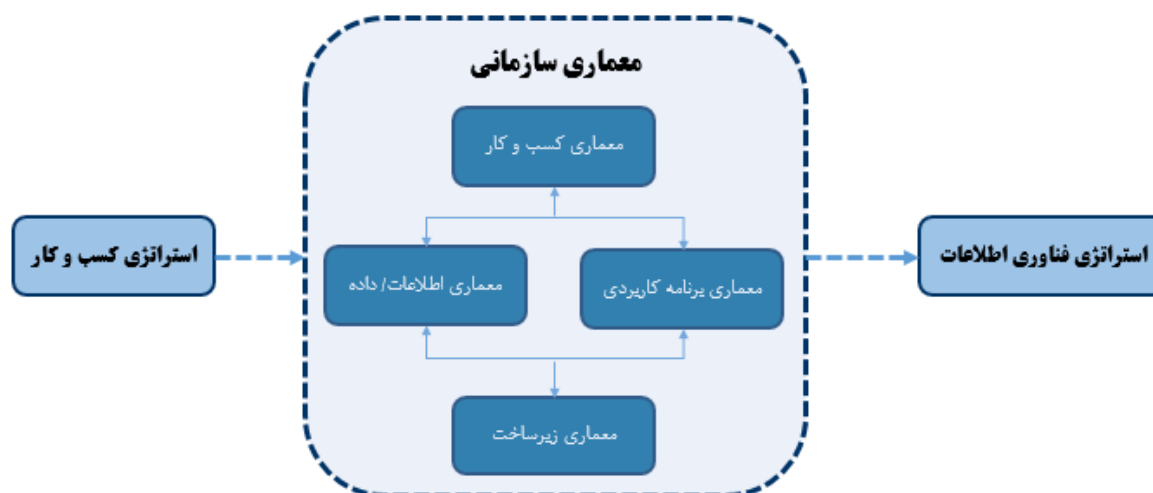
- توسعه فراگیر و همه‌جانبه سیستم‌های کاربردی موردنیاز سازمان
- بررسی نیازها و تقاضاهای دریافتی از سایر واحدها
- یکپارچه‌سازی سیستم‌های نرم‌افزاری موجود در سازمان و ارائه خدمات لازم در این زمینه.
- برنامه‌ریزی به منظور تجهیز، پشتیبانی، نگهداری و ایجاد کنترل داخلی از سخت‌افزار و نرم‌افزار سازمان.
- طراحی، ایجاد و نگهداری جایگاه اینترنتی و اینترنتی سازمان
- توسعه خدمات الکترونیکی به منظور ارائه خدمات به مردم بدون مراجعه حضوری
- ارائه طرح جامع امنیت شبکه و اطلاعات در چارچوب مصوبات، آئین‌نامه‌ها و قوانین و مقررات ابلاغی از مراجع ذیصلاح

۲. مقدمه‌ای بر چشم‌انداز معماری سازمانی

معماری سازمانی، بستر لازم برای بقای سازمان‌ها و مواجهه آن‌ها با چالش‌های موجود و آتی کسب و کار (پیشران‌های معماری) را فراهم می‌سازد. معماری سازمانی چارچوبی برای تعیین، هماهنگ‌سازی و همسوسازی کلیه فعالیت‌ها و عناصر سازمان در جهت نیل به اهداف راهبردی سازمان است که چابکی سازمان را افزایش داده و چارچوبی برای تصمیمات آتی در خصوص فناوری ایجاد می‌نماید.



	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات مجری	

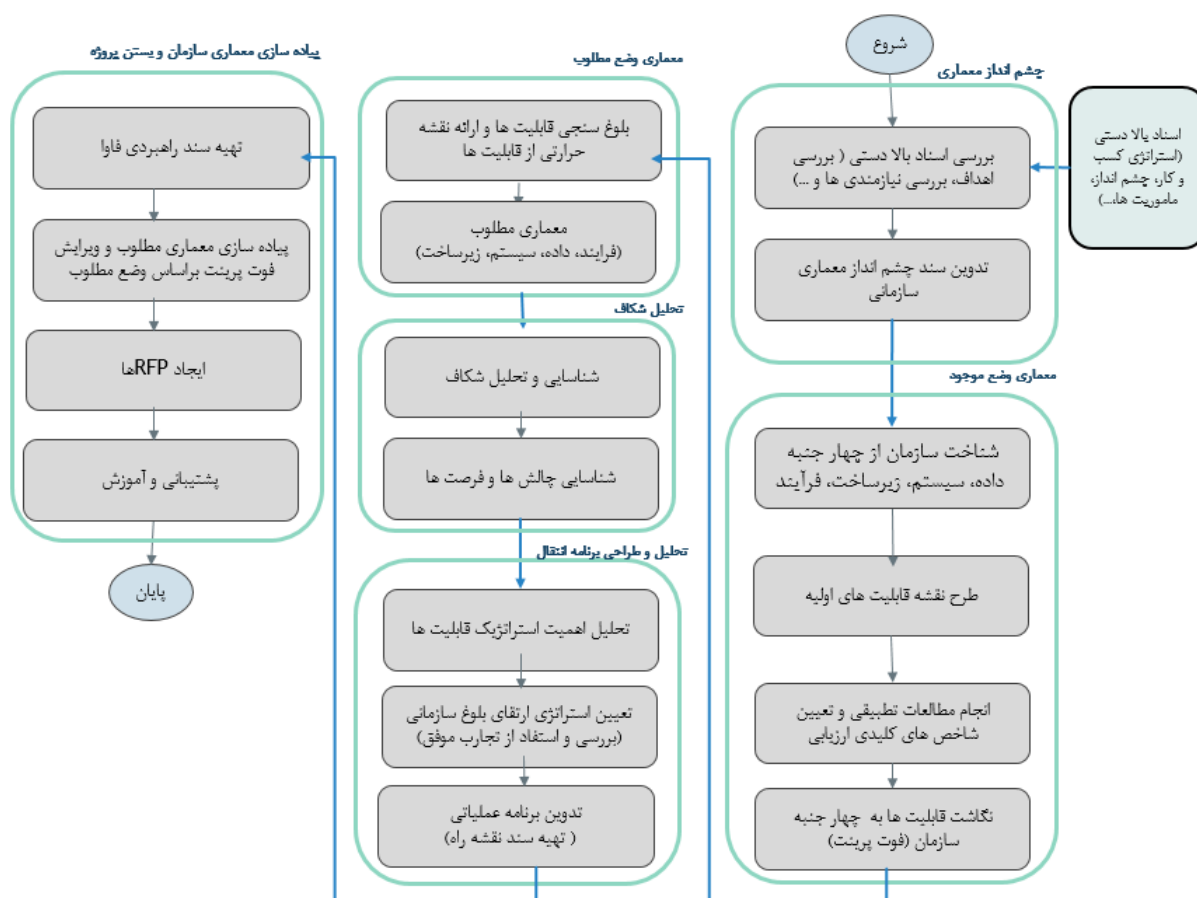
معماری سازمانی رویکردی است یکپارچه و جامع که جنبه‌ها و عناصر مختلف یک سازمان را با نگاه جامع و مهندسی تحلیل می‌نماید و شامل مجموعه‌ای از مستندات، مدل‌ها، استانداردها و اقدامات اجرایی برای انتقال از معماری موجود به معماری مطلوب سازمانی، با محوریت هم‌سوسازی قابلیت‌های فناوری اطلاعات با اهداف کلان استراتژیک سازمان، به منظور خلق ارزش و در عین حال ارتقاء و ایجاد بلوغ در قابلیت‌های سازمان می‌باشد.



شکل ۳ - ورودی اصلی و خروجی کارا پروژه معماری سازمانی

در معماری سازمانی مؤلفه‌های اصلی یک سازمان شناسایی شده و چگونگی ارتباط میان آن‌ها برای دستیابی به اهداف تعریف شده کسب و کار، مشخص می‌شود. این مولفه‌ها ارتباط تنگاتنگی با هم داشته و نسبت به یکدیگر تاثیرگذار و تاثیرپذیر هستند. اگر تصمیمات در خصوص مولفه‌ها و ارتباط میان آن‌ها هماهنگ نباشد، حداقل بخشی از فعالیت‌ها و منابع به هدر خواهد رفت و مشکلات مدیریتی و عملکردی افزایش یافته و چابکی سازمان کاهش خواهد یافت. با اجرای معماری سازمانی، انتخاب صحیح مولفه‌ها و چگونگی تعامل و کارکرد آن‌ها با یکدیگر، افزایش کارایی سازمان تضمین می‌گردد. شکل زیر بخشی از روند فازهای تدوین و اجرا معماری سازمانی را که در این سازمان به اجرا درآمده است (در سال ۱۳۹۹-۱۴۰۰) نشان می‌دهد.

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن		 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن	
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات			عنوان سند
	IT_St_0.1	ویرایش		شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات مجری





شکل ۴ - روند فازهای تدوین و اجرا معماری سازمانی

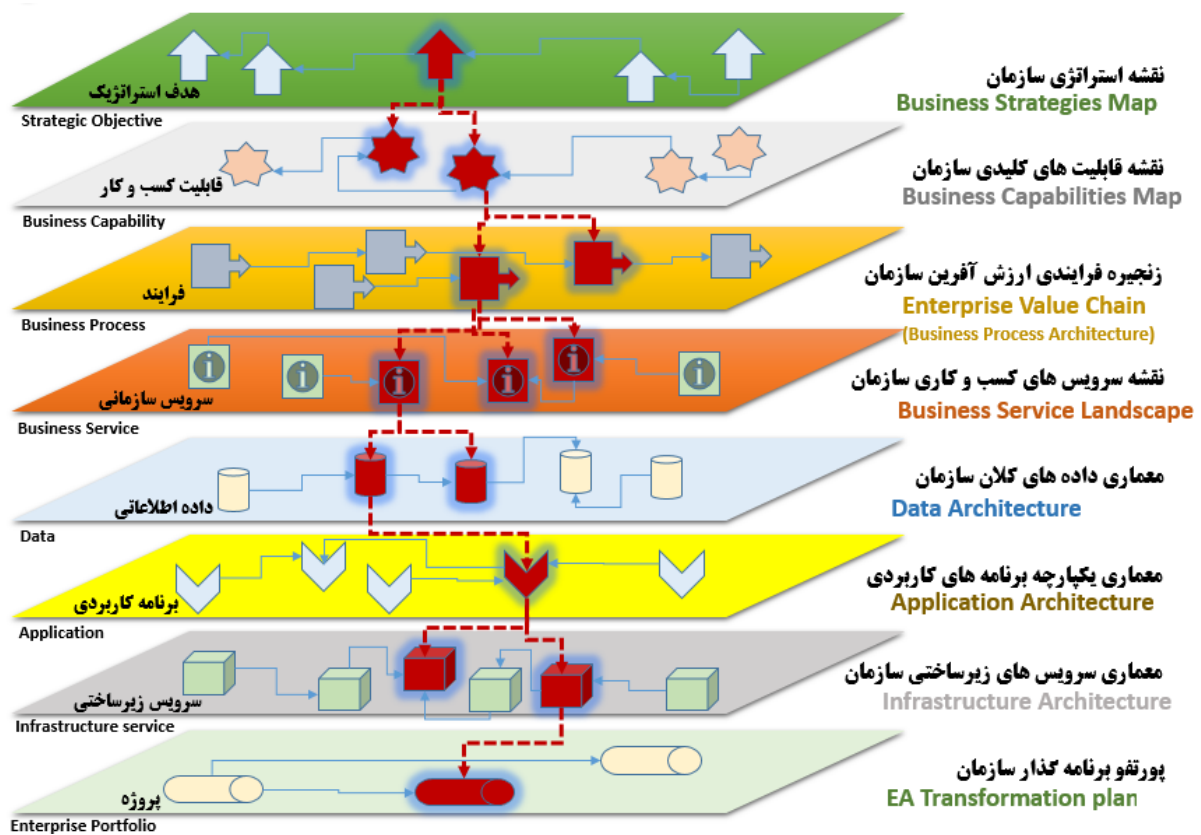
این مهم در راستای تحقق اهداف کلان استراتژیک سازمان و همچنین نقشه راه معماری کلان سازمانی مورد تاکید قرار گرفته است.

همانطور که در تصویر زیر نیز مشخص گردیده است، لایه های اصلی در اجرا پروژه معماری سازمانی با دریافت سند استراتژی (نقشه استراتژی که مشخص کننده اهداف استراتژیک سازمان می باشند) آغاز شده و در لایه های زیرین به بیان جزئیات پرداخته می شود و نهایتاً برای گذر از وضع وجود به وضع مطلوب سازمانی به مجموعه ای از "برنامه های گذار" دست خواهیم یافت. پیوستگی میان المان ها در هر لایه و ارتباط یکپارچه در لایه های متوالی سبب اجرا صحیح و یکپارچه معماری سازمانی در سازمان ملی زمین و مسکن می گردد. این لایه ها عبارتند از :

- نقشه استراتژیک سازمان که شامل اهداف استراتژیک و معیارهای سنجش آن ها خواهد بود.
- قابلیت های کلیدی سازمان که معرف توانمندی های موجود و موردانتظار از سازمان، برای تحقق اهداف استراتژیک می باشد.
- زنجیره فرایندی سازمان که فرایندهای کلیدی، ساختار سازمانی مناسب و نقش های کلیدی در اجرا فعالیت های سازمانی را مدل میکند.



	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_001	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

- سرویس های کسب و کاری سازمان که با رویکرد طراحی سازمان خدمت محور معرف معماری سازمانی سرویس گرا خواهد بود.
- اقلام اطلاعاتی یکپارچه در سازمان که بعنوان ورودی ها، خروجی ها و اقلام تحلیلی در بدنه فرایندهای سازمان خواهند بود.
- معماری یکپارچه سیستم های اطلاعاتی سازمان در قالب یک سیستم یکپارچه که برآورده ساز لایه های بالایی معماری شامل فرایندها و اقلام اطلاعاتی گردد.
- معماری زیرساخت و سرویس های زیرساختی مورد انتظار لایه برنامه های کاربردی سازمان.
- و نهایتا پرتفویی از برنامه های گذار از وضع موجود به وضع مطلوب سازمان.



شکل ۵- لایه های اصلی در پروژه معماری سازمانی

در چشم انداز نهایی اجرا پروژه معماری سازمانی در سازمان ملی زمین و مسکن، هدف دستیابی و شناسایی درست المان ها در هر یک از لایه ها از بالا به پایین و همچنین تعیین ارتباط منطقی در هر لایه و مابین لایه ها در پیاده سازی صحیح پروژه معماری سازمانی میباید. این همان رویکرد یکپارچه و جامع به جنبه ها و عناصر مختلف یک سازمان می باشد. این مهم از دیدگاه فناوری اطلاعات همسوسازی پروژه های استراتژی فاوا با استراتژی کسب و کار در جهت ایجاد محرکی موثر و کارا خواهد بود.



	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات مجری	

چشم انداز متصور برای پروژه معماری سازمانی، عبارت است از :

- راهنمای ایجاد تغییر در ساختار سازمان و عملکردهای واحدهای کسب و کار خود، بطوریکه چشم انداز، به واقعیت (در معماری سازمانی سرویس گرا به خدمات سازمانی) تبدیل شود.
- جهت دهی به پیش بینی سازمان، شامل تغییرات استراتژیک و عملیاتی که نیازمندی و تقاضای مدیران ارشد سازمان را برآورده سازد، است.
- ایجاد پایگاه غنی از درک فرصت های کسب و کار به منظور تمرکز بر استراتژی های کسب و کار در راستای نیاز به بهبود در قابلیت های کلیدی.
- اجرای مبتنی بر قابلیت های کلیدی، با اثر حاکمیتی بر عملکردهای کسب و کار که سبب اطمینان از پروژه های تعریف شده و انعکاس دهنده راهکارهای راهبردی شناسایی شده است.
- همسوسازی رویکردهای فناوری اطلاعات با اهداف استراتژیک کسب و کار مبتنی بر قابلیت های کلیدی.
- فرایند نگری و نگرش سیستمی بمنظور تحقق اهداف کسب و کار و پایش و نظارت بر عملکردهای سازمانی.
- معماری و تامین زیرساخت های باکیفیت، امن و پایدار در راستای توسعه خدمات فاوا.
- افزایش و تقویت کیفیت خدمات فاوا در جهت ارتقاء و روزآمدسازی ظرفیت های موجود.
- بسترسازی کارا برای ایجاد مدل ارزش محور در سازمان.
- راهبری آموزش و فرهنگ سازی موثر پیشران های فاوا در سازمان.

هدف نهایی این سند، رسیدن به نقشه راهی برای درک پروژه معماری سازمانی در سازمان ملی زمین و مسکن، می باشد. این هدف در قالب گام های پیشنهادی زیر دستیافتی خواهد بود.

- دارا بودن متدولوژی و ساختاری مبتنی بر ابزاری استاندارد، در تدوین استراتژی کسب و کار
- دارا بودن چارچوب و متدولوژی استاندارد در پیاده سازی خروجی های معماری سازمانی
- الگوسازی در ایجاد همسوئی بین اهداف استراتژیک کسب و کار با خروجی های معماری سازمانی
- دارا بودن متد ارزیابی در سنجش میزان بلوغ اهداف استراتژیک و قابلیت های کسب و کاری
- طرح ریزی اولویت اجرا با رویکرد ایجاد بلوغ در سطح اهداف و قابلیت های سازمانی

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_01	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

۳. مقدمه ای بر سند استراتژی فناوری اطلاعات

سند استراتژی فناوری اطلاعات بعنوان محرک های موثر در تحقق اهداف استراتژیک کسب و کار در هر سازمانی معرفی میگردد. بدین منظور پیش از پرداختن به "استراتژی فاوا" به موضوع "استراتژی کسب و کار" و پروژه معماری سازمانی بصورت کلی در سازمان ملی زمین و مسکن پرداخته میشود.




بطور کل میتوان گفت معماری سازمانی یعنی ایجاد طرح تغییر در سازمان، تغییری که منجر به خلق ارزش در سازمان شود. از طرفی هر سازمانی کار خود را با تدوین استراتژی و ایجاد نقشه راه به منظور طرح ریزی تغییر، آغاز میکند، که از طریق آن به دنبال شناسایی فرصت ها و ایجاد تحول و تغییرات می باشد. یکی از خروجی های اصلی تدوین استراتژی کسب و کار در سازمان ها، نقشه استراتژی است. ترسیم این نقشه نیازمند ابزار و متدولوژی شناخته شده ای همچون کارت امتیازدهی متوازن، می باشد. این نقشه در بردارنده مجموعه ای از اهداف استراتژیک با ویژگی SMART^۱ برای هر یک از آنها است.

