

مدیریت عدم اطمینان در تصمیمات استراتژیک

دکتر مرتضی رجوعی

مقدمه

۱- تصمیمات استراتژیک

۱-۱- تعریف تصمیم

مدیریت همه فعالیت های کسب و کار به فرآیند تصمیم گیری بستگی دارد. تصمیم یک فرآیند و یا نتیجه فعالیت هایی است که توسط افراد و یا گروه ها در مواجهه با یک مشکل موجود و یا بالقوه اتخاذ می شود (ایردلی، ۱۹۹۱).

دو نوع تصمیم اساسی وجود دارد:

- تصمیمات قابل برنامه ریزی و به خوبی ساختار یافته
- تصمیمات غیرقابل برنامه ریزی و بد ساختار یافته

تصمیمات قابل برنامه ریزی که اغلب اتفاق می افتند، تصمیماتی هستند که دارای ساختار کاملاً مشخص بوده و داده های ورودی آنها قابل پیش بینی هستند. در نتیجه ممکن است با استفاده از یک فرآیند از پیش تعریف شده مشکلات موجود یا بالفعل را حل کنند.

عموماً تصمیمات غیرقابل برنامه ریزی دارای بیش از یک ماهیت هستند، ساختارهای غیرقابل تشخیص و داده های ورودی غیرقابل پیش بینی دارند. از جمله این تصمیمات می توان به تصمیمات استراتژیک اشاره کرد.

۱-۲- ویژگیهای تصمیمات استراتژیک

تصمیمات استراتژیک بر کل کسب و کار اثر می گذارند، نه بر قسمتی از آن و یا یکی از وظایف کارکردی آن. برخی از فعالیتهای مدیران مربوط به دوره های کوتاه مدت و یا میان مدت است در حالیکه تصمیمات استراتژیک شرکت بر فعالیتهای بلند مدت تمرکز دارد.

به دلیل سبکهای مختلف مدیریت، تولیدات، بازارها و منابع در دسترس در شرکت های مختلف، تصمیمات استراتژیک در این شرکت ها متفاوت است. بنابراین نتایج و شرایط این تصمیمات حاوی عدم اطمینان بیشتری است. تصمیمات استراتژیک نقطه ای هستند که سایر تصمیمات و فعالیت های سازمان از آن ناشی می شوند. از این رو این تصمیمات جهت حرکت شرکت را مشخص کرده و موجب ایجاد انگیزه می شوند. همچنین تصمیمات استراتژیک نقش کلیدی در انسجام فعالیت های متنوع شرکت و تخصیص منابع دارند (لافمن و دیگران، ۱۹۹۶).

ماهیت تصمیمات استراتژیک سطح بالاتری از عدم اطمینان را از جانب منابع داخلی و خارجی سازمان نشان می دهند. این تصمیمات دارای تأثیر بسیار گسترده

مفهوم استراتژی با عدم اطمینان محیطی عجین شده است. بسیاری از صاحب نظران، مدیریت استراتژیک را برخورد نظام یافته با یک وظیفه بزرگ در قلمرو مدیریت عمومی می دانند که موفقیت موسسه را تضمین و از پیشامدهای ناگهانی پیشگیری کرده و موسسه را با بستر حرکت خود یعنی محیط ارتباط داده و در برابر آن موضع گیری می نماید (انسوف، ۱۹۷۶). تلاطم تدریجاً فزاینده محیط در طول قرن بیستم به دلیل افزایش سرعت آهنگ تغییرات محیطی و همچنین پیچیده تر شدن محیط، دانشمندان را به ابداع شیوه های متفاوت مدیریت محیط واداشته است. روش هایی نظیر برنامه ریزی بلندمدت، برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت علائم کم سو، مدیریت غافل گیری استراتژیک و ده ها نمونه دیگر به پاسخگویی به تغییرات سریع و پیش بینی نشده محیط می پردازند.

