

# سازمان دیجیتال


**نویسندگان:**

**علیرضا اصغریان- علیرضا اسماعیلی**

**تکاوش بحرینی- افشین اکبری**

**سارا نجاری**





**انتشارات آوای قلم**

| | |
|---|---|
| عنوان و نام پدیدآور | : سازمان دیجیتال/ نویسندگان علیرضا اصغریان...[ و دیگران]. |
| مشخصات نشر | : تهران: آوای قلم،۱۴۰۱. |
| مشخصات ظاهری | : ۲۱۰ص.: مصور، جدول. |
| شابک | : ۸-۵۹۷۶۵۲-۶۲۲-۹۷۸ وضعیت فهرست نویسی: فیپا |
| یادداشت | : نویسندگان علیرضا اصغریان، علیرضا اسماعیلی، تکاوش بحرینی، افشین اکبری،سارا نجاری. |
| یادداشت | : کتابنامه:ص.۲۰۵-۲۱۰. |
| موضوع | : سازمان -- نوآوری Technological innovations --Organization |
| | سازمان -- تکنولوژی اطلاعات Information technology -- Organization |
| | تکنولوژی اطلاعات – مدیریت Information technology -- Management |
| | تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات Information and communications technologies |
| | کسب و کار – نوآوری Business -- Technological innovations |
| شناسه افزوده | : اصغریان، علیرضا، ۱۳۵۱ - |
| رده بندی کنگره | : HD۳۱ |
| رده بندی دیویی | : ۶۵۸/۱ |
| شماره کتابشناسی ملی | : ۹۰۲۴۱۰۵ |

**نام کتاب:**

# سازمان دیجیتال

| | | | |
|---|---|---|---|
| **نویسندگان:** | علیرضا اصغریان- علیرضا اسماعیلی | **تاریخ نشر:** | ۱۴۰۱ |
| | تکاوش بحرینی - افشین اکبری- سارا نجاری | **نوبت چاپ:** | اول |
| **ناشر:** | انتشارات آوای قلم | **شمارگان:** | ۱۰۰ جلد |
| **صفحه‌آرایی:** | انتشارات خانیران | **قیمت:** | ۱۵۰۰۰۰ تومان |
| **طراحی روی جلد:** | انتشارات آوای قلم | **شابک:** | ۹۷۸-۶۲۲-۷۶۵۲-۵۹-۸ |

**شماره تماس:** ۶۶۵۹۱۵۰۴-۶۶۵۹۱۵۰۵ **همراه:** ۰۹۲۱۲۰۵۷۷۵۱

**فروشگاه کتاب چاپی و الکترونیکی: www.avapublisher.com**

***هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات این کتاب بدون اجاز ه کتبی ناشر ممنوع و شرعاً حرام است.***
***متخلفان به موجب قانون حمایت حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.***

# فهرست مطالب

**عنوان** **صفحه**


مقدمه ناشر ..... ۹
پیش‌گفتار ..... ۱۰

فصل اول: تبیین مفاهیم سازمان و تحول دیجیتال

۱-۱ تحول دیجیتال ..... ۱۲
۱-۱-۱ تعریف تحول دیجیتال ..... ۱۲
۱-۱-۲ ویژگی‌های تحول دیجیتال ..... ۱۶
۱-۱-۳ پیشران‌های تحول دیجیتال ..... ۲۰
۱-۱-۴ فازهای تحول دیجیتال ..... ۲۲
۱-۲ سازمان دیجیتال ..... ۲۳
۱-۲-۱ تعریف سازمان دیجیتال ..... ۲۳
۱-۲-۲ ویژگی‌های سازمان دیجیتال ..... ۲۵
۱-۲-۳ بلوک‌های سازنده سازمان دیجیتال ..... ۲۷
۱-۲-۳-۱ ذهنیت دیجیتال ..... ۲۸
۱-۲-۳-۲ مهارت‌های نرم ..... ۳۳
۱-۲-۳-۳ مهارت‌های دیجیتال ..... ۳۴
۱-۲-۳-۴ قابلیت‌های دیجیتال ..... ۳۷
۱-۲-۴ دی‌ان‌ای سازمان دیجیتال ..... ۴۲
۱-۲-۵ پیشران‌های سازمان دیجیتال ..... ۴۴
۱-۲-۶ ساختار سازمان دیجیتال ..... ۴۶
۱-۲-۶-۱ ساختار عمودی و افقی ..... ۴۶
۱-۲-۶-۲ ساختار منابع انسانی سازمان دیجیتال ..... ۴۸