باتوجه به عدم وجود سند جامع استراتژی کسب و کار در سازمان ملی زمین و مسکن تا پیش از شروع این پروژه (شهریور ماه سال ۱۳۹۹) و همچنین لزوم مشخص بودن اهداف استراتژیک، بعنوان یکی از اصلی ترین ورودی های این پروژه، لذا مجری پروژه نسبت به تهیه نقشه استراتژی کسب و کار سازمان، با ابزار کارت امتیازدهی متوازن، با همکاری موثر مدیران سازمان، اقدام کرده است. در پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین مسکن، نقشه استراتژی سازمان با این ابزار مدلسازی گردیده است.

مالی	مدیریت پرتفو و متبادل سازی منابع سازمان	مدیریت نقدینگی و توزیع بهینه آن	تحقق اهداف پیش تعریف شده در بودجه مصوب	ارائه صورت های مالی مطلوب	تامین و کنترل اعتبارات	شناسایی صحیح و بوموقع آثار مالی دارایی های در اختیار سازمان
	بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد	کاهش قیمت تمام شده هر فعالیت	مدیریت اثربخش هزینه ها (بهره وری بر هزینه ها)	افزایش ارزش دارایی های در اختیار (موجودی) سازمان (از طریق جذب سرمایه گذار و پروژه های مشارکتی، تغییر کاربری و ...)	بهبود نظام تامین مالی (صندوق زمین و ساختمان و ...)	
رضایتمندی ذینفعان	شفافیت و ارتقای سلامت اداری	دسترسی آزاد به اطلاعات	تعیین تکلیف پروژه های سنواتی	نظارت و کنترل بر بازار زمین و مسکن	تامین و تخصیص زمین منطبق بر طرح جامع مسکن و طرح جامع شهری	حمایت و توسعه استفاده از فناوری های نوین در احداث پروژه های جدید
	یکپارچه سازی رویدادهای زمین	نظارت بر تثبیت مالکیت سازمان به نمایندگی از دولت بر زمین های شهری طبق سند مالکیت	تدوین و پایش برنامه های اجرایی مصوب	صیانت از منافع سازمان در دعاوی مطروحه علیه سازمان	برنامه ریزی و مدیریت تامین زمین	مدیریت بر فرآوری زمین
فرایندهای داخلی	تدوین و اجرای برنامه های الگوسازی مسکن	پیاده سازی قیمت تمام شده براساس فعالیت	مدیریت بر حفاظت و کاهش تصرفات و شناسایی متعرضین	مدیریت بر حفاظت و کاهش تصرفات و شناسایی متعرضین	تدوین و نظارت بر تحقق برنامه های اجاره داری (۹۹ ساله و ...)	توسعه چابک سازی در طرح های ساخت
	نظارت و کنترل بر مناقصات و مزایده ها	مدیریت بر حفاظت و کاهش تصرفات و شناسایی متعرضین	نظام بازرسی و ارزیابی داخلی هوشمند و فعال	برنامه ریزی و مدیریت واگذاری (زمین و واحد ساخته شده، خانه سازمانی و ...)		
فناورسازمان	توسعه جانشین پروری	مدیریت دانش	معماری سازمانی	ساماندهی تشکیلات سازمانی	استقرار چرخه بهره وری	آرشیو الکترونیکی مستندات سازمان
	مکانیزاسیون فرایندهای سازمان	پایش هوشمند هوایی و زمینی از اراضی	حرکت در جهت دانش بنیان نمودن سازمان	نگهداشت نیروی های ماهر و تامین رفاه کارکنان	ارتقا کیفیت در ابعاد فنی - اجرایی در طرح های آماده سازی و ساخت واحدها	
	تبادل اطلاعات با مراکز علمی و پژوهشی در حوزه فعالیت های سازمان	مدیریت خدمات فاوا	تامین و تخصیص بهینه نیروی انسانی	تدوین و استانداردسازی تیپ قراردادهای	آموزش ضمن خدمت کارکنان	

شکل ۶- نقشه استراتژی کسب و کار سازمان ملی زمین و مسکن

^۱ SMART: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Timely.



	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

ابزار BSC (کارت امتیازدهی متوازن ابزاری برای "سیستم برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک سازمانی" است) یک سازمان را از چهار منظر مختلف بررسی می کند تا به توصیف اهداف، شاخص های ارزیابی و محرک های اصلی سازمان برسد.

- مالی: عملکرد مالی و حاکمیتی یک سازمان را در نحوه مدیریت و استفاده از منابع سازمان مشاهده می کند.
- رضایتمندی ذینفعان: عملکرد سازمانی را از دید ذینفعان اصلی که سازمان برای خدمت رسانی به آنها طراحی گردیده است، مشاهده می کند.
- فرایندهای داخلی: کیفیت و کارایی عملکرد یک سازمان مربوط به محصول، خدمات یا سایر مأموریت های اصلی کسب و کار را مشاهده می کند.
- توانمند سازها: سرمایه انسانی، زیر ساخت ها، فناوری، فرهنگ و سایر ظرفیت ها را می بیند که برای عملکرد موفقیت آمیز کلیدی هستند.

بطور کلی برای شناسایی اهداف استراتژیک سازمان ملی زمین و مسکن از اسناد و منابع زیر استفاده گردیده است:

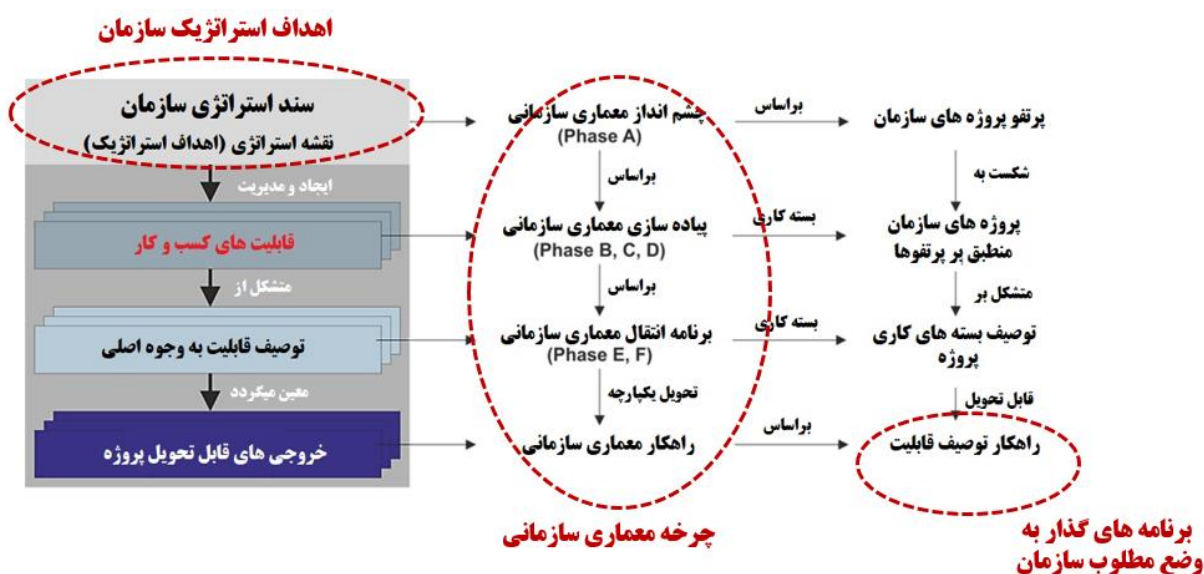
- قانون اساسی
- اساسنامه سازمان ملی زمین و مسکن
- سیاست های کلی برنامه ششم توسعه
- سیاست های کلی نظام در بخش مسکن
- طرح جامع مسکن
- سند چشم انداز سازمان ملی زمین و مسکن
- شرح وظایف سازمانی
- قانون ساماندهی و حمایت از تولید و عرضه مسکن
- عارضه یابی (پرسشنامه مک کینزی پروژه معماری سازمانی)
- سند جامع معماری سازمانی وزارت راه و شهرسازی (ویرایش دوم ۱۳۹۷)
- سوابق مستندات قبلی از اجرا پروژه های معماری سازمانی
- اسناد سیستم یکپارچه مدیریت املاک و مستغلات

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_001	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

همچنین، برگزاری جلسات متعدد راهبری و کارشناسی در تنظیم و نهایی سازی اهداف استراتژیک مشترک در سطح سازمان ملی زمین و مسکن نیز، در تهیه نقشه یاد شده لحاظ گردیده است.

باتوجه به نحوه تشکیل نقشه استراتژی کسب و کاری سازمان ملی زمین و مسکن، اکنون لازم است تا پیوند این مهم با اجرا پروژه معماری سازمانی و در ادامه به قابلیت های کلیدی سازمان پردازیم.

ارتباط تعیین شده در لایه های اصلی پروژه معماری سازمانی با سند استراتژی کسب و کار و راهکارهای اجرا استراتژی در خروجی های بدست آمده از پیاده سازی پروژه معماری سازمانی، بطور کامل در شکل زیر بیان گردیده است.





شکل ۷- ارتباط اهداف استراتژیک با چرخه معماری سازمانی

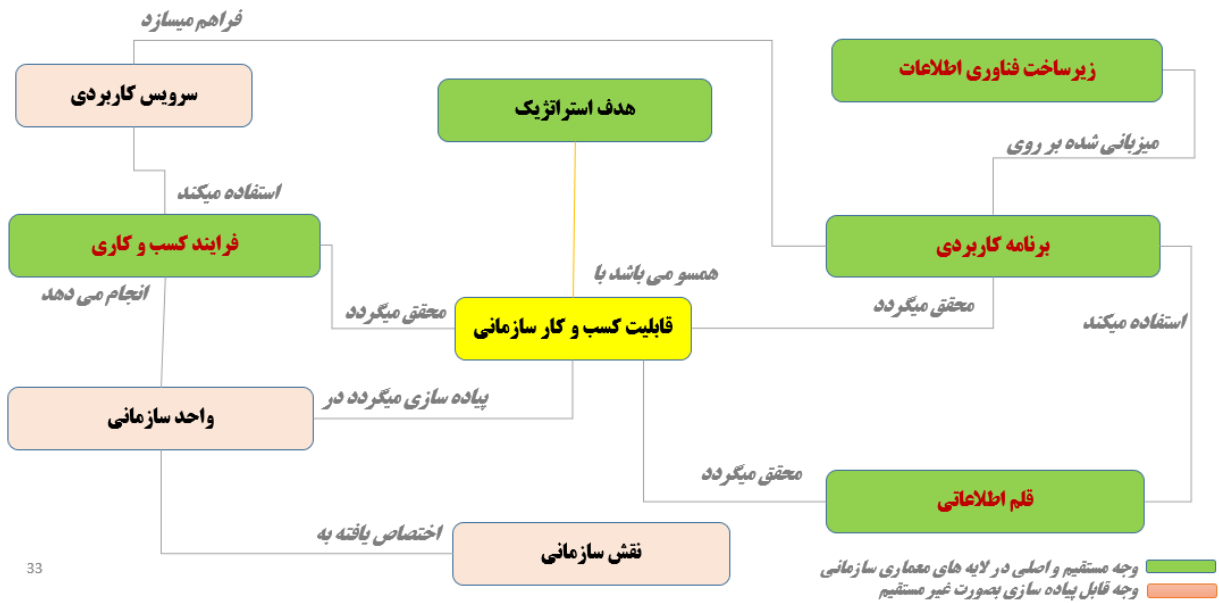
۳.۱. تعریف قابلیت های کلیدی سازمان

قابلیت آبیانگر میزان توانایی (ضمنی و بالقوه) است که یک سازمان، فرد و یا یک سیستم دارا بوده و یا می تواند دارا شود. به بیانی دیگر میتوان چنین گفت که قابلیت های سازمانی میزان توانمندی سازمان در پاسخگویی به مأموریت ها، چشم انداز و راهبردها و سطح انتظارات سازمان می باشد. مدل قابلیت ها از اسناد اصلی پروژه معماری سازمانی است و میتوان آن را پایه و اساس دیگر خروجی ها دانست. این مدل توانمندی سازمان ملی زمین و مسکن را از سه منظر جهت گیری استراتژیک، عملیاتی و پشتیبانی مورد بررسی قرار می دهد و بر مبنای آن ها قابلیت های سازمان را شناسایی میکند.

^۲ Capability



	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_001	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

قابلیت های سازمانی در لایه های اصلی معماری سازمانی (فرایند ، داده، سیستم و زیر ساخت) قابل پیاده سازی می باشند. بعبارت دیگر برای تحقق و عینیت بخشیدن به یک قابلیت سازمانی لازم است تا آن قابلیت را در لایه های اصلی معماری سازمانی نمایان سازیم. این مهم بدان معنا است که لازم است تا فرایندها، ارقام اطلاعاتی، سیستم های موردنیاز و همچنین زیرساخت مورد نیاز برای پیاده سازی موفق از قابلیت مربوطه را، بدرستی مدلسازی کنیم.



شکل ۸- متامدل عینیت بخشیدن به قابلیت های کسب و کار

شکل زیر معرف قابلیت های سازمان ملی زمین و مسکن در سه دسته جهت گیری استراتژی، عملیاتی و پشتیبانی می باشد. این مدل قابلیتی شامل سه سطح صفر (دسته بندی قابلیت ها) سطح ۱ که در این سطح به منظور درک بهتر قابلیت ها بر اساس مفهوم و نوع ارتباطشان با یکدیگر گروه بندی میشوند و سطح ۲ که زیر قابلیت های هر گروه مشخص میشود. (جهت کسب توضیحات بیشتر به سند قابلیت های کسب و کاری سازمان رجوع شود)

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

جهت گیری استراتژی

تحقق اهداف استراتژیک سازمان بمنظور رسیدن به آینده مطلوب سازمانی در گرو ایجاد توانمندی در ارائه راهکارهای حل مسائل و دغدغه های کلان و استراتژیک سازمان. این جهت گیری در راستای همسوسازی اهداف با برنامه های عملیاتی سازمان است.

عملیاتی

ماموریت ها و عملکردهای اصلی کسب و کار در سازمان که سبب ایجاد ارزش و خلق سودآوری برای سازمان خواهد شد. این عملکردها موجب تشکیل صحیح زنجیره ارزش سازمان می شوند.

پشتیبانی

قابلیت مشترکی که عملکرد روزانه سازمان ملی زمین و مسکن را پشتیبانی و در جهت ایجاد توانمندی کارا و موثر با هدف ایجاد بهره وری در زنجیره یکپارچه سازمان می باشند.

شکل ۹- گروه بندی قابلیت های کسب و کار سازمان



اکنون با توجه به شناخت جایگاه سند استراتژی فاوا و اهداف استراتژیک سازمان، لازم است تا با مسائل و چالش های اساسی سازمان ملی زمین و مسکن تا زمان تهیه این سند نیز پردازیم. این مهم در بخش بعدی مورد بررسی قرار میگیرد.

۴. چالش ها و مسائل موجود سازمان ملی زمین و مسکن (از منظر بهره برداران)



چالش های یاد شده در ادامه، در ابتدای اجرا پروژه معماری سازمانی تو سط کلیه دفاتر تخصصی سازمان استخراج و در جدول زیر لیست گردیده است. این جدول به تفکیک هر واحد تخصصی در سازمان ملی زمین و مسکن به تو صیف، علت وجود و راهکار اولیه پی شنهادی که تو سط هر دفتر برای برطرف کردن چالش یا مساله موجود ارائه گردیده است، میپردازد.

جدول ۱ - چالش ها و راهکارهای پیشنهادی سازمان



ردیف	واحد / دفتر سازمانی	توصیف چالش / کاستی	علت ضعف از دیدگاه بهره بردار	راهکار پیشنهادی از دیدگاه بهره بردار
۱	اداره کل منابع انسانی، پشتیبانی و رفاه	<ul style="list-style-type: none"> کمبود نیروی انسانی ماهر و متخصص 	عدم صدور مجوز استخدام متناسب به نیازها و وظایف سازمان	اخذ مجوز استخدام رسمی و پیمانی از طریق برگزاری آزمون های استخدامی و مصاحبه تخصصی
		<ul style="list-style-type: none"> عدم خدمت رسانی مطلوب 	وجود قوانین محدود کننده	استفاده از دیدگاه حاکمیت شرکتی در سازمان و برنامه ریزی جهت، درآمد هزینه ای کردن سازمان

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	



		در حوزه رفاهی همکاران		
	صدور مجوز و افزایش تعداد نیروی انسانی	عدم مجوز جهت بکارگیری نیرو	کمبود نیروی انسانی خبره	۲ دفتر امور حقوقی و قراردادهای
	توسعه فضای اداره کل حقوقی	توزیع نامناسب فضای اداری	عدم وجود فضای مناسب و کافی به منظور عملکرد مطلوب	
	آماده سازی آگاه سازهای مرتبط با قرارداد	نبود سیستم هشدار دهنده	عدم وجود آگاه سازی از مفاد قرارداد	
	تعریف صحیح نظام ارجاعات متناسب با محتوی پرونده	ارجاع کلیه پرونده ها به دفتر حقوقی	افزایش پرونده های حقوقی له سازمان و طولانی شدن زمان اجرای احکام	
	توزیع متوازن نیرو های موجود و جذب نیروهای کارآمد در پست های خالی سازمانی از قبیل <ul style="list-style-type: none"> • متخصص ژئوتکنیک • شهرساز • تاسیسات 	وجود پست سازمانی خالی ، عدم مهارت کافی در بعضی از پست های سازمانی این دفتر و همچنین عدم توزیع متوازن نیروی انسانی	عدم تکمیل نیروی انسانی در دفتر مطابق با چارت سازمانی	۳ دفتر طرح ها و الگوهای ساخت
	وجود آرشیو فنی به لحاظ دسترسی آنلاین به این اسناد و استفاده از تجربیات گذشته بسیار موثر و کارآمد است.	به دلیل اینکه تمامی طرح ها بلافاصله اجرا نمیشوند تا موقعیت مناسب برای اجرای آن ها بوجود بیاید، عدم	نبود آرشیو فنی	

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن		 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات	عنوان سند	
	IT_St_001	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات مجری ویرایش	



