

بسمه تعالی

پیش‌سند

استراتژی ها و سیاست های دستگاه

در حوزه دولت الکترونیک

شرکت فرودگاهها و ناوبری هوایی ایران

کمیته توسعه دولت الکترونیک و هوشمندسازی

اردیبهشت ۱۴۰۵

این پیش‌سند، استراتژی (به مفهوم نقشه راه تحول) و سیاست‌های شرکت فرودگاه‌ها و ناوبری هوایی ایران را با تکیه بر ارکان راهبردی، معماری سازمانی چابک و تحول رقومی ترسیم می‌کند؛ تا این سازمان از یک نهاد صرفاً زیرساختی به یک اکوسیستم هوشمند، داده‌محور و خدمت‌رسان تبدیل شود.

مقدمه

دولت الکترونیک و تحول دیجیتال در صنعت هوانوردی، فرودگاهی و مسافری صرفاً به معنای مکانیزه‌سازی فرایندها نیست؛ بلکه بازطراحی بنیادین نحوه ارائه خدمت، تصمیم‌سازی، تعامل با ذینفعان و خلق ارزش در کل زنجیره عملیاتی و سازمانی مسافری/شهروندی، فرودگاهی و ناوبری هوایی است. در این چارچوب، شرکت فرودگاه‌ها باید از منطق سنتی «مدیریت منابع» فراتر رفته و به یک سازمان پلتفرمی، چابک و آینده‌نگر تبدیل شود که بتواند نیازهای مسافری، شهروندان، ذینفعان (همانند ایرلاین‌ها)، بهره‌برداران تجاری، نهادهای حاکمیتی و اکوسیستم ملی و بین‌المللی را به صورت هوشمند پاسخ دهد.

ارکان راهبردی و استراتژیک

۱. دولت الکترونیک و دیجیتالی‌سازی^۱

مدیریت ارتباط با مشتری (P-C-Z-S RM²)

هدف:

انتقال از سازمان «وظیفه‌محور» به «خدمات‌محور» با تمرکز بر زنجیره ارزش مسافر.

^۱ به استناد آئین نامه اجرایی تحقق دولت الکترونیک و همچنین قانون ماده ۱۰۷ برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)

^۲ Passenger/Customer/citiZen/Stakeholder Relation Management

سیاست‌ها:

• ارائه خدمات یکپارچه:

تبدیل شرکت به پلتفرم ارائه‌دهنده خدمات هوانوردی، فرودگاهی، مسافری/شهروندی و لجستیک.

• مدیریت ارتباطات ۳۶۰ درجه:

استقرار نظام متمرکز CRM برای تعامل مؤثر با مسافران، ایرلاین‌ها و بهره‌برداران تجاری.

• پنجره واحد خدمات هوشمند:

توسعه درگاه‌های دیجیتال تعاملی برای کاهش هزینه‌های مبادله و حذف بروکراسی اداری.

دستاوردهای مورد انتظار:

• افزایش رضایت‌مندی مسافری، شهروندان و همچنین ذینفعان

• کاهش زمان پاسخ‌گویی به درخواست‌ها

• یکپارچگی تجربه خدمت در همه نقاط تماس

• تقویت شفافیت و ردیابی فرایندها

۲. حکمرانی داده‌مبنا^۳

مدیریت تجربه و آینده‌نگری (P-C-Z-S EM^۴)

هدف:

تبدیل داده‌های پراکنده به دارایی استراتژیک و خرد جمعی برای تصمیم‌سازی.

سیاست‌ها:

^۳ به استناد قانون ماده ۱۰۷ بند (پ) برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)

^۴ Passenger/Customer/citiZen/Stakeholder Experience Management

- یکپارچه سازی کلان داده ها:

تجمع داده های ناوبری، عملیاتی، تجاری و داده های زیست بوم ملی و بین المللی

- مدیریت تجربه کل نگر: (TX)⁵

تحلیل داده های حاصل از تمامی نقاط تماس مسافر/شهروند/ذینفع برای پیش بینی دقیق رفتارهای آتی و بهبود مستمر تجربه سفر.

