



سومین کنفرانس ملی تحول دیجیتال با رویکرد فرهنگ انسان محور

تهران، دانشگاه خاتم - ۱۲ و ۱۳ تیرماه ۱۴۰۳

الزامات و سازوکارهای حکمرانی تحول دیجیتال در سازمان‌های بزرگ

سید مهدی حسینی نسب

پژوهشگر حکمرانی و راهبری تحول دیجیتال



- ✓ مفهوم حکمرانی تحول دیجیتال
- ✓ سازوکارهای حکمرانی تحول دیجیتال
- ✓ تجویز راهبردی سازوکار حکمرانی متناسب با سطح بلوغ دیجیتال
- ✓ چالش‌های راه‌اندازی سازوکارهای حکمرانی تحول دیجیتال
- ✓ شاخص‌های سنجش و پایش حکمرانی تحول دیجیتال
- ✓ جمع‌بندی: الزامات حکمرانی در راستای تحقق اهداف

حکمرانی؟ حکمرانی دیجیتال؟



حکمرانی تحول دیجیتال

حکمرانی

هدایت

ارزیابی

نظارت



حکمرانی = حکمرانی تحول دیجیتال = حکمرانی دیجیتال



«انواع سازوکارهای مدیریت، پایش، راهبری، تعیین خطمشی یا سیاستها، هدف‌گذاری، توسعه استراتژی، تخصیص منابع و به طور کلی هر سازوکار در عالی‌ترین سطح سازمان که منجر به هم‌نوایی (ارکستراسیون) اقدامات سازمان در راستای ارزش‌آفرینی و تحقق چشم‌انداز کسب‌وکار برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی سازمان در عصر دیجیتال گردد.»

مدیریت

- تصمیم‌گیری‌های روتین
- تسک‌های اداری
- مرتبط با عملیات روزانه سازمان

هدف: پشتیبانی از اهداف و ارزش‌های تعیین شده توسط بدنه حکمرانی سازمان



حکمرانی

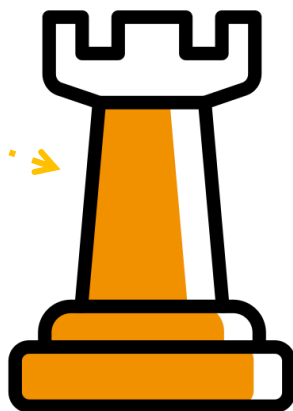
پایش و تصمیم‌گیری مربوط به اهداف استراتژیک، برنامه‌ریزی مالی، سیاستها، ارزشها، چشم‌انداز و ساختار سازمان