فصل دوم: شناسایی الزامات کلیدی و معیارهای تحقق سازمان دیجیتال شرکت

۲-۱ عوامل کلیدی موفقیت سازمان دیجیتال ..... ۵۲
۲-۲ الزامات کلیدی سازمان دیجیتال ..... ۵۳
۲-۲-۱ الزامات سخت سازمان دیجیتال ..... ۵۳
۲-۲-۲ الزامات نرم سازمان دیجیتال ..... ۵۸

۲-۳ الزامات استراتژیک تحول دیجیتال ..... ۶۹
۱-۳-۲ منابع دیجیتال ..... ۶۹
۲-۳-۲ ساختار سازمانی ..... ۷۱
۳-۳-۲ استراتژی‌های رشد دیجیتال ..... ۷۲
۴-۳-۲ معیارها و اهداف ..... ۷۳
۴-۲ ملاحظات و مخاطرات امنیتی تحول دیجیتال ..... ۷۳
۵-۲ چالش‌های فنی و غیرفنی سازمان دیجیتال ..... ۷۵
۶-۲ شناسایی قوانین، مقررات و سیاست‌های حاکم بر فضای فعالیت سازمان ..... ۷۹
۷-۲ حرکت ودافون در مسیر سازمان دیجیتال ..... ۸۱
۸-۲ اکوسیستم حاکم بر فضای فعالیت شرکت ..... ۸۳

## فصل سوم: رهسپاری در سفر دیجیتال

۱-۳ قابلیت‌های رهبری تحول دیجیتال ..... ۹۰
۱-۱-۳ تحلیل جایگاه رهبری در تحول دیجیتال ..... ۹۱
۱-۱-۱-۳ تبیین مفهوم رهبری تحول دیجیتال ..... ۹۳
۲-۱-۱-۳ شایستگی‌های رهبر تحول دیجیتال ..... ۹۵
۲-۱-۳ حکمرانی دیجیتال ..... ۹۹
۱-۲-۱-۳ ساختارهای حکمرانی تحول دیجیتال ..... ۱۰۰
۳-۱-۳ استراتژی دیجیتال ..... ۱۰۹
۱-۳-۱-۳ اهمیت استراتژی دیجیتال سازمانی ..... ۱۱۰
۲-۳-۱-۳ تعریف استراتژی دیجیتال سازمانی ..... ۱۱۱
۴-۱-۳ استعداد دیجیتال ..... ۱۱۲
۱-۴-۱-۳ مفهوم استعداد دیجیتال ..... ۱۱۲
۲-۴-۱-۳ مبانی مدیریت استعداد دیجیتال ..... ۱۱۳
۵-۱-۳ مهارت دیجیتال ..... ۱۲۰
۲-۳ محیط کار دیجیتال ..... ۱۲۲
۱-۲-۳ جایگاه محیط کار در مسیر تحول دیجیتال ..... ۱۲۳
۲-۲-۳ تجربه دیجیتال کارکنان ..... ۱۲۹
۱-۲-۲-۳ مفهوم تجربه دیجیتال کارکنان ..... ۱۳۲
۲-۲-۲-۳ چارچوب تجربه دیجیتال کارکنان ..... ۱۳۵
۳-۲-۲-۳ نقشه سفر کارکنان ..... ۱۳۶
۳-۲-۳ مدیریت منابع انسانی دیجیتال ..... ۱۴۲

۳-۲-۴ فرهنگ دیجیتال ..... ۱۴۴
۳-۲-۴-۱ ابعاد فرهنگ دیجیتال ..... ۱۴۷
۳-۲-۴-۲ پرورش فرهنگ دیجیتال ..... ۱۴۹
۳-۳ تجربه دیجیتال مشتری ..... ۱۵۴
۳-۳-۱ تجربه مشتری: چیستی و چرایی ..... ۱۵۵
۳-۳-۲ سفر مشتری ..... ۱۵۷
۳-۳-۳ تجربه مشتری و تحول دیجیتال ..... ۱۵۹
۳-۳-۴ تحول تجربه مشتری در صنعت تلکام ..... ۱۶۰
۳-۴ فرایندهای دیجیتال ..... ۱۶۱
۳-۴-۱ فرآیندهای دیجیتال، چیستی و چرایی ..... ۱۶۴
۳-۴-۲ رویکردهای دیجیتال‌سازی فرایندها ..... ۱۶۸
۳-۴-۳ چابک‌سازی فرآیندها ..... ۱۷۰
۳-۴-۳-۱ چارچوب‌های مدیریت خدمات فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال ..... ۱۷۶
۳-۵ مثال‌هایی از اقدامات تحول دیجیتال در برخی شرکتهای دنیا ..... ۱۷۸

