

هوش تحول گرا

راهنمای رهبران و مدیران برای تحول دیجیتال پایدار



شکست یا موفقیت در تحول دیجیتال

بیش از آنکه به فناوری وابسته باشد، به رهبری بستگی دارد

نویسنده: محمد قدمیاری

دکترای حرفه‌ای مدیریت کسب و کار گرایش هوش مصنوعی

بسته معرفی کتاب

عنوان کتاب:

هوش تحول گرا

راهنمای رهبران و مدیران برای تحول دیجیتال پایدار



شرکت مهندسين مشاور

نافع امين

نویسنده: محمد قديمياري

دکترای حرفه‌ای مدیریت کسب و کار گرایش هوش مصنوعی از دانشگاه تهران

مشاور عالی و کارشناس ارشد شرکت مهندسين مشاور نافع امين

هدف از نگارش کتاب

با ورود به سال ۲۰۲۵ و آغاز دوره انقلاب پنجم صنعتی در دنیا و لزوم به‌روزرآوری صنایع و بکارگیری تکنولوژی‌های نوین و نوظهور جهانی در کشور، صنایع داخلی از جمله فولاد، انرژی و بانکداری و ... با سرعت زیادی به سمت تحول دیجیتال با محوریت هوشمندسازی و استفاده از هوش مصنوعی پیش می‌روند و آگاهی از ریسک‌های حرکت در این مسیر پرتلاطم ضروری به‌نظر می‌رسد؛ چراکه براساس گزارش‌های رسمی نهادهای بین‌المللی، بیش از ۷۰٪ پروژه‌های تحول دیجیتال در دنیا دچار شکست می‌شوند. برپایه این گزارشات، شکست‌ها غالباً به دلیل ضعف در فناوری نیست و نیاز به بررسی علمی بیشتر از زوایای مختلفی دارد.

کتاب «هوش تحول‌گرا» پاسخی است به دغدغه‌های مدیران و تصمیم‌گیران سازمانی که با موج تحول دیجیتال مواجه‌اند و قصد دارند بدون شتاب‌زدگی و تقلیدگرایی مسیر درستی را به این منظور طی کنند. این کتاب با تحلیل‌های دقیق علمی و بین‌المللی نشان می‌دهد اجرای موفق تحول دیجیتال صرفاً به خرید فناوری‌های جدید وابسته نیست، بلکه نیازمند عوامل دیگری از جمله رهبری تحول‌گرا، درک فرهنگ سازمانی و طراحی نقشه‌راهی بومی است.

کتاب فوق در عین تخصصی‌بودن، زبانی ساده و کاربردی دارد و با ارائه یک نقشه‌راه بومی، معرفی چارچوب‌های معتبر جهانی و درس‌آموخته‌های داخلی و با ابزارهای در دسترس و عملیاتی مانند چک‌لیست‌ها به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند مسیر تحول دیجیتال را با ریسک کمتر و بهره‌وری بالاتر طی کنند.

مخاطبان اصلی کتاب

- مدیران عامل و اعضای هیئت‌مدیره
- مدیران فناوری و تحول دیجیتال
- مدیران صنایع فولاد، بانک، انرژی و خدمات
- سیاست‌گذاران و رهبران فکری

هدف آن فراهم کردن یک راهنمای تصمیم‌گیری و اجرا است که هم در سطح سازمان و هم در سیاست‌گذاری کلان، ریسک‌ها را کاهش دهد و مسیر تحول دیجیتال پایدار را هموار کند.