	بابگانی شدن آن ها گاهی مشکل ساز میشود.			
	<p>اجرا معماری سازمانی</p>	<ul style="list-style-type: none"> عدم وجود یکپارچگی در خدمات و فرآیندهای اصلی سازمان 		
	<p>تامین تجهیزات به همراه جاری سازی دانش مورد نیاز بهره مندی از تکنولوژی روز بصورت دوره های تخصصی و بهره گیری از مشاورین و</p>	<ul style="list-style-type: none"> نبود تجهیزات بروز و امکان تهیه لایسنس های معتبر 	<p>دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات</p>	<p>۴</p>
	<p>بهره مندی از مشاورین تخصصی تحت عنوان عامل چهارم در ماموریت های اصلی فاوا سازمان و نگرش مدیریت بر پروژه ها در دفتر فاوا</p>	<ul style="list-style-type: none"> تعدد حوزه های تخصصی و نیاز به بروزرنگه داری دانش تخصصی حوزه فاوا 		
	<p>سیستماتیک کردن عملکرد واحدها بصورت یکپارچه</p>	<ul style="list-style-type: none"> عدم یکپارچگی در اطلاعات مرتبط با رویداد زمین 	<p>بانک اطلاعات زمین و مسکن</p>	<p>۵</p>
	<p>جذب نیرو در قالب استخدام یا قرارداد و یا واسپاری برخی وظایف به مشاور</p>	<ul style="list-style-type: none"> کمبود نیروی متخصص و خالی بودن پست های دفتر 	<p>دفتر فناوری های نوین ساخت</p>	<p>۶</p>
	<p>جذب نیروی لازم یا اخذ مشاور بروزرسانی شرح وظایف</p>	<ul style="list-style-type: none"> عدم بروزرسانی شرح وظایف 		

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_001	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	



		محوله با ظرفیت و منابع سازمان		
جذب نیروی لازم	کمبود نیروی انسانی در دفاتر مرتبط	• ارجاع کار خارج از شرح وظایف به دفتر		
جذب نیروی جدید در قالب استخدام و یا خدمات مشاوره ای	عدم چینش مناسب نیروهای انسانی متخصص	• کمبود نیروی انسانی متخصص	دفتر ارزیابی عملکرد و بازرسی	۷
حمایت مدیران ارشد سازمان	عدم حمایت مدیران ارشد	• اختیار ناکافی برای انجام امور محوله		
چینش صحیح منطبق با فضای اداری	توزیع نامناسب فضای اداری	• کمبود فضای اداری		
طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت دانش	فقدان نظام جامع مدیریت دانش	• عدم انتقال تجربیات در قالب مدیریت دانش		
طراحی و استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد	فقدان سامانه مدیریت عملکرد	• عدم دسترسی به اطلاعات عملکردی بر خط در حوزه های تخصصی سازمان		
پیگیری سازمان به منظور تصویب ساختار	عدم تصویب توسط سازمان امور استخدامی کشور بمنظور جذب و استخدام نیروی انسانی مورد نیاز	• نبود ساختار سازمانی عملیاتی		

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن		 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن	
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات			عنوان سند
	IT_St_۰۰۱	ویرایش		شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات

		<ul style="list-style-type: none"> نبود تجهیزات 		
نبود لودر ، کامیون و خودرو بمنظور برخورد با متعرضین و متصرفین اراضی دولتی				
		<ul style="list-style-type: none"> عدم پوشش حفاظت اراضی بصورت مستمر، حجم زیاد تصرفات و طولانی شدن زمان تصرف 		
نداشتن اطلاعات دقیق و برخوردار شده از قابلیت های حفاظت هوشمند				
		<ul style="list-style-type: none"> عدم امکان رصد اجرای فرایندها 		
اجرای فرایندها بصورت سیستماتیک اجرا نمیشود و به علت نبود داشبورد مدیریتی نمیتوان از وضعیت فرایند در لحظه اطلاع داشت	ایجاد داشبورد مدیریتی در سامانه جامع			
		<ul style="list-style-type: none"> کم بود نیروی متخصص در ستاد و استان 		
نبود نیروی مجرب و متخصص کافی قرارداد				
		<ul style="list-style-type: none"> عدم وجود بایگانی و آرشیو الکترونیک املاک در سازمان 	دفتر امور املاک	۹
عدم همکاری موثر در ادارات کل استانی نسبت به آرشیو مستندات زمین.				
		<ul style="list-style-type: none"> عدم وجود آرشیو کامل از عکس های هوایی و عدم وجود سامانه یکپارچه از اراضی دولتی 		
نبود این اطلاعات در بانک اطلاعات زمین و مسکن و دگر سازمان های ذیربط تعامل با سازمان های نقشه برداری				
		<ul style="list-style-type: none"> عدم تحقق برنامه اخذ اسناد مالکیت تک برگه 		
عدم وجود اسکن کامل مدارک ثبتی مورد نیاز ثبت اسناد کشور نیازمند همکاری مستمر با سازمان				

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

بررسی و وضع قوانین یکپارچه در امور واگذاری زمین و مسکن	تغییر قوانین	وجود تعارض در قوانین و هم پوشانی دستورالعملها	• دفتر امور واگذاری زمین و مسکن	۱۰
ایجاد نگاشت منطقی در ردیف های کد های بودجه و مالی	وجود کدهای متفاوت	• عدم تطابق کدهای ردیفهای بودجه با ردیفهای متناظر	• دفتر برنامه ریزی و بودجه	۱۱
اجرای فرایندها بصورت سیستماتیک	وجود جزایر اطلاعاتی متفاوت در دفاتر سازمان و مدیران سازمان و استان ها	• عدم سهولت در دسترسی به اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم سازی متفاوت در دفاتر سازمان و مدیران سازمان و استان ها نیز ارائه گزارشات لازم		
متعادل سازی منابع با ظرفیت های واقعی	عدم برقراری تناسب متعادل بین ظرفیت و برنامه اجرایی واقعی ادارات کل استانی	• انحراف از برنامه های سالانه (تحصیل و تامین ادارات کل استانی زمین)		
بازنگری ساختار درآمد هزینه ای سازمان	عدم وجود عملکرد سیستماتیک فرایندهای سازمانی و ادارات کل استانی	• عدم تحقق واقعی منابع درآمدی سازمان (از محل فروش واحدهای مسکونی و)		
نیروهایی در سازمان جذب شوند که از قبل تجربه کار اجرایی در استان ها را داشته باشند.	تعداد نیروی کارآمد کم است	• پیمان رسیدگی نیروی انسانی	• دفتر عالی فنی نظارت پروژه ها	۱۲
سیستم یکپارچه کنترل و نظارت بر پروژه ها با محوریت اشراف به روند	عدم وجود سیستم برای نظارت عالی بر پروژه ها	• کنترل و نظارت بهنگام پروژه ها		



	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

اجرا و وجود آلام های کنترلی در سیستم				
تجمع اطلاعات مطابق یا استانداردهای لازم	عدم یکپارچگی اطلاعات	• مخازن نگهداری اطلاعات ادواری حسابداری	۱۳ مالی	
وجود ایجاد فضا و بایگانی مناسب	فضا و عدم وجود استانداردهای لازم	• مخازن فیزیکی نگهداری اسناد مالکیت		




در بررسی وضعیت موجود سازمان از مدل عرضه یابی مک کینزی از جنبه های مختلفی که بدان ها اشاره گردید، این مهم محقق گردیده است. با توجه به بررسی صورت گرفته پروژه های جاری و آتی که هر یک از دفاتر تا زمان اجرا این پروژه متصور بوده اند نیز، در جدول زیر استخراج گردیده است.

جدول ۲- پروژه های جاری و آتی متصور در سازمان ملی زمین و مسکن در زمان اجرا پروژه معماری سازمانی از دیدگاه بهره برداران



ردیف	واحد	برنامه / پروژه	وضعیت	توصیف برنامه / پروژه
۱	اداره کل منابع انسانی، پشتیبانی و رفاه	متناسب سازی نیروی انسانی	جاری	بازنگری ساختار سازمانی، بازطراحی مشاغل، اجرای برنامه انتخاب و تربیت مدیران
		ساماندهی بایگانی های سازمان	جاری	ساماندهی فیزیکی بایگانی های موجود، امحاء اوراق زائد با کسب مجوز از سازمان اسناد ملی و اجرای پروژه آرشیو الکترونیکی اسناد
		انطباق برنامه آموزشی با اهداف کلان و استراتژی های سازمان	جاری	انجام نیازسنجی در سه سطح: تجزیه و تحلیل سازمان، تجزیه و تحلیل وظیفه و تجزیه و تحلیل فرد
۲	دفتر امور حقوقی و قراردادها	تهیه دستورالعمل های لازم جهت جلوگیری از تجاوز و تصرف به اراضی دولتی	جاری	بروزآوری و بررسی اسناد حقوقی مرتبط با دستورالعمل های لازم
		مکانیزه نمودن پرونده های حقوقی	جاری	تهیه و ایجاد یک سیستم مکانیزه و به روز رسانی آن در کل کشور به نحوی که همواره آخرین اقدامات ادارات کل استان و همچنین آخرین ابلاغیه های واصله قابل دسترسی در پرونده الکترونیکی باشد.

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	



۳	دفتر طرح ها و الگوهای ساخت	اثر بخشی کمیته‌های فنی	جاری	سنجش و ارزیابی میزان اثربخشی کمیته های فنی استانی
		بازنگری تهیه شرح خدمات طرح های آماده سازی	جاری	بروزآوری شرح خدمات طرح های آماده سازی متناسب با الگوهای ساخت نوین و ترویج الگوهای بومی سازی ساخت مبتنی بر فن آوری های نوین
		تشکیل آرشيو فنی	جاری	آرشيو کلیه مستندات فنی مرتبط با پروژه ها
۴	بانک اطلاعات زمین و مسکن	بازشماری منابع سازمان	جاری	بررسی تطابق موجودی بانک زمین با مستندات و مدارک موجود در استان ها
		ساماندهی آرشيو الكترونيك	جاری	الصاق اسناد و مستندات فنی و حقوقی و مالی به رویدادهای زمین
		افزایش تعاملات بین دستگاهی	جاری	شناسایی ذینفعان کلیدی و خدمات مورد نیاز دریافتی از دستگاه های دیگر
۵	دفتر فناوری های نوین ساخت	تعامل با دانشگاه ها و مراکز علمی و پژوهشی، شرکت های دانش بنیان و انجمن های صنفی	جاری	تعامل اثربخش با هدف ترویج و بکارگیری فن آوری های نوین در پروژه های آماده سازی و الگوهای ساخت
		تدوین برنامه اجرایی سالانه احداث پروژه ها با فناوری های نوین طبق تقسیم بندی استان ها	جاری	احداث حداقل یک ساختمان سبز در هر استان بعنوان الگوسازی بهره گیری از فناوری های نوین ساخت و حمایت از بکارگیری و توسعه خدمات فنی و مهندسی طرح های تأمین مسکن
۶	دفتر ارزیابی عملکرد و بازرسی	استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد	جاری	مدیریت عملکرد یک رویکرد سیستماتیک برای دستیابی به نتایج است که بر استفاده از شواهد عینی سنجیده شده برای حمایت از برنامه ریزی، بودجه بندی و عملیات تأکید دارد.
		استقرار نظام جامع مدیریت دانش	جاری	کسب و جذب، ذخیره سازی، بازیابی، و رساندن دانش (علم + تجربه) به متقاضی بر اساس روش های علمی دنیا برای تبدیل سازمان به سازمانی دانش بنیان
		برنامه پیاده سازی سلامت اداری و صیانت از حقوق شهروندان	جاری	فساد اداری همواره مترادف بوده است با مقوله موسوم به "سلامت اداری". این دو مانند دو کفه یک ترازو عمل می کنند که هر چقدر از یکی کاسته شود بر

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن				
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند		
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات		



			دیگری افزوده می شود فساد اداری ارتباط و پیوستگی زیادی با سلامت اداری دارد، برای اینکه به سلامت اداری بر سیم لازم است پدیده فساد اداری را به طور کامل بشناسیم تا بتوانیم به مبارزه با آن بپردازیم و موجبات سلامت را فراهم آوریم.
	جاری	برنامه نظارت و بازرسی	انجام نظارت و بازرسی بر طرف نمودن مشکلات ایجاد شده در روند اجرایی امور و ارائه گزارشات لازم به کمیته های نظام اداری مصوب در سازمان و مقامات مافوق قانونی
۷	جاری	بازشماری منابع	دفتر امور املاک قبلا پرونده خوانی و بازشماری منابع به عهده این دفتر بوده اما در حال حاضر بانک املاک متصدی آن است و این دفتر در حد نظارت عالی در این پروژه فعال است
	جاری	تک برگی بودن اسناد	اراضی یا سند نداشتند یا بصورت دفترچه داشتند در این پروژه سند اراضی تک برگی میشود (کاداستر)
۸	جاری	برنامه های عملیاتی نقدی	دفتر امور واگذاری زمین و مسکن برنامه هایی که از اجرای آن درآمدی برای سازمان حاصل می شود، مانند فروش اراضی، واحدهای مسکونی و تجاری و غیره
	جاری	برنامه های عملیاتی غیر نقدی	برنامه هایی که از اجرای آن درآمد نقدی برای سازمان حاصل نمی شود مانند تامین مسکن اقشار ویژه
۹	جاری	تهیه سند چشم انداز سازمان	دفتر برنامه ریزی و بودجه هر سازمانی برای انجام بهینه، موثر و هدفمند فعالیتها و نیل به اهداف و مأموریت های خود نیازمند تدوین نقشه راه و سند چشم انداز می باشد که این سازمان نیز از این قاعده مستثنی نیست.
	جاری	تهیه سند ارتقا بهره وری سازمان	این پروژه با توجه به تکالیف قانونی حاصل از ماده ۵ قانون برنامه ششم توسعه و نیز به منظور ارتقا بهره وری در انجام فعالیتهای سازمان و شناخت مسائل و تدوین اقدامات بهبود برای رفع مسائل تعریف و اجرایی شده است.
	جاری	استقرار نظام جامع آماری	با توجه به مشکلات و موانع موجود بر سر راه جمع آوری آمار و اطلاعات در سازمان که عملا تدوین بودجه و برنامه ریزی و ارائه گزارشات عملکرد را با

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن				وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند		
	IT_St_01	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات		

					د شواری مواجهه نموده و نیز عدم دسترسی آسان به اطلاعات تصمیم‌ساز برای مدیران سازمان، پروژه استقرار نظام جامع آماری در دستور کار سازمان قرار گرفت.
	جاری	استفاده از استارت‌آپ‌ها			با توجه به تکالیف محوله مبنی بر استفاده از توان استارت‌آپ‌ها برای بهینه‌سازی فعالیت‌های دستگاه‌های اجرایی کشور و ابلاغ سیاست رویش توسط مقام محترم وزارت، این سازمان نیز در صدد ایجاد فضای مناسب برای استفاده از این حوزه می‌باشد.
۱۰	دفتر یگان حفاظت	هوشمندسازی یگان	جاری		<p>(۱) تجهیز کلیه واحد های گشت اعم از خودرویی و موتور سیکلت به GPS و مانیتورینگ بمنظور نظارت و پایش متمرکز واحد های گشت در اقصی نقاط کشور</p> <p>(۲) تجهیز البسه مصوب عوامل گشت یگان حفاظت به دوربین</p> <p>(۳) راه اندازی شبکه اتوماسیون اداری ناجا، شبکه رادیویی (بیسیم) ناجا به منظور حمایت و پشتیبانی سریع ناجا در اجرای بند ۷ ماده ۵ دستورالعمل تشکیل یگان</p> <p>(۴) پایش اراضی با استفاده از تبلت در اجرای برنامه جامع سامانه املاک و مستغلات</p> <p>(۵) پایش اراضی با استفاده از پهباد</p>
		تسلیح	جاری		م مسلح نمودن یگان حفاظت به منظور اجرای ماموریت ذاتی و محوله و حفاظت از اماکن سازمان در زمان بحران و ناامنی
۱۱	مالی	بروزرسانی سیستم‌های نرم افزاری ذیربط	جاری		اعم از سیستم های حسابداری، اموال و دارائی های ثابت و
		تجمیع و اقدام اطلاعات مالی در سطح حوزه ستادی مطابق با استانداردهای لازم	جاری		یکپارچگی اطلاعات در تمامی ادارات کل استانی و کارخانجات خانه‌سازی

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_001	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

		حسابداری بهای تمام شده واحدها	جاری	در راستای اجرای بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد (بند الف) تبصره (۲۰) قانون بودجه)
		بروزرسانی آئین نامه مالی و مالیاتی	جاری	در راستای اجرای تکالیف مندرج در اساسنامه سازمان
۱۲	دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات	ایجاد و توسعه زیرساخت	آتی	برپایی دیتاسنتر بعنوان مرکز داده اصلی و همچنین دیتاسنتر پشتیبان منطبق بر استاندارد جهانی و پیش بینی یک مرکز بازیابی بحران در یکی از استان های مجاور
		ارتقا توان امنیتی فاوا سازمان	آتی	راه اندازی مرکز عملیات امنیت (SOC) و سیستم نظارت و پایش تبادلات شبکه (SIEM) جهت کشف و اعلام حملات و جلوگیری از نفوذ
		مدیریت بهینه بر پایگاه داده های اصلی	آتی	معماری یکپارچه پایگاه داده های تخصصی (زمین، پرونده حقوقی، پروژه، املاک و ...) مبتنی بر مدلسازی استاندارد و نگرش بهینه و مهندسی
		مدیریت بر فرآیندهای سازمانی	آتی	بهره گیری از ابزار مدیریت یکپارچه ایجاد، مدلسازی، ارائه، مکانیزاسیون و بهره برداری فرایندهای سازمانی با هدف بهبود مستمر و منطبق با ماموریت ها و اهداف سازمان
		تسهیل سازی در برقراری کانال های ارتباطی با استفاده از ابزارهای الکترونیکی	آتی	بهره گیری از سامانه های مطلوب با توجه به ماموریت های سازمان بصورت یکپارچه، استفاده از برنامه های کاربردی بصورت موبایل، برقراری و تعامل از طریق درگاه های متعدد ارتباطی (وب سرویس ، USSD ، API ، ...)
		مرکز تبادل خدمات (ESB) و اطلاعات (IX) سازمان	آتی	با رویکرد طراحی معماری سرویس گرا و ساختار تبادل اطلاعاتی برای سازمان و ایجاد یک گذرگاه واحد تعاملی فی مابین سرویس های سیستم های اطلاعاتی مختلف در سطح سازمان و درگاه های دولت الکترونیک
		داشبورد مدیریتی	آتی	فراهم آوردن سیستمی با قابلیت های پیش بینی، ارزیابی، تحلیل و انجام تصمیم های بهینه (بابهره گیری از هوش و فناوری های نوین استنتاج) متناسب با مدیریت تقاضا و رفع نیازمندی های سطح مدیران میانی و ارشد سازمان.