## فصل چهارم: مدل‌های کسب‌وکار دیجیتال

۴-۱ انواع مدل کسب‌وکار از دیدگاه الکساندر استروالدر ..... ۱۸۹
۴-۲ دیجیتالی‌سازی مدل کسب‌وکار ..... ۱۹۳
۴-۲-۱ تحول مدل کسب‌وکار دیجیتال بر اساس مطالعه وسترمن، بونه و مک‌آفی ..... ۱۹۴
۴-۲-۲ تحول دیجیتال در مدل کسب‌وکار بر اساس تحقیقات ویل و وئرنر ..... ۱۹۶
۴-۳ پلتفرم، روند نوظهور مدل‌های کسب و کاری ..... ۲۰۱
منابع ..... ۲۰۵

# فهرست جداول

**عنوان** **صفحه**


جدول ۱- سه حوزه کلیدی تحول دیجیتال..... ۱۵
جدول ۲- مقایسه ویژگی‌های عصر دیجیتال را با عصر صنعتی ..... ۱۶
جدول ۳- تعاریف سازمان دیجیتال ..... ۲۴
جدول ۴- نقش‌ها و استراتژی‌ها برای ذهنیت‌های دیجیتال مختلف..... ۳۲
جدول ۵- مهارت‌های مشترک میان استعدادهای دیحیتال..... ۴۸
جدول ۶- عوامل کلیدی موفقیت سازمان دیجیتال ..... ۵۲
جدول ۷- تفاوت استراتژی دیجیتال با استراتژی سنتی..... ۶۳
جدول ۸- نتایج استراتژیک شرکت ودافون در تحول دیجیتال ..... ۸۳
جدول ۹ - مشتریان شرکت ودافون..... ۸۴
جدول ۱۰- وظایف کلان و خرد دسته طرح‌ریزی و هدایت تحول دیجیتال ..... ۱۰۶
جدول ۱۱- وظایف کلان و خرد دسته هماهنگی و هم‌نواسازی اقدامات تحول دیجیتال ... ۱۰۸
جدول ۱۲- وظایف کلان و خرد دسته پایش محیطی و شبکه‌سازی اکوسیستم تحول ... ۱۰۹..
جدول ۱۳- رویکردهای نسل آینده مدیریت عملکرد ..... ۱۱۹
جدول ۱۴- فهرست مهارت‌های دیجیتالی سخت و فنی ..... ۱۲۱
جدول ۱۵- فهرست مهارت‌های دیجیتالی نرم..... ۱۲۱
جدول ۱۶- فهرست مهارت‌های نرم عمومی و تخصصی..... ۱۲۲
جدول ۱۷- چارچوب محیط کار دیجیتال..... ۱۲۷
جدول ۱۸- دوره‌های مختلف در دنیای کار ..... ۱۳۲
جدول ۱۹- اقدامات تحول دیجیتال شرکت تلفنیکا ..... ۱۷۸
جدول ۲۰- اقدامات تحول دیجیتال شرکت هواوی ..... ۱۷۹
جدول ۲۱- اقدامات تحول دیجیتال شرکت ان‌تی‌تی ..... ۱۸۰
جدول ۲۲- اقدامات تحول دیجیتال شرکت دویچه تلکام آگ..... ۱۸۱
جدول ۲۳- اقدامات تحول دیجیتال شرکت چاینا تلکام ..... ۱۸۲
جدول ۲۴- اقدامات تحول دیجیتال شرکت ودافون ..... ۱۸۳