ارزش افزوده برای مخاطبان

➤ مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره: معرفی مفهوم هوش تحول گرا به عنوان ترکیب بینش استراتژیک، داده محوری و رهبری، دسترسی به نقشه راه شفاف و کاهش ریسک سرمایه گذاری های دیجیتال و تصمیم گیری کلان

➤ مدیران ارشد صنایع، بانکها، انرژی و خدمات: ابزارهای کاربردی و چک لیست های عملی برای سنجش بلوغ دیجیتال، طراحی استراتژی برای پیاده سازی تحول پایدار و پروژه های زودبازده و پایش KPIها

➤ مدیران فناوری و تحول دیجیتال: نقشه راه شش مرحله ای، KPIها و مدل های ترکیب فناوری برای مدیریت پروژه های پیچیده و نگاهی به آینده با ۵,۰ Industry: انسان محوری، پایداری و تاب آوری

➤ سیاست گذاران و رهبران فکری: شناسایی دلایل اصلی شکست پروژه های دیجیتال در ایران و جهان و بهره گیری از تجربه های نمونه های موفق بین المللی (Siemens, Maersk, DBS Bank) و داخلی (براساس گزارش های وزارت صمت و مرکز پژوهش های مجلس) برای سیاست گذاری و آموزش مدیران آینده

ساختار و فهرست مطالب کتاب

فصل اول: از فناوری تا تفکر؛ نگاهی تحول گرایانه به مفهوم تحول دیجیتال

«فناوری مسیر را روشن می کند، اما این تفکر انسان است که مقصد را می سازد»

فصل دوم: انقلاب صنعتی پنجم و چشم انداز آینده

«در عصر انقلاب صنعتی پنجم، فناوری برای انسان کار می‌کند، نه انسان برای فناوری»

فصل سوم: واقعیت‌های پنهان شکست‌ها در پروژه‌های تحول دیجیتال

«تحول دیجیتال، آغاز سفری است که مقصدش بهره‌وری، و قطب‌نمایش خرد انسانی است»

فصل چهارم: نقش رهبری تحول‌گرا در موفقیت تحول دیجیتال

«رهبران تحول‌گرا، تغییر را مدیریت نمی‌کنند؛ آن را الهام می‌بخشند»

فصل پنجم: نقشه‌راه شش‌گامی برای تحول دیجیتال پایدار

«هر تحول موفق، از شناخت خود آغاز می‌شود؛ نقشه‌راه یعنی دیدن قبل از حرکت»

فصل ششم: چارچوب‌ها و مدل‌های عملیاتی موفق

«مدل‌های موفق، بین اندیشه و عمل، پلی از بهره‌وری می‌سازند»

فصل هفتم – بهره‌وری و شاخص‌های موفقیت در تحول دیجیتال

«بهره‌وری، زبان مشترک داده و تصمیم است؛ جایی که تحول به عدد و عدد به معنا تبدیل می‌شود.»

فصل هشتم – فرهنگ و منابع انسانی در تحول دیجیتال

«از ذهنیت تا مهارت: انسان‌ها قلب تپنده‌ی تحول دیجیتال‌اند»

فصل نهم – مدل بومی ایران برای موفقیت در تحول دیجیتال

«تحول واقعی زمانی آغاز می‌شود که فناوری با فرهنگ و واقعیت بومی آشتی کند»

فصل دهم – نقشه‌راه مدیران ایرانی برای تحول دیجیتال پایدار

«آینده از آن مدیرانی است که امروز، مسیر تحول را با آگاهی، تدبیر و ایمان آغاز می‌کنند»

نمونه‌هایی از متن کتاب

از مقدمه:

تحول دیجیتال تنها خرید فناوری‌های جدید نیست؛ بلکه سفری استراتژیک است که بدون تخصص، فرهنگ و رهبری درست، به مقصد نمی‌رسد. در این مسیر، فناوری نقش مهمی دارد اما به تنهایی کافی نیست. آنچه موفقیت را تضمین می‌کند، نگاه هوشمندانه به پیوند میان رهبری تحول‌گرا، فرهنگ سازمانی و بهره‌وری پایدار است.