	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_01	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

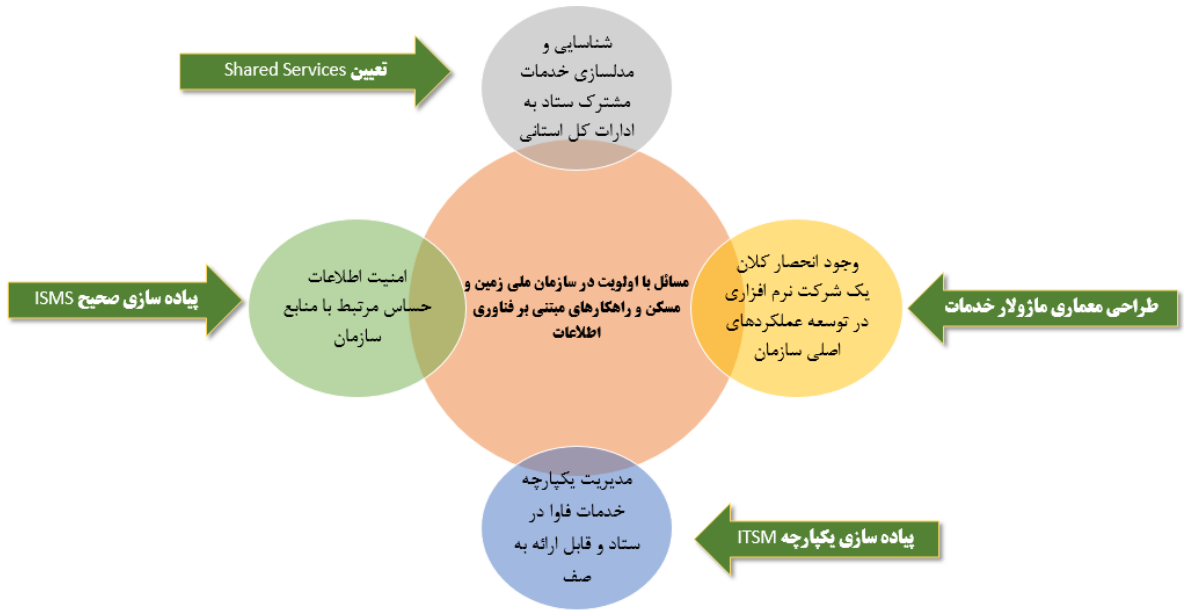
حال با توجه به شناسایی کلی از مسائل و چالش‌های موجود در سازمان ملی زمین و مسکن، نیاز به بازنگری آنها با دیدگاه فناوری اطلاعات داریم که در ادامه بدان می‌پردازیم.



۵. موضوعات و چالش‌های مهم در سازمان ملی زمین و مسکن

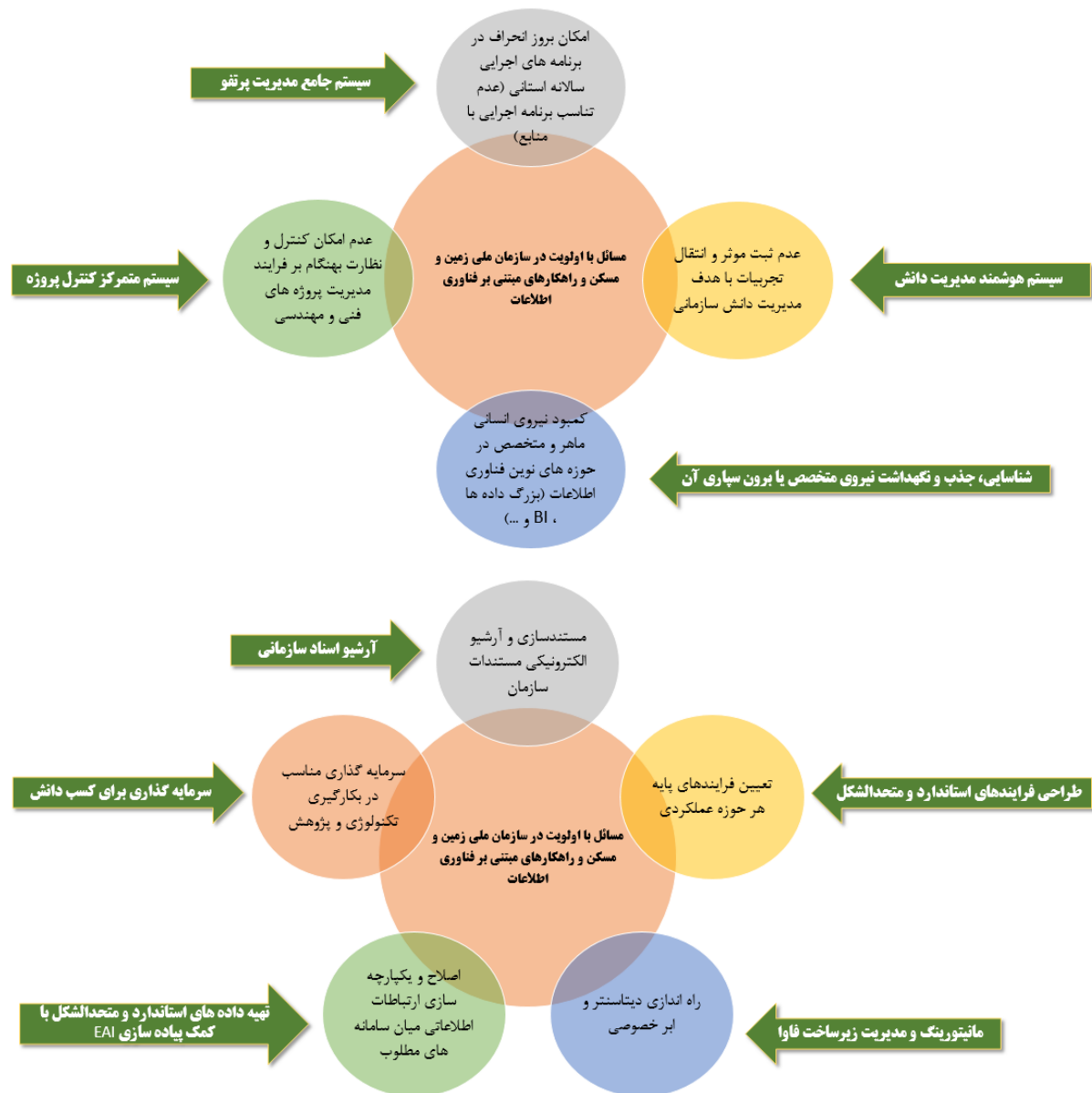
- وجود انحصار کلان یک شرکت نرم‌افزاری در توسعه عملکردهای اصلی سازمان
- امکان بروز انحراف در برنامه‌های اجرایی سالانه استانی (عدم تناسب برنامه اجرایی با منابع)
- عدم ثبت موثر و انتقال تجربیات با هدف مدیریت دانش سازمانی
- کمبود نیروی انسانی ماهر و متخصص در حوزه‌های نوین فناوری اطلاعات (بزرگ داده‌ها، BI و ...)
- عدم امکان کنترل و نظارت بهنگام بر روند فرایندهای مدیریت در پروژه‌های فنی و مهندسی
- افزایش پرونده‌های حقوقی علیه سازمان
- عدم شناسایی جامع خدمات و توانمندی‌های سازمان
- عدم امکان کنترل هوشمند قراردادها
- عدم اتصال یکپارچه رویدادهای حقوقی، مالی و فنی مرتبط با عرصه و عیان (مدیریت یکپارچه رویدادهای مرتبط با زمین)
- نیاز به شناسایی و مدلسازی خدمات مشترک ستاد به ادارات کل استانی
- نیاز به حاکمیت و مدیریت یکپارچه خدمات فاوا در ستاد و قابل ارائه به صف
- امنیت اطلاعات حساس مرتبط با منابع سازمان
- مستندسازی و آرشیو الکترونیکی مستندات سازمان
- تعیین فرایندهای پایه هر حوزه عملکردی
- راه‌اندازی دیتاسنتر و ابر خصوصی
- اصلاح و یکپارچه‌سازی ارتباطات اطلاعاتی میان سامانه‌های مطلوب
- سرمایه‌گذاری مناسب در بکارگیری تکنولوژی و پژوهش

در طول فاز شناخت پروژه معماری سازمانی در سازمان ملی زمین و مسکن، چالش‌ها و مسائل اصلی پیش روی این سازمان با کمک پرسشنامه‌های مک‌کینزی مطرح شد. اهم رویکردهای پیشنهادی فناوری اطلاعات بعنوان محرکی برای رفع این چالش‌ها در شکل زیر معرفی می‌شوند.

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن		 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن	
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات			عنوان سند
	IT_St_001	ویرایش		شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات



	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

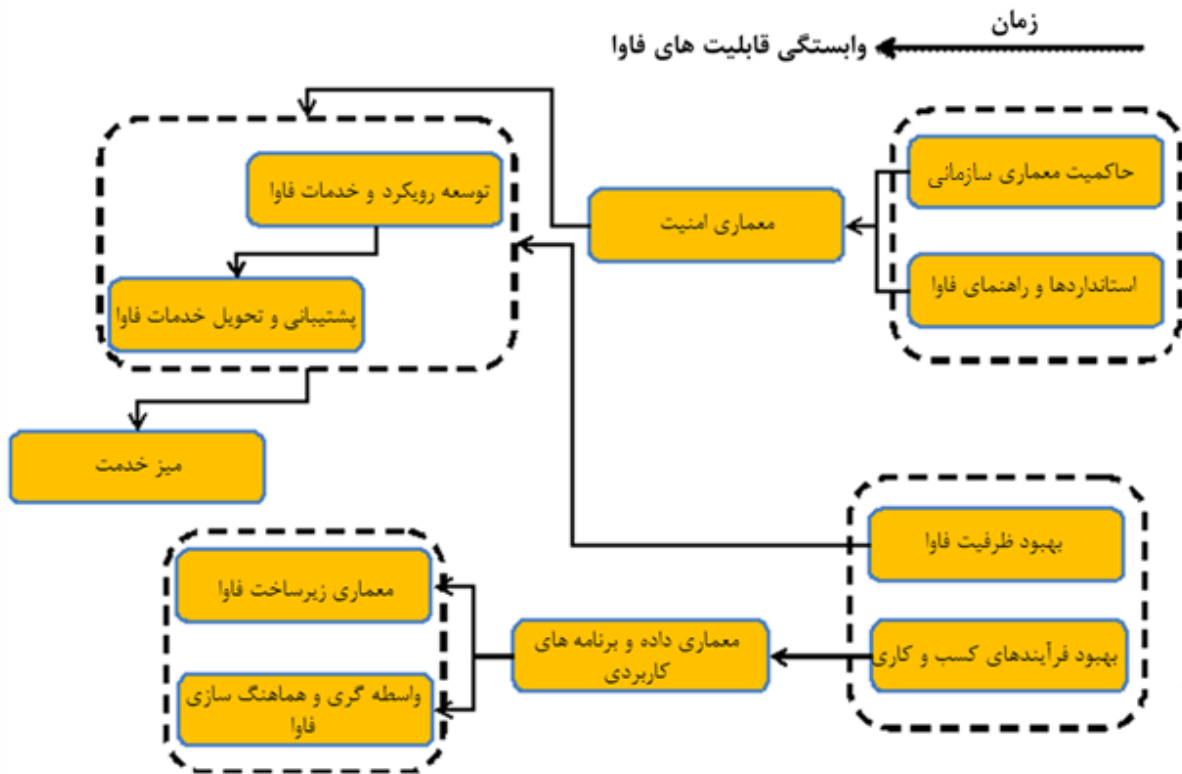


شکل ۱۰- چالش ها و مسائل اصلی سازمان و راهکارهای فناوری اطلاعات برای آنها

با توجه به موارد یاد شده در بخش های قبلی سند حاضر، اکنون لازم است تا توانمندی های مورد نیاز دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان ملی زمین و مسکن را شناسایی و معرفی کنیم.

۶. قابلیت های مورد نیاز دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات

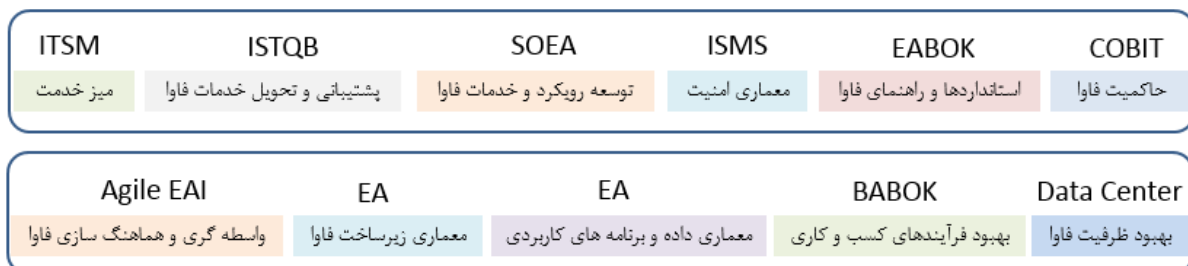
استراتژی های فناوری اطلاعات بر اساس قابلیت های فاوا سازمان ملی زمین و مسکن که یکی از خروجی های پروژه معماری سازمانی می باشد، شکل گرفته است. این قابلیت ها در این بخش معرفی می شود. وابستگی مابین قابلیت های فاوا سازمان ملی زمین و مسکن در زیر نشان داده شده است.





شکل ۱۱- وابستگی قابلیت‌های فاوا سازمان ملی زمین و مسکن

۶.۱. متدهای مبتنی بر بهترین تجارب موثر بر قابلیت‌های فاوا

در حالی که تمرکز بر توسعه قابلیت‌های فاوا در سازمان ملی زمین و مسکن جز اولویت‌های اصلی به حساب می‌آید، به منظور برپاسازی صحیح آنها می‌بایست، تطبیق بین آنها با حاکمیت معماری سازمانی، توسعه فاوا و عملیات فاوا تضمین شود. همچنین این برپاسازی باید مبتنی بر بهترین تجارب، چارچوب‌ها و استانداردهای فاوا باشد. شکل زیر متدهای مبتنی بر بهترین استانداردها و چارچوب‌های مناسب را برای برپاسازی قابلیت‌های فاوا در سازمان ملی زمین و مسکن نشان می‌دهد.

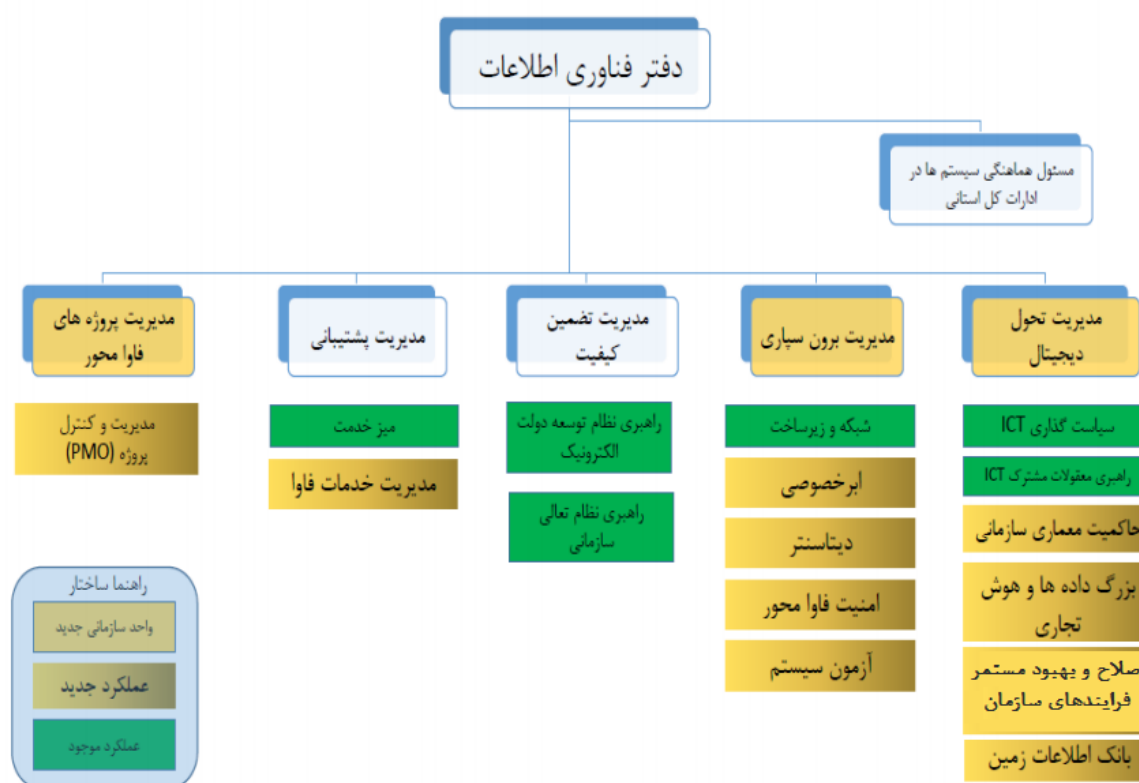


شکل ۱۲- نگاشت استانداردها و چارچوب‌های فاوا با قابلیت‌های فاوا سازمان ملی زمین و مسکن

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_001	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

۸. ساختار پیشنهادی دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان ملی زمین و مسکن

با توجه به الزامات و تصویر مطلوب متصور برای دفتر فاوا، ساختار سازمانی فعلی دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات جوابگو کلیه نیازها نمی‌باشد و باید تغییراتی در آن اعمال شود. به این منظور، ساختار سازمانی شکل زیر برای دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان ملی زمین و مسکن پیشنهاد می‌شود تا شکاف‌های ساختار فعلی را پوشش دهد.





