

عنوان درس: بنیان‌های نظری کارآفرینی

مدرس: جناب آقای دکتر یداللهی

دانشجو: شاهین حاجی پور

موضوع تمرین: بررسی شرایط عدم قطعیت و تبعات آن برای کسب و کار

**سوال:** سه تعریف از عدم اطمینان با ارجاع به منبع ارائه گردد و براساس این تعاریف ابعاد عدم اطمینان در کسب و کار تحلیل شده و شرح داده شود این شرایط چگونه بر کسب و کار تاثیرگذار است؟

اصطلاح عدم اطمینان در متون علمی با عناوین دیگری همچون عدم قطعیت یا ابهام نیز شناخته می‌شود. در زبان انگلیسی این عبارت معادل است با واژه‌های Ambiguity و Uncertainty؛ از این رو برای پاسخ به این سوال به مقالاتی که شامل این دو کلید واژه باشند رجوع گردید. جهت حصول پاسخ همه جانبه، به سه حوزه دانشی متفاوت به ترتیب ۱- ادبیات حوزه تحلیل محیط، ۲- ادبیات حوزه مدیریت ریسک و ۳- ادبیات حوزه روانشناسی که هر سه در ادبیات حوزه کسب‌وکار و کارآفرینی نقش کلیدی دارند رجوع گردید تا بتوان این پدیده را از سه بعد منحصر به فرد و متفاوت مورد واکاوی قرار داده و اثرات آن را بر روی کسب و کار (به مثابه یک سازمان) و کارآفرینان (به مثابه مدیران تصمیم‌گیر) مورد مطالعه و بررسی قرار داد. نتایج حاصل از این بررسی‌ها به شرح ذیل می‌باشد:

الف) مقاله بسیار پرارجاع دونکان (۱۹۷۲)<sup>۱</sup> که تا لحظه نگارش این متن ۶۹۱۶ بار توسط دانشمندان مختلف مورد ارجاع قرار گرفته است، پس از بررسی نظرات اندیشمندان مختلف در رابطه با تعریف عدم قطعیت (۱۸ نظر و تعریف توسط نویسندگان مورد بررسی قرار گرفت) از لنز ادبیات تحلیل محیط (محیط درونی سازمان و محیط بیرونی آن که همان محیط کسب‌وکار است)، این پدیده را چنین تعریف می‌نماید:

"عدم قطعیت وضعیتی است که در آن یکی از سه حالت ذیل رخ دهد: (۱) کمبود اطلاعات در مورد عوامل محیطی مرتبط با یک موقعیت تصمیم‌گیری معین وجود داشته باشد، (۲) عدم اطلاع از نتیجه یک تصمیم خاص از نظر اینکه سازمان چقدر در صورت نادرست بودن تصمیم ضرر خواهد کرد و (۳) ناتوانی در تخصیص احتمالات با هر درجه‌ای از

<sup>1</sup> Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative science quarterly, 313-327.

اطمینان با توجه به اینکه چگونه عوامل محیطی بر موفقیت یا شکست عملیات حاصل از تصمیمات یک واحد تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند. بنابراین، در شرایط عدم اطمینان، فرد همچنان می‌تواند احتمالاتی را به نتیجه رویدادها اختصاص دهد اما نسبت به برآوردهای احتمالی خود در مقایسه با شرایط ریسک اطمینان کمتری دارد. در شرایط عدم قطعیت نسبت به شرایط ریسک، قابلیت پیش‌بینی کمتری با توجه به نتیجه رویدادها وجود دارد.<sup>2</sup>

عطف به تعریف فوق، نویسنده پس از شناسایی عوامل محیطی درونی و محیط بیرونی یک سازمان، اقدام به بررسی تأثیر شرایط عدم قطعیت بر پیش‌بینی‌های یک فرد و واحد برنامه‌ریزی در یک سازمان می‌نماید و مضرات بروز عدم قطعیت برای یک سازمان را چنین شناسایی می‌نماید:

برای هر سازمان، هر محیط دو بعد دارد: ۱- بعد استاتیکی-دینامیکی یا ایستا-پویا<sup>۳</sup> محیط و ۲- بعد ساده-پیچیده<sup>۴</sup> محیط. بخش ساده بعد ساده-پیچیده به میزان کم بودن عوامل تاثیرگذار در محیط واحد تصمیم‌گیری و شباهت آنها به یکدیگر از نظر قرار گرفتن در چند جزء می‌پردازد و بعد پیچیده نشان می‌دهد که تعداد عوامل موجود در محیط واحد تصمیم‌گیری تا چه تعداد زیاد هستند. همچنین، بعد استاتیکی-دینامیکی درجه‌ای را نشان می‌دهد که عوامل محیط داخلی و خارجی واحد تصمیم‌گیری اساساً در طول زمان تا چه میزان ثابت مانده یا دچار یک روند تغییر مستمر هستند. نکته مهم اینجاست که بعد استاتیکی-دینامیکی محیط نقش مهم‌تری در ایجاد شرایط عدم قطعیت نسبت به بعد ساده-پیچیده دارد. یعنی در یک سازمان، واحدهای تصمیم‌گیرنده‌ای که باید در مواجهه با چندین عامل پویای محیطی، که به شدت دستخوش تغییرات لحظه‌ای و عدم قطعیت می‌شوند، اقدام به تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری نمایند، با مشکلات جدی‌تری مواجه خواهند شد نسبت به زمانی که می‌بایست تصمیمات خود را براساس پیچیدگی‌های محیطی اخذ نمایند. به معنای ساده این یعنی: واحدهای تصمیم‌گیری در یک سازمان، می‌توانند به نحوی با خود پدیده پیچیدگی‌های محیطی کنار بیایند و در رابطه با آنها تصمیمات معقول اخذ نمایند اما نمی‌توانند برای تغییرات مداوم آنها راه حل درستی پیدا کرده و تصمیماتی را اخذ کنند که متضمن نتایج مورد قبول در قبال این تغییرات مداوم محیط باشد.

ب) مقاله آون و رن (۲۰۰۹)<sup>۴</sup> که تا لحظه نگارش این متن ۱۱۰۵ بار مورد ارجاع دانشمندان مختلف قرار گرفته است، با لنز ادبیات مدیریت ریسک، اقدام به تشریح این پدیده و رابطه آن با ریسک موجود در تصمیمات و نحوه تأثیر آن در مدیریت رخدادهای معطوف به یک تصمیم در سازمان می‌پردازد. این مقاله در تشریح عدم قطعیت چنین عنوان می‌دارد:

<sup>2</sup> The static-dynamic dimension of the environment

<sup>3</sup> The simple-complex dimension of the environment

<sup>4</sup> Aven, T., & Renn, O. (2009). On risk defined as an event where the outcome is uncertain. Journal of risk research, 12(1), 1-11.

"در متون علمی مدیریت ریسک، هر ریسکی از دو بعد تشکیل شده است: بعد اول عدم قطعیت موجود در رخ دادن آن ریسک است و بعد دوم شدت اثر نتیجه‌ای که از وقوع آن ریسک حاصل می‌شود. زمانیکه صحبت از عدم قطعیت رخداد ریسک می‌شود این مقدار را می‌توان به صورت احتمال وقوع بیان کرد لیکن زمانیکه صحبت از شرایط عدم قطعیت می‌شود منظور شرایطی است که نتوان احتمال رخدادی را به وقوع آن ریسک منتسب نمود. در چنین شرایطی نمی‌توان عنوان کرد که آیا اتفاقی رخ خواهد داد یا خیر و اگر قرار است این اتفاق به وقوع بپیوندد، چقدر باید انتظار آن را کشید فلذا عملاً امکان عنوان نمودن تاثیر ریسک که حاصل از ضرب احتمال وقوع آن ریسک در شدت اثر نتیجه آن است وجود ندارد."