هدف: تعیین چارچوب کاری بدنه مدیریتی سازمان

کارکردهای اصلی حکمرانی تحول دیجیتال؟



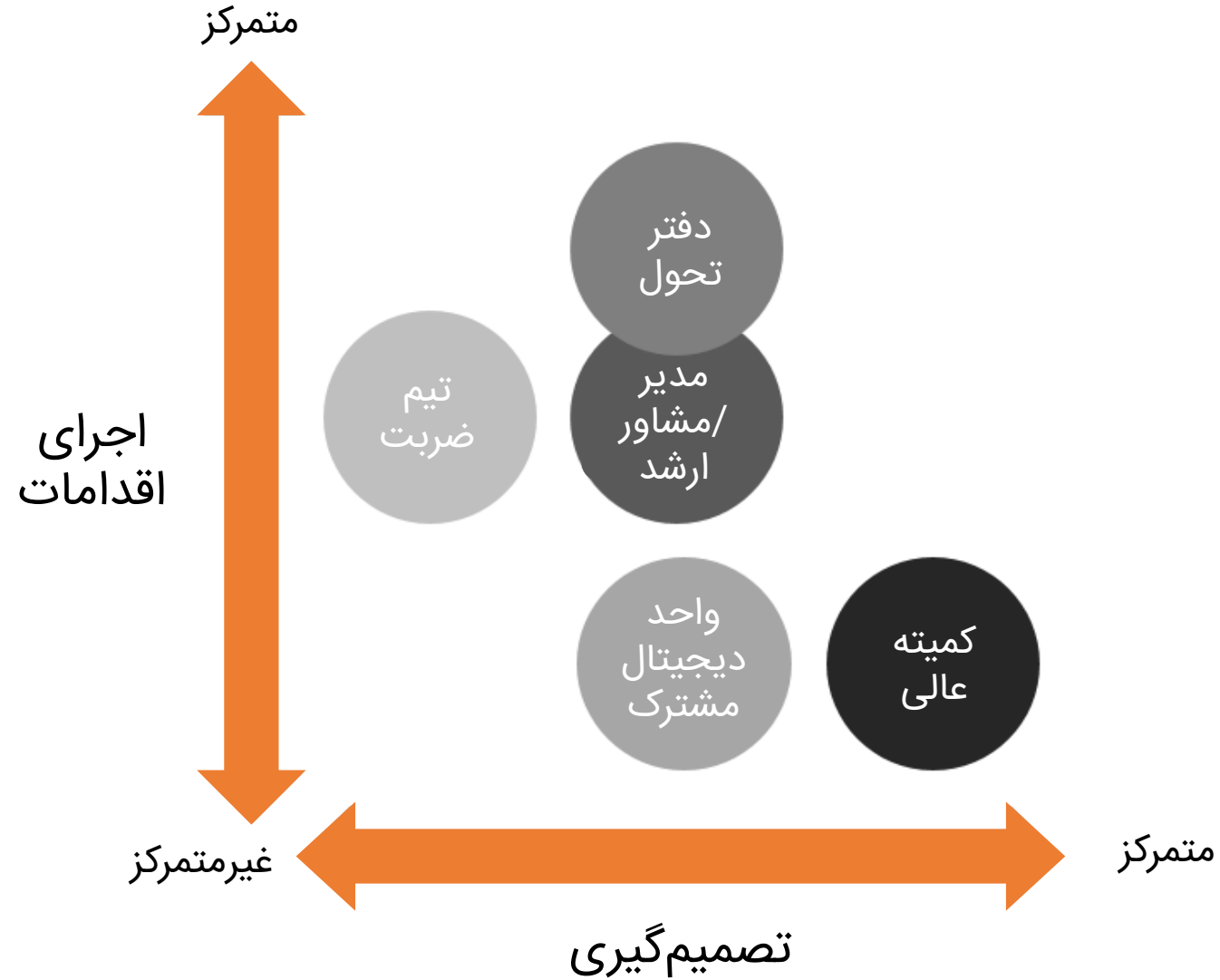
طرح‌ریزی و هدایت
تحول دیجیتال



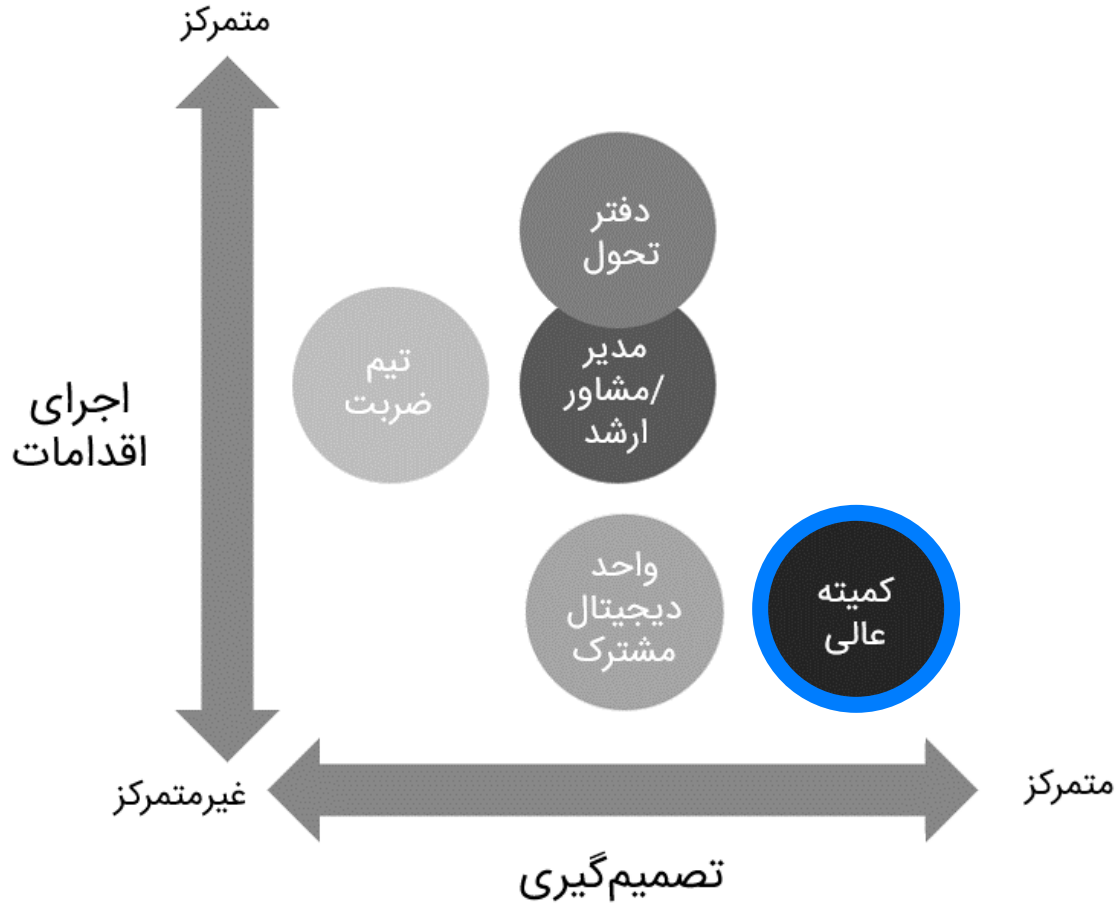
هماهنگی و هم‌نوا سازی
اقدامات تحول دیجیتال

