



فضای نوین VUCA

رویکرد مدیریت در دنیای امروز

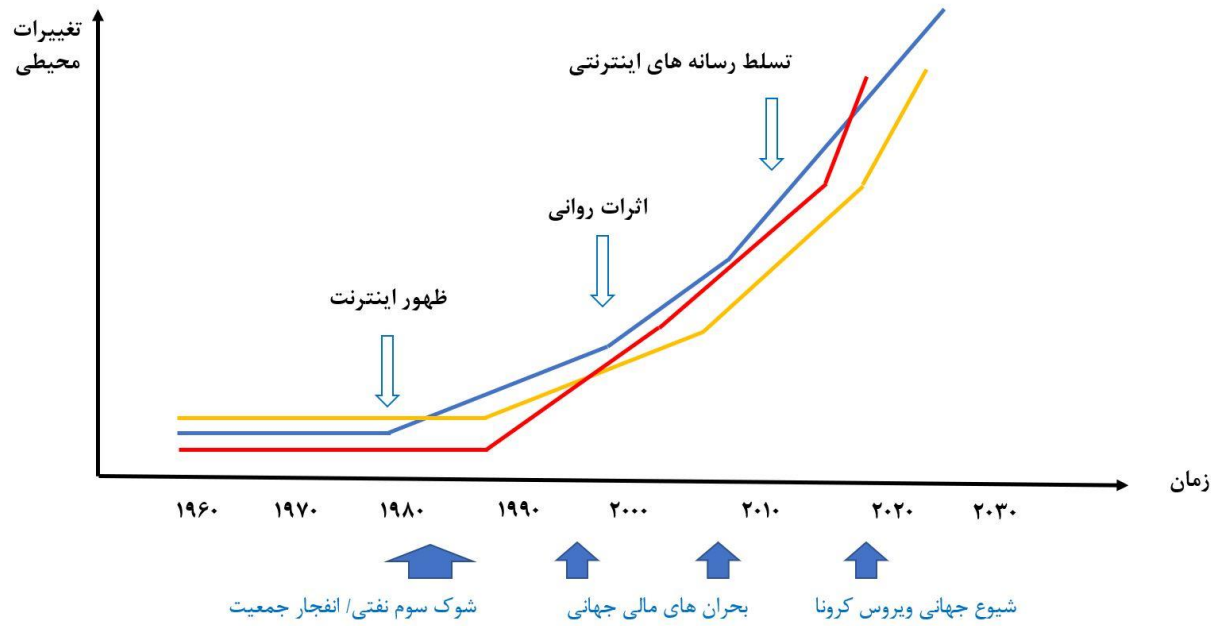
در فضایی که تغییرات همه جانبه با سرعت زیادی در حال وقوع است و این تغییرات با سرعتی بالا از حوزه ای به حوزه ای سرایت کرده و مرزهای ملی را درمی نوردد، نظریه ها و راهکارهای گوناگونی توسط اندیشمندان، سازمانها و مدیران کسب و کار ارائه و پیشنهاد میشود تا شاید، اگر نمیتوان جلوی تغییرات را گرفت، بتوان بر موج تغییرات سوار شد و اگر این امکان نیز مهیا نباشد بتوان در مقابل تغییرات پایدار ماند.

از جمله این نظریه ها که مورد اقبال بین المللی نیز قرار گرفته است نظریه VUCA است که از سرواژگان ۴ واژه انگلیسی ترکیب شده و به فضای نامطمئن و متغیر اشاره دارد. این نظریه که توسط ارتش ایالات متحده پرداخته و عرضه شد و هدف آن تشریح فضای پیش روی نظامیان و دولتمردان آمریکا در دوران جنگ سرد بود، پس از پایان جنگ سرد راه خود را به تحلیل های اجتماعی و اقتصادی باز کرد و امروزه بطور وسیعی توسط برنامه ریزان و آینده پژوهان مورد استفاده قرار می گیرد.

این نوشته - بدون ورود به مباحث سیاسی و نظامی - قصد دارد تا بطور اجمالی این نظریه را در فضای عمومی و کسب و کار مورد بررسی قرار دهد تا در کنار تحلیل های ارائه شده، نگاهی نو را در عرصه تحلیل محیطی رقم بزند.