عدم اطمینان محیطی نیز که نتیجه غیرقابل پیش بینی بودن تغییرات آینده محیط است (ریچ و مارشال، ۱۹۹۳) معیار آینده نگری در تشخیص میزان تلاطم محیطی را با مشکل مواجه ساخته است؛ از این رو بسیاری از پژوهشگران به دنبال راه کارهای کاهش عدم اطمینان مسایل آینده به منظور اتخاذ تصمیمات استراتژیک اثربخش هستند. بنابراین شناخت توانمندی های سازمان برای کاهش عدم اطمینان های محیطی در تصمیمات استراتژیک امری بسیار ضروری و مهم است. تجربه نشان می دهد که اکثر مدیران اثربخش کسانی بوده اند که وقت خود را صرف تفکر در مورد نیازهای فعلی و روندهای آتی مؤسسه کرده اند. اما مشکل آنجاست که تجزیه و تحلیل آینده بیش از آنکه پاسخ به سوالات را در پی داشته باشد، موجب افزودن بر سوالات می شود. مدیرانی که آگاهی کافی از شرایط داخلی و خارجی سازمان داشته باشند و فعالانه عمل کنند، موفقیت بیشتری کسب خواهند کرد.

سوال اینجاست که آیا راه حل بهینه ای برای مدیریت عدم اطمینان در کسب و کار وجود دارد؟ ممکن است عقل سلیم بگوید که هیچ راه حل واحدی برای شرایط مختلف وجود ندارد؛ اما می توان اصولی را تعریف کرد که به بهینه کردن عملکرد سازمانها در شرایط عدم اطمینان کمک کنند (ریچ و مارشال، ۱۹۹۳).

در این مقاله در بخش اول به ماهیت تصمیمات استراتژیک، فرآیند تصمیم گیری استراتژیک و سایر مسایل مربوط به آن پرداخته خواهد شد و در بخش دوم عدم اطمینان و منابع و عوامل تأثیرگذار بر آن تشریح می شود. در قسمت سوم و پایانی مقاله، عدم اطمینان هایی که در تصمیمات استراتژیک رخ می دهند مشخص شده و به استراتژی های کاهش آن اشاره خواهد شد.



۲-۲- ریسک و عدم اطمینان

اکثر صاحب‌بنظران معتقدند که ریسک و عدم اطمینان دو مفهوم مکمل و اجزای تشکیل دهنده فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان‌ها هستند. این امر مخصوصاً در سطح تصمیمات استراتژیک از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا ماهیت اینگونه تصمیمات مربوط به سرمایه‌گذاری‌های آینده و یا فرصت‌های ممکن بازار در آینده است. وقتی که این مفاهیم در موضوعاتی مانند اقتصاد، تئوری مالی و مدیریت استراتژیک مطرح شد، اکثر نویسندگان بین این دو مفهوم تمایز قائل شدند. اما بعدها نیز آن دو به جای یکدیگر بکار گرفته می‌شدند و معمولاً عدم اطمینان در تعریف ریسک گنجانده می‌شد.

بطور کلی حالت ذهنی‌ای که واژه عدم اطمینان ایجاد می‌کند، نتیجه عدم دانش کافی شخص در مورد حوادث آینده است که بر میزان اطمینان تصمیم‌گیرنده از آینده اثر خواهد گذاشت.

عدم اطمینان دارای طیف گسترده‌ایست که ناشی از عوامل متعددی است، از جمله:

- ماهیت شرایط تصمیم‌گیری
- نوسان محیط
- تعداد اهدافی که باید بین آنها تعادل برقرار شود.
- نتایج آتی تصمیم
- کیفیت واحد تصمیم‌گیرنده

این مطلب این واقعیت را آشکار می‌سازد که عدم اطمینان یک مشخصه عینی قابل اندازه‌گیری نیست که در ذات تصمیم‌گیری‌ها وجود داشته باشد؛ بلکه یک مشخصه در نوسان است که میزان آن روز به روز در حال تغییر است. عدم اطمینان را فقط می‌توان بطور نسبی و یا به صورت مقایسه‌ای ارزیابی کرد. اما ریسک در تصمیمات استراتژیک دارای تعریف گسترده‌تری است و به عنوان یک قضاوت ارزشی قلمداد می‌شود و بیانگر این واقعیت است که آیا نتایج احتمالی یک تصمیم قابل قبول است یا غیر قابل قبول (ریتچ و مارشال، ۱۹۹۳). برخی دیگر اساس ریسک را فقدان قابلیت پیش‌بینی ماهیت و اندازه نتایج می‌دانند (دهرتی، ۱۹۸۵).