پایش محیطی و شبکه‌سازی در
اکوسیستم تحول دیجیتال

انواع سازوکار حکمرانی تحول دیجیتال



انواع سازوکار حکمرانی تحول دیجیتال : کمیته‌های عالی



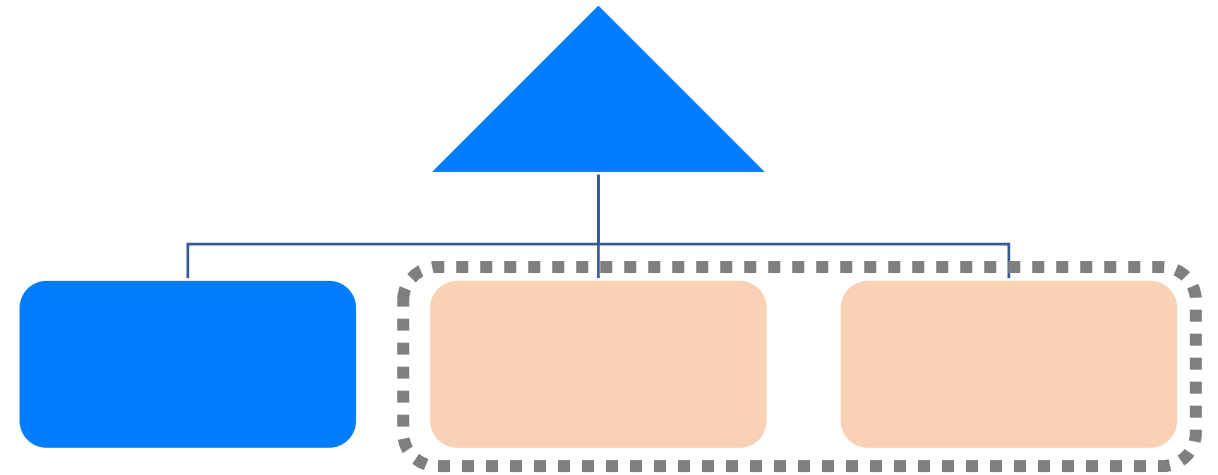
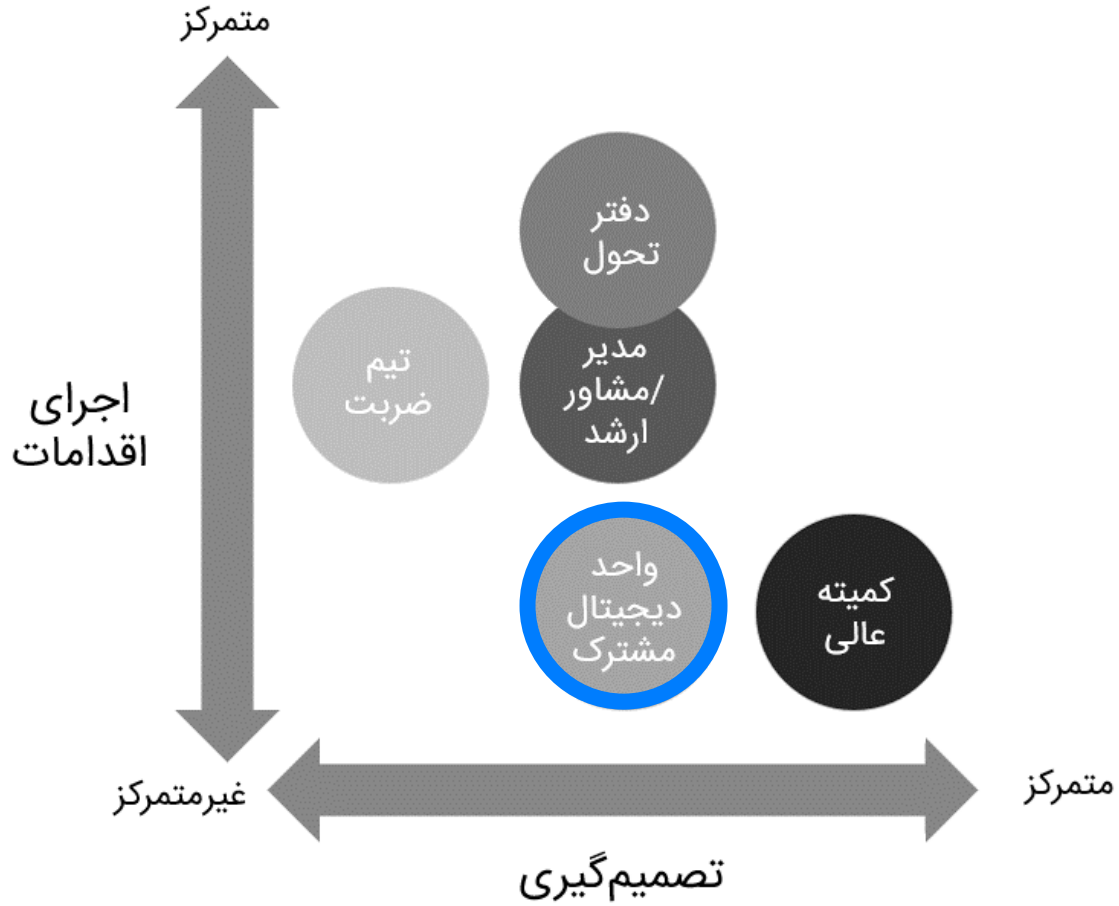
کمیته راهبری