- سیاست گذاری شواهد-محور:

اتخاذ تصمیمات راهبردی در حوزه توسعه و سرمایه گذاری مبتنی بر مدل سازی های پیش دستانه و تحلیل های معتبر.

دستاوردهای مورد انتظار:

- ارتقای کیفیت و دقت تصمیم گیری
- شناسایی الگوهای رفتاری و عملیاتی
- بهبود تخصیص منابع و سرمایه گذاری
- تقویت توان آینده پژوهی و تاب آوری سازمان

۳. تحول رقومی/دیجیتال^۶

مدیریت رفتار و آینده نگاری (P-C-Z-S BM⁷)

⁵ Total Experience

^۶ به استناد قانون ماده ۱۰۷ بند (خ) برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷) و در راستای تحقق اهداف کلان اقتصادی و بهره وری مندرج در ماده (۲)، اجرای طرح های پیشران ملی موضوع ماده (۴۸) و توسعه اقتصاد رقومی (دیجیتال) مقرر در ماده (۶۶) قانون مذکور، و همچنین به منظور ایجاد هماهنگی، شفافیت، سنجش پذیری و تسهیل در اجرای تکالیف دستگاه های اجرایی در حوزه تحول دیجیتال

⁷ Passenger/Customer/citiZen/Stakeholder Behavioral Management

هدف:

بازطراحی اکوسیستم فرودگاهی برای انطباق با تغییرات پرشتاب محیطی.

سیاست‌ها:

• مدیریت تطبیقی رفتار:

هدایت هوشمندانه رفتار مسافران/ذینفعان و کارکنان برای بهره‌وری حداکثری از زیرساخت‌ها.

• آینده‌نگاری فناورانه:

رصد و پیاده‌سازی روندهای جهانی مانند اینترنت اشیاء صنعتی و عملیاتی برای حفظ رقابت پذیری.

• تحول مدل کسب و کار:

گذار از مدل‌های درآمدی سنتی به مدل‌های اقتصادی دیجیتال و خلاقانه.

دستاوردهای مورد انتظار:

• افزایش انعطاف پذیری در برابر تغییرات محیطی

• ارتقای بهره‌وری عملیاتی

• توسعه درآمد‌های نوین و پایدار

• آمادگی برای زیست‌بوم‌های فناورانه آینده

۴. هوش مصنوعی^۸

کمک کار انسان، فرآیند و تصمیم‌ساز

^۸ به استناد قانون ماده ۶۵ بند (ج) برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)، به ویژه ماده ۶۵ بند (ج) در خصوص اجرای «برنامه ملی توسعه هوش مصنوعی» و ماده ۱۰۷ بند (خ) با موضوع تهیه «برنامه تحول رقومی بخش» و طرح‌های پیشران، و همچنین با توجه به «برنامه تقسیم کار ملی هوش مصنوعی»

هدف:

ارتقای هوش سازمانی و کاهش خطای انسانی در سطوح راهبردی و عملیاتی.

سیاست‌ها:

• هوشمندسازی محیط کار:

توانمندسازی کارکنان با دستیارهای هوشمند برای تصمیم‌گیری سریع و دقیق.

• اتوماسیون فرایندهای پیچیده:

استفاده از یادگیری ماشین برای بهینه‌سازی جریان هوانوردی، فرودگاهی، مسافری/شهروندی و بازرگانی.

• سیستم‌های تصمیم‌یار:

ارائه تحلیل‌های تجویزی به مدیران عالی برای مدیریت بحران و شرایط.