بطور کلی عدم اطمینان محیطی نتیجه غیرقابل پیش‌بینی بودن تغییرات آینده محیط است در حالی که ریسک ناشی از شکست احتمالی سازمان در پاسخگویی مناسب به این تغییرات است. به عنوان مثال تغییرات آتی در رفتار مصرف‌کنندگان ممکن است به سختی قابل پیش‌بینی باشد از اینرو غیرقابل اطمینان است اما شکست در پاسخ به این تغییرات احتمالی ممکن است ریسک زیادی برای سهم بازار، سودآوری و نهایتاً بقای سازمان داشته باشد.

۲-۳- عوامل اثرگذار بر میزان عدم اطمینان

- اطلاعات ناکافی: کیفیت و کمیت اطلاعات در دسترس در مسأله مورد تصمیم‌گیری بر کاهش یا افزایش عدم اطمینان اثرگذار است.
- عدم وضوح ساختار مشکل: اگر تصمیم‌گیرنده نتواند به آسانی اجزای مشکل را از هم شکافته و آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد، عدم اطمینان افزایش خواهد یافت.
- عدم توانایی در تعریف راه حل‌های جایگزین برای حل مشکل
- ماهیت آینده‌نگری تصمیم

و مهمی بر افراد و گروه‌های داخل و خارج سازمان داشته و نتایج آن تا مدت‌ها بر عملکرد سازمان مشهود خواهد بود (ریتچ و مارشال، ۱۹۹۳).

نظر به اینکه تصمیمات استراتژیک اثر زیادی بر موسسه دارند و مقادیر متعددی از منابع سازمان را شامل می‌شوند، تنها مدیران عالی در سلسله مراتب سازمانی می‌توانند به اتخاذ آن‌ها مبادرت نمایند (پیرس و رایبسون، ۱۹۸۸).

۱-۳- فرآیند تصمیمات استراتژیک

(الف) مشخص کردن مشکل استراتژیک

(ب) تجزیه و تحلیل استراتژی شرکت

(ج) تدوین استراتژی

(د) اجرای استراتژی

(و) کنترل استراتژی (لافمن و دیگران، ۱۹۹۶)

۱-۴- استراتژی‌های تصمیم‌گیری

سازمان‌ها از فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک در حل مشکل نیز استفاده می‌کنند. به علت سخت بودن ایجاد تخمین‌های قابل اعتماد از آینده، بهترین استراتژی‌ها استراتژی‌هایی هستند که به هدف گذاری کوتاه مدت تکیه دارند و فرآیند تصمیم‌گیری را به فعالیتهای کوتاه مدت تقسیم می‌کنند. سازمانها معمولاً از دو اصل مهم در اجرای این استراتژیها استفاده می‌کنند:

(۱) قانون (KIS Keep It Simple)

(۲) تا جایی که امکان دارد از عدم اطمینان جلوگیری کنید.

به هر حال سازمان‌هایی که دارای فعالیت‌های ساده‌ای هستند در عملکرد خود نسبت به متهورانی که به حوادث نامطمئن آینده چشم دوخته‌اند، موفق‌ترند.

در سطح استراتژیک در سازمانهای بزرگ قسمت عمده‌ای از تصمیمات مربوط به حوادث منحصر به فرد، غیر تکراری و غیرقابل برنامه‌ریزی است. تصمیم‌گیری

نیز در یک محیط پیچیده اقتصادی و اجتماعی واقع خواهد شد که مشخص کردن نتایج احتمالی تصمیم بسیار سخت و امکان‌ناپذیر خواهد بود. بنابراین

همه تصمیمات در اینگونه سازمان‌ها ذهنی هستند؛ بدین معنا که به ذهنیت افراد تصمیم‌گیرنده در شرایط تصمیم‌بستگی دارند (ریتچ و مارشال، ۱۹۹۳).