- تعیین اهداف و استراتژی‌های سازمان در قبال تحول دیجیتال
- کنترل بودجه و هزینه‌ها
- تأیید سیاست‌ها
- مشخص نمودن اولویت‌ها

کمیته‌های نوآوری

- یک محصول یا خدمت خاص و ارزیابی ارزش آن برای سازمان
- ایجاد حس فوریت در بدنه سازمان
- تصمیم‌گیری‌های کلان در ارتباط با چشم‌انداز سازمان

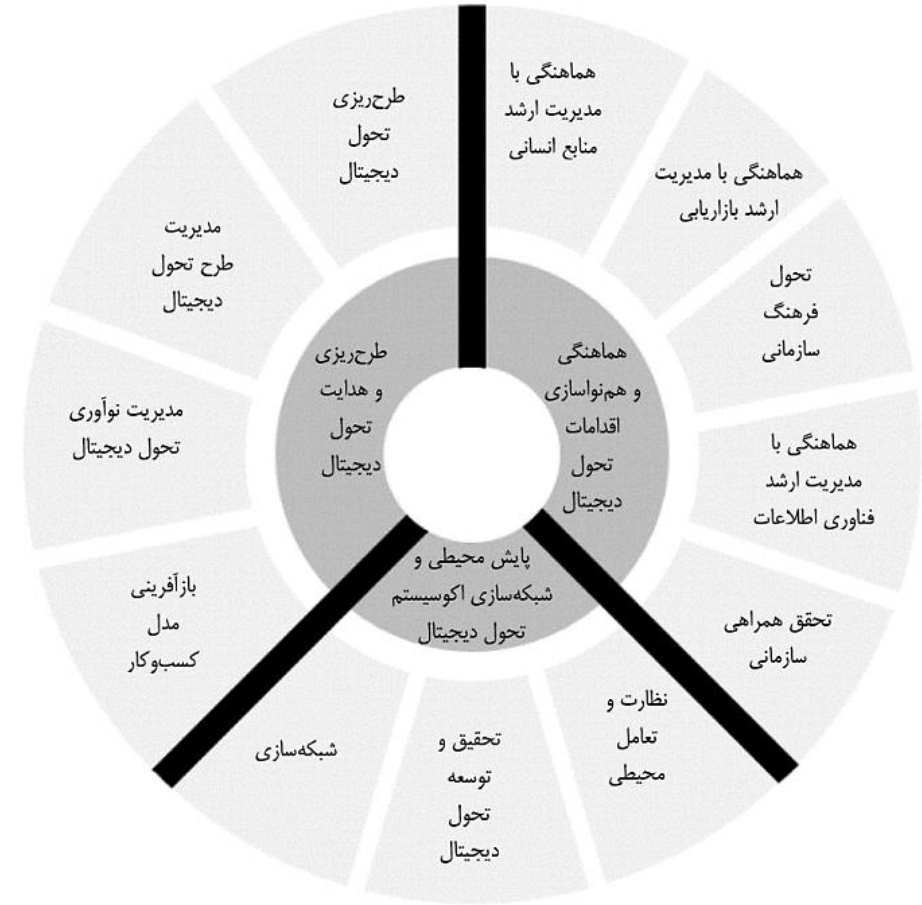
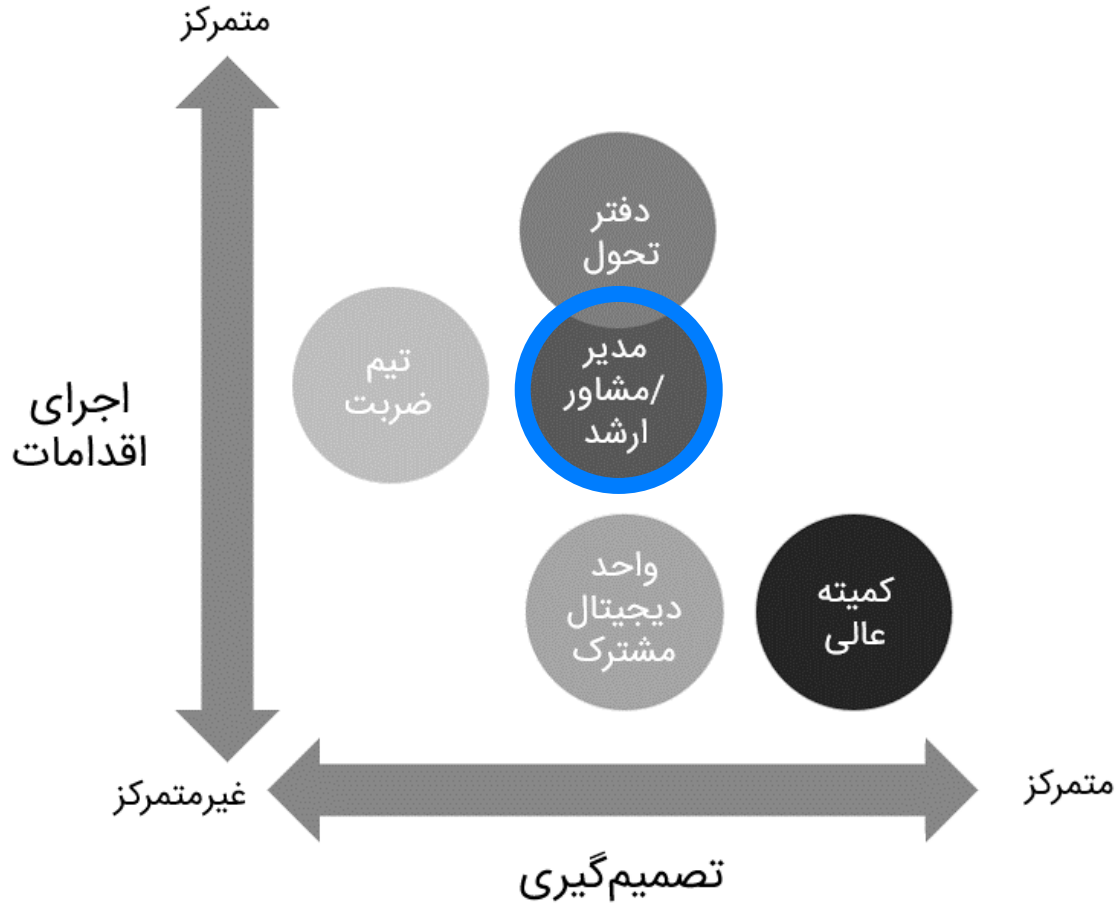
انواع سازوکار حکمرانی تحول دیجیتال : واحد مشترک دیجیتال