از فصل سوم – واقعیت‌های پنهان شکست‌ها در پروژه‌های تحول دیجیتال:

بیشتر شکست‌های تحول دیجیتال، ناشی از فناوری نیست؛ از انسان‌هاست. سازمان‌ها معمولاً قبل از اینکه فرهنگ، مهارت و ساختار خود را آماده کنند، وارد پروژه‌های دیجیتالی بزرگ می‌شوند و همین شتاب‌زدگی، موتور شکست را روشن می‌کند. تحول دیجیتال نه با خرید تجهیزات شروع می‌شود و نه با نصب نرم‌افزار؛ نقطه آغاز آن تغییر در نگرش مدیران و کارکنان است.»

از فصل چهارم – نقشه‌راه شش‌گامی:

یکی از اصول بنیادین در پیاده‌سازی تحول دیجیتال، شروع با پایلوت‌های کوچک و قابل‌کنترل است. تجربه نشان داده پروژه‌هایی که با گام‌های کوچک آغاز می‌شوند و بر بهره‌وری کوتاه‌مدت تمرکز دارند، شانس بیشتری برای گسترش و موفقیت پیدا می‌کنند. نقشه‌راه شش‌گامی پیشنهادی در این کتاب، مدیران را به سمت همین رویکرد هدایت می‌کند تا از هزینه‌های سنگین و شکست‌های پرریسک جلوگیری شود.

از فصل دهم – نقشه‌راه ایرانی برای تحول دیجیتال پایدار:

مدیران تحول‌گرا بیش از آن که درباره فناوری حرف بزنند، درباره انسان‌ها صحبت می‌کنند. آن‌ها می‌دانند که هیچ تحول بزرگی بدون ایجاد انگیزه، معنا و اعتماد در کارکنان به نتیجه نمی‌رسد. رهبر تحول‌گرا کسی است که می‌تواند بین فناوری و انسان، پلی پایدار بسازد؛ پلی که سازمان را از وضعیت امروز به آینده مطلوب هدایت می‌کند.»

اهداف کلیدی

۱. شناسایی و تحلیل دلایل اصلی شکست پروژه‌های دیجیتال در ایران و جهان
۲. معرفی چارچوب‌ها و الگوهای موفق بومی و بین‌المللی
۳. ارائه نقشه‌راه بومی برای پیاده‌سازی پایدار در ایران
۴. معرفی ابزارها، چک‌لیست‌ها و شاخص‌های عملیاتی برای مدیران
۵. تقویت نگاه پایدار و مسئولانه به تحول دیجیتال در سطح سازمانی و ملی.
۶. تأکید بر بهره‌وری به‌عنوان شاخص کلیدی موفقیت
۷. نگاه آینده‌پژوهانه به روندهای نوظهور

چک لیست مدیریتی فصل هشتم

ردیف	سوال	کاملاً بلی	تا حد زیادی	تا حدی	خیلی کم	بیشتر
۱	آیا فرهنگ یادگیری و تجربه‌گرایی تقویت شده است؟					
۲	آیا مدیران الگوی رفتاری تحول هستند؟					
۳	آیا مهارت دیجیتال کارکنان سنجیده شده؟					
۴	آیا مقاومت در برابر تغییر مدیریت شده؟					
۵	آیا سازوکار مشارکت و انگیزش کارکنان تعریف شده است؟					

بخشی‌هایی از پیوست های کتاب

پیوست ۱: فهرست منابع

- ۱) کتاب‌ها (Books)
- ۲) مقالات و گزارش‌ها (Reports & Articles)
- ۳) استانداردها و چارچوب‌ها (Frameworks & Standards)
- ۴) منابع ایرانی (Persian References)

Albrecht, K. (2003). *Social intelligence: The new science of success*. Jossey-Bass.

Asl, F. (2022). *Transformational leadership: Principles for AI-era decision-making*. Top Leaders Institute Press.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton.

