

دانش مدیریت

شماره ۵۹ - زمستان ۱۳۸۱

صص ۲۷ - ۵

طراحی و تبیین الگوی اثربخشی سازمان در شرایط عدم اطمینان محیطی در شرکت‌های ساخت کامپیوتر تهران*

بزرگ اشرفی**

چکیده

عدم اطمینان محیطی یک مفهوم کلیدی در ادبیات نظریه و طراحی سازمان است، به‌ویژه در نظریه‌هایی که ماهیت و چگونگی تعامل سازمان و محیط را تبیین می‌نمایند. بخش مهمی از فعالیت‌های تجربی و نظری، با هدف مفهوم‌سازی، سنجش و اندازه‌گیری عدم اطمینان محیطی انجام شده است. اکثر این تلاش‌ها و اقدامات ناظر بر این پیش‌فرض ضمنی است که عدم اطمینان برای حفظ تعادل سازمانی و عملکرد رضایت بخش، غیرکارکردی و مضر است. بنابراین بر شناسایی و تجویز روش‌ها و راهبردهایی که مدیران بتوانند پیامدهای منفی عدم اطمینان را کاهش داده و یا از بین ببرند، تمرکز شده است.

به‌رغم این حقیقت که مفهوم عدم اطمینان محیطی، موجد زمینه نظری قوی و با اهمیتی است، تحقیقات تجربی انجام‌شده، از ناسازگاری و اغلب مشکلاتی در تفسیر نتایج برخوردارند. پرسش اصلی این است که «سازمان‌های اثربخش و موفق، چگونه خود را با شرایط عدم اطمینان محیطی تطبیق می‌دهند؟ ساختار، راهبرد، فرهنگ سازمانی، سامانه‌های اطلاعاتی و سایر عناصر و متغیرهای مهم یک سامانه‌ی اجتماعی یعنی سازمان‌ها و شرکت‌های موفق و اثربخش در شرایط عدم اطمینان محیطی، باید چه شرایط و کیفیتی داشته باشند؟» به‌عبارتی «ساز و کارها، روش‌ها و راهبردهای این سازمان‌ها برای رویارویی با این پدیده کدامند؟» این پژوهش تلاشی است در جهت پاسخ به پرسش‌های بالا، تا بدین‌وسیله الگو و مدل اثربخشی سازمان در شرایط عدم اطمینان را طراحی و تبیین نماید.

واژه‌های کلیدی: عدم اطمینان محیطی، عدم اطمینان شرایط، عدم اطمینان اثر، عدم اطمینان پاسخ، مدل عدم اطمینان، ابزار سنجش عدم اطمینان.

* این مقاله برگرفته از رساله دکتری تحت عنوان «طراحی و تبیین الگوی اثربخشی سازمان در شرایط عدم اطمینان محیطی در شرکت‌های ساخت کامپیوتر تهران» است.

** دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه

قرن بیست و یکم با سازمان‌هایی پیچیده، پویا و متحول همراه خواهد بود که عدم اطمینان محیطی از ویژگی‌های برجسته آن است. این قرن سازمان‌هایی را به دنیا معرفی خواهد کرد که جهت موفقیت، اثربخشی و برتری و حفظ بقاء به رقابت جهانی می‌پردازند. سازمان‌هایی که تلاش خواهند کرد تا کالاها و خدمات، با حداکثر سرعت به مشتریان عرضه شود. سازمان‌هایی یادگیرنده و کارآفرین که به انگیزش نیروی انسانی توجه زیادی مبذول داشته و ضمن استفاده بیش‌تر از فناوری ارتباطات از الگوها و طرح‌های سازمانی پویا و اقتضایی بهره خواهند گرفت. جهان آینده سازمان‌هایی را شاهد خواهد بود که بسیاری از مشاغل را مجدداً طراحی می‌کنند.

حمایت از حسابرسی اجتماعی و حفاظت از محیط زیست نیز در سرلوحه برنامه‌ها و اهداف سازمان‌های آینده قرار خواهد گرفت. تأکید بر نرم‌افزار به جای سخت‌افزار نیز از ویژگی‌های سازمان‌های مورد بحث خواهد بود. پیچیدگی و پویایی محیطی و در یک کلام عدم اطمینان محیطی، سازمان‌ها را مجبور خواهد کرد تا به جای الگوریتم‌های ریاضی و خطی و قضاوت‌های ماشینی از نظریه‌های عدم قطعیت و نایقینی مثل نظریه‌های «فازی» و «آشوب» بهره گیرند.

مفهوم و متغیر عدم اطمینان محیطی

عدم اطمینان یک مفهوم مرکزی و کلیدی در ادبیات نظریه سازمان است، به‌ویژه در نظریه‌هایی که ماهیت و چگونگی روابط بین سازمان‌ها و محیط را تبیین می‌نمایند. تامسون^۱، (۱۹۶۷) در کتاب کلاسیک خود، سازمان‌ها در عمل^۲ معتقد است که عدم اطمینان مشکل و مسأله‌ای اساسی است که مدیران سطح بالای سازمان باید با آن سازگار شوند.