در ابتدا لازم است تا بطور خلاصه با روند تغییرات و افزایش پیچیدگی در فضای بین المللی و جهانی آشنا شویم، (نمودار ۱)



نمودار ۱

در این نمودار سه روند جهانی با سه رنگ مشخص گردیده اند:

* روند حرکت صنعتی در جهان با رنگ زرد

* روند تغییرات و تشتت جهانی با رنگ آبی

* روند نوآوری و تفکر نوآورانه با رنگ قرمز

از دهه ۱۹۶۰ میلادی که اوج دوران سمت عرضه اقتصاد در سطح جهان بود تا ابتدای دهه ۱۹۸۰، روند صنعتی بالاتر از سایر روندها بود. صنعت کارخانه ای بعنوان روند مسلط، اصولاً نوع و جهت تغییرات را مشخص میکرد و نوآوری نیز بعنوان یک روند تابعی، پیرو خواسته های صنعت بود یعنی نیازهای صنایع مشخص کننده نوع و میزان و چگونگی نوآوری بود.

از ابتدای دهه ۱۹۸۰ میلادی و با ورود کامپیوتر به عرصه سازمانی و صنعتی و سرعت عمل متخصصان کامپیوتر در ایجاد فضای نوینی از کار و ارتباطات، روند تغییرات بالاتر از روند صنعت قرار گرفت و اینبار، نوبت صنعت بود که خود را با تغییرات محیطی هماهنگ کند. این دوره، آغاز دوره سمت تقاضا در اقتصاد بود و تقدیر این بود که مصرف و چگونگی آن حرف آخر را در اقتصاد بزند بنابراین تغییرات تقاضا تحت تاثیر ارتباطات تازه و تنوع خواهی بیشتر، روندهای صنعتی را شکل داد ولی نوآوری همچنان برای پاسخ به نیازهای در حال افزایش، ابزاری در دست صنایع و عاملی جهت ایجاد مزیت رقابتی بود.

اتفاق دیگر این بازه زمانی، انفجار جمعیت جهانی بود که نطفه های تغییرات سریعتر و غیرقابل پیش بینی را توسط نوباوگان فعلی و تصمیم گیران آینده در دل روندهای جهانی کاشت.

با ورود به دهه ۱۹۹۰ میلادی و گذر از نیمه آن، دو عامل سبب تغییرات تفکر و ایجاد جهت و سرعت تازه ای در تغییرات گردید: عامل اول، بروز اولین بحران مالی عصر جدید اقتصاد، نزدیک به ۷۰ سال پس از بحران مالی ۱۹۲۹ و سه شنبه سیاه نیویورک، در سال ۱۹۹۷ بود که با بحران بدهی چهار بزرگ آسیایی آغاز شده و بخش وسیعی از دنیا را در بر گرفت و نشان داد که روندهای متعارف صنعتی و مالی که نزدیک به یک سده از عمرشان میگذشت، برای دنیای نوین چندان قابل اعتماد نیستند.

عامل دوم که بیشتر عاملی روانی بود، ورود دنیا به قرن جدید و ورود به سال ۲۰۰۰ بود؛ سالی که از ۵ دهه پیش از آن، دستمایه داستان سرایی و جولان تخیلات نظریه پردازان متعددی قرار گرفته



بود و نظریه هایی از پایان حیات بشری گرفته تا تسخیر کرات آسمانی توسط انسان و ملاقات با ساکنان فضایی و ... در طیف های گوناگون عرضه میشد و این تب و تاب جهانی را ایجاد کرده بود که بالاخره کدام یک از اتفاقات پیش بینی شده زندگی بشر را دستخوش تغییر خواهد کرد!