پیوست ۴: واژه‌نامه تخصصی تحول دیجیتال و هوش تحول‌گرا

واژه انگلیسی	معادل فارسی	تعریف مدیریتی و حرفه‌ای
Artificial Intelligence (AI)	هوش مصنوعی	فناوری‌هایی که به سیستم‌ها امکان می‌دهد یاد بگیرند، تصمیم بگیرند و رفتارهای هوشمندانه شبیه‌سازی کنند.
Digital Transformation	تحول دیجیتال	دگرگونی عمیق و استراتژیک سازمان با ترکیب فناوری، فرهنگ، فرآیند و مدل کسب‌وکار.
Big Data	داده‌های بزرگ	حجم عظیم، سریع و متنوعی از داده‌ها که نیازمند ابزارهای تحلیلی پیشرفته است.
IoT (Internet of Things)	اینترنت اشیا	شبکه‌ای از تجهیزات متصل که داده تولید کرده و به‌صورت هوشمند تعامل می‌کنند.
Cloud Computing	رایانش ابری	ارائه منابع پردازشی و ذخیره‌سازی از طریق اینترنت بر اساس نیاز.

الگوی امتیازدهی (Likert-5-Point)

گزینه	بسیار ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	عالی
امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵

حداکثر امتیاز کل: ۵۰۰

تفسیر امتیاز نهایی HDTS

امتیاز	سطح بلوغ	تفسیر مدیریتی
۵۰۰-۴۲۰	تحول‌گرای پیشرفته	سازمان آماده اجرای تحول دیجیتال پایدار است.
۴۱۹-۳۵۰	بلوغ قابل‌قبول	پیش‌نیازها تا حد زیادی فراهم است؛ با چند اصلاح می‌توان اجرای پروژه‌ها را شروع کرد.
۳۴۹-۲۸۰	سطح متوسط	نیازمند اصلاحات فرهنگی، داده‌ای و ساختاری قبل از اجرا.
۲۷۹-۲۰۰	بلوغ پایین	خطر شکست پروژه‌ها بسیار بالاست؛ باید تمرکز بر آموزش، فرهنگ و ساختار باشد.
۱۹۹-۱۰۰	آمادگی بسیار پایین	ورود به پروژه‌های دیجیتال توصیه نمی‌شود؛ ابتدا باید پایه‌ها ساخته شود.

پیوست ۲: چک لیست جامع و تخصصی ۱۰۰ سوال ارزیابی شاخص هوش تحول‌گرا

ردیف	فصل	سوال	امتیاز
۱	اول	آیا در سازمان شما تفاوت «دیجیتالی‌سازی» و «توماسون» و «تحول دیجیتال» شناخته شده است؟	
۲		آیا مدیران می‌دانند تحول دیجیتال یک پروژه نیست و یک مسیر مستمر است؟	
۳		آیا کارکنان درک می‌کنند که فناوری تنها بخشی از تحول دیجیتال است، نه همه آن؟	
۴		آیا نگاه «فناوری‌محور» در سازمان با نگاه «ارزش‌محور» جایگزین شده است؟	
۵		آیا اهداف تحول دیجیتال متناسب با استراتژی کلان سازمان تعریف شده‌اند؟	
۶		آیا سازمان یک نقشه‌راه مشخص برای تغییر دارد؟	
۷		آیا کارکنان برای نقش خود در تحول دیجیتال آگاه شده‌اند؟	
۸		آیا تعریف «ارزش» در سازمان با تحول دیجیتال همسو شده است؟	
۹		آیا مدیران اهمیت «تفکر سیستمی» را در تحول دیجیتال می‌دانند؟	
۱۰		آیا سازمان از برداشت‌های غلط درباره تحول دیجیتال فاصله گرفته است؟	



درباره نویسنده:

محمد قدمیاری پژوهشگر تحول دیجیتال و متخصص بهره‌وری

سازمانی و از مدیران میانی در صنعت فولاد کشور است.

وی علاوه بر سابقه فعالیت در حوزه‌های انرژی و سازه، حدود ۱۷ سال تجربه در سطوح مختلف اجرایی صنعت فولاد را دارد و در حوزه‌های تحول دیجیتال، بهره‌وری، مدیریت و نظارت بر پروژه‌های صنعتی، مدیریت نگهداشت دارایی‌های فیزیکی و توسعه سامانه‌های هوشمند فعالیت کرده است.