نظریه‌پردازان سازمانی به‌ویژه توجه خاصی به متغیر عدم اطمینان محیطی و یا عدم اطمینان محیطی ذهنی مبذول داشتند. مفهوم عدم اطمینان محیطی یک متغیر محوری در مباحث تعامل سازمان - محیط و به‌ویژه در نظریه‌های طراحی سازمان است.

به‌رغم این حقیقت که مفهوم عدم اطمینان محیطی، زمینه نظری قوی و با اهمیتی را به وجود آورده است، تحقیقات تجربی انجام‌شده، از ناسازگاری و اغلب، مشکلاتی در

1. Thompson

2. Organizations in Action

تفسیر نتایج برخوردارند. برخی از مشکلات به پایایی^۱ و روایی^۲ ضعیف ابزارهای سنجش مربوط می‌شوند و برخی دیگر به ویژگی‌های عینی محیط سازمانی و ادراک عدم اطمینان محیطی.

عدم اطمینان محیطی برای زمانی طولانی به‌عنوان یک متغیر مهم در تبیین تعادل سازمانی و عملکرد شناخته شده است (مارچ^۳ و سایمون^۴، ۱۹۵۸). بخش مهمی از فعالیت‌های تجربی و نظری، برای مفهوم‌سازی (تعریف)، و سنجش عدم اطمینان محیطی انجام شده است. اکثر این اقدامات ناظر بر این پیش‌فرض ضمنی بوده‌اند که عدم اطمینان برای حفظ تعادل سازمانی و عملکرد رضایت‌بخش، غیرکارکردی^۵ و مضر است. بنابراین بر شناسایی و تجویز روش‌هایی که مدیران بتوانند پیامدهای منفی عدم اطمینان را کاهش داده یا از بین ببرند، تمرکز نموده‌اند.

تعاریف عدم اطمینان محیطی

از تعاریف عدم اطمینان محیطی، سه تعریف زیر بیش‌ترین عمومیت را دارا است (میلیکن^۶، ۱۹۸۷).

۱. عدم اطمینان محیطی، نوعی ناتوانی برای تخصیص احتمالات به حوادث ممکن‌الوقوع آینده است (دونکن^۷، ۱۹۷۲).
۲. عدم اطمینان محیطی، فقدان اطلاعات درباره روابط علت و معلولی است (لارنس^۸ و لورش^۹، ۱۹۶۷).
۳. عدم اطمینان محیطی، نوعی ناتوانی در پیش‌بینی نتایج احتمالی یک تصمیم است (اسلوکام^{۱۰}، ۱۹۷۵).

-
1. Reliability
 2. Validity
 3. March,
 4. Simon, H.
 5. Dysfunctional
 6. Milliken, F.
 7. Dunken,
 8. Lawrence
 9. Lorch
 10. Slocum

اهداف تحقیق

هدف اصلی و اساسی این پژوهش، طراحی و تبیین الگوی (مدل) اثربخشی سازمان در شرایط عدم اطمینان محیطی در شرکت‌های ساخت (صنعت) رایانه است که بدین منظور اهداف فرعی و جانبی زیر نیز دنبال می‌شود:

۱. سنجش و اندازه‌گیری عدم اطمینان محیطی در شرکت‌های ساخت (صنعت) رایانه؛
۲. بررسی تأثیر پدیده عدم اطمینان محیطی بر ساختار و فرآیندهای سازمانی شرکت‌های ساخت رایانه؛
۳. بررسی و تبیین ساختار، راهبرد، فرهنگ، سامانه، مهارت و سبک مدیریت مناسب در شرایط عدم اطمینان محیطی؛
۴. بررسی و تبیین راهبردهای برون‌سازمانی مؤثر، جهت مدیریت محیط و عدم اطمینان محیطی؛
۵. و در نهایت پیشبرد دانش مربوط به محیط و عدم اطمینان محیطی.

فرضیه‌های تحقیق

مطالعات انجام‌شده، نشان می‌دهد که هر گونه برخورد درست و مدبرانه با سازمان باید دست‌کم به هفت متغیر ساختار^۱، راهبرد^۲، سامانه‌ها^۳، کارکنان^۴، مهارت‌ها^۵، سبک^۶، و ارزش‌های مشترک^۷ توجه داشته باشد. بنابراین مدل (S)۷ با اندکی تعدیل اساس و مبنای فرضیه‌های تحقیق موجود است. این فرضیه‌ها عبارتند از:

۱. بین اثربخشی سازمانی (در شرایط عدم اطمینان محیطی) با برخورداری سازمان از ساختاری پویا^۸ رابطه معناداری وجود دارد.
۲. بین اثربخشی سازمانی (در شرایط عدم اطمینان محیطی) با برخورداری سازمان از راهبرد نوآور رابطه معناداری وجود دارد.