۲- عدم اطمینان

۲-۱- تعریف عدم اطمینان: عدم اطمینان نقطه مقابل اطمینان است. وقتی که گفته می‌شود «اطمینان داریم» به این معناست که شرایط برای یک حادثه معین کاملاً قابل پیش‌بینی است. اما وقتی که یک تصمیم‌گیرنده دانش و اطلاعات کامل و یا فهم دقیقی از تصمیم‌پیشنهادی و یا نتایج احتمالی آن ندارد، گفته می‌شود در شرایط «عدم اطمینان» به سر می‌برد. دو نوع اصلی عدم اطمینان وجود دارد:

- عدم اطمینانی که حاصل شانس است مثل پرتاب سکه
- عدم اطمینانی که ناشی از شرایط یک مشکل و قضاوت در مورد آنست. وقتی که از عدم اطمینان در تصمیمات استراتژیک سخن به میان می‌آید، منظور نوع دوم آنست.



۳- عدم اطمینان و تصمیمات استراتژیک

هنری میتزبرگ (۱۹۹۰) مدلی را ارائه می کند که در آن رابطه عدم اطمینان درک شده و فرآیند استراتژی بیان می شود:

مدل عقلایی: در این قسمت عدم اطمینان محیطی کم است. عواملی از محیط که بر سازمان تأثیرگذارند به راحتی قابل شناسایی اند. همچنین فشار از جانب محیط برای تغییر کم است زیرا محیط پائبات است. در این مسیر سازمان مشکل خاصی در تدوین استراتژی ندارد و وقت زیادی برای ارتباط با اجرا کنندگان استراتژی برای پیاده کردن آن وجود دارد. اگر استراتژی مناسب نبود، دوباره آن را تجزیه و تحلیل و در اختیار اجرا کنندگان قرار می دهند و به راحتی می توانند کارایی استراتژیهای جایگزین را به دلیل وقت زیاد ارزیابی کنند.

تدوین کنندگان استراتژی را اجرا کنند: وقتی که پیچیدگی محیط کم و تغییرات سریع باشد با عدم اطمینان متوسط مواجه هستیم. هر چند که تغییرات سریع است، اما بسیار پیچیده نیست که بتواند توان ما را در درک شرایط بحرانی محیط و پاسخ مناسب به آن از پای در آورد. فشاری که وجود دارد به دلیل کمبود زمان است. در این مورد سریع ترین راه برای اجرای استراتژی کنار گذاشتن ارتباطات و انجام آن توسط تدوین کنندگان استراتژی است. زیرا ارتباطات موجب می شود که فشار زمانی و ریسک از جانب دیگران درک نشود. بنابراین میتزبرگ پیشنهاد می کند که تدوین و اجرای استراتژی به یک نفر واگذار شود. در این مورد استراتژیست و سازمان یکی هستند.

مجموعه ای از اجرا کنندگان استراتژی را تدوین می کنند: در شرایطی که محیط پیچیده است ولی سرعت تغییرات کم است باز هم با عدم اطمینان متوسط مواجهیم. اما این بار فشار از جانب زمان نیست بلکه این بار فشار بخاطر عدم درک شرایط بحرانی است. راه حل میتزبرگ در این شرایط استراتژی دسته جمعی است. پیشنهاد او این است که مشارکت با سایر اعضای سازمان اجازه می دهد که استراتژی از ساختار و فرآیندهای موجود در قالب تعاملات مداوم ظهور

- عدم دسترسی به منابع اطلاعاتی عدم اطمینان را افزایش می دهد.
- تعدد اهدافی که باید با تصمیم گیری به آنها دست یافت.
- اجرای تصمیمات که در مرحله بعد از تصمیم گیری قرار دارد.
- ویژگی های شخصی تصمیم گیرنده مانند تجربه، مهارت، آموزش و توانایی های شناختی

۲-۴- استراتژیهای کاهش عدم اطمینان

از دید واقع گرایان عدم اطمینان ویژگی جداناپذیر زندگی روزمره سازمانهاست که باید بطور ساده یاد بگیرند که چگونه با آن زندگی کنند. بنابراین بسیاری از صاحبان پیشنهاد می کنند که سازمان ها از تئوری بازی ها برای کاهش عدم اطمینان استفاده کنند. برخی از سازمان ها نیز از طرق مختلف از جمله خلاقیت و نوآوری اقدام به تولید اطمینان می کنند. این اقدامات معمولاً مطلوبیت ها و یا ارزشهای مورد انتظار نامیده می شوند.