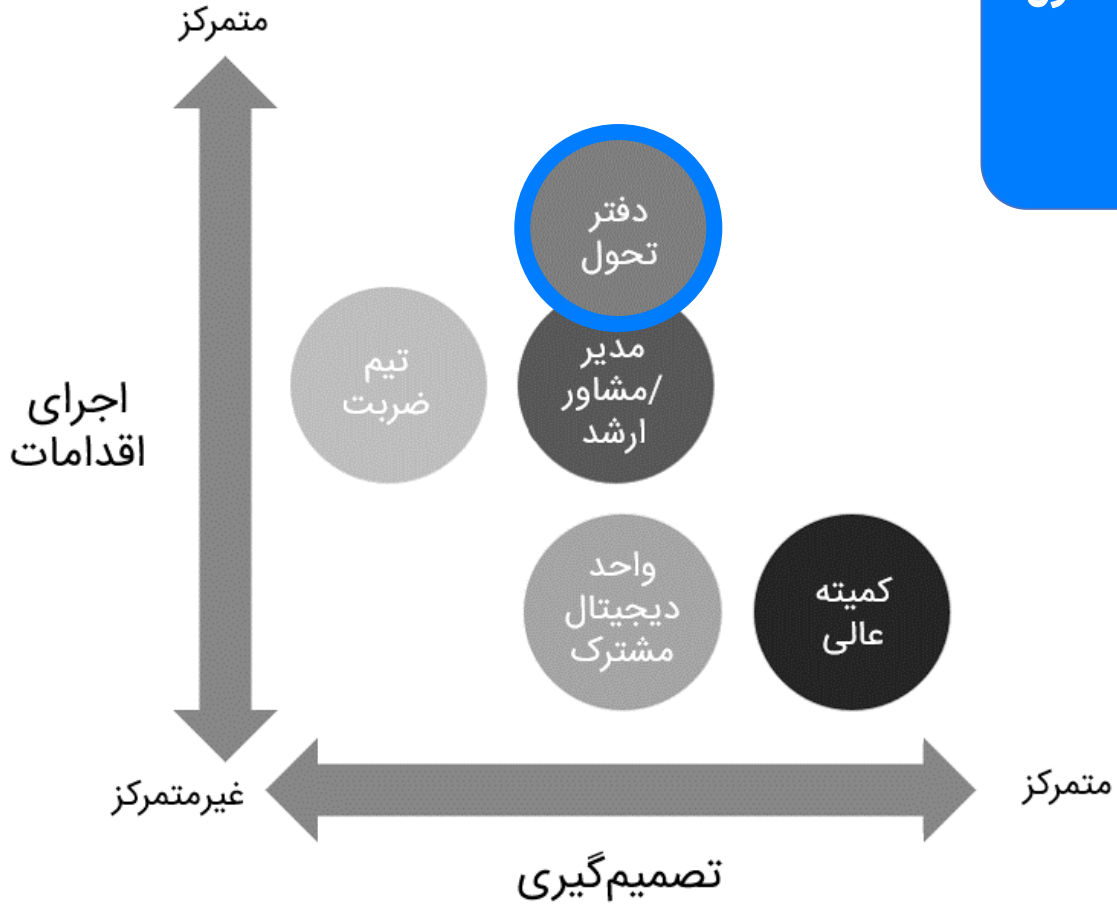
چالش‌های سیاسی و فرهنگی



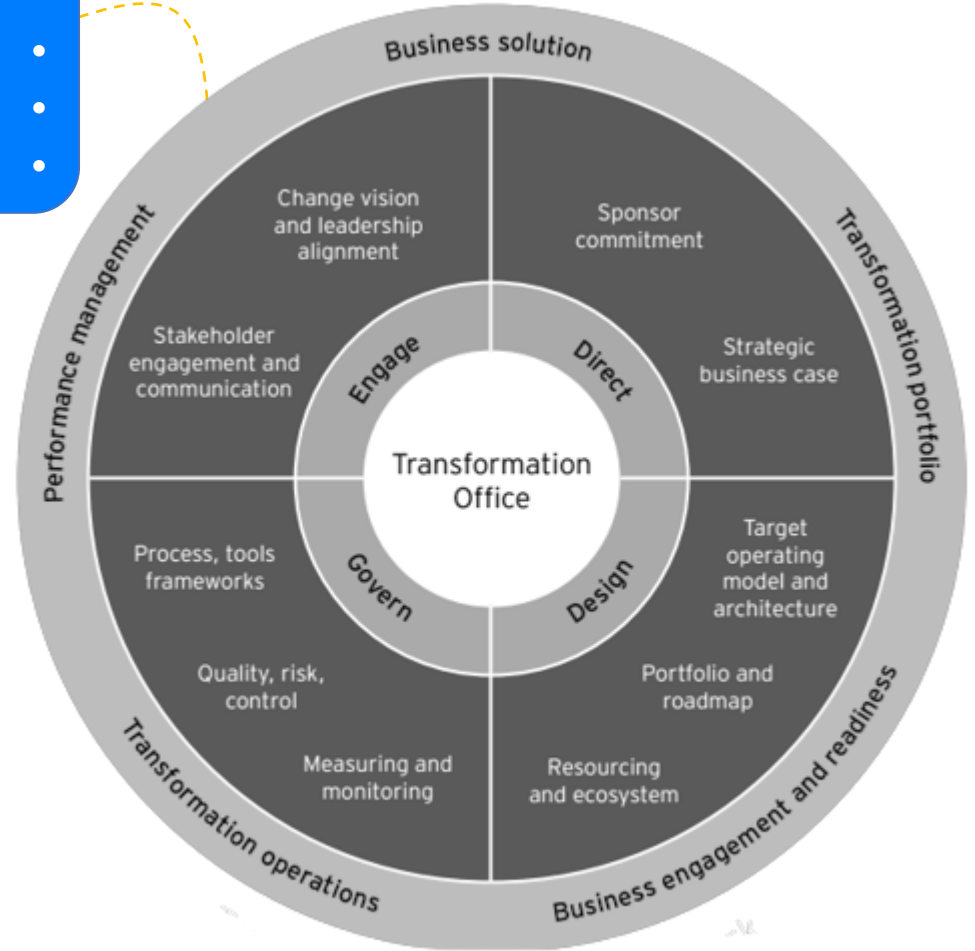
انواع سازوکار حکمرانی تحول دیجیتال : مدیر ارشد دیجیتال (CDO)



انواع سازوکار حکمرانی تحول دیجیتال : دفتر تحول



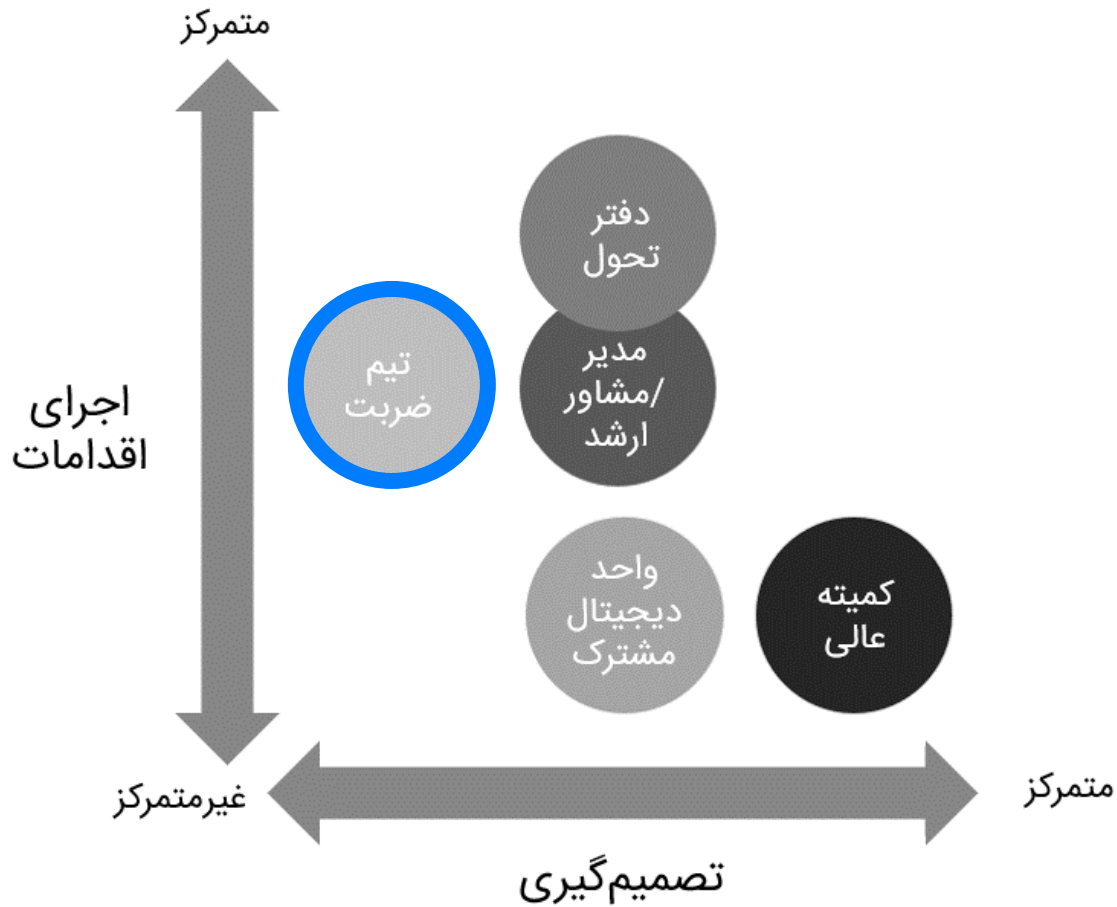
- پیشبرد تحویل محصول
- پیشبرد فنی
- طراحی تجربه
- پایش تحول