شکل ۱۴- ساختار پیشنهادی دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان ملی زمین و مسکن

۸.۱. کارکرد واحدهای جدید

کارکردهای مرکز تست سیستم‌های اطلاعاتی به شرح زیر است:

- برپاسازی سیاست‌های تست و مقررات قانونی مرتبط با آن در سازمان ملی زمین و مسکن
- برپاسازی چارچوب استاندارد جهانی مرتبط با تست نرم افزار (تست ICT)
- راه‌اندازی یک محیط تست برای کلیه محصولات نرم افزاری سازمان ملی زمین و مسکن
 - فرآیند مدیریت و اجرای تست
 - ابزار اجرای تست
 - ایجاد مخزن نگهداشت نتایج تست (در آینده برای مدیر CMDDB در ITSM مورد نیاز است)

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

○ ابزار مدیریت تست

- پیشبرد توسعه‌های آتی و برپاسازی تست به عنوان سرویس (TaaS) در سازمان ملی زمین و مسکن و در ابر خصوصی سازمان ملی زمین و مسکن
- برپاسازی گروه‌های تست برای هر طبقه‌ای از پروژه‌های نرم افزاری سازمان ملی زمین و مسکن
- آموزش تست برای توسعه استعداد‌های کافی مرتبط با تست در سازمان ملی زمین و مسکن

کارکردهای برون سپاری به شرح زیر است:

- ایجاد رویه و تصمیم‌گیری مناسب در مورد مدل تهیه و تدارکات (برون‌سپاری و COTS):
 - توزیع کار (مدیریت، ادغام، توسعه، عملیات و پشتیبانی، و غیره)
 - رویکرد اعطا پیشنهاد (کم، مذاکره، مذاکره محدود، بهترین ارزش و غیره)
 - فرم و ساختار قرارداد (سفارش، پرداخت و غیره)
 - نوع قرارداد (قیمت ثابت، ظرفیت مدیریت شده، خدمات مدیریت شده، مشارکت استراتژیک، و غیره)

- ایجاد چارچوب مناسب برای جمع‌آوری محصولات از منابع خارجی و ارائه دهندگان

کارکردهای مدیریت داده‌های عظیم و اطلاعات به شرح زیر است:



- تصمیم‌گیری صحیح در رابطه با پلتفرم مورد نیاز داده‌های عظیم
- مدیریت داده‌های عظیم در سراسر سازمان ملی زمین و مسکن
- حاکمیت داده در سازمان ملی زمین و مسکن
- مدیریت داده‌های مشترک در سازمان ملی زمین و مسکن
- معماری اطلاعات در سراسر سازمان ملی زمین و مسکن

۹. استراتژی‌ها و برنامه‌های دفتر فاوا سازمان ملی زمین و مسکن

بمنظور پیشبرد اهداف عالی سازمان و همچنین بیان جایگاه ارزشمند دفتر فاوا در سازمان ملی زمین و مسکن با هدف اصلی پیشران اهداف استراتژیک سازمان، لیستی از استراتژی‌های پیشنهادی برای دفتر فاوا سازمان ملی زمین و مسکن بقرار زیر پیشنهاد می‌گردد .

۱. ایجاد پلتفرم ابر خصوصی

۲. یکپارچه سازی برنامه‌های کاربردی

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_001	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	



۳. برپاسازی مدیریت پرتفو پروژه های فاوا
۴. بهبود متدولوژی SDLC^۳ با رویکرد چرخه عمر خدمات چابک
۵. معرفی معماری سازمانی سرویس گرا
۶. محقق سازی قابلیت های کسب و کاری جدید
۷. ایجاد سازمانی ساخت یافته در رویکرد ستادی با تعریف جریان اطلاعات و خدمات مشترک صفی برای ادارات کل استانی
۸. برپاسازی مرکز مدیریت دانش مناسب
۹. تحلیل داده ها و ارائه گزارشات هوشمند پیش بینی (بازار مسکن و ...)
۱۰. تحلیل خدمات فاوا مبتنی بر پیش بینی و تقاضا
۱۱. برنامه ریزی منابع سازمانی
۱۲. ایجاد مرکز تست (ISTQB)
۱۳. معماری سازمانی یکپارچه در سطح ادارات کل استانی در حوزه ماموریت های سازمان ملی زمین و مسکن

در ادامه استراتژی های فاوا مرتبط با سازمان ملی زمین و مسکن و همچنین برنامه های کلان مرتبط با آنها معرفی گردیده اند :




جدول ۳- لیست استراتژی های فاوا مرتبط با سازمان ملی زمین و مسکن

ردیف	استراتژی فاوا	توصیف	برنامه ها (پیشران ها) اصلی مرتبط
۱	ابر خصوصی	میزبانی شده توسط سازمان ملی زمین و مسکن همراه با زیرساخت های محلی در ارائه خدمات اصلی و مشترک به ادارات کل استانی	<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد سازمانی ساخت یافته در رویکرد ستادی با تعریف جریان اطلاعات و خدمات مشترک صفی برای ادارات کل استانی • برنامه ریزی منابع سازمانی • معماری سازمانی یکپارچه در سطح ادارات کل استانی در حوزه ماموریت های سازمان ملی زمین و مسکن
۲	داده های عظیم	معماری جدید برای داده ها به منظور رسیدگی به مقادیر زیادی از داده	<ul style="list-style-type: none"> • برپاسازی مرکز مدیریت دانش مناسب • تحلیل داده ها و ارائه گزارشات هوشمند پیش بینی (بازار مسکن و ...)



^۳ Software Development LifeCycle

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_001	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	



ردیف	استراتژی فاوا	توصیف	برنامه‌ها (پیشران‌ها) اصلی مرتبط
		بدون ساختار و بلادرنگ با محاسبات و امکان تحلیل و پیش‌بینی	<ul style="list-style-type: none"> تحلیل خدمات فاوا مبتنی بر پیش‌بینی و تقاضا برنامه‌ریزی منابع سازمانی
۳	معماری سرویس‌گرا	یکپارچه‌سازی برنامه‌های کاربردی مبتنی بر سرویس، معماری سرویس‌گرا و Enterprise Service Bus	<ul style="list-style-type: none"> یکپارچه سازی برنامه‌های کاربردی بهبود متدولوژی SDLC با رویکرد چرخه عمر خدمات چابک معرفی معماری سازمانی سرویس‌گرا ایجاد سازمانی ساخت یافته در رویکرد ستادی با تعریف جریان اطلاعات و خدمات مشترک صفی برای ادارات کل استانی
۵	تحلیل پیش‌بینی‌ها	تحلیل پیش بینی برای ذینفعان و بازار (وابسته به داده‌های عظیم)	<ul style="list-style-type: none"> برپاسازی مرکز مدیریت دانش مناسب تحلیل داده‌ها و ارائه گزارشات هوشمند پیش‌بینی (بازار مسکن و ...) تحلیل خدمات فاوا مبتنی بر پیش‌بینی و تقاضا
۶	مرکز تست سازمانی	ایجاد یک مرکز تست براساس چارچوب آزمون استاندارد ISTQB	<ul style="list-style-type: none"> بهبود متدولوژی SDLC (چرخه عمر خدمات چابک)
۷	مستندات دیجیتال	نسخه‌های الکترونیکی مدارک فیزیکی که به عنوان یک سرویس در دسترس است. پشتیبانی پیشرفته از جریان اطلاعات	<ul style="list-style-type: none"> برپاسازی مرکز مدیریت دانش مناسب
۸	خدمات سیار	خدمات سیار روی ابزارهای سیار به عنوان راهی برای دسترسی به بسیاری از خدمات و اطلاعات ارائه شده توسط سازمان ملی زمین و مسکن به شیوه ای کارآمد و مطمئن و قابل دسترسی در هر زمان و مکان	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد پلتفرم ابر خصوصی معرفی معماری سازمانی سرویس‌گرا ایجاد سازمانی ساخت یافته در رویکرد ستادی با تعریف جریان اطلاعات و خدمات مشترک صفی برای ادارات کل استانی تحلیل داده‌ها و ارائه گزارشات هوشمند پیش‌بینی (بازار مسکن و ...) تحلیل خدمات فاوا مبتنی بر پیش‌بینی و تقاضا

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن				
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند		
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات		

ردیف	استراتژی فاوا	توصیف	برنامه‌ها (پیشران‌ها) اصلی مرتبط
۹	نگهداری داده‌ها	یک سیاست نگهداری داده یا نگهداری سوابق، ایجاد یک پروتکل برای سازمان به منظور حفظ اطلاعات برای نیازهای عملیاتی یا نظارتی است. حفظ اطلاعات، سیاست‌های مرتبط با داده‌ها و مدیریت اسناد را برای تطابق با نیازهای بایگانی داده‌های قانونی و تجاری، برپاسازی می‌کند.	<ul style="list-style-type: none"> برپاسازی مرکز مدیریت دانش مناسب تحلیل داده‌ها و ارائه گزارشات هوشمند پیش‌بینی (بازار مسکن و ...) تحلیل خدمات فاوا مبتنی بر پیش‌بینی و تقاضا برنامه‌ریزی منابع سازمانی
۱۰	خودکارسازی جریان کاری	مدیریت کار و جریان کار بین افراد بصورت خودکار	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد سازمانی ساخت یافته در رویکرد ستادی با تعریف جریان اطلاعات و خدمات مشترک صفی برای ادارات کل استانی معماری سازمانی یکپارچه در سطح ادارات کل استانی در حوزه مأموریت‌های سازمان ملی زمین و مسکن
۱۱	زیرساخت تعامل، برپاسازی سرویس و Enterprise Service Bus (ESB)	کلیه خدمات در سازمان ملی زمین و مسکن به یک استاندارد متداول و به خوبی طراحی شده به جهت تعامل در محیط‌های سرویس محور نیاز دارند که با زیرساخت تعامل، برپاسازی سرویس و ESB محقق می‌شود. (وابسته به معماری سرویس گرا)	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد سازمانی ساخت یافته در رویکرد ستادی با تعریف جریان اطلاعات و خدمات مشترک صفی برای ادارات کل استانی معماری سازمانی یکپارچه در سطح ادارات کل استانی در حوزه مأموریت‌های سازمان ملی زمین و مسکن
۱۲	انطباق معماری سازمانی و توسعه نرم افزارهای چابک	دستیابی به مزایای توسعه چابک بدون به خطر انداختن انطباق قوانین و نقشه راه معماری سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد پلتفرم ابر خصوصی ایجاد سازمانی ساخت یافته در رویکرد ستادی با تعریف جریان اطلاعات و خدمات مشترک صفی برای ادارات کل استانی برنامه‌ریزی منابع سازمانی معماری سازمانی یکپارچه در سطح ادارات کل استانی در حوزه مأموریت‌های سازمان ملی زمین و مسکن

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

ردیف	استراتژی فاوا	توصیف	برنامه‌ها (پیشران‌ها) اصلی مرتبط
۱۳	ارزیابی معماری سازمانی	معماری سازمانی یک تلاش برجسته در سازمان ملی زمین و مسکن است و باید در تکرارهای متفاوت در قالب پروژه‌هایی تکامل یابد. این معماری برای مدیریت تغییرات استراتژیک نه تنها لازم بلکه ضروری است.	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد سازمانی ساخت یافته در رویکرد ستادی با تعریف جریان اطلاعات و خدمات مشترک صافی برای ادارات کل استانی تحلیل خدمات فاوا مبتنی بر پیش‌بینی و تقاضا برنامه‌ریزی منابع سازمانی معماری سازمانی یکپارچه در سطح ادارات کل استانی در حوزه مأموریت های سازمان ملی زمین و مسکن
۱۴	ارتقا قابلیت و استعداد کارکنان ICT	بزرگترین پیش شرط برای اجرای هرچه بهتر و موفق ICT در سازمان ملی زمین و مسکن در قابلیت‌ها و استعداد‌های کارکنان ICT است. این مهم باید بصورت دوره ای نگهداری، ارزیابی و تکامل داده شود.	<ul style="list-style-type: none"> برپاسازی مرکز مدیریت دانش مناسب تحلیل خدمات فاوا مبتنی بر پیش‌بینی و تقاضا
۱۵	حاکمیت داده	حاکمیت داده، مدیریت کلیه داده‌های سازمان ملی زمین و مسکن را مطابق با قابلیت‌ها، استراتژی و ساختار برعهده دارد. این مهم با هدف اطمینان از این که داده‌ها به صورت یک دارایی به درستی مدیریت می‌شوند و به اطلاعات معنی‌دار تبدیل می‌شوند، فراهم شده است. این امر باید توسط ناظر داده‌ها پشتیبانی شود تا اطمینان حاصل شود که حاکمیت‌های داده‌ای مناسب با سازمان گروه سازمان سازمان ملی زمین و مسکن اجرا می‌شوند. (ارتباط مستقیم با معماری سازمانی)	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد پلتفرم ابر خصوصی برپاسازی مرکز مدیریت دانش مناسب تحلیل داده‌ها و ارائه گزارشات هوشمند پیش‌بینی (بازار مسکن و ...) تحلیل خدمات فاوا مبتنی بر پیش‌بینی و تقاضا

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	



۱۰. قابلیت‌های کسب و کاری نیازمند بررسی و برپاسازی

۱۰،۱. قابلیت‌های کسب و کاری



جدول زیر قابلیت‌های کسب و کاری نیازمند بررسی و برپاسازی را نشان می‌دهد. قابلیت‌های سازمانی در لایه‌های اصلی معماری سازمانی (فرایند، داده، سیستم و زیرساخت) قابل پیاده‌سازی می‌باشند. بعبارت دیگر برای تحقق و عینیت بخشیدن به یک قابلیت سازمانی لازم است تا آن قابلیت را در لایه‌های اصلی معماری سازمانی نمایان سازیم. این مهم بدان معنا است که لازم است تا فرایندها، اقلام اطلاعاتی، سیستم‌های موردنیاز و همچنین زیرساخت مورد نیاز برای پیاده‌سازی موفق از قابلیت مربوطه راه، بدرستی مدل‌سازی کنیم.

جدول ۴- قابلیت‌های کسب و کاری نیازمند بررسی و برپاسازی

وضعیت	توصیف	قابلیت کسب و کار	ردیف
	این قابلیت عهده‌دار رسیدگی به مسائل مرتبط طرح تغییر در سازمان ملی زمین و مسکن می‌باشد. این قابلیت به عنوان فرایندهایی تعریف شده است که از کارایی موثر و کارآمد فناوری اطلاعات در سازمان به منظور دستیابی به اهداف خود پشتیبانی می‌کند. حاکمیت معمارسی سازمانی نشان دهنده این است که چگونه سازمان‌ها از پرسنل، فرایندها، فناوری‌ها و زیرساخت‌های فیزیکی استفاده می‌کنند تا توانایی‌های خود را برای رسیدن به اهداف سازمان توسعه دهند و طرح تغییر را در سازمان جاری نمایند. این قابلیت عهده‌دار مدیریت تغییرات و کلیه تحولات کسب و کاری در سازمان ملی زمین و مسکن می‌باشد.	حاکمیت معماری سازمانی	۱
	این قابلیت عهده‌دار تصمیم‌گیری در مورد ترکیب و سیاست‌های سرمایه‌گذاری، انطباق سرمایه‌گذاری با اهداف، تخصیص منابع به پروژه‌ها و هماهنگ کردن ریسک‌ها و عملکردها می‌باشد. این قابلیت مدیریت متمرکز فرآیندها، روش‌ها و فناوری‌های مورد استفاده مدیران پروژه و دفاتر مدیریت پروژه را به منظور تجزیه و تحلیل و جمع‌آوری پروژه‌های فعلی یا پیشنهادی براساس ویژگی‌های کلیدی متعددی را مدیریت می‌کند. همچنین اولویت بندی، هماهنگی، ترکیب و ادغام تمام پروژه‌های سازمان ملی زمین و مسکن را شامل می‌شود. این قابلیت عهده‌دار رسیدگی به ریسک‌های کسب و کاری سازمان ملی زمین و مسکن می‌باشد. مدیریت ریسک شامل شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی	مدیریت پرتفو سازمان	۲

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات			عنوان سند
	IT_St_۰۰۱	ویرایش		شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات مجری



وضعیت	توصیف	قابلیت کسب و کار	ردیف
	ریسک‌ها بر مبنای هماهنگ سازی و بررسی‌های اقتصادی به منظور به حداقل رساندن احتمال ریسک و کنترل تاثیرات می‌باشد.		
	این قابلیت عهده‌دار تضمین معماری ساختاریافته کلیه برنامه‌های کاربردی و اطلاعات می‌باشد. معماری برنامه‌های کاربردی، فرآیند تعریف و ایجاد چارچوب یکپارچه برنامه‌های کاربردی سازمانی مطابق با نیازهای کسب و کاری می‌باشد. این قابلیت چشم انداز برنامه‌های کاربردی، مقیاس‌پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت کنترل را تضمین می‌کند.	معماری برنامه‌های کاربردی و اطلاعات	۳
	این قابلیت عهده‌دار نگهداشت مجموعه اطلاعات پروفایل ذینفعانان می‌باشد. این امر برای شنا سایی و مدیریت مسائل مربوط به ذینفعانان ضروری است. همچنین نیازهای ذینفعانان سازمان ملی زمین و مسکن را می‌تواند تحلیل کند.	مدیریت ارتباط با ذینفعان	۴
	این قابلیت عهده‌دار تمام جنبه‌های قرارداد از نظارت بر اجرای قرارداد، تهیه قراردادهای ستادی بخش‌ها، قراردادهای فروش سازمان‌های زیرمجموعه و ... می‌باشد. این قابلیت عهده‌دار ارائه رسیدگی به کلیه ادعاها با جزئیات به منظور پشتیبانی بهتر ذینفعانان، ارتباط سریع فروش و بازاریابی مرتبط و رسیدگی به قرارداد با هدف افزایش بهره‌وری و تولید می‌باشد.	مدیریت دعاوی و قرارداد	۵
	این قابلیت عهده‌دار توسعه بازارهای جدید برای وضعیت ارزشی سازمان ملی زمین و مسکن و پیشنهادات مرتبط با توسعه کسب و کار جدید می‌باشد.	ایجاد بازار	۶
	این قابلیت عهده‌دار ایجاد ساختار مطلوب معماری و مدیریت توسعه تکنولوژی و زیرساخت مناسب شامل پرتفو زیرساخت فاوا و تکمیل و توسعه آن می‌باشد. لازم به ذکر است، زیرساخت فاوا، زیرساخت ابر خصوصی را نیز شامل می‌شود.	معماری زیرساخت (معماری ابر خصوصی)	۷
	این قابلیت عهده‌دار اجرای یک فعالیت مدیریت سازمانی است که با هدف تنظیم اولویت‌ها، تامین منابع، تقویت عملیات، تضمین کارکنان و سایر ذینفعان، حرکت در راستای اهداف و ایجاد توافق در مورد خروجی‌ها و نتایج برپا سازی شده است. این قابلیت توسعه و ادغام استراتژی‌های سازمان ملی زمین و مسکن و ادارات کل استانی مرتبط با سازمان را شامل می‌شود.	برنامه‌ریزی راهبردی	۸
	این قابلیت عهده‌دار رسیدگی به قوانین و مقررات طرح‌ریزی پروژه، خاتمه پروژه، فرآیند کنترل پروژه می‌باشد که کلیه وظایف و معیارهای لازم به منظور تضمین و تأیید اجرای یک پروژه را در محدوده، بازه زمانی و بودجه با حداقل ریسک شامل می‌شود.	نظارت عالی بر پروژه	۹

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_01	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