-
1. Structure
 2. Strategy
 3. Systems
 4. Staff
 5. Skills
 6. Style
 7. Shared values
 8. Organic

۳. بین اثربخشی سازمانی (در شرایط عدم اطمینان محیطی) با برخورداری سازمان از فرهنگ انعطاف‌پذیر رابطه معناداری وجود دارد.
۴. بین اثربخشی سازمانی (در شرایط عدم اطمینان محیطی) با برخورداری سازمان از سامانه‌های اطلاعاتی مدیریت رابطه معناداری وجود دارد.
۵. بین اثربخشی سازمانی (در شرایط عدم اطمینان محیطی) با برخورداری سازمان از نظام مدیریت منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد.
۶. بین اثربخشی سازمانی (در شرایط عدم اطمینان محیطی) با برخورداری سازمان از شبکه مدیریت انسانی و مردم‌سالاری رابطه معناداری وجود دارد.
۷. بین اثربخشی سازمانی (در شرایط عدم اطمینان محیطی) با برخورداری سازمان از کارکنان حرفه‌ای و متخصص رابطه معناداری وجود دارد.

جامعه آماری و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری این پژوهش، شرکت‌های عمده تولیدکننده رایانه (سخت‌افزار و نرم‌افزار) مستقر در شهر تهران هستند که تولید سالانه آن‌ها بیش از دو هزار دستگاه است. بر مبنای اطلاعات حاصل از وزارت صنایع و معادن و نیز فهرست شرکت‌های رایانه‌ای طبقه‌بندی شده توسط شورای عالی انفورماتیک کشور، این شرکت‌ها شامل ۳۶ شرکت‌اند. در مرحله اول از میان این ۳۶ شرکت با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۱۵ شرکت انتخاب شد و در مرحله دوم نمونه‌گیری، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۲۰۰ نفر از مدیران ۱۵ شرکت به نسبت تعداد مدیران شرکت‌های نمونه انتخاب شدند.

ابزار اندازه‌گیری تحقیق

در این پژوهش به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق از ابزار اندازه‌گیری پرسش‌نامه که شامل چندین شاخص ترکیبی برای سنجش متغیرهای تحقیق بود، استفاده شده است. به علاوه حضور پژوهش‌گر در شرکت‌های مورد تحقیق، مصاحبه با مدیران ارشد و مشاهده نسبی شرایط و واقعیت‌های موجود، در انجام این امر یاری‌رسان بوده است.

پرسش‌نامه پژوهش موجود در مرحله اجرای مقدماتی پرسش‌نامه که تعداد نمونه ۳۰ نفر است ($n = 30$)، دارای ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۱) است. در مرحله نهایی توزیع

پرسش‌نامه که اطلاعات تحقیق جمع‌آوری شده است، قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری پژوهش، ضریبی معادل (۸۳٪) آلفای کرونباخ را شامل می‌شود.

مقایسه و تطبیق نگرش‌های مختلف عدم اطمینان محیطی

سه نگرش کلاسیک^۱، انتقالی^۲ و فرآیندی^۳ عدم اطمینان محیطی به‌طور خلاصه و در گذر زمان، در نگاره (۱) آمده است. در این نگاره چکیده و عصاره دیدگاه‌های متفاوت بر مبنای تعریف عدم اطمینان، چگونگی کاهش عدم اطمینان و نتایج آن است.

مارچ و سایمون (۱۹۵۸) جزو اولین کسانی بودند که اهمیت عدم اطمینان را در یک سازمان شناسایی کردند. آن‌ها عدم اطمینان را به‌عنوان نوعی فقدان کنترل درونی تعریف نمودند، اگر چه محیط عینی نیز مقداری تأثیر دارد. آن‌ها فنون ساختار درونی را برای کاهش تأثیر عدم اطمینان بر روی تعادل سامانه^۴ پیشنهاد کردند.

در مقابل، سائرت^۵ و مارچ^۶ (۱۹۶۳) پیشنهاد نمودند که سازمان‌ها تدابیری اندیشیده و محیط را به‌گونه‌ای تغییر دهند که عدم اطمینان را حذف نموده و محیط خارجی را قابل کنترل سازند. مارچ و سایمون بر روی اقدامات درونی تأکید نمودند، در حالی که سائرت و مارچ بر نفوذ فعال محیطی برای کنترل عدم اطمینان محیطی تأکید می‌ورزیدند. نگرش مارچ و سایمون در میان دانشگاهیان و کارورزان مورد توجه زیادی واقع شد، زیرا سنجش و اندازه‌گیری عوامل درونی و اتخاذ روش‌هایی برای کنترل آن‌ها ساده‌تر است.