# فهرست اشکال

**عنوان** **صفحه**


شکل ۱- چشم‌اندازهای تحول دیجیتال ..... ۱۴
شکل ۲- ویژگی‌های عصر دیجیتال ..... ۱۷
شکل ۳- شمای کلی سازمان دیجیتال..... ۲۸
شکل ۴- ماتریس ذهنیت دیجیتال ..... ۳۰
شکل ۵- مهارت‌های دیجیتال..... ۳۵
شکل ۶- دسته‌بندی نقاط تماس مشتری ..... ۳۹
شکل ۷- دی‌ان‌ای سازمان دیجیتال..... ۴۳
شکل ۸- پیشران‌های سازمان دیجیتال ..... ۴۵
شکل ۹- ساختار سازمانی سازمان‌های دیجیتال..... ۴۷
شکل ۱۰- ده اولویت برتر استعدادهای دیجیتال در مقایسه با کارکنان دیگر ..... ۴۹
شکل ۱۱- ساختار منابع انسانی سازمان دیجیتال..... ۵۰
شکل ۱۲- انواع پلت‌فرم..... ۵۶
شکل ۱۳- ویژگی‌های رهبر دیجیتال ..... ۵۸
شکل ۱۴- ماتریس رهبری ۴/۰..... ۶۱
شکل ۱۵- خصوصیات بارز استراتژی دیجیتال..... ۶۴
شکل ۱۶- خصوصیات بارز فرهنگ دیجیتال..... ۶۶
شکل ۱۷- ساختار حکمرانی تحول دیجیتال..... ۶۸
شکل ۱۸- نقشه دیجیتال گروه ودافون ..... ۸۲
شکل ۱۹- قابلیتهای رهبری، فناورانه و دستاوردهای تحول دیجیتال ..... ۸۸
شکل ۲۰- سطوح زبدگی دیجیتال (وسترمن و همکاران، ۲۰۱۴) ..... ۹۲
شکل ۲۱- تبیین مفهوم رهبری تحول دیجیتال ..... ۹۴
شکل ۲۲- شایستگی‌های رهبران دیجیتال..... ۹۷
شکل ۲۳- جایگاه مدیر ارشد دیجیتال در ساختار سازمانی..... ۱۰۲
شکل ۲۴- چارچوب کلان وظایف مدیر..... ۱۰۴
شکل ۲۵- مدل عوامل مؤثر بر تجربه کارکنان..... ۱۲۹
شکل ۲۶- چارچوب تجربه دیجیتال کارکنان..... ۱۳۶
شکل ۲۷- نقشه سفر کارکنان ..... ۱۳۷
شکل ۲۸- فرآیند طراحی تجربه..... ۱۴۰
شکل ۲۹- سفر کارکنان اوراکل..... ۱۴۱

شکل ۳۰- عناصر برنامه درازمدت برای ایجاد فرهنگ دیجیتال (کد کردن دی‌ان‌ای)..... ۱۵۰
شکل ۳۱- هفت بعد فرهنگ دیجیتال چابک از دیدگاه مایکروسافت..... ۱۵۳
شکل ۳۲- بوم مدل کسب‌وکار (استروالدر و پیگنیتور، ۲۰۱۰)..... ۱۸۷
شکل ۳۳- مدل کسب‌وکار تفکیکی..... ۱۹۰
شکل ۳۴- مدل کسب‌وکار دنباله‌دار..... ۱۹۱
شکل ۳۵- چارچوب مدل کسب‌وکار (ویل و وئرنر، ۲۰۱۸) ..... ۱۹۸

**تقدیم به**

**انسانهایی که**

**به فردایی بهتر**

**می اندیشند.**

## مقدمه ناشر

سپاس بیکران پروردگار را که به انسان قدرت اندیشیدن بخشید، قدرتی که در مقایسه با سایر موجودات باعث شده است که انسان هرگز به امکانات محدود خود اکتفا نکند. مکاتب الهی، انسان را موجودی کمال‌طلب و پویا می‌دانندکه جهت‌گیری او به سوی خالقش می‌باشد. از جمله راههای تقرب به خداوند علم است، علمی که زیبایی عقل است. علمی که در دریای بیکران آن هر ذره نشانی از آفریدگار است و هر چه علم انسان افزون گردد، تقربش بیشتر می‌شود. از این روست که به علم‌اندوزی و دانش‌آموزی توجهی بی‌نظیر مبذول گردیده است. اما علم‌آموزی به ابزاری نیاز دارد که مهمترین آن کتاب است و انتشار نتیجه مطالعات پژوهشگران و اندیشمندان پاسخگوی این نیاز خواهد بود.