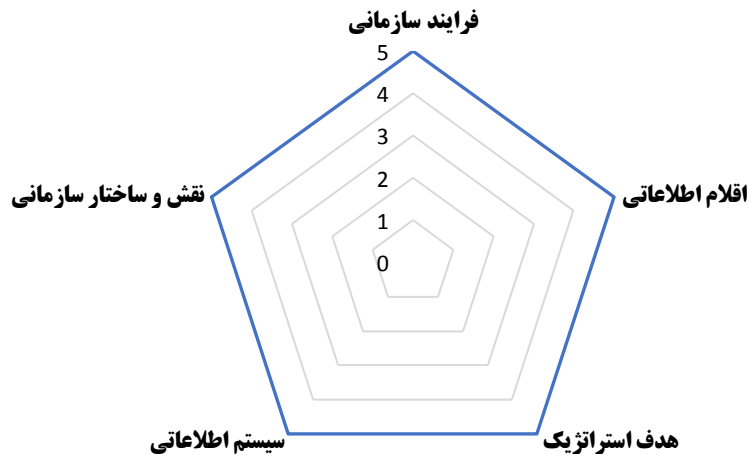
وضعیت	توصیف	قابلیت کسب و کار	ردیف
	این قابلیت عهده‌دار برپاسازی فرآیند ایجاد، به اشتراک‌گذاری، استفاده و مدیریت دانش و اطلاعات در حوزه سازمان ملی زمین و مسکن می‌باشد.	مدیریت دانش	۱۰
	این قابلیت عهده‌دار مدیریت خدمات فاوا مبتنی بر فرآیندهای ITIL به منظور ارائه خدمات مناسب فاوا و پشتیبانی بهتر از آنها می‌باشد.	توسعه و پشتیبانی خدمات فاوا	۱۱
	حفاظت و بکارگیری از فناوری های هوایی و زمینی در جهت حفظ و پیشگیری از هرگونه تعرض به اراضی تحت حفاظت سازمان.	پایش هوشمند اراضی	۱۲
	هر گونه اثر بر روی اراضی در اختیار سازمان از شناسایی تا پس از تعیین تکلیف واگذاری صورت گرفته لازم است بطور دقیق و شفاف در یک بانک اطلاعاتی یکپارچه با محوریت «عرصه و عیان» ثبت گردد. این تثبیت شامل اطلاعات مکانی و توصیفی، پروژه های مرتبط، مسائل حقوقی و قراردادی مرتبط و ... می باشد	مدیریت یکپارچه رویدادهای مرتبط با زمین	۱۳
	استخراج و بیان معنی صحیح و اصلی از میان معانی متعدد احتمالی در دستورالعمل های اجرایی سازمان است (تنقیح قوانین و تدوین دستورالعمل های اجرایی). تعیین تکلیف پرونده های له و علیه سازمان با محوریت حقوقی و ... در انواع محاکم حقوقی و ... با هدف صیانت از منابع حداکثری دولت و سازمان بایستی صورت پذیرد.	ارزیابی و استنتاج پرونده حقوقی	۱۴

۱۱. ارزیابی بلوغ قابلیت های کسب و کاری نیازمند بررسی و برپاسازی

بمنظور سنجش میزان بلوغ قابلیت های کسب و کاری نیازمند بررسی از پنج منظر کلی مطابق نمودار زیر می باشد. این پنج منظر بعنوان لایه های اصلی در پروژه معماری سازمانی تلقی و مورد تحلیل قرار گرفته اند.

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_001	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

قابلیت کسب و کاری



رسم توضیحی ۱- فاکتورهای اصلی در سنجش میزان بلوغ قابلیت های کسب و کاری

سطوح بلوغ را طبق جدول زیر در پنج رتبه با سه رنگ (سبز، نارنجی و قرمز) که معرف میزان بلوغ هر یک از وجوه قابلیت کسب و کاری است، در نظر گرفته ایم.

حوزه های اصلی مورد توجه در این سند، قابلیت های نیازمند بهبود و قابلیت هایی که بایستی با توجه به ماموریت ها و اهداف استراتژیک سازمان، ایجاد شوند، مدنظر قرار گرفته است.

وضعیت	رتبه
	۱-۰
	۳-۲
	۵-۴

**وجود دارد
و نیاز به بهبود ندارد.**



**وجود دارد اما نیاز به
بهبود دارد.**

**وجود ندارد
و باید ایجاد شود.**

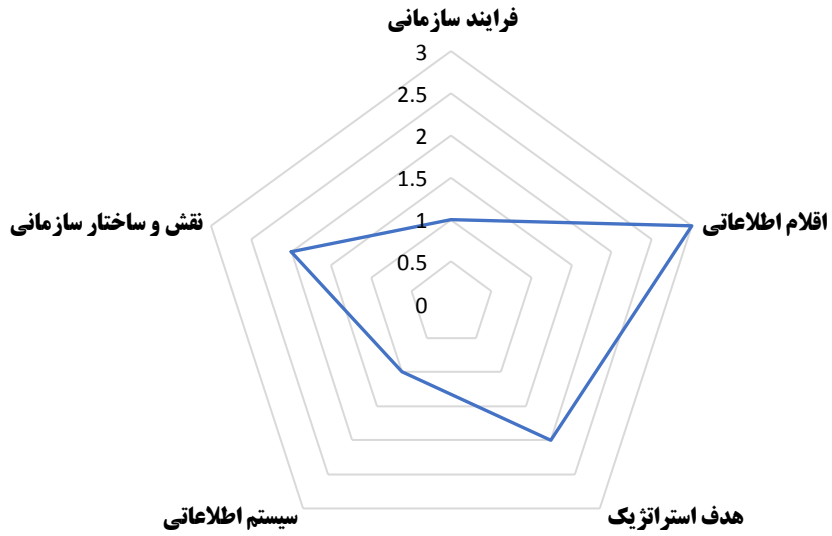


رسم توضیحی ۲- نقشه حرارتی در ارزیابی قابلیت های کسب و کار



در ادامه قابلیت های ذکر شده در بالا مورد ارزیابی کلی قرار میگیرند.

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰.۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

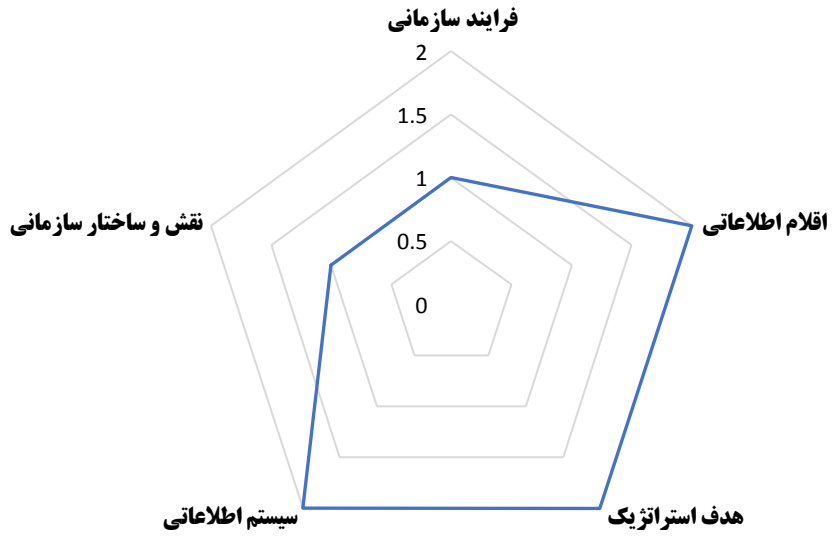
قابلیت : برنامه ریزی راهبردی





قابلیت کسب و کاری / وجه ارزیابی	هدف استراتژیک	فرایند سازمانی	اقلام اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی	نقش و ساختار سازمانی
برنامه ریزی راهبردی					

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰.۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

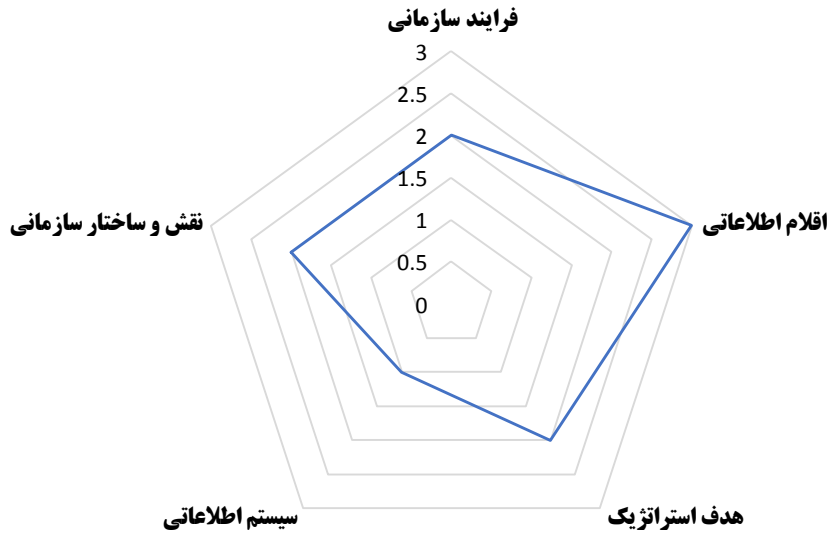
قابلیت : حاکمیت معماری سازمانی





قابلیت کسب و کاری / وجوه ارزیابی	هدف استراتژیک	فرایند سازمانی	اقلام اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی	نقش و ساختار سازمانی
حاکمیت معماری سازمانی					

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

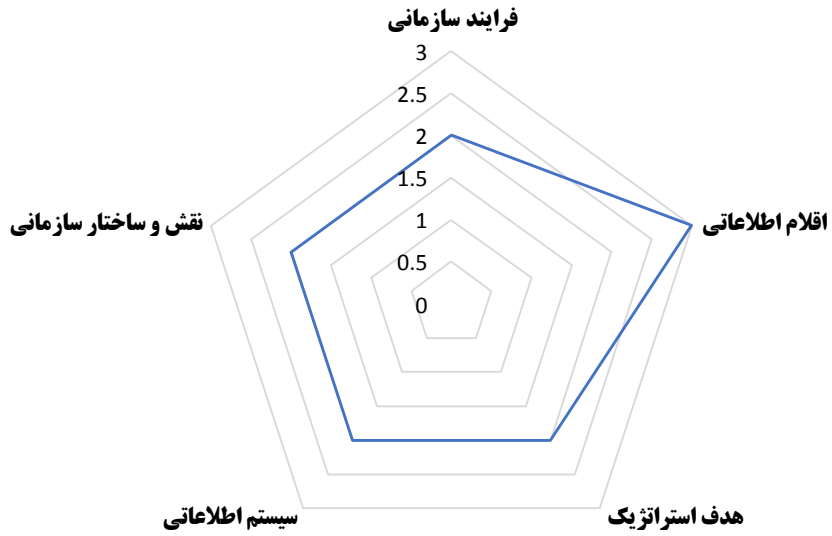
قابلیت : مدیریت پرتفو سازمان





قابلیت کسب و کاری / وجه ارزیابی	هدف استراتژیک	فرایند سازمانی	اقدام اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی	نقش و ساختار سازمانی
مدیریت پرتفو سازمان					

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن		
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات	عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات ویرایش	

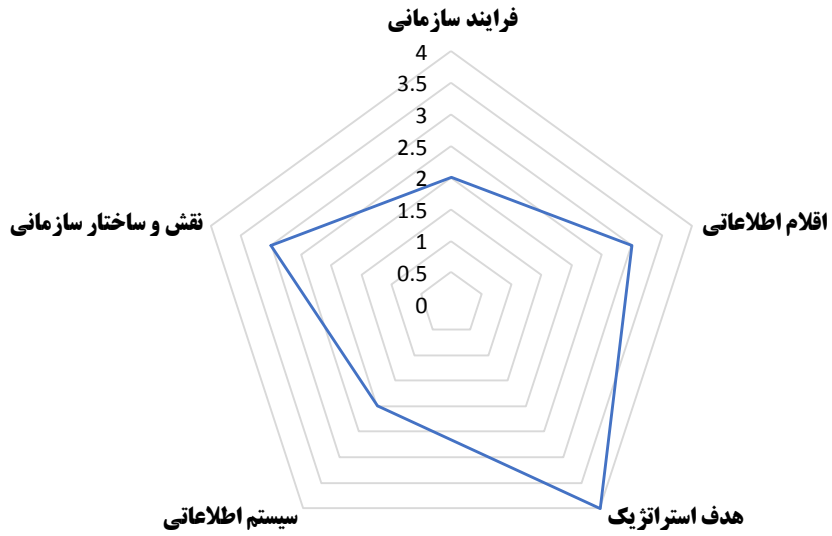
قابلیت : معماری برنامه های کاربردی و اطلاعات





قابلیت کسب و کاری / وجوه ارزیابی	هدف استراتژیک	فرایند سازمانی	اقلام اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی	نقش و ساختار سازمانی
معماری برنامه های کاربردی و اطلاعات					

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

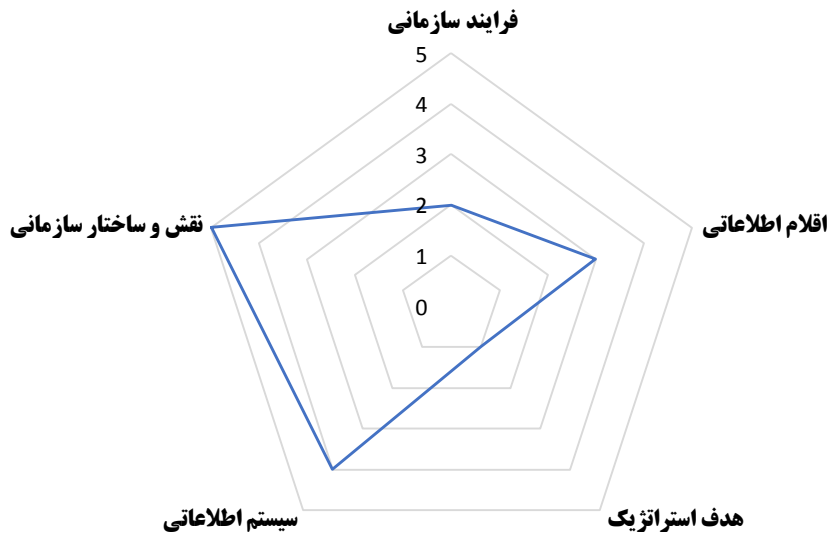
قابلیت : مدیریت ارتباط با ذینفعان





قابلیت کسب و کاری / وجوه ارزیابی	هدف استراتژیک	فرایند سازمانی	اقدام اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی	نقش و ساختار سازمانی
مدیریت ارتباط با ذینفعان					

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰.۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

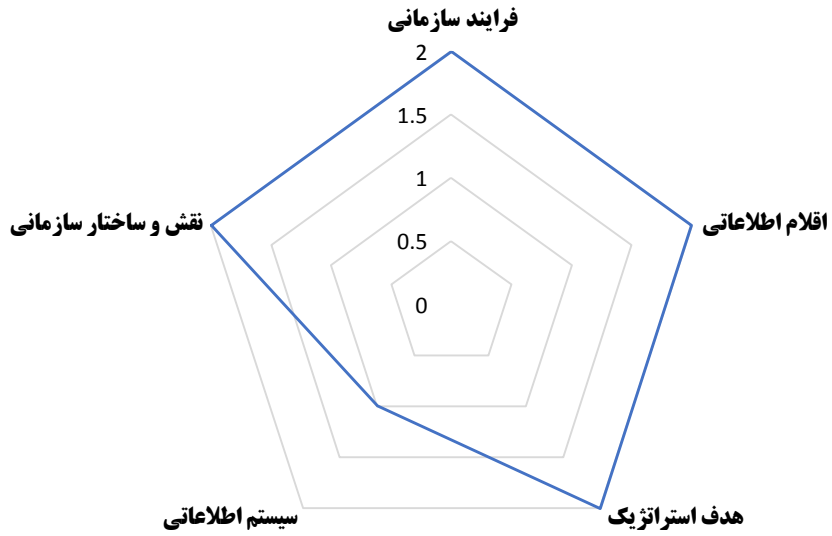
قابلیت : مدیریت دعاوی و قرارداد





قابلیت کسب و کاری / وجوه ارزیابی	هدف استراتژیک	فرایند سازمانی	اقدام اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی	نقش و ساختار سازمانی
مدیریت دعاوی و قرارداد					

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_0.1	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

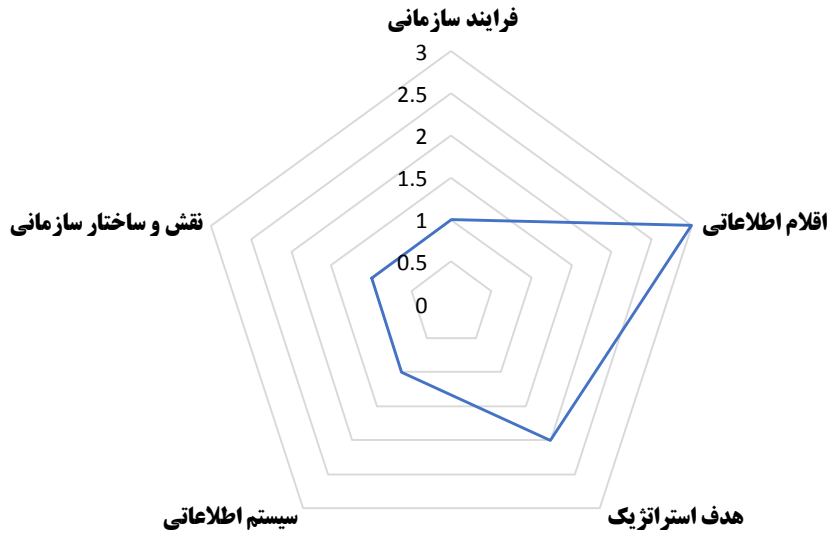
قابلیت : ایجاد بازار





قابلیت کسب و کاری / وجوه ارزیابی	هدف استراتژیک	فرایند سازمانی	اقدام اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی	نقش و ساختار سازمانی
ایجاد بازار					

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_0.1	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

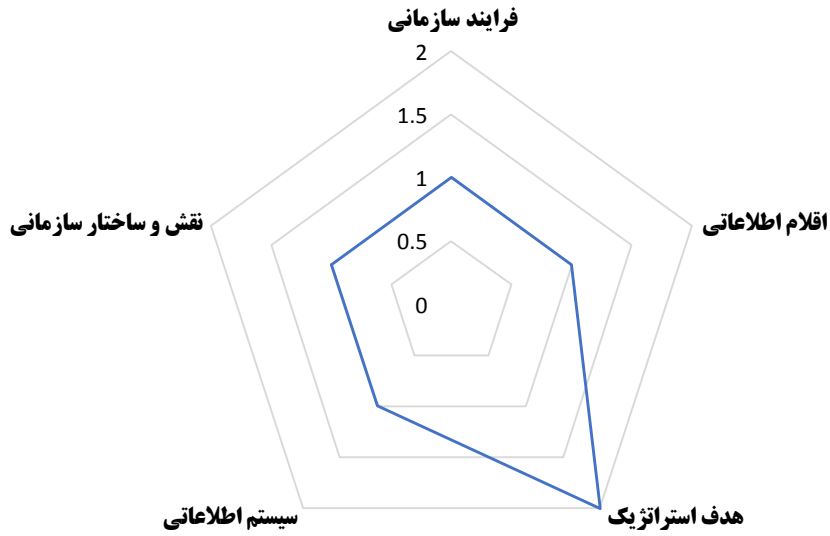
قابلیت : توسعه سرمایه گذاری





قابلیت کسب و کاری / وجه ارزیابی	هدف استراتژیک	فرایند سازمانی	اقلام اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی	نقش و ساختار سازمانی
توسعه سرمایه گذاری					