در اوایل دهه ۱۹۶۰، بیش‌تر تعاریف ارائه‌شده درباره‌ی عدم اطمینان که آن را ناشی از مجموعه ویژگی‌های محیط عینی (غیرقابل اندازه‌گیری) می‌دانستند، پذیرش منطقی داشتند. تحلیل‌گران دیگری هم‌چون برنز^۷ و استاکر^۸ (۱۹۶۱) چندلر^۹ (۱۹۶۲)، امری^{۱۰} و تریست^{۱۱}

-
1. Classical views
 2. Transition views
 3. Process views
 4. System equilibrium
 5. Cyert
 6. March
 7. Burns
 8. Stalker
 9. Chandler
 10. Emery
 11. Trist

(۱۹۶۵) بر این تأکید نمودند که تغییر و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط عینی، انطباق ساختاری به منظور دستیابی به نتایج مطلوب را الزام آور می‌سازد (اسکات^۱، ۱۹۸۱).

نگاره ۱. تطبیق نگرش‌ها و تحلیل‌گران منتخب درباره عدم اطمینان محیطی

نگرش‌ها	نگرش‌های انتقالی		نگرش‌های درونی		نگرش‌های بیرونی	
	تغییر	عدم اطمینان	تغییر	عدم اطمینان	تغییر	عدم اطمینان
۱- نگرش‌های کلاسیک: محیط خارجی منبع عدم اطمینان است. محیط عینی: تصمیمات، ساختار و عملکرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد	*	-	*	-	*	-
۲- نگرش‌های انتقالی: منبع عدم اطمینان هم درونی و هم بیرونی است. برخی پیشنهاد می‌کردند که تصمیم‌گیرندگان از انتخاب و نفوذ برخوردارند به جای این که حاکم بر عدم اطمینان باشند	*	-	*	-	*	-
۳- نگرش‌های فرآیندی: به نادره گرفتن ویژگی‌های محیط عینی گرایش دارد. ادراکات تصمیم‌گیرندگان رابطه بین عدم اطمینان و شرایط سامانه را تعدیل می‌کند.	*	-	*	-	*	-

خلاصه این که نگرش‌های سنتی به‌شکلی آمرانه و تجویزی سازگاری و انطباق محیطی را پیشنهاد می‌کنند، اما همان‌طور که در شکل و نمودار (۱) آمده است، تصمیمات مربوط به تغییرات اساساً درونی‌اند. ملاک و معیار اصلی سازگاری موفقیت‌آمیز سازمان با محیط، به هر حال تعادل سامانه است، نه عملکرد سازمان.

نگرش‌های انتقالی^۲ که در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ به وجود آمده است، منبع عدم اطمینان را هم عواملی درونی و هم عوامل خارجی می‌دانستند. گالبریس^۳ (۱۹۷۳) پرو^۴ (۱۹۷۰)، تامسون^۵ (۱۹۶۷) و چایلد^۶ (۱۹۷۲) بیان می‌کردند که تصمیم‌گیران می‌توانند انواع متفاوتی از اقدامات را در مواجهه با عدم اطمینان اتخاذ نمایند. اگر چه این نویسندگان

1. Scott

2. Transition views

3. Galbraith

4. Perrow

5. Thompson,

6. Child,

به جای تعادل سامانه بر روی عملکرد کلی سازمان تأکید می‌کردند، اما نوعاً اقدامات ساختاری درونی را به عنوان ابزارهایی جهت کاهش عدم اطمینان تجویز می‌نمودند (جاچ^۱ و کرافت^۲، ۱۹۸۶).

بخش اساسی مطالعات اخیر در مورد عدم اطمینان، و به عبارتی دیدگاه‌های فرآیندی^۳ از مطالعات لارنس و لورش (۱۹۶۷) ناشی می‌شود. از آنجا که سنجش و اندازه‌گیری عینی محیط با مشکلات زیادی همراه است، آن‌ها در مطالعه خود بر احساس و ادراک محیط تمرکز و تأکید نمودند.

در کارها و مطالعاتی که دونی، هل ریگل و اسلوکام^۴ (۱۹۷۵-۷۷) انجام داده‌اند، بر نقش‌های احساس و ادراک، ویژگی‌های روان‌شناختی و فرآیندهای شناختی تصمیم‌گیرندگان در ارزیابی عدم اطمینان و واکنش نسبت به آن، تأکید شده بود. در این مطالعات و در کارهای پژوهش‌گرانی چون دونکن^۵ (۱۹۷۲)، و تونگ^۶ به هر حال ویژگی‌های عینی محیط نادیده گرفته و فرض شده بود که ادراک و احساس تصمیم‌گیرنده رابطه بین عدم اطمینان محیطی، تصمیمات و نتایج را تعدیل می‌کند.