انواع سازوکار حکمرانی تحول دیجیتال : تیم ضربت

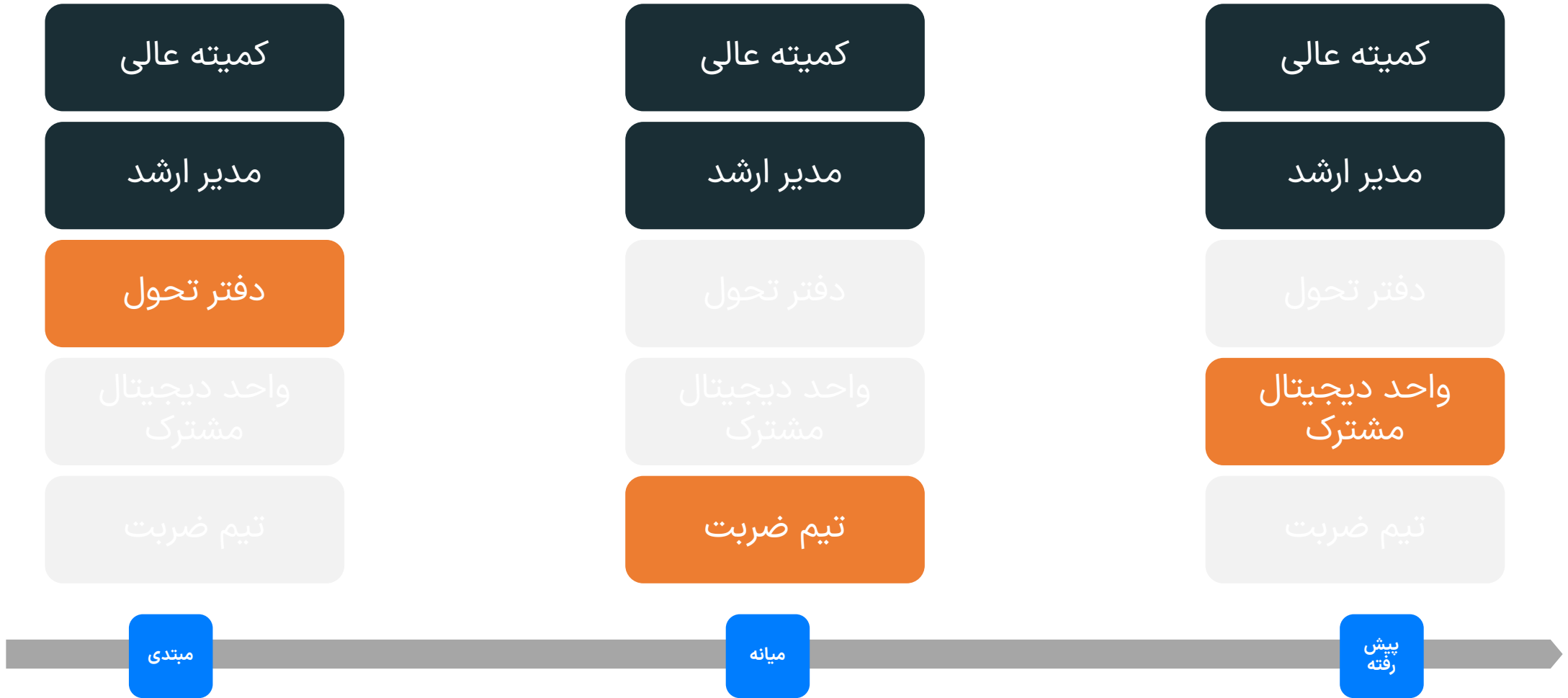


۲.۵ برابر سرعت بالاتری در تحقق اهداف تحول دیجیتال در سازمان

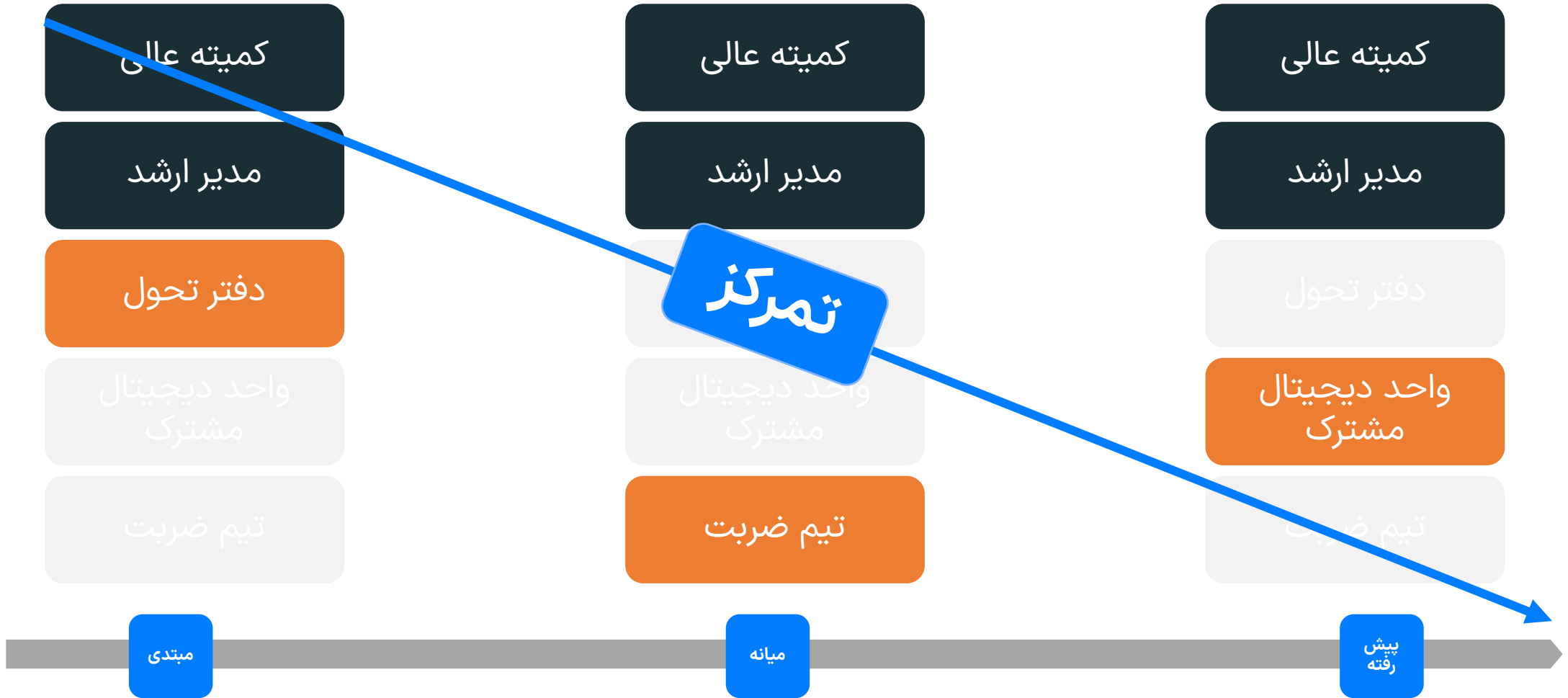


Digital Operations Teams	Data and Analytics Teams
 Pilotfish	 Anchovies
Digital Product Teams	Digital Channel Teams
 Sharks	 Manta Rays