هرچند با گذر از سال پرهیجان ۲۰۰۰، ماهیت زندگی بشری تغییری نکرد اما فکر تغییر و این آرمان پرورده شده در دل میلیاردها انسان، تاثیر خود را گذاشت، تاثیری که بیان میکرد هر انسانی، خود میتواند تغییر دهنده محیط و دنیا باشد، بنابراین سیل عظیمی از تفکرات تغییر از افراد بصورت انفرادی و جمعی براه افتاد و در نهایت، این تفکرات نوین در قالب روند نوآوری بود که بر روند صنعت پیشی گرفت. شوک دوم جهانی در رویارویی با بحران مالی جهانی در سال ۲۰۰۷، نشان داد که قرن جدید نیز همان بسترهای پیشین را در خود میپرورد و بخودی خود فضایی جدا از دهه های پیشین نیست بنابراین روند نوآوری پس از سال ۲۰۰۷، فاصله خود را با روند صنعت بیشتر کرد و به روند تغییرات نزدیکتر شد بدین معنی که نوآوری با همگام شدن با تغییرات جهانی، بر اساس نیازهای جدید برآمده از تغییرات، بکار میافتاد و دستاوردهای نوین فکری، علمی و اقتصادی را عرضه میکرد. این هویت مستقل در تفکر خلاق و ساختار شکن، باعث شد تا نظریه های نوآوری توسط اندیشمندان، فرموله شود و بدین ترتیب، ساختار شکنی و نوآوری - فارغ از سود و زیان یا قابلیت و عدم قابلیت های آن - به تمامی عرصه های زندگی، از رفتار فردی تا نهادهای سیاسی راه یابد.

در این میان تسلط رسانه های اینترنتی و آنلاین نگاه داشتن ذهن و فکر جهانیان برای بلعیدن اخبار ریز و درشت و زرد و غیر زرد و ایجاد پویایی بیشتر در حرکت اجتماعی، روندهای نوآوری را از دهه دوم قرن جدید بالاتر از روند تغییرات قرار داد و این فرضیه را پیش کشید که از این پس، نوآوری هاست که روند تغییرات را مشخص خواهد کرد و فضای صنعتی جهان محکوم به متابعت از این روندها خواهد بود.



این جدال، فضا را برای همه بازیگران حقیقی و حقوقی تنگ و سخت کرده است، از طرفی افکار گوناگون تحت لوای آزادی و در هر جهتی عرضه میشود از ایده های ناب و پولساز خدماتی - تجاری گرفته تا شیوه های زیست و ارتباطات و کسب دانش ... که نمیتوان و نباید آن را متوقف و محدود کرد؛ و از طرف دیگر بنیان های صنعتی عظیم جهان با دنباله هایی بزرگ از زنجیره تامین و توزیع و محدودیت ساختار سرمایه جهانی و رقابت برای بقا و گسترش که براحتی دنباله روی از افکار مغشوش و ناپخته تحت عناوینی مانند نوآوری و خلاقیت را نمی پذیرد و همچنان اصرار بر استفاده از قاعده و تعاریف چارچوب دار خود، برای نوآوری و خلاقیت دارد.

مجموعه این عوامل، دنیای کسب و کار و ارتباطات را در فضایی ابهام آلود و تنش زا قرار داده است که در آن:

- **کسب و کارها بسمت ناپایداری سوق یافته و تردید در بقا در میان شرکت ها شدت یافته است.**

بعنوان مثال، ورشکستگی و سقوط شرکت پان آمریکن بعنوان نماد آمریکا در دهه های ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰ میلادی، شوک بزرگی به شرکتهای و کمپانی ها در سراسر جهان وارد کرد و این فرضیه را تا به امروز قوت داده است که هیچ سازمانی، تضمینی برای بقا ندارد.

- **مدیران نسبت به تصمیمات اخذ شده احساس نا اطمینانی پیدا کرده اند.**

طبیعی است که سازمان ها تحت فشارهای هیجانی ناشی از خطر شکست، تصمیمات غیرمنطقی و خطرآفرین بگیرند بنابراین برای ایجاد اطمینان بیشتر در مشتریان و سهامداران و کارکنان و کنترل بیشتر روی تصمیمات، ساختار سازمانها تغییر کرد و جایگاه مدیریت عامل سازمان بعنوان فرد مسئول، به دو جایگاه تقسیم شد: مدیرعامل (GM) و مدیر ارشد اجرایی (CEO).



- تحلیل رفتار ذینفعان و درک محیط برای بازیگران دشوار شده است.

مدیران در تنگنای هماهنگ کردن و ایجاد رضایت یا ثبات نسبی در رفتار و خواسته های بعضاً متعارض شرکاء، مشتریان، رقبا، سرمایه گذاران، تامین کنندگان و سایر بازیگران بوده و همزمان باید منافع سیال سازمان را نیز در نظر داشته باشند.

- درک، تفکیک و تحلیل اطلاعات درست از نادرست برای سازمانها بیش از پیش پیچیده شده است.