مدیریت ریسک، که یکی از بنیان‌های اصلی تصمیم‌گیری برای مدیران یک کسب‌وکار (و هر نوع سازمان دیگری) است، زمانی می‌تواند کارکرد صحیح خود را در پیشبینی وقایع و برآورد اثر آنها بر وضعیت سازمان و مدیریت اثرات سوء از طریق اتخاذ راهکارهایی جهت کاهش این اثرات منفی و نیز استفاده حداکثری از فرصت‌های ایجاد شده ناشی از یک رخداد داشته باشد که بتواند ارزیابی صحیحی از شدت اثر نتیجه یک ریسک داشته باشد. مادامی که نتوان به درستی پیشبینی نمود که یک ریسک اتفاق خواهد افتاد یا خیر، مدیران با دو اتفاق منفی به صورت توأمان مواجه خواهند شد که عملاً آنها را از گرفتن بهترین تصمیمات عاجز نموده و یا آنها را مجاب به گرفتن تصمیماتی می‌کند که الزاماً بهترین نتیجه را برای سازمان متبوع آنها به همراه نخواهد داشت: اول آنکه، چنانچه به هر نحوی تشخیص داده شود یک ریسک اتفاق خواهد افتاد، چون مدیران نمی‌توانند تشخیص دهند که عواقب رخداد آن ریسک تا چه میزان جدی است، نمی‌توانند به درستی منابع لازم جهت مدیریت آن ریسک را به آن تخصیص دهند و همواره دچار اشتباه تخصیص بیش از اندازه منابع (که موجب هدر رفتن منابع سازمان و نیز آسیب ناشی از هزینه فرصت برای سازمان می‌شود) و یا تخصیص ناکافی منابع (که موجب ناتوانی در رفع سوءاثرات ناشی از ریسک می‌شود) جهت مدیریت آن ریسک خواهند بود.

ثانیاً، در بسیاری از مواقع اصولاً رخدادن یک ریسک توسط مدیران سازمان پیش‌بینی نمی‌شود که این مدیران بخواهند (و بتوانند) برای مدیریت آن ریسک سیاست‌های را اتخاذ نموده و پیرو این سیاست‌ها اقدام به تخصیص منابع و تنظیم اقدامات عملیاتی نمایند و به اصطلاح عجز در توانایی پیشبینی آینده و دوراندیشی یا همان اتخاذ استراتژی مدیریت آینده رخ می‌دهد. فلذا در چنین حالتی همواره یک کسب‌وکار (و یا هر نوع سازمان دیگری) در معرض خطرات آتی حاصل از تغییرات (بنابه توضیحات قسمت قبل، عمدتاً محیطی و ناشی از بعد ایستا-پویا محیط) بوده و از این محل دچار لطمات گاهاً جبران‌ناپذیر، و یا در حلقه متعادل، زیان‌های مالی و اتلاف منابع خواهد شد. این قبیل تغییرات و تکانه‌ها چون عمدتاً ناشی از پویایی‌های محیطی هستند در زمره ریسک‌های سیستماتیک طبقه‌بندی می‌شوند و ثابت شده است که یک سازمان حتی در حالت عدم قطعیت نیز بدلیل عدم کنترل کافی که بر روی پارامترهای محیطی ایجاد کننده این نوع ریسک‌ها، بیشترین ضربه‌ها را از همین محل متحمل می‌شود.

جمع‌بندی آنکه، شرایط عدم قطعیت موجب می‌شود که مدیران یک کسب‌وکار یا در کل به وقوع پیوستن یک خطر برای سازمان خود را پیش‌بینی نکنند و یا بدلیل عدم امکان برآورد صحیح از اثرات ناشی از رخداد آن، عاجز از اتخاذ سیاست‌های مناسب مدیریت ریسک و یا تخصیص صحیح منابع جهت اجرای سازوکارهای مدیریت ریسک شوند که هر یک از این شرایط به نحوی موجب صدمه دیدن یک کسب‌وکار و یا هر نوع سازمان دیگری خواهد شد.

ج) سومین تعریف از شرایط ابهام و عدم قطعیت از مقاله بال-روکیش (۱۹۷۳)<sup>۵</sup> ارائه خواهد شد. این مقاله تاکنون ۲۲۰ بار در مقالات علمی دیگر مورد ارجاع قرار گرفته است و دلیل انتخاب آن اینست که به بررسی اثر ابهام فراگیر<sup>۶</sup> و تاثیر روانی آن بر افراد مختلف در شرایط تصمیم‌گیری می‌پردازد. نکته جالب توجه در این مقاله آنست که بررسی می‌کنند چنانچه کارآفرینان در شرایط ابهام فراگیر محیطی قرار گیرند نسبت به این شرایط چگونه واکنش نشان داده و طبیعی است هر آنچه این افراد در این شرایط تصمیم گیرند تاثیر مستقیم در کسب‌وکار آنها نیز خواهد داشت. با این مقدمه، بال-روکیش شرایط ابهام فراگیر محیطی را چنین تعریف می‌نماید:

"در کل دو نوع ابهام وجود دارد: اول، ابهام فراگیر که زمانی رخ می‌دهد که افراد یا گروه‌ها قادر به تعریف شرایط و تشخیص موقعیت اجتماعی و محیطی (و تحولات در حال وقوع در آن) نباشند و دوم ابهام متمرکز<sup>۷</sup> که زمانی رخ می‌دهد که افراد قادر به تعیین یک استراتژی اقدام مناسب برای مقابله با احتمالات شناخته شده در قبال یک موقعیت نباشند. افرادی که نمی‌دانند یا نمی‌توانند تصمیم بگیرند که چگونه به هدف مورد نظر خود دست یابند، دچار نوعی از ابهامی می‌شوند که بر یافتن وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف دلخواه متمرکز است؛ که این همان ابهام متمرکز است."

در ادامه قصد داریم تا با تمرکز به مقوله ابهام فراگیر این پدیده و تاثیرات آن بر تصمیمات کارآفرینان (به عنوان تصمیم‌گیران کسب‌وکار) را مورد بررسی بیشتر قرار دهیم. دانشمندان ۵ دلیل را ریشه‌های اصلی ایجاد شرایط ابهام فراگیر می‌دانند که عبارتند از:

(الف) شوک فرهنگی،

(ب) موقعیت‌های بدیع،

(ج) رویدادهای غیرقابل توضیح،

(د) محیط‌های گیج‌کننده یا پر هرج و مرج،

(ه) موقعیت‌های تضاد نقش

<sup>5</sup> Ball-Rokeach, S. J. (1973). From pervasive ambiguity to a definition of the situation. *Sociometry*, 378-389.

<sup>6</sup> Pervasive ambiguity

<sup>7</sup> Focused ambiguity

تأثیر پدیدارشناختی این ابهام فراگیر، ناتوانی در «تعریف یک موقعیت» است فلذا زمانیکه یک فرد با شرایط ابهام فراگیر مواجه است یعنی وی ناتوان از ایجاد پیوندهای رابطه معنادار بین رویدادها در یک موقعیت اجتماعی کلی می‌باشد. افرادی که ابهام فراگیر را تجربه می‌کنند باید جوابی برای سؤالات بنیادینی همچون اینکه آنچه اتفاق می‌افتد اصولاً چه پدیده‌ای است و چرا این اتفاق در حال رخدادن است، پیدا کند تا پس از پاسخ به این سؤالات، در مرحله بعد اقدام به رفع ابهام متمرکز خود، که در آن باید سؤالاتی در مورد چگونگی حل مشکلات ایجاد شده در شرایط فعلی است را پاسخ دهد، نماید. هنگامی که افراد ابهام فراگیر را تجربه می‌کنند، قادر به تعیین روابط بین خود و سایر عناصر در آن محیط نیستند و نمی‌توانند راه مستقیمی برای دانستن اینکه چگونه می‌توانند یا باید با دیگران یا با محیط تعامل داشته باشند، ندارند. بنابراین ظرفیت مشارکت در کنش اجتماعی معنادار (که در بحث کارآفرینی همان مشارکت در کارآفرینی و ایجاد یا اداره کسب‌وکار است) مختل می‌شود. نهایتاً ریشه ایجاد تمامی این مشکلات و وضعیت ابهام ایجاد شده در نبود اطلاعات کافی جهت درک صحیح شرایط و اتخاذ سیاست‌های مواجهه با شرایط است. در چنین شرایطی فرد دچار تجربه تنش عصبی و استرس شدید می‌شود و خود این امر نیز موجب ایجاد ناامیدی در فرد می‌گردد. البته ثابت شده است که افراد مختلف با توجه به شرایط زمینه‌ای، تجربه و میزان آمادگی ذهنی خود، سطوح متفاوتی از این شرایط را تجربه می‌کنند.