سه نوع عدم اطمینان ذهنی درباره محیط

۱- عدم اطمینان شرایط^۷

یک نوع عدم اطمینان که مدیران سازمان‌ها می‌توانند تجربه کنند، عدم اطمینان از شرایط محیط است. عدم اطمینان شرایط را مدیران زمانی تجربه می‌کنند که احساس می‌کنند محیط سازمان یا یک بخش خاصی از آن، غیرقابل پیش‌بینی است.

مدیران سطح عالی امکان دارد درباره اقدامات سازمان‌های مرتبط و تشکیلات کلیدی مانند عرضه‌کنندگان، رقبای، مصرف‌کنندگان، دولت و سهامداران و غیره نامطمئن باشند. یا آن‌ها ممکن است درباره احتمال یا ماهیت تغییرات کلی و اساسی در شرایط محیطی

1. Jauch, L

2. Kraft, K.

3. Process views

4. Downey, Hillriegel & Slocum

5. Duncan

6. Tung

7. State uncertainty

مربوط مانند روندهای اجتماعی - فرهنگی، تحولات جمعیتی و پیشرفت‌های اساسی فناورانه، نامطمئن باشند.

عدم اطمینان درباره شرایط محیط بدین معنا است که شخص نمی‌داند، اجزای محیط چگونه تغییر خواهند کرد. ناتوانی برای پیش‌بینی رفتار آینده‌ی یک رقیب جدی، مثال روشنی از عدم اطمینان شرایط است. همچنین ناتوانی برای پیش‌بینی اقدامات مجلس در تغییر قوانین و مقررات مربوط به یک صنعت خاص و یا ناتوانی پیش‌بینی رفتار اتحادیه در دعوت به یک اعتصاب ملی، نمونه‌هایی از عدم اطمینان شرایط است.

عدم اطمینان شرایط امکان دارد درک ناقصی از روابط بین عناصر و اجزای محیط را شامل شود. برای مثال شخص درباره احتمال تغییر قوانین و مقررات و همچنین رفتار احتمالی رقبا در صورت تغییر قوانین و مقررات نامطمئن است. بنابراین شخص نه احتمال تغییر قوانین و مقررات را می‌دهد و نه احتمال یک جنگ قیمت را در صورت تغییر قوانین و مقررات.

۲- عدم اطمینان اثر^۱

نوع دوم و کاملاً متفاوت عدم اطمینان درباره محیط، مربوط می‌شود به نوعی ناتوانی فردی برای پیش‌بینی اثراتی که وقایع یا تغییرات محیطی بر روی سازمان خواهند گذاشت. بنابراین عدم اطمینان اثر به‌عنوان نوعی ناتوانی برای برآورد چگونگی تأثیر شرایط آینده محیط بر روی یک سازمان خاص، تعریف شده است. برای مثال دانستن این که تندبادی در مسیر کلی خانه شما قرار دارد، بدین معنا نیست که شما می‌دانید، چگونه آن تندباد خانه شما را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

تجربه عدم اطمینان اثر امکان دارد شامل عدم اطمینان درباره تأثیر کلی یک حادثه یا تغییر محیطی بر سازمان اصلی و مرکزی باشد. همچنین ممکن است ماهیت^۲، شدت^۳ و زمان^۴ اثر را در بر گیرد.

از آنجا که این نوع عدم اطمینان ظاهراً به شرایط محیط خارجی سازمان مربوط می‌شود، لذا ضرورتاً به معنای وجود عدم اطمینان درباره ماهیت و چگونگی شرایط نیست. برای مثال شخص اطمینان دارد که تعداد افراد سنین ۱۸-۲۴ سال در ده سال آینده، در

1. Effect uncertainty

2. Nature

3. Severity

4. Timing

کشور کاهش خواهد یافت. اما احساس می‌کند که قادر نیست، اثرات این تغییر محیطی را بر روی میزان فروش محصولات سازمان، پیش‌بینی نماید. در حقیقت عدم اطمینان درباره اثر یک حادثه یا مجموعه‌ای از حوادث آینده، زمانی که درجه نسبتاً بالایی از اطمینان درباره شرایط محیطی آینده به‌طور بالقوه وجود دارد، برجسته‌تر می‌شود.

عدم اطمینان اثر دربردارنده‌ی فقدان درک روابط علی است. به عبارت دیگر شخص قادر نیست پیش‌بینی کند که اتفاق الف، ب معینی را به دنبال خواهد داشت. اگر عدم اطمینان شرایط، عدم اطمینان درباره وضعیت آینده جهان باشد، بنابراین عدم اطمینان اثر، عدم اطمینان به اثرات حوادث و وقایع شرایط آینده بر توانایی و عملکرد آینده سازمان است.