حکمرانی تحول دیجیتال متناسب با بلوغ دیجیتال؟

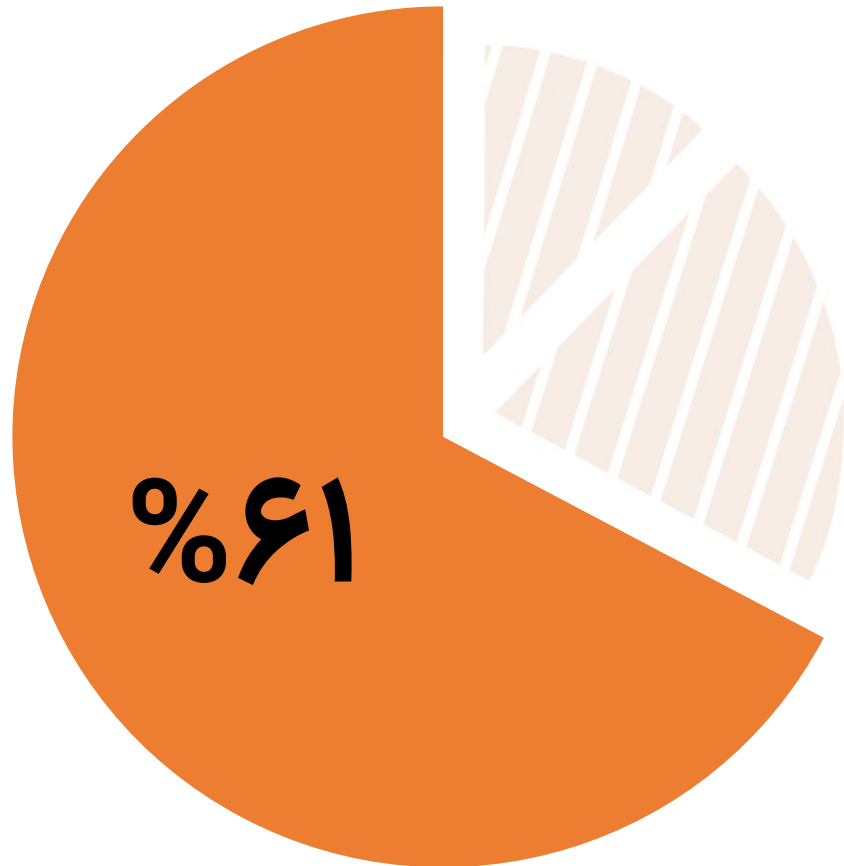


حکمرانی تحول دیجیتال متناسب با بلوغ دیجیتال؟





توجه به حکمرانی تحول دیجیتال و فرهنگ دیجیتال در تحقق اهداف این پدیده، سهم ۶۱ درصدی از عوامل موفقیت تحول دیجیتال را ایفا نموده است. (هی، ۲۰۱۹)



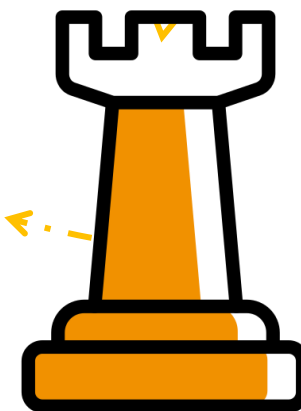
۱. نامعین بودن سازوکارهای حکمرانی و یا انتخاب سازوکارهای نامتناسب با سازمان برای تحول دیجیتال، یکی از مواردی است که منجر به **عدم بهره‌وری صحیح طرح تحول دیجیتال** در سازمان می‌شود.
۲. معضلات مربوط به حکمرانی تحول دیجیتال، از **اصلی‌ترین موانع** تحقق برنامه‌های تحول دیجیتال خواهد بود.



طرح‌ریزی و هدایت
تحول دیجیتال

هماهنگی و هم‌نواسازی
اقدامات تحول دیجیتال

پایش محیطی و شبکه‌سازی
در اکوسیستم تحول دیجیتال



- مدیریت تغییر
- مدیریت داده
- تغییر نیازها و رفتارهای مشتریان
- اسکیل آپ کردن
- رشد سازوکار حکمرانی دیجیتال
- ساختار قدیمی سازمان
- مدیریت چرخه نوآوری سازمانی
- پارادوکس چابکی در برابر کنترل
- شفافیت

- شکاف مهارتی
- سیستم‌ها و سامانه‌های قدیمی
- همکاری‌های میان‌واحدی
- امنیت سایبری
- موانع فرهنگی
- گزینش فناوری

- اولویت بندی سرمایه گذاری
- ارزیابی اثربخشی مالی
- تطابق‌های قانونی
- تهدید ورود رقبای جدید به بازار
- فشار/کمبود تامین کنندگان یا پارتنرها



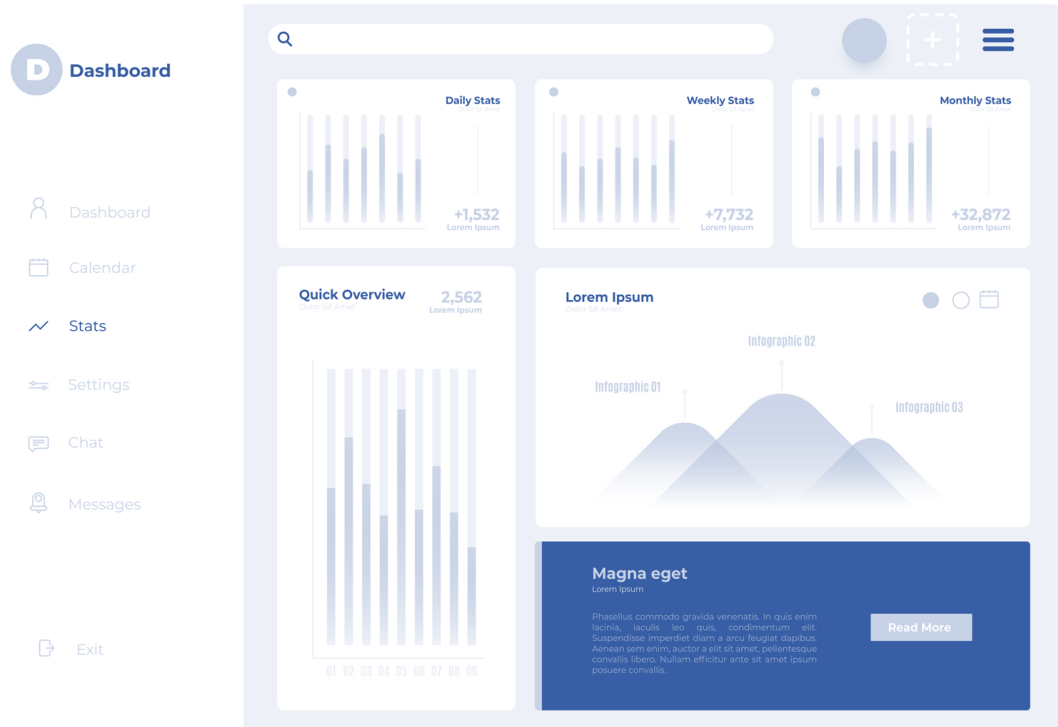
۱. کمبود حس فوریت
۲. ضعف در ایجاد ساختار راهبری تحول دیجیتال
۳. نبود چشم انداز استراتژیک
۴. ضعف در اعلان اهداف تحول در سازمان
۵. عدم حذف موانع دستیابی به چشم انداز دیجیتال
۶. نرسیدن به اهداف کوتاه مدت
۷. انحراف از هدف اصلی به دلیل موفقیت های اولیه
۸. عدم توانایی در تغییر فرهنگ سازمان



شاخص های پایش اثربخشی حکمرانی دیجیتال



- موفقیت سبد پروژه های تحول دیجیتال
- کیفیت داده
- مدیریت تهدیدات امنیتی/سایبری
- ارزیابی شکاف مهارت های دیجیتال
- نرخ اکتساب فناوری
- میزان بهره‌وری فرایندهای سازمانی
- نرخ بازگشت سرمایه گذاری های دیجیتال
- امتیاز رضایت مشتریان (داخلی و خارجی)
- ارزیابی سلامت پایپ‌لاین نوآوری
- و ...