جهت تحقق این امر و گام برداشتن در جهت ارتقای پایه‌های علم و دانش و رشد و شکوفایی استعدادها انتشار کتاب را یکی از اهداف خود قرار داده و انتظار داریم با حمایت‌های معنوی هموطنان گرامی بتوانیم گامهای مؤثر و ارزشمندی را برداریم. گرچه تلاش خواهد شد در حد دانش و تجربه اندکمان کارهایی بدون اشکال تقدیم حضورتان گردد، ولی اذعان داریم که راهنمایی‌های شما عزیزان می‌تواند ما را در ارتقای کیفی کتاب راهگشا باشد لذا همیشه منتظر پیشنهادات و راهنماییهای شما خواهیم بود.

در پایان از همه عزیزانی که در مراحل مختلف تهیه، تدوین و چاپ کتاب از همفکری و همکاری آنها برخوردار بوده‌ام به خصوص همکاران مرکز تحقیقات مخابرات ایران(پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات) و همچنین مهندسان علیرضا اصغریان، علیرضا اسماعیلی، تکاوش بحرینی و افشین اکبری و خانم دکتر سارا نجاری (نویسندگان کتاب) و مهندس علی‌محمد خانی (مدیر فروش) سپاسگزاری نموده و موفقیت روزافزونشان را آرزومندم.

**دکتر مهدی خانی**

**مدیر مسئول انتشارات آوای قلم**

## پیش‌گفتار

دنیای امروزی به شکل پیوسته در حال تغییر و تحول است و یکی از مهمترین دلایل تغییرات بنیادین در الگوهای کسب و کار و توسعه فناوری‌های تحول‌آفرین، شکل‌گیری «تحول دیجیتال» است. هنگامی که در مورد فعال‌سازی دیجیتال صحبت به میان می‌آید، بدین معناست که روزهای پیشرفت تدریجی به پایان رسیده و وقت آن است که در سازمان‌ها، کارهای بزرگی انجام شود. سئوالی که به میان می‌آید این است که چگونه سازمانی را برای تحول دیجیتال در دوره زمانی کنونی راه‌اندازی نمائیم؟ در این عصر، سازمان‌های دیجیتال با استفاده از مهارت‌های تحول دیجیتال، توانایی سازمانی را برای استفاده از ابزارها و داده‌های خود به منظور استقرار و پیکربندی مجدد منابع انسانی، سرمایه، شرایط کسب و کار و ... به کار می‌گیرند. بینش حاصل از تفکر دیجیتال در این نوع سازمان‌ها باعث توانمندی سازمانی در نوآوری مستمر، دموکراتیزه نمودن داده‌ها و اطلاعات، تغییر در ساختارهای سازمانی، ارتقاء مهارت‌های انسانی و ... می‌شود.

زمانی می‌توانیم مدعی تحول دیجیتالی در سازمانی شویم که فناوری‌های تحول‌آفرین، مدل‌های کسب‌وکار، تجربه‌های مشتریان و فرایندهای عملیاتی سازمان به نحو مطلوبی انجام پذیرند که این امر نیازمند بستری برای اجرایی شدن استراتژی دیجیتال آن سازمان است.

کتاب حاضر یک نمای کلی برای سازمان دیجیتال را ایجاد و با شناسایی الزامات کلیدی و معیارهای تحقق و اندازه‌گیری آنها در یک نمونه واقعی، راهنمای مناسبی برای سازمان‌ها به منظور شناسایی شکاف‌ها و تدوین برنامه‌های لازم جهت رسیدن به وضع مطلوب فراهم می‌آورد. بر همین اساس، این کتاب در پنج فصل به تبیین مفاهیم سازمان دیجیتال و تحول دیجیتال، شناسایی الزامات کلیدی و معیارهای تحقق سازمان دیجیتال، تبیین قابلیت‌های لازم برای تحول دیجیتال، بررسی مدل‌های کسب و کار دیجیتال و ارائه گزارش از ارزیابی بلوغ دیجیتال مورد مطالعه، پرداخته است.

امید است، با مطالعه کتاب مذکور، علاقه‌مندی و حرکت به سوی سازمان دیجیتال در سازمان‌ها، شرکت‌ها و موسسات انتفاعی و غیرانتفاعی فراهم آید.

در پایان از تمامی صاحب‌نظران و خوانندگان عزیز تقاضا می‌شود با راهنمایی‌ها و پیشنهادات اصلاحی، نویسندگان کتاب را جهت تقویت و ارتقاء مطالب آن یاری دهند.

**با سپاس**

**نویسندگان کتاب**