همانگونه که نبود اطلاعات، بتدریج موجب مرگ سازمانها میشود، فزونی اطلاعات نیز با ایجاد و افزایش گمراهی و ایجاد تردید و وسواس در تصمیم گیری موجب توقف، سکون و خروج سازمان از میدان رقابت خواهد شد.

مجموعه شرایط فوق، با خلاصه شدن در چهار واژه **Volatility** (نوسان)، **Uncertainty** (عدم قطعیت)، **Complexity** (پیچیدگی) و **Ambiguity** (ابهام)، مدیران، سرمایه داران و سیاستمداران را به نقطه ای مشترک رسانده است:

"شناخت دلایل نا اطمینانی به محیط"



نوسان در کسب و کار یا فضای اقتصادی، خود را به دو شکل نشان میدهد:

- **تصمیم گیری در فضای متغیر بر اساس منافع متغیر**

همانگونه که در سطور بالا ذکر شد سازمان و بطور مشخص مدیران یک سازمان تحت تاثیر عوامل داخلی و خارجی موثر بر سازمان که به شکل رفتار ذینفعان، فرصتها و تهدیدها نمایان میشوند، ملزم به تصمیم گیری هستند. عوامل مذکور با تغییرات خود که یا بطور مستقل و یا تحت تاثیر تغییرات سایر عوامل صورت می گیرد فضای زیست سازمان یا اکوسیستم سازمان را دچار تغییر میکنند و سازمان ناچار است با تعریف و اصلاح مداوم اهداف عملکردی و روشهای خود، مسیر خود برای دستیابی به اهداف کلان را باز و هموار نگه دارد. بنابراین منافع دائم التغييری برای سازمان در پیوند با هریک از بازیگران یا عوامل محیطی ایجاد میشود.