۳- عدم اطمینان پاسخ

نوع سوم عدم اطمینان مربوط می‌شود به درک این که، چه گزینه‌های پاسخی در دسترس سازمان قرار دارد؟ و ارزش و سودمندی هر یک چقدر است؟ عدم اطمینان پاسخ، به عنوان فقدان دانش درباره گزینه‌های پاسخ و نوعی ناتوانی برای پیش‌بینی پیامدهای احتمالی گزینه‌های پاسخ، تعریف شده است.

عدم اطمینان پاسخ احتمالاً زمانی برجسته می‌شود که نیازی برای اقدام و عمل احساس شود، زیرا یک حادثه یا تغییر، تهدید یا فرصت منحصر به فردی را برای سازمان ایجاد نموده است (میلیکن، ۱۹۸۷).

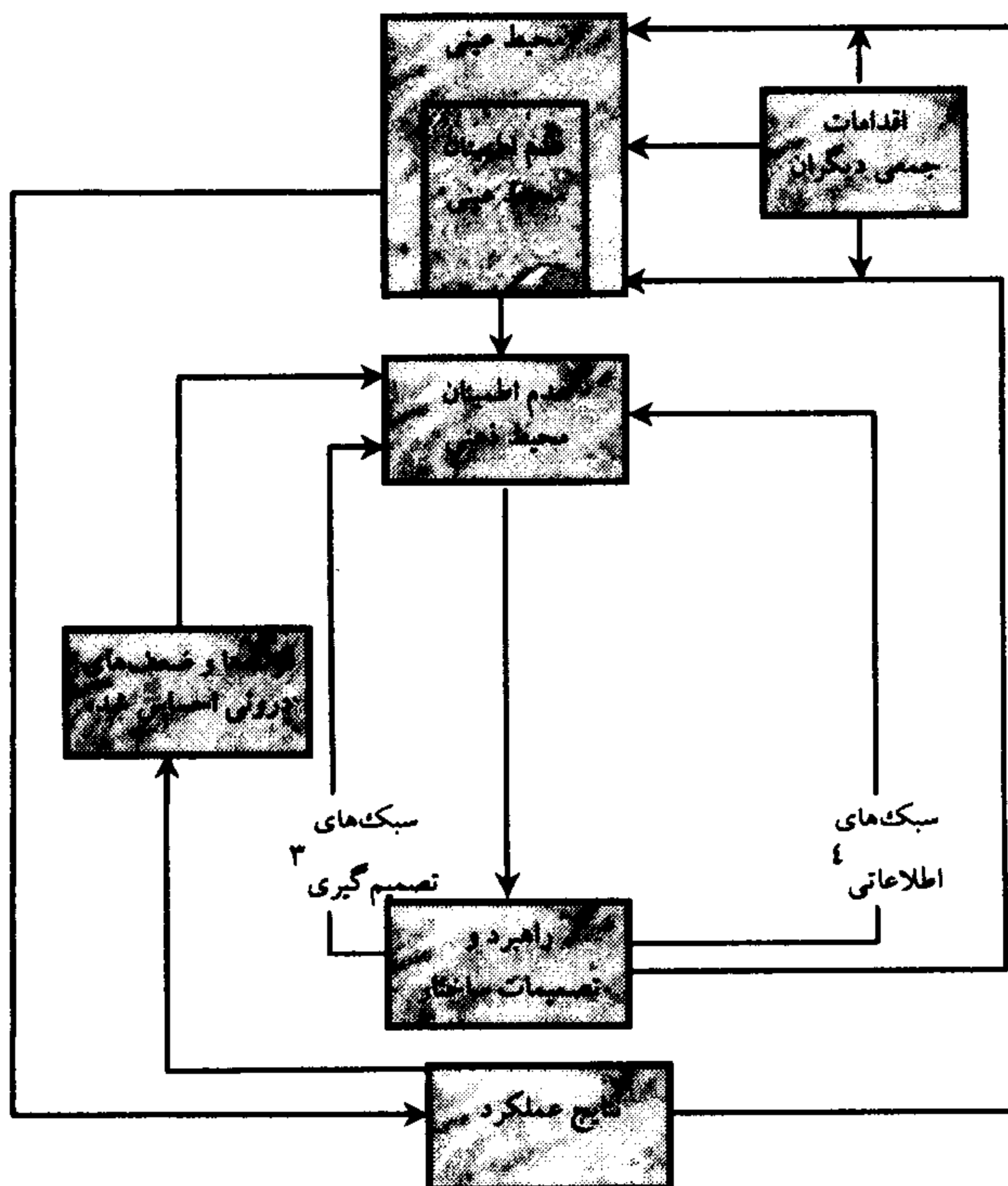
مدلی برای عدم اطمینان محیطی^۱

از آنجا که مدیران، هم راهبردهای کاهش عدم اطمینان و هم راهبردهای ایجاد عدم اطمینان را دنبال می‌کنند و هم‌چون نظریه پردازان، عملکرد و محیط عینی را نادیده گرفته‌اند، یک مدل توسعه یافته عدم اطمینان محیطی لازم به نظر می‌رسد. مدل پیشنهادی در نمودار (۱) نشان داده شده است (جاچ و کرافت، ۱۹۸۶).