نتیجه‌گیری: ویژگی‌های حکمرانی تحول دیجیتال کارا؟

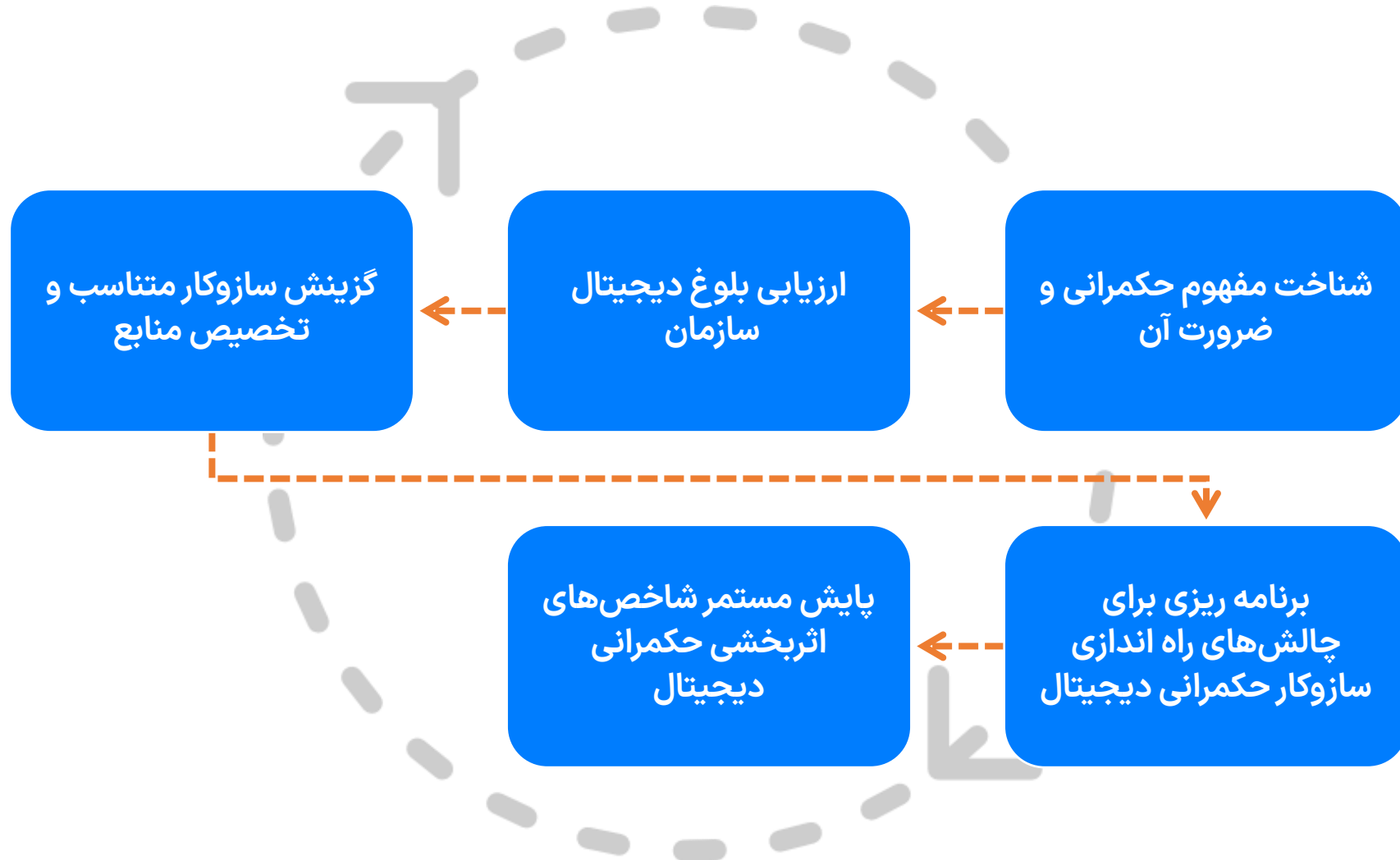


۱. ایجاد تمرکز در ارتباط با داده‌های اقدامات تحول دیجیتال
۲. گذار از حکمرانی متمرکز به حکمرانی غیرمتمرکز با افزایش سطح بلوغ دیجیتال سازمان
۳. ایجاد ساختار ایده پردازی غیرمتمرکز، اما فرایندی برای ارزشیابی ایده‌ها به صورت متمرکز
۴. اهتمام به پایش و ارزیابی تحول دیجیتال با تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط
۵. اجتناب از ارائه راهکارهای سیلویی و توجه به یکپارچگی داده‌ها و زیرساخت‌های فنی جهت رشد بهتر سیستم‌ها
۶. ارزیابی اقدامات/پروژه‌های پیشنهادی تحول دیجیتال در ماتریس ارزش‌آفرینی/امکان‌پذیری
۷. پیشبرد اقدامات دیجیتالی سازی تا مرحله اطمینان از ارزش زایی برای سازمان (همراهی از ابتدا تا انتها)



چابکی





سومین کنفرانس ملی تحول دیجیتالی با رویکرد فرهنگ انسان محور

۱۲ و ۱۳ تیرماه ۱۴۰۳

با تشکر از توجه شما!

سید مهدی حسینی نسب

پژوهشگر حکمرانی و راهبری تحول دیجیتال

www.SMHossiniNasab.ir

@SMHosseiniNasab

• سایت:
<https://iranmanagement.net>

• ایمیل:
Info@iranmanagement.net

• آدرس دبیرخانه:
تهران-ضلع شمالی خیابان شهید باهنر(دوراهی دزاشیب) - پلاک ۵۲۷-
مجتمع تجاری و اداری نیاوران - طبقه ۵- واحد ۵۰۳

• تلفن و شماره دبیرخانه:
۲۶۸۷۹۲۳۵ و ۲۶۸۷۹۲۳۹

• محل برگزاری کنفرانس:
تهران - خیابان ملاصدرا - خیابان حکیم اعظم - پلاک ۳۰ - دانشگاه خاتم