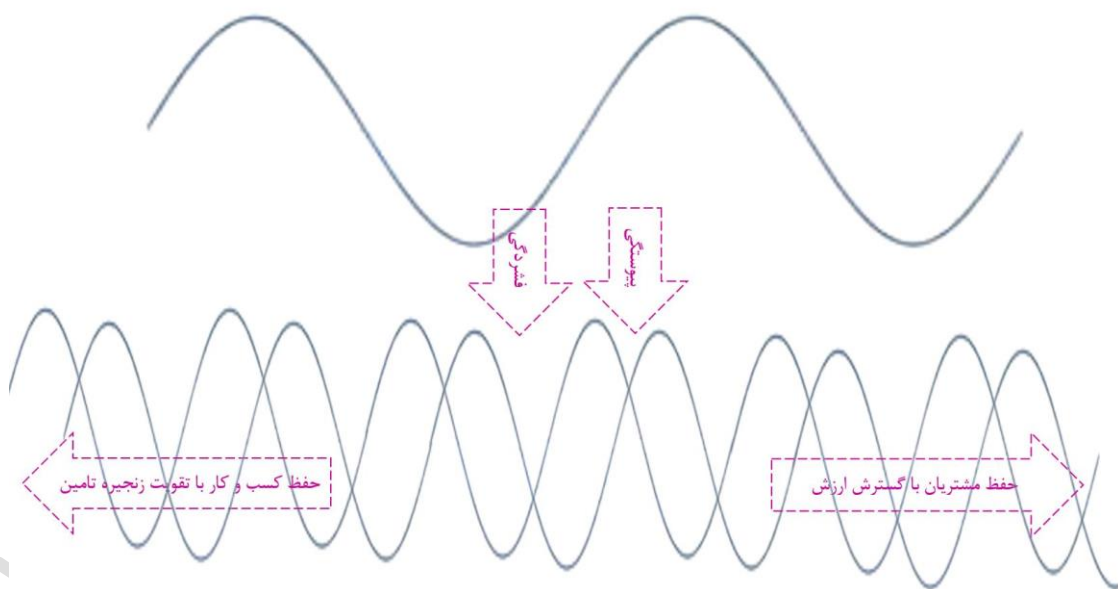
- **فشردهگی و پیوستگی**

با گسترش حق انتخاب و تنوع انتخاب مصرف کنندگان و لزوم ارائه خدمات جدید به مصرف کنندگان نهایی و همچنین تولیدکنندگان خدمات و محصولات، شرکتها ناچارند علاوه بر امکانات خود، از امکانات و توانایی های سایر شرکتها نیز استفاده کنند بنابراین پیوستگی و وابستگی متقابل میان سازمانها و پس از آن صنایع بوجود می آید که نمود آن، یا در اتخاذ استراتژی های تهاجمی تملک و ادغام تجلی میابد و یا در اتخاذ استراتژی های منافع متقابل مشارکت. این حرکتها بدون هزینه نیست یعنی با افزایش رقابت در دسترسی به مشتریان و بازارها، نوسانات سینوسی اقتصاد فشرده تر و بلند دامنه تر میشود. فشرده تر، چون شکستها و پیروزی ها و تغییرات در دامنه های زمانی کوتاه تر اتفاق می افتند و ثبات سازمانها و بازارهای آنها را بهم میریزند و عمیق تر چون خطرات بازماندن از رقابت و عقب ماندگی فنی و علمی و اجرایی، مانند دره های عمیقی رودرروی سازمانها نمایان میشوند که صعود از دامنه امواج و رسیدن از عمق دره به نقاط امن بالای موج تغییر ناممکن میسازد



(اشتباه استراتژیک نوکیا و محو شدن برق آسای آن از صنعت و بازار گوشی های تلفن همراه) بنابراین سازمانها برای پرکردن دره های خطرناک تهدیدها، از نقاط قوت رقبای پیشین استفاده استفاده میکنند و نقاط قوت خود را نیز به همان ترتیب در اختیار رقبای پیشین و شرکای فعلی قرار میدهند ولی محدودیت منابع و لزوم کسب سود برای تقویت داشته ها و کاهش وابستگی به سایر شرکتهای خودبخود موجب رقابت و تعمیق امواج سینوسی تغییرات خواهد شد، در این میان برای حفظ مشتریان بعنوان سرمایه و منبع تامین بقاء، ارائه ارزش های مستمر و مداوم به بازار مصرف ضرورت میابد و از جانب دیگر، برای باقی ماندن در عرصه فعالیت، لازم است تا تامین کنندگان نیز مورد توجه قرارگیرند بنابراین امواج تغییر به سمت مشتریان با گسترش زنجیره ارزش، و به سمت تامین کنندگان با گسترش زنجیره تامین تعمیم یافته و آنها را تحت تاثیر قرارداده و از آنها نیز تاثیر خواهد پذیرفت.

این مجموعه تاثیرات متقابل و پردامنه در نمودار ۲ نشان داده شده است.



نمودار ۲



Uncertainty

(۲) عدم قطعیت

عدم قطعیت را فقدان شرایط پیش بینی و قابلیت آن تعریف کرده اند، گرچه تعریف چندان دقیقی نیست چون شرایط پیش بینی همواره با حداقل ها وجود دارد و هرگز کامل نیست و آنچه که قطعیت ندارد در واقع تحقق رویدادهای موردنظر است، اما فارغ از چابستی تعاریف، پیامدهای عدم قطعیت است که اهمیت داشته و نشانگر چنین فضایی است. عمده ترین نشانه های عدم قطعیت را میتوان نشانه های زیر دانست:

- ایجاد یا افزایش تردید

این تردید در موارد زیر رخ میدهد و تصمیم گیری را گاه تا مرز فلج کامل میرساند:

۱- تردید در واقعی بودن اهداف یا توهمی بودن آنها

۲- تردید در اثربخش بودن فعالیت ها و همکاری میان درون سازمانی

۳- تردید در بهینه و کاربردی بودن تصمیمات یا ایجاد جریان گلوله برفی در تصمیمات سازمان

- افزایش احتمال اتخاذ تصمیماتی که نتیجه شان هدررفت منابع و زمان سازمان است:

۱- تصمیمات همزمان که هدررفت منابع را بخاطر عدم هماهنگی بدنبال دارند.

۲- تصمیمات موازی که هدررفت منابع و زمان را بخاطر تکرار بی مورد فعالیتها بدنبال دارند.

۳- تصمیمات متقاطع که هدررفت منابع و زمان را بخاطر تضاد نگرش ها و اهداف بدنبال دارند.

- ایجاد تفکرات متعدد در سازمان که یا بخاطر استرس و دوری از خطر و یا تمرکز مدیریتی

بیش از حد همگرا بوده و تهی از خلاقیت و بینش های محیطی است و یا واگرا بوده و منافع گروه های معارض را نمایندگی میکند.