او دارای مدرک کارشناسی مکانیک، کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی و دکترای حرفه‌ای مدیریت کسب و کار (DBA) با گرایش هوش مصنوعی از دانشگاه تهران است و تمرکز حرفه‌اش بر طراحی مدل‌های بومی تحول دیجیتال، پیاده‌سازی رویکردهای Industry ۵.۰، توسعه فرهنگ داده‌محور، و ارتباط میان فناوری و بهره‌وری پایدار می‌باشد.

محمد قدمیاری علاوه بر نگارش چندین مقاله در حوزه تحول دیجیتال و سخنرانی در کنفرانس‌های مرتبط، در پروژه‌های مهم صنعت فولاد شامل بهینه‌سازی انرژی، ارتقای سیستم‌های نگهداشت، تحلیل داده و مدیریت تحول سازمانی نقش‌آفرینی کرده است.

رویکرد او در همه این پروژه‌ها مبتنی بر سه‌گانه رهبری تحول‌گرا، انسان‌محوری و تصمیم‌گیری داده‌محور است؛ رویکردی که پایه کتاب «هوش تحول‌گرا» نیز بر آن استوار است.

وی از آموزه‌ها و تجربیات اساتید برجسته رهبری، از جمله دکتر فرشاد اصل بهره برده و نگاه «رهبری تحول‌گرا» را به‌عنوان قلب تحول دیجیتال پایدار وارد این کتاب کرده است.

محمد قدمیاری در کنار سایر فعالیت‌های تخصصی خود، تلاش می‌کند تا ضمن طراحی نقشه‌راه و ارائه راهکارهای نوین برای پیاده‌سازی ایمن و موفق و کاهش ریسک‌های تحول دیجیتال پایدار سازمانی، به کمک این کتاب گامی مهم در توسعه توانمندی مدیران ایرانی در مسیر تحول دیجیتال واقعی و مبتنی بر بهره‌وری بردارد.



دکتر فرشاد اصل

یکی از شناخته‌شده‌ترین متخصصان بین‌المللی رهبری، بنیان‌گذار و مدیرعامل **Top Leaders Global** و **Top Leaders Inc**، نویسنده برجسته و سخنران تحول‌گراست. او با بیش از دو دهه تجربه در توسعه رهبری، کوچینگ و تحول سازمانی، هزاران رهبر را در سراسر جهان آموزش داده و تیم‌های عملکردبالایی را در بازارهای مختلف ایجاد کرده است.

این کتاب از آموزه‌ها و الهاماتی بهره می‌گیرد که نویسنده در مسیر یادگیری رهبری تحول‌گرا از استادان برجسته بین‌المللی، از جمله دکتر اصل، کسب کرده است.

این کتاب یک هشدار نیست؛ یک نقشه راه است. راهنمایی عملی برای اینکه چرا بیش از ۷۰٪ پروژه‌های تحول دیجیتال شکست می‌خورند و چگونه می‌توان از این چرخه خارج شد. با تکیه بر تجربه واقعی صنعت، استانداردهای جهانی و رویکرد «هوش تحول‌گرا»، این کتاب نشان می‌دهد که موفقیت در تحول دیجیتال قبل از آنکه به فناوری وابسته باشد، به رهبری، فرهنگ و بهره‌وری وابسته است.

اگر مدیر، رهبر تحول یا تصمیم‌گیر هستید، این کتاب به شما کمک می‌کند ریسک‌ها را کاهش دهید، مسیر را روشن کنید و تحول دیجیتال را به‌درستی اجرا کنید؛ نه با شتاب، بلکه با هوشمندی.



ISBN : 978-622-124-058-6



9 786221 240580

@jaliz pub

۳۳۰۰۰۰۰۰۰۰