این مدل می‌تواند در بهترین حالت به عنوان توالی تصمیم یک راهبرد آفرین، درک شود. به هر حال این مدل در مطالعه تکرارهای چندگانه تصمیمات نیز سودمند است. مدل‌های موجود مربوط به نقش احساسات و ادراکات، بر مبنای تأثیرشان بر روی تصمیمات راهبردی و ساختار سازمان مورد شناسایی قرار گرفته‌اند.

این تصمیمات به نوبه خود بر روی محیط عینی و عدم اطمینان درون آن، تأثیر می‌گذارند. رابطه بین راهبرد و تصمیمات ساختار و محیط عینی، دیدگاه ویک^۱ (۱۹۷۷) در مورد وضع و برقراری^۲ محیط را دربر می‌گیرد. البته مدل گفته شده فراتر از این نکته را نیز شامل می‌شود.

نمودار ۱. یک مدل بازنگری شده عدم اطمینان محیطی



این مدل نشان می‌دهد که نتایج عملکرد تحت تأثیر راهبرد و تصمیمات ساختار و عملکرد نیز تحت تأثیر و نفوذ محیط عینی واقع می‌شود. به علاوه مدل نشان می‌دهد که نتایج عملکرد بر روی محیط عینی و عدم اطمینان آن تأثیر می‌گذارد.

1. Weickl
2. Enacting
3. Decision making styles (DMS)
4. Information styles (IS)

سنجش و اندازه‌گیری عدم اطمینان محیطی

برخی از محققان قویاً تأکید می‌کنند که عدم اطمینان محیطی بایستی به‌عنوان یک پدیده ذهنی و ادراکی به‌جای یک ویژگی عینی محیط‌های سازمانی، مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار گیرد. پژوهش‌گرانی چون چایلد (۱۹۷۲)، دونی و اسلوکام، چایلد (۱۹۷۵) و استاربوک (۱۹۷۶) چنین اعتقادی دارند (میلیکن، ۱۹۸۷).

۱- ابزار سنجش عدم اطمینان محیطی لارنس و لورش^۱

ابزار سنجش لارنس و لورش (۱۹۶۷) یک پرسش‌نامه نه‌عاملی است که برای سنجش عدم اطمینان در سه محیط فرعی بازاریابی^۲، تولید^۳ و تحقیق^۴ طراحی شده است (دونی، هل‌ریگل و اسلوکام، ۱۹۷۵).

در اجرای این ابزار، از پاسخگویان سه پرسش درباره هر محیط فرعی پرسیده می‌شود. پاسخ برای هر پرسش بر مبنای مقیاس لیکرت ارزیابی می‌شود. پرسش‌ها و گروه‌های پاسخ، میزان و اندازه هر محیط فرعی را براساس ویژگی‌های زیر، مشخص می‌کنند:

۱. فقدان وضوح و روشنی اطلاعات،

۲. عدم اطمینان کلی برای روابط سببی،

۳. مدت حیطه زمانی برای بازخورد نتایج.

پاسخ‌های داده‌شده به سه پرسش برای هر محیط فرعی جمع‌بندی شده، و در نهایت، نمره عدم اطمینان برای سه محیط فرعی و یک نمره کلی عدم اطمینان برای هر پاسخ‌دهنده، تعیین می‌گردد.

۲- ابزار سنجش عدم اطمینان محیطی دونکن^۵

ابزار سنجش دونکن (۱۹۷۲) عدم اطمینان را بر مبنای سه ویژگی ذیل می‌سنجد:

۱. فقدان اطلاعات درباره عوامل محیطی که با موقعیت‌های تصمیم‌گیری همراهند؛

۲. فقدان دانش درباره پیامدهای سازمانی یک تصمیم، اگر تصمیم نادرست باشد؛

-
1. The Lawrence and Lorsh Instrument
 2. Marketing
 3. Manufacturing
 4. Research
 5. Duncan's Uncertainty Instrument

۳. توانایی یا ناتوانی تخصیص احتمالات به اثر عوامل محیطی بر موفقیت یا شکست سازمان در انجام وظایفش.

ابزار عدم اطمینان محیطی دونکن دوازده گویه را شامل می‌شود. اکثر گویه‌ها به صورت تکراری، با هر گویه که در تصمیم‌گیری واحد مهم تلقی شوند، مورد استفاده قرار می‌گیرند. تعداد عوامل پرسش‌نامه می‌توانند به‌طور بالقوه از صفر تا بیست و پنج، متغیر باشند.