برخی دیگر از صاحبان نیز پیشنهاد می کنند که سازمانها بر اخذ تصمیمات کوتاه مدت تمرکز کنند. با شکستن سناریوهای آینده به یک سری گام های کوچکتر، تصمیم گیرندگان می توانند تعداد تصمیمات بلندمدت را که دارای عدم اطمینان زیادی هستند، کم کنند (سایرت و مارچ، ۱۹۹۲).

یکی دیگر از استراتژی های کاهش عدم اطمینان تحمیل کردن رویه های استاندارد و قوانین خاص بر محیط سازمانهاست به این امید که با کنترل حداقل یک بخش از محیط بتوانند عدم اطمینان را کاهش دهند. در این روش مدیران برای ایجاد ثبات در سازمان در گذر زمان، از مجموعه قوانین و استانداردهای عملیاتی استفاده می کنند. این قوانین و رویه ها تجربه یادگرفته شده سازمان از حوادث قبلی است که اولین مرجع در هنگام بروز مشکل هستند. هرچقدر که در سازمان تمرکزگرایی کمتر و تفویض اختیار به اعضای سازمان بیشتر باشد، بقای سازمان تا حد زیادی به پایداری اعضا به این قوانین و استانداردها بستگی دارد (ریتچ و مارشال، ۱۹۹۳).

		compelexity	
		Low	High
Rate of change	Slow	Rational model	Implementers formulate
	Fast	Formulators implement	Radical model

سطوح مختلف عدم اطمینان



- سطوح مختلف تلاطم محیطی دارای عدم اطمینان متفاوتی است.
- عوامل متعددی بر افزایش عدم اطمینان تأثیرگذار است که با بکارگیری استراتژی‌های کاهش عدم اطمینان می‌توان آنها را کنترل کرد.
- دو شاخص اندازه‌گیری عدم اطمینان یکی پیچیدگی و دیگری سرعت تغییرات است.
- بر اساس دو شاخص مذکور، استراتژی‌های کاهش عدم اطمینان (مدل عقلانی، تدوین کنندگان استراتژی را اجرا می‌کنند، مجموعه‌ای از اجراکنندگان استراتژی را تدوین می‌کنند، مدل رادیکال) در تصمیمات استراتژیک نیز متفاوت خواهد بود.
- کاهش عدم اطمینان محیطی، مدیران را در تدوین برنامه‌های اثربخش برای حوادث آینده یاری خواهد کرد.

۶- منابع و مآخذ

- ۱- انسوف، ایگور - مک دائل، ادوارد «استقرار مدیریت استراتژیک» عبدالله زندیه، انتشارات سمت، ۱۳۷۵
- ۲- پیرس، جان- رابینسون، ریچارد «برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک» سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، ۱۳۷۶
- ۳- هریسون، جفری - جان، کارون «مدیریت استراتژیک» بهروز قاسمی، نشر آبتین، ۱۳۷۸
- ۴- Cyert, R.M. and March, J.G. (۱۹۹۲) A behavioral theory of the firm, second edition, Blackwell, Oxford
- ۵- Doherty, N.A. (۱۹۸۵) Corporate risk management: a financial exposition, Mcgraw-Hill, Newyork
- ۶- Eardley, A., Marshall, D.V. and Ritchie, R.L. (۱۹۹۱) Management information systems, second edition, Longman, London
- ۷- Hatch, J.O. (۱۹۹۷) Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives, Oxford university press, Newyork
- ۸- Laffman, George- Lea, Edward- Sanderson, Stuart- Kenny, Brain (۱۹۹۶) Strategic management: an analytical introduction, Blackwell, Massachusetts
- ۹- Mintzberg, Henry (۱۹۹۰) The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, Strategic management journal, ۱۱: ۱-۱۷
- ۱۰- Ritchie, Bob- Marshall, David (۱۹۹۳) Business risk management, Chapman & Hall, London