دستاوردهای مورد انتظار:

- کاهش خطا و افزایش دقت عملیاتی
- تسریع در تحلیل و تصمیم‌گیری
- بهبود مدیریت ایمنی، بحران و ریسک
- ارتقای کارایی نیروی انسانی و سازمانی

۵. معماری سازمانی چابک^۹

هدف:

ایجاد ساختاری منعطف برای پاسخگویی سریع به نیازها و فناوری‌های نوظهور.

^۹ به استناد قانون ماده ۱۰۷ بند (خ) برنامه پنج ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷) و در راستای تحقق اهداف کلان اقتصادی و بهره‌وری مندرج در ماده (۲)، اجرای طرح‌های پیشران ملی موضوع ماده (۴۸) و توسعه اقتصاد رقومی (دیجیتال) مقرر در ماده (۶۶) قانون مذکور، و همچنین به منظور ایجاد هماهنگی، شفافیت، سنجش‌پذیری و تسهیل در اجرای تکالیف دستگاه‌های اجرایی در حوزه تحول دیجیتال

سیاست‌ها:

• ساختار خدمات محور:

شکستن سیلوهای اداری و تبدیل آن‌ها به سرویس‌های کوچک، منعطف و قابل ترکیب.

• ایجاد محیط نوآوری

فراهم‌سازی بسترهای آزمایشی برای پیاده‌سازی سریع و ایمن ایده‌های تحول‌آفرین.

• حکمرانی چابک:

استقرار متدولوژی‌های مدیریت پروژه تکرارشونده و افزایشی برای کاهش ریسک و افزایش بهره‌وری در اجرای پروژه‌های ملی.

دستاوردهای مورد انتظار:

- افزایش سرعت توسعه و استقرار راهکارها
- کاهش وابستگی به ساختارهای سخت و جزیره‌ای
- ارتقای هماهنگی میان واحدهای سازمانی
- تسهیل نوآوری، آزمون و مقیاس‌پذیری

هم‌افزایی ارکان راهبردی

این پنج محور، به صورت مستقل عمل نمی‌کنند؛ بلکه در کنار هم یک معماری تحول یکپارچه را شکل می‌دهند:

- دولت الکترونیک، لایه تعامل با مسافر/شهروند و ذینفعان را متحول می‌کند.
- حکمرانی داده‌محور، لایه تحلیل، فهم و تصمیم‌سازی را تقویت می‌نماید.
- تحول رقومی/دیجیتال، سازگاری با روندهای نوظهور را ممکن می‌سازد.
- هوش مصنوعی، ظرفیت شناختی و عملیاتی سازمان را ارتقا می‌دهد.

• **معماری سازمانی چابک**، بستر اجرایی لازم برای تحقق پایدار این تحول را فراهم می کند.

این هم افزایی موجب می شود شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران بتواند خدمات را یکپارچه تر، تصمیمات را هوشمندتر، عملیات را کارآمدتر و تجربه ذینفعان را غنی تر سازد.

چشم انداز نهایی

یکپارچه سازی این حوزه ها، شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران را به سازمانی تبدیل می کند که با معماری چابک، تغییرات را مدیریت کرده و با هوش مصنوعی و داده محوری، ارزش های نوینی برای مسافران، شهروندان و زیست بوم ملی و بین المللی خلق می نماید.

جمع بندی

دولت الکترونیک، حکمرانی داده مبنا و تحول رقومی (دیجیتال) در شرکت فرودگاه ها و ناوبری هوایی ایران، یک پروژه فناورانه صرف نیست؛ بلکه مسیری راهبردی برای بازآفرینی نقش سازمان در زیست بوم حمل و نقل هوایی کشوری و جهانی است. تحقق این مسیر نیازمند تعهد مدیریتی، هم راستا سازی فرایندها، سرمایه گذاری هدفمند، توسعه زیرساخت های داده و فناوری، و استقرار معماری سازمانی چابک است. نتیجه این تحول، سازمانی خواهد بود که قادر است به صورت پایدار، هوشمند و منعطف به نیازهای امروز و فردای کشور و منطقه پاسخ دهد.