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن		 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات	عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات مجری	

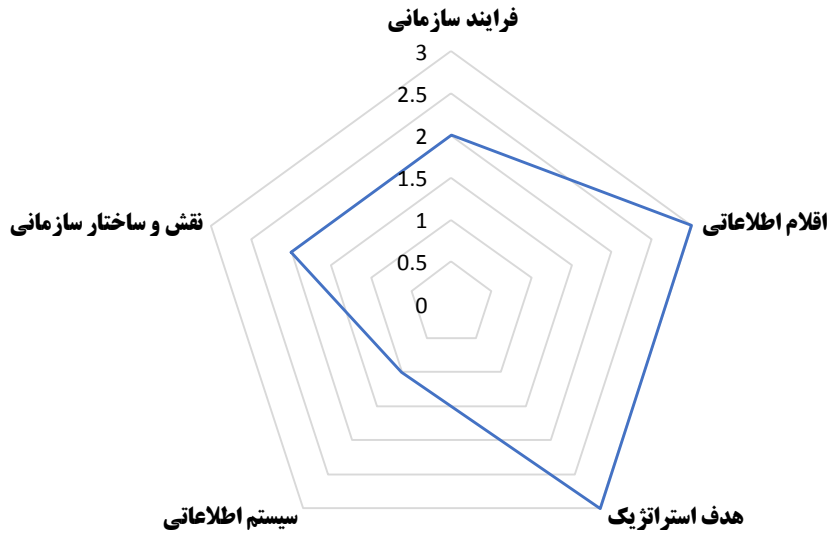
قابلیت : معماری زیرساخت (معماری ابر خصوصی)





قابلیت کسب و کاری / وجوه ارزیابی	هدف استراتژیک	فرآیند سازمانی	اقلام اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی	نقش و ساختار سازمانی
معماری زیرساخت (معماری ابر خصوصی)					

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_0.1	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

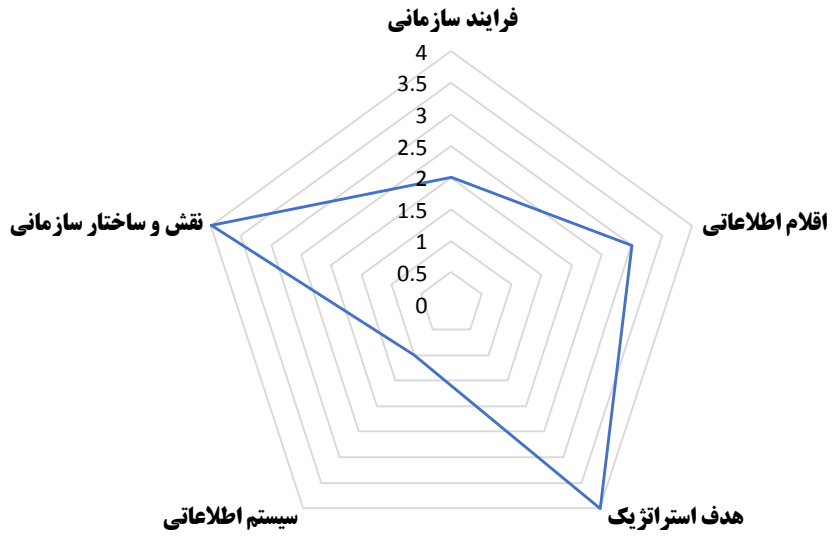
قابلیت: برنامه‌ریزی راهبردی





قابلیت کسب و کاری / وجه ارزیابی	هدف استراتژیک	فرایند سازمانی	اقلام اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی	نقش و ساختار سازمانی
برنامه‌ریزی راهبردی					

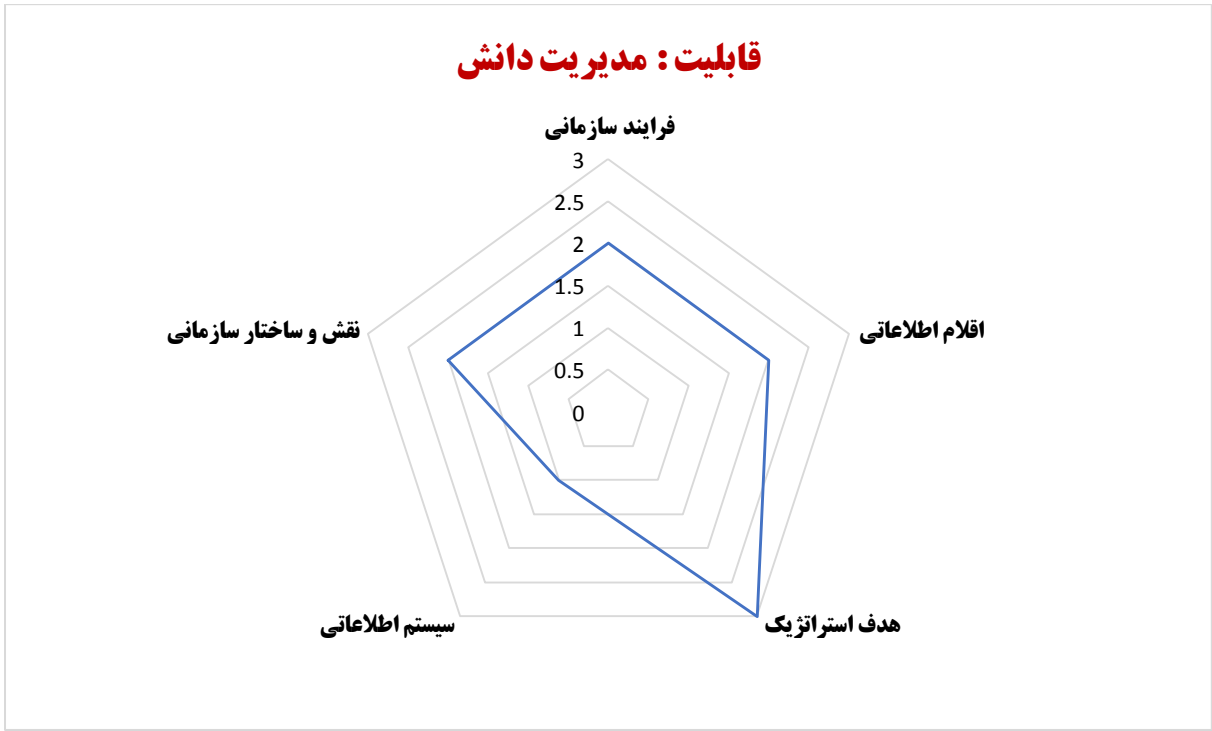
	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_0.1	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

قابلیت : نظارت عالی بر پروژه





قابلیت کسب و کاری / وجوه ارزیابی	هدف استراتژیک	فرایند سازمانی	اقلام اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی	نقش و ساختار سازمانی
نظارت عالی بر پروژه					

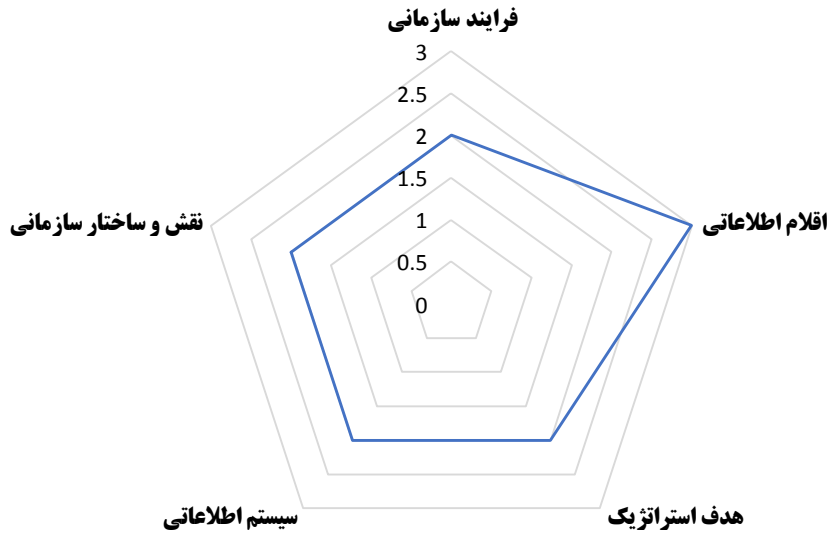
	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_0.1	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	





قابلیت کسب و کاری / وجه ارزیابی	هدف استراتژیک	فرایند سازمانی	اقدام اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی	نقش و ساختار سازمانی
مدیریت دانش					

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

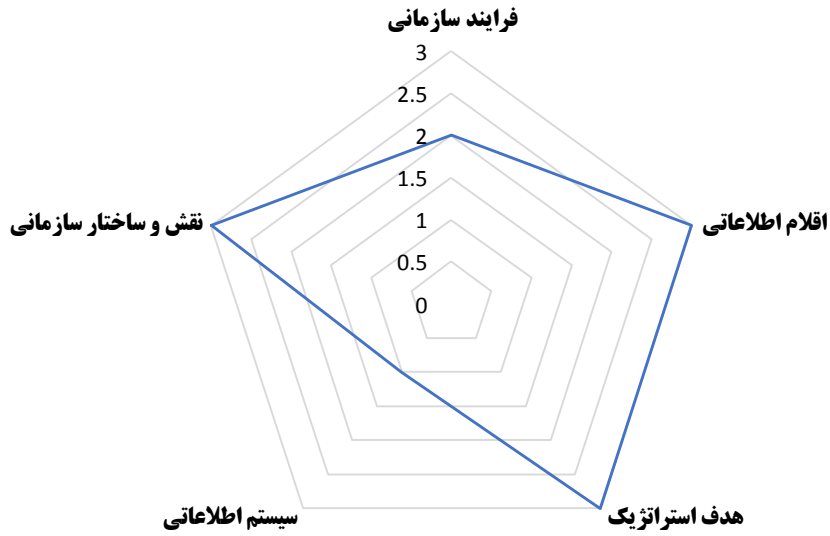
قابلیت: تحویل و پشتیبانی خدمات فاوا





قابلیت کسب و کاری / وجوه ارزیابی	هدف استراتژیک	فرایند سازمانی	اقلام اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی	نقش و ساختار سازمانی
تحویل و پشتیبانی خدمات فاوا					

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن		 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن	
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات			عنوان سند
	IT_St_0.1	ویرایش		شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات مجری

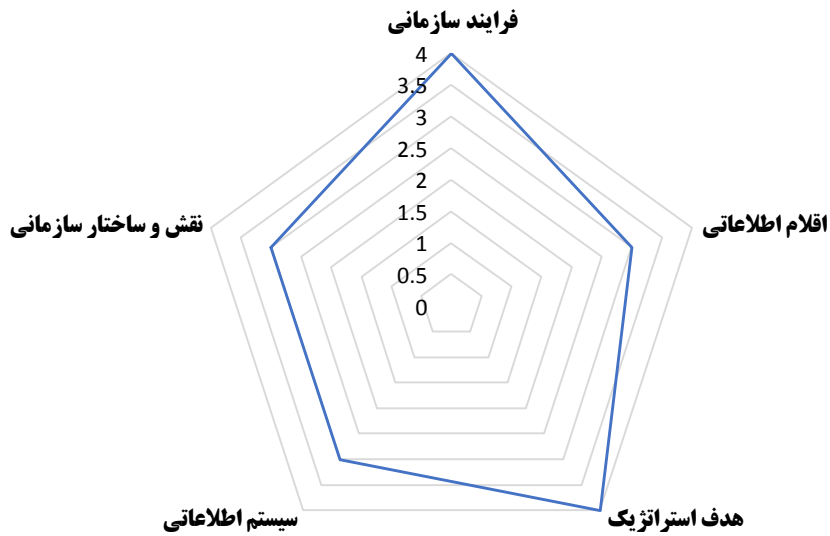
قابلیت : پایش هوشمند اراضی





قابلیت کسب و کاری / وجه ارزیابی	هدف استراتژیک	فرایند سازمانی	اقدام اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی	نقش و ساختار سازمانی
پایش هوشمند اراضی					

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن		 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات	عنوان سند	
	IT_St_001	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات ویرایش	

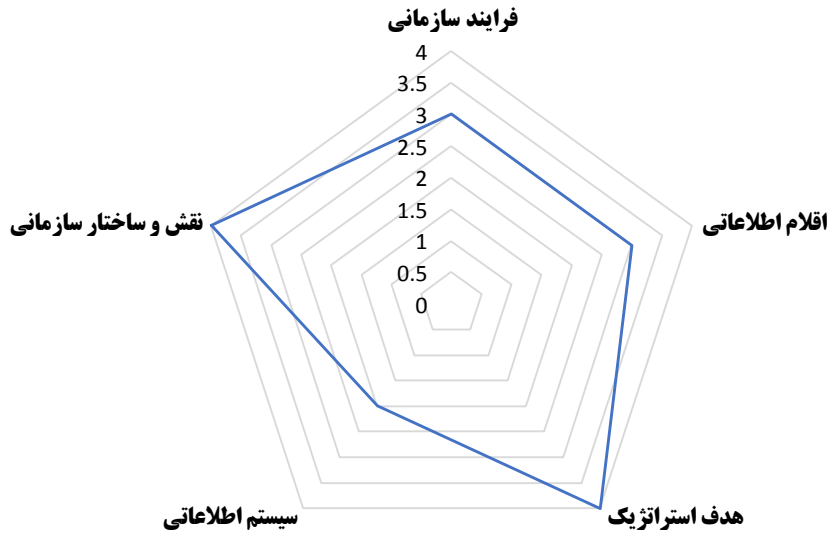
قابلیت : مدیریت یکپارچه رویدادهای مرتبط با زمین





قابلیت کسب و کاری / وجوه ارزیابی	هدف استراتژیک	فرایند سازمانی	اقدام اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی	نقش و ساختار سازمانی
مدیریت یکپارچه رویدادهای مرتبط با زمین					

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_0.1	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

قابلیت: ارزیابی و استنتاج پرونده حقوقی



قابلیت کسب و کاری / وجه ارزیابی	هدف استراتژیک	فرایند سازمانی	اقلام اطلاعاتی	سیستم اطلاعاتی	نقش و ساختار سازمانی
ارزیابی و استنتاج پرونده حقوقی					

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن		 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن	
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات			عنوان سند
	IT_St_001	ویرایش		شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات مجری



۱۲. نقشه راه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن

جدول زیر نقشه راه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن که شامل پروژه‌های کلان سال‌های آتی است را نشان می‌دهد.



جدول ۵- نقشه راه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن

توصیف	Subject	عنوان پروژه	ترتیب پیشنهادی
این سیستم به مدیریت یکپارچه ابلاغیه‌ها، لوایح و پیگیری استعلامات حقوقی با توجه به نتایج و حضور جلسات دادگاه می‌پردازد. ثبت نتایج بازرسی بر روند اجرا احکام حقوقی له و علیه سازمان در استان‌ها نیز در این سیستم انجام می‌پذیرد.	Legal matters	رسیدگی به امور حقوقی	۱
این سیستم با توجه به انواع واگذاری‌های زمین و مسکن (اقتدار ویژه، دولتی، از طریق مزایده، از طریق مناقصه و ...) با امکاناتی از قبیل انتخاب زمین و مسکن مناسب با توجه به شرایط احراز متقاضی، نسبت به قیمت‌گذاری (کارشناسی، منطقه‌ای، تمام شده و ...) پیش از انتقال مالکیت به مدیریت یکپارچه و متمرکز می‌پردازد.	Centralized Landing Transfer	مدیریت متمرکز بر واگذاری‌های زمین و مسکن	۲
این راهکار به رصد میدانی اراضی تحت مالکیت سازمان و پایش اطلاعات نظارتی با هدف پیشگیری از هرگونه تعرض می‌پردازد (باهره‌گیری از پهباد یا رصد زمینی نیروی حفاظتی). با توجه کارکرد برنامه ریزی منظم بازدید و تحلیل نتایج نسبت به شناسایی متصرفین و متعرضین احتمالی نیز دارد.	Protection of lands	حفاظت از اراضی	۳
انجام امور شناسایی اراضی و املاک دولتی در اختیار، اخذ و نگهداری اسناد مالکیت اراضی و املاک (تفکیک و تجمیع و افراز آنها)، تشخیص نوعیت زمین شهری، خرید و تملک اراضی بمنظور طرح‌های تامین زمین، تحصیل اراضی (از طریق تملک، استیجار، تهاتر و معاوضه منطبق با رعایت قوانین و مقررات مربوطه) و همچنین انواع نصاب‌های مالکانه در این سیستم مدیریت، برنامه ریزی و نظارت می‌شود.	Real Estate Management	مدیریت اراضی و املاک	۴
این راهکار شامل مجموعه‌ای از کنترل‌ها و طرح‌های امنیتی است که از محرمانه بودن، در دسترس بودن و یکپارچگی دارایی‌ها جاری سازمان (املاک و مستغلات، پرونده‌های حقوقی، طرح‌های فنی و مهندسی و ...) در برابر تهدیدها و آسیب‌پذیری‌ها حفاظت می‌کند. قابلیت‌ها، خدمات و مؤلفه‌های زیر مورد نیاز است:	Information Security Management System (ISMS)	سیستم مدیریت امنیت اطلاعات	۵



- اجرای کنترل دسترسی
- سیستم مدیریتی هویت و حق دسترسی
- سیستم حفاظت پیشرفته در مقابل تهدیدها