کرده و اجرا شود. این استراتژی نمونه بارز استراتژی نو ظهور است. مدل رادیکال: پرچالش‌ترین شرایط محیطی مربوط به عدم اطمینان بالاست. این شرایط گهگاه در همه سازمان‌ها در مواقعی که یک تغییر غیرمنتظره رخ می‌دهد، دیده می‌شود و سازمان‌هایی که با تکنولوژی‌های نو سر و کار دارند در بیشتر اوقات با آن دست و پنجه نرم می‌کنند. وقتی سازمانی با چنین شرایطی مواجه می‌شود با دو محدودیت روبروست. یکی فشار و محدودیت زمانی و دیگری عدم درک تغییرات. در این اوضاع سازمان‌ها نمی‌دانند که چه اطلاعاتی نیاز دارند و گذر زمان نیز هیچ کمکی نخواهد کرد. حتی معنای اطلاعاتی که در دسترس است مبهم و غیرقابل درک است. برای بدتر نشدن اوضاع مینتزرگ پیشنهاد می‌کند که سازمانها باید فوراً اقدام کنند، چه با استراتژی و چه بدون استراتژی.

هرچند که مینتزرگ کمک کمی در این شرایط می‌کند ولی استراتژیست‌های نمادین یک راه حل جایگزین ارائه می‌دهند. آنها معتقدند که نقش مدیر کشف آن چیز است که سازمان هم اکنون در حال انجام دادن است و به این فعالیتها از طریق یک مفهوم نمادین منطقی، مشروعیت ببخشد تا سازمان را در برابر تقاضاهای غیرمعمول محیط و یا اعضای خود سازمان محفوظ بدارد.

به عبارت دیگر از استراتژی به عنوان ابزار ایجاد حس «اقدام به عمل» در اعضای سازمان استفاده کنند تا بدین وسیله موجب ایجاد نظم بدون توجه به تجاربشان شوند. در دیدگاه ایجاد احساس، افراد در سازمان چیزهای مختلفی را آزمایش می‌کنند و کشف می‌کنند که نتایج فعالیت هایشان چیست و سپس این روابط را تجزیه و تحلیل کرده و کسب تجربه می‌کنند. این احساس آن‌ها به عنوان استراتژی قلمداد شده و تدوین می‌گردد (هچ، ۱۹۹۷).

ذی نفعان خارجی نیز از عوامل تأثیرگذار بر انتخاب استراتژی کاهش عدم اطمینان به شمار می‌روند. افراد ذی نفعی که نفوذ فراوانی بر روی ایجاد عدم اطمینان محیطی دارند در انتخاب استراتژی دارای اولویت بالایی هستند. عدم اطمینان محیطی توانایی شرکت را در پیش‌گویی دقیق‌تری که در آینده رخ خواهد داد کاهش داده و همچنین توانایی‌های شرکت را در تدوین برنامه‌های اثر بخش نسبت به آینده محدود می‌سازد. از این بُعد، افراد ذی نفعی که در بوجود آوردن عدم اطمینان محیطی برای یک سازمان نقش دارند و توانایی کاهش آن را دارند از اهمیت استراتژیک بسزایی برخوردار هستند. سازمان‌ها باید از تاکتیک‌های مشارکتی در مورد یک چنین افراد ذینفعی بهره‌گیری کنند تا در نهایت بتوانند عدم اطمینان محیطی را کاهش دهند (جان و هریسون، ۱۹۹۸). ناپایداری و عدم اطمینان صنعت بر ریسک‌پذیری مدیران تأثیر می‌گذارد. در صنایعی که بی‌ثباتی شدید است، مدیران عالی در مقایسه با همکارانشان در صنایع باثبات باید مقدار بیشتری ریسک بپذیرند و آن را اداره کنند. بنابراین مدیران صنایع بی‌ثبات در فرآیند انتخاب استراتژیک دامنه گسترده و متنوع‌تری از استراتژی‌ها را مورد ملاحظه قرار می‌دهند (پیرس و رابینسون، ۱۹۸۸).

۴- نتیجه‌گیری

- نتایج مقاله فوق را در موارد زیر می‌توان خلاصه کرد:
- تصمیمات استراتژیک دارای ساختار غیرقابل مشخص هستند و نتایج آنها دارای تأثیرات بلندمدت بر سازمان می‌باشد.
 - تصمیمات استراتژیک همواره با سطحی از عدم اطمینان مواجه هستند.