- و افزایش ریسک همه جانبه در سازمان بعنوان نتیجه سه عامل فوق که طبیعتاً افزایش ریسک بنوبه خود عامل افزایش تردید و چند تصمیمی خواهد شد.

عدم قطعیت پیامدهای دیگری نیز دارد که هر یک میتوانند در تحلیل VUCA بعنوان عامل مستقل مورد بررسی قرار بگیرند:

- عدم اعتماد یا غیرقابل اتکا بودن (Unreliability)
- عدم اطمینان (Unassurability)
- عدم ضمانت (Unguarantibility)

Complexity

۳) پیچیدگی

پیچیدگی، چندگانگی نیروهای اثرکننده یا عناصر تاثیرگذار تعریف شده است. در تعریفی وسیع تر، اگر سیستم های کسب و کار در سازمان ها را مجموعه ای بهم پیوسته از عناصر و وقایع در نظر بگیریم، میتوانیم پیچیدگی را درهم تنیدگی زیاد زنجیره علت و معلولی وقایع و سرعت آنها تعریف کنیم.

پیچیدگی را میتوان در موارد زیر مشاهده کرد:

- افزایش تنوع کسب و کارها و مدل های کسب و کار
- افزایش تنوع خواسته های بازیگران، روش ها و اهداف آنها
- افزایش تنوع ساختارهای سازمانی
- افزایش ارتباطات و وابستگی

این تنوع ها با ایجاد اکوسیستم های همسو و غیرهمسو موجب سیال تر شدن محیط اقتصادی میشوند و مدیران را با چالش های بیشتری در تصمیم گیری و ایجاد هماهنگی، نسبت به قبل روبرو میکنند.

Ambiguity

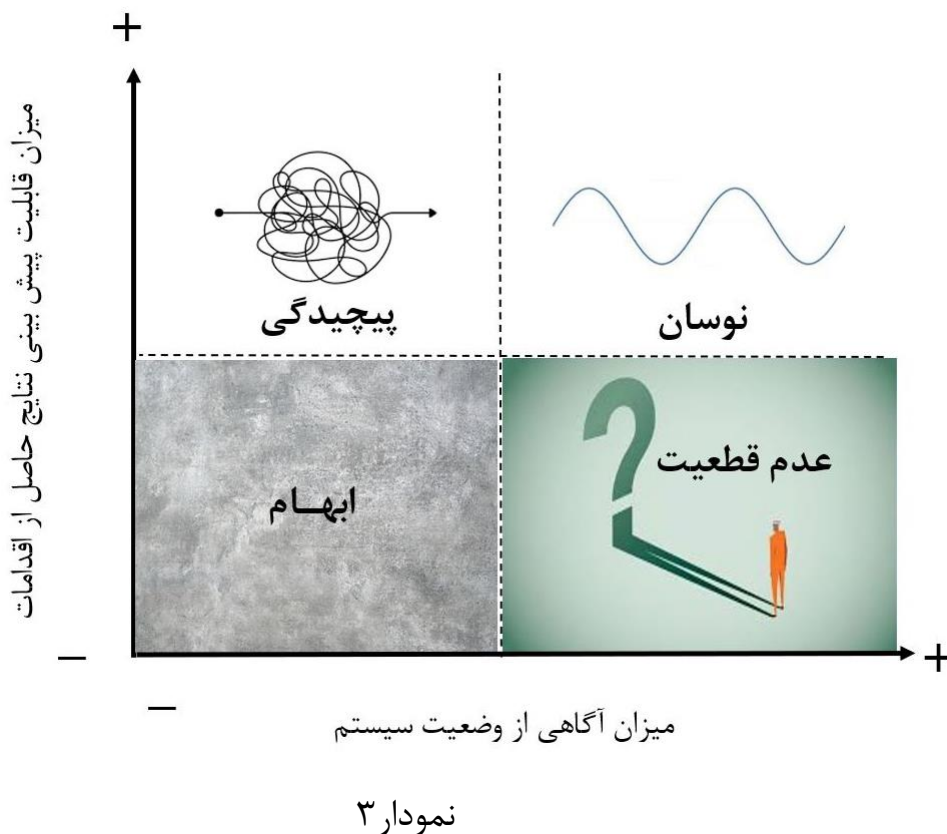
(۴) ابهام

ابهام در واقع نتیجه منطقی و مورد انتظار بروز سه عامل فوق است و در:

- کاهش یا نبود شفافیت: و محو شدگی واقعیت ها
- تغییر شرایط از نقص اطلاعات به تناقض اطلاعات: و امکان بالای خطای تفسیر
- تفاسیر چند گانه از اطلاعات: و چند معنایی بودن عناصر

و در نهایت در عدم خروجی مناسب تصمیمات سازمان خود را نشان میدهد.