براساس یافته‌های این پژوهش:

(۱) رایج‌ترین الگوی سازگاری با ابهام، جابجایی چرخه‌ای و رفت و برگشتی بین رفتار جستجوگری به منظور یافتن اطلاعات بیشتر و کاهش تنش است که تفسیر آن در ادبیات کارآفرینی یعنی: اولین کارآفرینان در شرایط مواجهه با ابهام فراگیر و تنش ذهنی ناشی از آن اینست که این افراد سعی می‌کنند تا همزمان هم کنترل ذهنی خود را بدست آورند و هم در پی یافتن اطلاعات بیشتری باشند تا بتوانند برای وضعیت پیش آمده چاره‌ای بیاندیشند. هرچه اطلاعات کارآفرینان از شرایط ایجاد شده جدید بیشتر شود این افراد تسلط بیشتری به تنش‌های ذهنی خود خواهند داشت؛ از این‌رو در شرایط محیطی که مدام در حال تغییر هستند، کارآفرینان فشارهای ذهنی شدیدی را تجربه می‌کنند و اگر فرکانس این تغییرات از یک حد معین ذهنی (که آستانه روانی تحمل استرس در کارآفرین است و در هر فردی متفاوت می‌باشد) بیشتر شود، بنابه ذات انسانی خود، این افراد سعی در اجتناب از قرارگیری در چنین محیطی می‌کنند (به عبارت ساده‌تر از این محیط کوچ می‌کنند!!!). این شرایط تنها وقتی بهبود می‌یابد که پس از ابهام ایجاد شده، اوضاع دچار تثبیت شود تا زمان کافی جهت کسب اطلاعات کافی و تطبیق با شرایط جدید برای کارآفرینان فراهم گردد.

(۲) افرادی که با موقعیت‌های ابهام‌زا مواجه می‌شوند، شرکای تعاملی را بر اساس شباهت درک شده با خود انتخاب می‌کنند. این یعنی کارآفرینان در شرایط ابهام فراگیر بدنبال یافتن افراد مشابه خود هستند تا رویکرد آنها در برخورد با محیط را مشاهده کرده و همچون هم‌کیشان خود رفتار نمایند. از این‌رو، چنانچه در شرایط ابهام فراگیر، قشری از کارآفرینان برجسته بنابه توضیحاتی که ارائه گردید اقدام به ترک محیط نمایند، به طبع آنها قشر عظیم دیگری از کارآفرینان دست به اقدامی مشابه خواهد زد و به اصطلاح در چنین شرایطی، اگر پدیده کوچ کارآفرینان رخ دهد، این پدیده دچار تشدید اجتماعی خواهد شد حال آنکه اگر دولتمردان به عنوان اصلی‌ترین ایجادکننده تکانه‌های محیطی شرایطی را جهت تثبیت و ابقاء کارآفرینان برجسته در

کشور بوجود آورده و امکان بر خورداری از چنین مزیت‌هایی را برای دیگر کارآفرینان رده پایین تر هم بوجود آورند، انتظار می‌رود تا از پدیده مهاجرت کارآفرینان تا حدود زیادی اجتناب گردد.

(۳) پذیرش و توافق آشکار بر سر یک تعریف پیشنهادی از وضعیت حاکم، پیش نیاز حل ابهام است. بدین معنا که در شرایطی که بنابه هر دلیلی جامعه کارآفرینی کشور دستخوش تغییرات بنیادین محیطی و در نتیجه ابهام فراگیر می‌شود، مادامی که یک توضیح واضح، مشخص و مورد قبول توسط آحاد مختلف، از سوی دست‌اندرکاران ارائه نگردد که به چرایی ایجاد این معضل، تشریح وضعیت جدید، دورنمای تغییرات آتی و توصیف راهکارهای پیشنهادی در این دوره زمانی نپردازد، عملاً بهبودی در شرایط پرتنش حاکم بر جامعه ایجاد نخواهد شد و تلاش‌های فردی افراد و کارآفرینان، تنها تلاش‌های ساختار نیافته و جسته و گریخته‌ای خواهد بود که احتمال موفقیت بسیار پایینی به همراه خواهد داشت. در چنین شرایطی، وضعیت تشریح شده در بند الف و متعاقباً بند ب دچار چرخه تشدید شده و جامعه کسب‌وکار به سمت مهاجرت کارآفرینان و در نتیجه رشد منفی و فروپاشی حرکت خواهد کرد.