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات مجری	

توصیف	Subject	عنوان پروژه	ترتیب پیشنهادی
برپایی نظام حاکمیت معماری سازمانی با تعریف تشکیل گروه‌ها و کمیته‌های مرتبط با معماری سازمانی (کارگروه عالی معماری سازمانی، کارگروه معماری سازمانی، گروه طراحان فنی و اجرایی معماری سازمانی) با مسئولیت‌های اجرایی و تصمیم‌گیری برای توسعه معماری در سطح کل سازمان و توانمندسازی طراحی، بازبینی، اجرا و مدیریت معماری سازمانی در این نظام محقق می‌گردد.	EA Governance Setup	برپایی حاکمیت معماری سازمانی	۶
این سیستم به تهیه نقشه استراتژیک سازمان با بهره‌گیری از روش‌های ارزیابی و بررسی عوامل داخلی و خارجی سازمان و همچنین اولویت بندی اهداف مبتنی بر زنجیره ارزشی سازمان می‌پردازد. تعریف و ارزیابی برنامه‌های اجرایی ستاد و استان‌ها با توجه به نگاشت نظیر به نظیر ردیف بودجه‌ای به کد حسابداری و نگاشت آن به عملکردهای تخصصی، با هدف بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد در این سیستم تعریف گردیده است.	Strategy Planning and Performance-based budgeting	برنامه ریزی استراتژیک و بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد	۷
این سیستم شامل مدیریت بر تعریف، تخصیص منابع، کنترل و نظارت عالی عملکردی، تصمیم‌گیری و نگاشت کلیه پروژه‌های تخصصی سازمان در حوزه‌های فنی و مهندسی، املاک و حقوقی، توسعه منابع و پشتیبانی با اهداف استراتژیک سازمان بصورت یکپارچه می‌باشد	Portfolio Management	مدیریت یکپارچه پورتفو سازمان	۸
این سیستم به تعریف، کنترل و نگهداری تیپ‌های قراردادی با هدف نظارت و کنترل بر تعهدات آن می‌پردازد. همچنین انطباق با قوانین و دستورالعمل‌های قراردادی در تهیه و تنظیم قراردادها و تهیه لیستی از گروه هدف و تامین کنندگان با در نظر گرفتن شاخص‌های انتخاب، نیز از جمله ویژگی‌های این سیستم است. سرویس‌های مدیریت ادعا شامل مشاوره، جبران خسارت، بازپرداخت و ... می‌باشد.	Contract management	مدیریت دعاوی و قرارداد	۹
این سیستم با هدف در دسترس قرار دادن نظام‌مند اطلاعات و اندوخته‌های علمی تخصصی (فنی مهندسی، اماکی، حقوقی و ...) بمنظور بازدهی بیشتر و مؤثرتر راهکارها برای شناسایی، ایجاد و تطبیق بینش‌ها و تجارب موجود در مواجهه با مسائل و مشکلات پیش روی سازمان، کاربرد دارد. استخراج، تحلیل و مدلسازی دانش از ویژگی‌های کلیدی این سیستم است.	knowledge management	مدیریت دانش	۱۰
این راهکار بستری برای مدیریت یکپارچه خدمات فاوا سازمان (از تعریف و برنامه ریزی، تحلیل، طراحی، پیاده‌سازی و تست تا مرحله نهایی استقرار خدمت) می‌باشد. این راهکار رویکردی فرآیندگرا، با تمرکز بر نیازهای سازمانی و ارائه خدمات فناوری اطلاعات برای ذینفعان و تکیه بر بهبود مداوم تعریف گردیده است. مدیریت رویداد،	IT Service management (ITSM)	مدیریت بر خدمات فاوا	۱۱



	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_001	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

توصیف	Subject	عنوان پروژه	ترتیب پیشنهادی
<p>مدیریت واقعه، مدیریت مسئله، اجرای درخواست، برپاسازی میز خدمت، مدیریت دسترس پذیری، مدیریت تغییر، مدیریت پیکربندی، مدیریت انتشار و استقرار، مدیریت کاتالوگ خدمات، مدیریت توافقنامه سطح سرویس، مدیریت دسترس پذیری، مدیریت ظرفیت، مدیریت بهبود مستمر خدمات.</p>			
<p>نظارت، کنترل، پایش و ارزیابی عملکرد کمی و کیفی واحدهای سازمانی با توجه به شاخص های تعریف شده و همچنین سنجش سطح عملکرد بمنظور ارتقا آن با محوریت تطبیق عمل با عملکرد، در این نظام محقق و مدیریت میگردد. سازمان ملی زمین و مسکن نیاز به برپاسازی ارزیابی عملکرد در معاونت ها و بخش های خود دارد که موارد زیر را شامل می شود:</p> <ul style="list-style-type: none"> تقویت توانایی مدیریت عملکرد موجود به منظور توسعه و نگهداری KPIها و ایجاد مدیریت کامل منابع با استفاده از استراتژی، بودجه و برنامه ریزی مبتنی بر قابلیت ها ایجاد ساختار سلسله مراتبی KPI به منظور نظارت بر عملکرد و ایجاد داشبورد مدیریتی مناسب برپاسازی ساختار خودارزیابی 	Inspection and Organizational performance management	نظام جامع بازرسی و مدیریت بر عملکرد سازمان	۱۲
<p>مشارکت و سرمایه گذاری پروژه های آماده سازی و ساخت (اعم از مسکونی، اداری، خدماتی، تجاری و گردشگری) شامل رویکرد سیستماتیک در دستورالعمل های شناسایی سرمایه گذاران داخلی و خارجی، امکان سنجی و طرح توجیهی، ارزیابی فرصت های سرمایه گذاری، شیوه های مشارکت، الگوی قراردادهای مشارکت در اجرای طرح و همچنین کنترل و نظارت بر آنها می باشد.</p>	Investing	مشارکت و سرمایه گذاری پروژه های آماده سازی و ساخت	۱۳
<p>پلتفرمی است جهت یکپارچه سازی تبادل سرویس های نرم افزاری که شامل قابلیت هایی نظیر درگاه انتقال و تبادل اطلاعات، مدیریت حق دسترسی و هویت، تسهیلگری جریان های کاری سازمان و غیره می باشد. تمام سرویس های سازمان ملی زمین و مسکن باید از طریق این درگاه تبادل اطلاعات کنند.</p>	Enterprise Service Bus (ESB)	درگاه تبادل خدمات سازمانی	۱۴
<p>باتوجه به وجود فضای مرکز داده و همچنین تجهیزات فیزیکی موجود در مرکز داده سازمان لازم است تا با راه اندازی این مرکز نسبت به ارائه خدماتی نظیر نگهداری اطلاعات، ارتقا امنیت سرویس های فاوا، پشتیبانی و تهیه بکاپ های اطلاعاتی، ارائه سرویس های جدید و... باتوجه به تجهیزات و سرورهای فیزیکی موجود در صورت نیاز مورد احتیاج، شرایط را برای میزبانی و استفاده از سرورها کاملا به دور از مشکلات و مسائل متعدد فراهم آورد.</p>	Data Center Setup	برپایی مرکز داده	۱۵

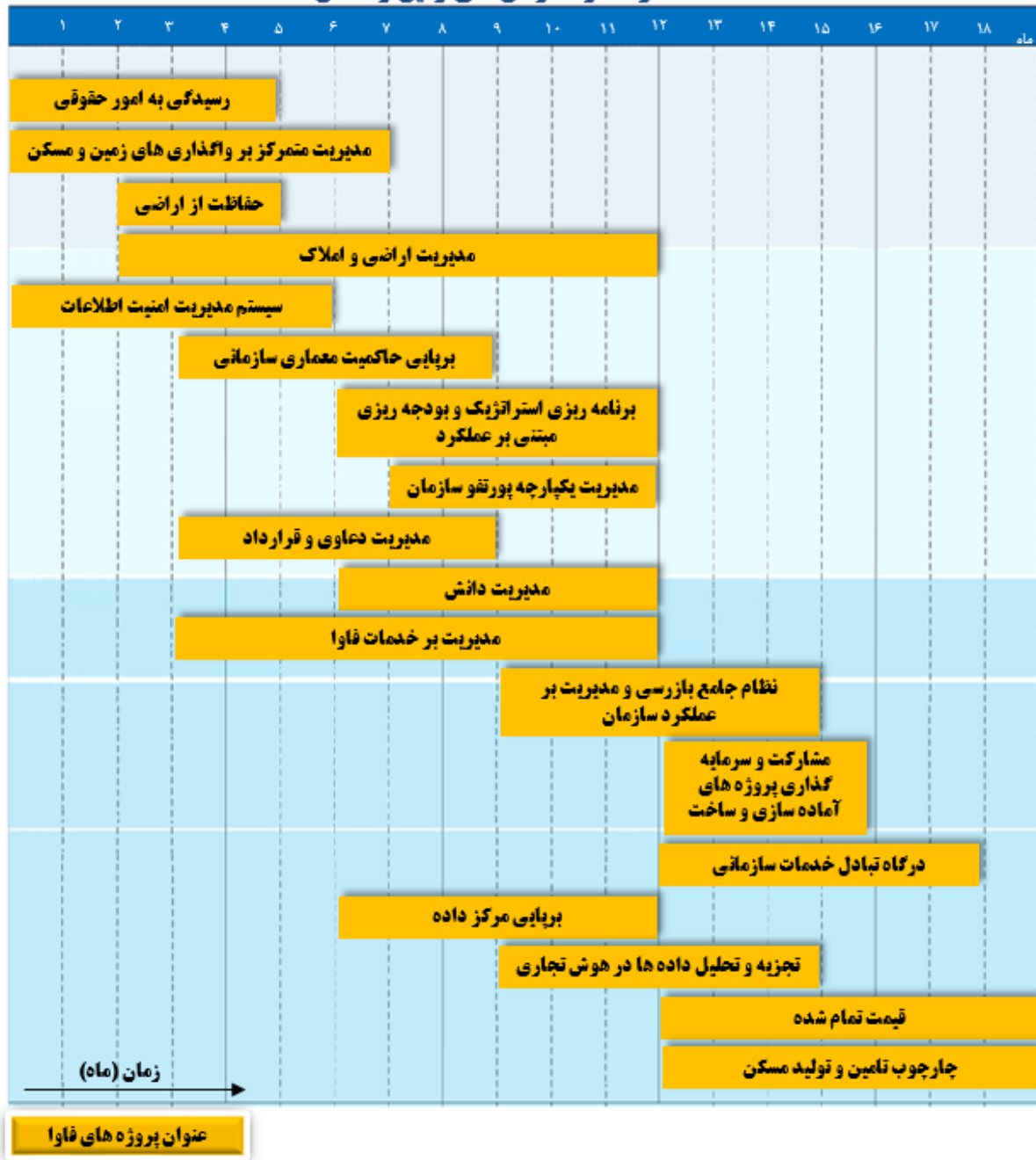
	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن		 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن	
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات			عنوان سند
	IT_St_۰۰۱	ویرایش		شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات مجری

توصیف	Subject	عنوان پروژه	ترتیب پیشنهادی
<p>این راهکار بمنظور ابزار کلیدی در تصمیم گیری های مدیران ارشد سازمانی می باشد. کارکردهای کلیدی این راهکار: الگوسازی، تحلیل و پیشبینی جهت گیری های بازار مسکن، شناسایی فرصت ها و چالش های پیش روی سازمان در حوزه های مدیریت اراضی، املاک و حقوقی است. اولین مرحله برای پیاده سازی هوش تجاری، شناسایی و سازماندهی داده های تخصصی بصورت یکپارچه است. استخراج، تبدیل و بارگذاری (ETL) در انبارهای داده مرحله بعدی و سپس طراحی و مدل سازی داده ها در قالب انواع مختلف اطلاعات گزارش بررسی و روابط میان آن ها مشخص می شود، پس از انجام این فرایند به مقادیر و اطلاعات محاسباتی دست می یابیم که می توان از آن ها به عنوان شاخص های اندازه گیری اطلاعات استفاده کرد. در آخرین گام از فرایند هوش تجاری، اطلاعات به دست آمده را در قالب داشبوردهای مدیریتی و به شکل نمودارهای تحلیلی نمایش داده می شود.</p>	Big Data and BI	تجزیه و تحلیل داده ها در هوش تجاری	۱۶
<p>برآورد منطقی از هزینه های مرتبط با هر یک از عملکردهای سازمان در حوزه های تخصصی با در نظر گرفتن پارامترهای موثر بر هزینه (نیروی انسانی، مواد و تجهیزات، سربار و ...)</p>	Fixed Price	قیمت تمام شده	۱۷
<p>ارائه چارچوبی مدون و فرایندمحور در کلیه سیاست های ابلاغی وزارت راه و شهرسازی در حوزه تامین و تولید مسکن.</p>	اقدام ملی / مسکن مهر / ...	چارچوب تامین و تولید مسکن	۱۸

نقشه راه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن در شکل زیر آورده شده است. عناوین پروژه ها در کادرهای نارنجی رنگ در طول زمان به ترتیب در طی ۱۸ ماه مشخص شده اند.



	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن		 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات	عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات مجری	

نقشه راه فاوا سازمان ملی زمین و مسکن



شکل ۱۵- نقشه راه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن

برای اتخاذ تصمیم مساعد و اولویت بندی صحیح برنامه ها و پروژه های سازمان ملی زمین و مسکن ، باید بتوان ارزش هر یک از نتایج احتمالی را که پس از انجام تصمیم مرتبط حاصل خواهد شد، پیش بینی کرده و بطور ضمنی این ارزش ها را با نوعی مقیاس مقایسه و احتمال موفقیت را بررسی کرد. تصمیم گیری و اولویت بندی از اجزای جدایی ناپذیر مدیریت به شمار می آید و در هر وظیفه مدیریتی به نحوی جلوه گر است.

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 وزارت راه و شهرسازی سازمان ملی زمین و مسکن
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	




با توجه به اجرای پروژه معماری سازمانی در سازمان ملی زمین و مسکن و استخراج پروژه‌ها و برنامه‌های این سازمان، این برنامه‌ها و پروژه‌ها باید بصورت کاملا دقیق اولویت‌بندی و زمانبندی شود. در فازهای انتهایی پروژه معماری سازمانی، پروژه‌ها استخراج شد و نقشه راه و اولویت‌بندی این پروژه‌ها براساس ارتباطات، وابستگی‌ها، میزان ارزش و ... انجام شد.

اولویت‌بندی این پروژه‌ها براساس روند زیر انجام شده است:

۱. با توجه به اینکه مبنای پروژه‌های معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن قابلیت‌های کلیدی موجود و مطلوب این سازمان است و براساس این قابلیت‌ها و نیازهای مرتبط با آن پروژه‌ها شکل گرفته است. بنابراین مبنای اول در اولویت‌بندی پروژه‌ها قابلیت‌ها، تقدم و تاخر آنها، وابستگی آنها و میزان ارزش آنها بوده است.
۲. با توجه به استخراج نیازمندی‌های سازمان ملی زمین و مسکن از جنبه‌های مختلف برنامه‌های کاربردی، فرآیند، داده و ... و همچنین وضعیت موجود جنبه‌های ذکر شده، پروژه‌های این سازمان شکل گرفته است. بنابراین یکی دیگر از اساس‌های اولویت‌بندی پروژه‌ها وضعیت این جنبه‌های اصلی و میزان اهمیت و وضعیت کنونی آنها است.
۳. محدودیت‌های بودجه‌ای نیز بر روی اولویت‌بندی پروژه‌ها تاثیرگذار بوده است.
۴. برخی از پروژه ساختار حاکمیتی و مدیریتی دارد بنابراین اولویت بیشتری نسبت به سایر پروژه‌ها داشته و می‌تواند اساس سایر پروژه‌ها را نیز دچار تغییر کند.

۱۳. جمع بندی

در این سند به معرفی استراتژی فناوری اطلاعات سازمان ملی زمین و مسکن پرداخته شد. همانگونه که ذکر شد یک از اهداف اصلی اجرا پروژه معماری سازمانی، همسوسازی پروژه‌ها و مأموریت‌های فناوری اطلاعات با اهداف استراتژیک سازمان می باشد. در این سند پس از شناسایی اهم چالش‌ها و مسایل پیش روی سازمان و با توجه به تحلیل صورت گرفته بر روی قابلیت‌های اصلی سازمان، نسبت به معرفی پروژه‌های مناسب بعنوان نقشه راه دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان ملی زمین و مسکن، اقدام گردید. در این پروژه برای شناسایی مسائل و چالش‌های پیش روی سازمان از پرسشنامه مک کینزی استفاده گردید. دغدغه‌های بهره برداران و برنامه‌های آتی و راهکارهای پیشنهادی آنان در جهت رفع و کاهش دغدغه‌های یاد شده، از طریق این پرسشنامه و جلسات مصاحبه با کارشناسان و خبرگان سازمانی، استخراج گردید.

	پروژه معماری سازمانی سازمان ملی زمین و مسکن			 
	استراتژی فناوری اطلاعات و ارتباطات		عنوان سند	
	IT_St_۰۰۱	ویرایش	شرکت خانه توسعه فناوری اطلاعات	

شناسایی قابلیت های نیازمند بهبود و همچنین نیازمند به ایجاد (برپاسازی)، سازمان را بیش از پیش در تحقق اهداف استراتژیک متصور در چشم انداز معرفی شده برای سازمان یاری خواهد رساند. این مهم در این سند با شناسایی و سنجش میزان بلوغ هریک از قابلیت های مرتبط محقق گردید. تحقق این هدف، سازمان ملی زمین و مسکن را نسبت به تصویرسازی مناسب از وضعیت مطلوب خود کمک شایانی خواهد کرد. تصویر متصور با اجرا پروژه های معرفی شده طبق جدول زیر امکان تحقق را خواهند داشت.

عنوان پروژه	حوزه تخصصی
رسیدگی به امور حقوقی	حوزه معاونت املاک و حقوقی
مدیریت متمرکز بر واگذاری های زمین و مسکن	
مدیریت اراضی و املاک	
مدیریت دعاوی و قرارداد	
برپایی حاکمیت معماری سازمانی	حوزه مدیریت عامل
برپایی مرکز داده	
درگاه تبادل خدمات سازمانی	
سیستم مدیریت امنیت اطلاعات	
مدیریت بر خدمات فاوا	
نظام جامع بازرسی و مدیریت بر عملکرد سازمان	
حفاظت از اراضی	حوزه معاونت فنی و مهندسی
مشارکت و سرمایه گذاری پروژه های آماده سازی و ساخت	
مدیریت دانش	حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع
برنامه ریزی استراتژیک و بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد	
تجزیه و تحلیل داده ها در هوش تجاری	
قیمت تمام شده	
مدیریت یکپارچه پورتفو سازمان	
چارچوب تامین و تولید مسکن	

بمنظور برآورده سازی پروژه های یاد شده نیازمند تعریف ساختار مناسبی برای دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان می باشیم که در این سند بدان نیز اشاره گردیده است. دفتر فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان ملی زمین و مسکن، با وجود این سند علاوه بر داشتن نقشه راه مشخص هجده ماهه، میتواند قابلیت های خود را بیش از پیش نسبت به ایجاد خلق ارزش و نقش موثر محرک بودن در تحقق اهداف استراتژیک سازمان ملی زمین و مسکن، ایفا نماید.