حال باید دید که تفسیرهای استاندارد آکادمیک چه میزان در تشریح VUCA موفق و کارآمد عمل می کنند؛ اساسی ترین ابزار تحلیل کلاسیک VUCA ماتریسی است که در نمودار ۳ نشان داده شده است:



محور عمودی نمودار، توانایی پیش بینی مدیران سازمان از نتایج اقداماتشان را نشان می دهد.

اگرچه باید گفت که این سنجه، سنجه دقیقی نیست چون مدیران یک سازمان، معمولاً قبل از کسب نتایج و بررسی آنها و نسبت به توانایی پیش بینی خود تردید کمی دارند اما به هر حال، این سنجه با میزان آگاهی مدیران سازمان از وضعیت سیستم تلفیق شده است که این سیستم میتواند به تناسب اهداف و اقدامات، یا سیستم داخلی سازمان باشد یا سیستم ارتباطات صنعتی یا ارتباطات تجاری ملی، منطقه ای و حتی بین المللی ...

و اما وضعیتهای چهارگانه ماتریس:

۱- مطلوبترین حالت این است که سازمان دارای آگاهی کامل از وضعیت سیستم مورد نظرش باشد و توانایی بالایی نیز در پیش بینی نتایج اقدامات خود داشته باشد که طبیعی ترین انتظار از چنین سازمانی اتخاذ تصمیماتی با حداقل بهینه ریسک و اقدامات تهاجمی خواهد بود، در حالیکه ماتریس نشان میدهد که ترکیب این دو توانایی بالا نوسان است! باید توجه داشت که نوسان، صفت همیشگی محیط است نه رویدادی مقطعی؛ حتی اگر نوسان را رویدادی مقطعی تصور کنیم، معلوم است که نوسان ذاتاً حاصل نقصی در سیستم یا عملکرد آن یا تداخل اجرای آن است نه حاصل آگاهی کامل و وقوف نام بر نتایج تصمیمات!؛ بنابراین نتیجه این شناخت دو طرفه در بهترین حالت شناخت نوسان است نه خود نوسان.

۲- در طرف مقابل، نبود قابلیت پیش بینی در سازمان و عدم آگاهی سازمان نسبت به وضعیت سیستم مورد نظر، موجب پدید آمدن ابهام گردیده است. در اینجا نیز نقص تحلیل نمایان است! ابهام نیز مانند نوسان وضعیت و حالت محیط است و شرایطی است دائمی و یک سازمان بدون توانایی تحلیل و پیش بینی و آگاهی از وضعیت سیستم، بیش و پیش از آنکه ابهام بوجود بیاورد نابودی خود را تضمین کرده است.

چنین سازمانی رفتارهای بی هدفش آنچنان آشکار است که هیچ بازیگری حاضر به تعامل و همکاری با آن نخواهد شد و سازمانی بی هدف، نابینا و منزوی چاره ای جز ترک محیط



نخواهد داشت، طنز قضیه نیز در این است که وضعیت چنین سازمانی برای دیگران بسیار شفاف و شاید تنها نقطه روشن محیط باشد!

۳- وضعیت سوم، حالتی است که در آن سازمان دارای قابلیت پیش بینی بالایی نسبت به نتایج تصمیمات و اقدامات خود است در حالی که آگاهی درستی از وضعیت سیستم ندارد. این وضعیت تضادآمیز، این سوال اساسی را پیش می آورد که چطور ممکن است سازمانی که از وضعیت سیستم بی اطلاع است میتواند نتایج اقدامات خود را پیش بینی کند؟! سیستم را از هر نوعی که فرض کنیم، چه سیستم داخلی سازمان و چه سیستم برون سازمانی و فضای تجاری، این امر ناممکن است که یک سازمان بدون شناخت سیستم و کارکرد آن قادر به برآورد نتایج اقداماتش باشد.

۴- وضعیت آخر نیز در نوع خود وضعیتی تناقض آمیز است که بروز عدم قطعیت به آن نسبت داده شده است. در تبیین این وضعیت نیز بسادگی باید گفت که سازمانی که از وضعیت سیستم آگاهی کامل دارد ولی توانایی پیش بینی اقدامات خود را ندارد، در واقع توهم آگاهی دارد نه آگاهی!.

راهکارهای کلاسیک نیز به همین شکل، عموماً غیر کاربردی بنظر میرسند، کافی است نگاهی به توصیه های آکادمیک داشته باشیم:

* مسائلی که محیط را شکل می دهند پیش بینی کنید.

* پیامدهای مسائل و اقدامات را درک کنید.

* به وابستگی متقابل متغیرها توجه کنید.

* برای واقعیت ها و چالش های جایگزین آماده شوید.

* تفسیر و آدرس فرصت های مربوطه را درک کنید.

مشکل اینجاست که:

* اگر سازمانی بتواند مسائل محیطی را پیش بینی کند دچار عدم قطعیت نخواهد بود.

* اگر سازمانی بتواند اقدامات را درک کند دچار ابهام نخواهد بود.

* اگر سازمانی توانایی کامل در تحلیل وابستگی چندعاملی داشته باشد دارای تردید نخواهد بود.

* معلوم نیست چالش جایگزین چیست! چون سازمان برای مقابله با نااطمینانی محیط به راه حلهای جایگزین نیاز دارد نه چالش جایگزین! ضمن اینکه مفاهیم واقعیت و چالش متفاوت هستند ولی مشخص است که اگر سازمان نتواند به چالش های موجود پاسخ دهد، رویارویی با چالشهای جایگزین! برایش مصیبت بار خواهد بود.

* تمامی کارکرد استراتژی، هزینه های بعضاً غیرقابل بازگشت سازمان و رقابت در محیط، برای کسب و درک فرصتهاست که به آسانی بدست نمیآید.

ولی پرسش اینجاست که بالاخره چکار باید و میتوان کرد؟

آنچه که روشن است فضای نامطمئن و غیر قطعی، فعلاً صفت پایدار محیط های تجاری از سطوح محلی تا جهانی است و فضایی است که سازمانها در آن شناورند، در آن متولد میشوند، در آن زندگی و رشد میکنند و در آن میمیرند بنابراین هر سازمانی با توجه به جغرافیا، فرهنگ، محیط، اهداف و رفتار بازیگران و ماهیت اهدافش به چالشها پاسخ میدهد پس پاسخ قطعی و راه حل فرموله شده ای وجود ندارد ولی تجربیات سازمانهای گوناگون در پاسخ به برخی - ولی نه همه - چالشهای عدم قطعیت و به اشتراک گذاری آن با سایر سازمانها در سراسر جهان، اقدامات زیر را در استراتژی سازمانها جای داده است:



- * مدیریت اشتراکی یا جمعی / تفویض اختیار: با جاری سازی استراتژی و هدف گذاری جمعی
- * فرآیندهای شیشه ای در ساختارهای منعطف: شفافیت فرایندها، هم امکان روشن بودن تصمیمات و کاهش ریسک را بیشتر میکند و هم ذینفعان را راغب تر به همکاری و تعامل با سازمان می نماید.
- * توسعه ساختار و سیستم اطلاعاتی: بعنوان اساسی ترین سرمایه سازمان و همسویی با ساختار اقتصاد اطلاعات جهانی و ساختارهای سازمانی یادگیرنده.
- * تغییر ماهیت جلسات: از جلسات گزارش گیری و گزارش دهی صرف به جلسات R&D
- * مدیریت محاسبه و توزیع ریسک: بعنوان یک وظیفه مدیریتی نه یک وظیفه مالی و حسابداری
- * ایجاد سازمان استراتژی محور: بر اساس گام های ایجاد یک ساختار استراتژی محور.

محمد رضا صدقیانی فر

استراتژیست

پاییز ۱۴۰۰



www.sadaghianifar.com



sadaghianifar

• ۹۱۲-۴۹۶۹-۱۱۲