اولین بعد، یعنی فقدان اطلاعات مربوط به عوامل محیطی، به‌وسیله پرسش‌نامه نوع لیکرت با شش گویه اندازه‌گیری می‌شود. دومین ویژگی، یعنی فقدان دانش درباره پیامدهای سازمانی یک تصمیم خاص، اگر تصمیم نادرست باشد، به‌وسیله پرسش‌نامه نوع لیکرت با پنج گویه اندازه‌گیری می‌شود. سومین ویژگی، یعنی توانایی برای تخصیص احتمالات به اثر عوامل محیطی بر موفقیت یا شکست سازمانی، به‌وسیله یک پرسش‌نامه دوبخشی، تک‌گویه‌ای، اندازه‌گیری می‌شود. از پاسخگویان، پرسیده می‌شود که آن‌ها به چه میزان به عواملی که شکست یا موفقیت واحد را در انجام وظایفش تحت تأثیر قرار می‌دهند، اعتماد و اطمینان دارند؟ احتمالات از «صفر»، عدم اطمینان کامل، تا «یک»، اطمینان کامل، متغیراند. بر مبنای تحقیق اولیه و اصلی دونکن، نمرات سه ویژگی جمع‌بندی شده و یک نمره عدم اطمینان کلی به‌دست می‌آید (داونی، هل‌ریگل و اسلوکام، ۱۹۷۵).

ابزار سنجش ویژگی‌های محیطی دونکن

دونکن (۱۹۷۲) معتقد بود که دو ویژگی در محیط سازمان وجود دارند که به درک عدم اطمینان محیطی مربوط می‌شوند. اولی پویایی^۱ است که عبارت از درجه‌ای است که نشان می‌دهد پاسخگویان محیط را از یک تصمیم تا تصمیم دیگر، ایستا یا پویا درک می‌کنند.

خصوصیت و ویژگی پویایی با دو پرسش اندازه‌گیری می‌شود. پرسش اول به ماهیت ایستا یا پویای عوامل مهم تصمیم، و پرسش دوم به فراوانی عوامل جدید و متفاوت مربوط می‌شود. معدل نمره اولین گویه با دومین گویه جمع شده و یک نمره پویایی محیطی درک‌شده، حاصل می‌شود.

دومین ویژگی محیطی پیچیدگی است که عبارت از درجه‌ای است که نشان می‌دهد پاسخگویان محیط را ساده یا پیچیده درک می‌کنند. این ویژگی با استفاده از یک فهرست

۲۵ عاملی اندازه‌گیری می‌شود. از پاسخگویان خواسته می‌شود تا عوامل مهم در تصمیم‌گیری را مشخص نمایند. عوامل بر مبنای درجه شباهتشان به دو جزء گروه‌بندی می‌شوند.

۳- ابزار سنجش عدم اطمینان محیطی ذهنی مایلز و اسنو^۱

مایلز و اسنو یک مقیاس سنجش عدم اطمینان محیطی در سال ۱۹۸۷ ارائه کردند که به آن مقیاس عدم اطمینان محیطی ذهنی گفته می‌شود. آن مقیاس شامل بیست و پنج گویه است. به عبارت دیگر شش مقیاس فرعی با دو تا شش گویه را در بر می‌گیرد (بوکو^۲، ۱۹۹۴).

مقیاس‌های فرعی، شش بخش کلیدی محیط خارجی سازمان را شامل می‌شوند که عبارتند از: (۱) عرضه‌کنندگان، (۲) رقبا، (۳) مشتریان یا ارباب رجوع، (۴) بازارهای مالی، (۵) دولت و ادارات یا دستگاه‌های تنظیم‌کننده^۳ و (۶) اتحادیه‌ها^۴.

از پاسخگویان خواسته می‌شود که درجه قابلیت پیش‌بینی^۵ ویژگی‌های مختلف بخش‌های شش‌گانه فوق را با استفاده از مقیاس هفت درجه‌ای (نمره‌ای) لیکرت مورد بررسی و تشخیص قرار دهند.

بدین صورت که نمره یک نشان‌گر آن است که عامل، قابل پیش‌بینی بوده و نمره هفت نشان‌گر غیرقابل پیش‌بینی بودن عامل است. ارزش‌های مقیاس می‌توانند با یکدیگر جمع‌بندی شده تا نمره کلی عدم اطمینان محیطی ذهنی را مشخص نمایند.

تعریف مفهومی که مایلز و اسنو ارائه کرده‌اند می‌گوید که ادراکات مدیریتی از عدم اطمینان محیطی از طریق قابلیت پیش‌بینی شرایط در محیط سازمان تعیین می‌شود. این تعریف عدم اطمینان محیطی با تعریف ارائه‌شده از سوی میلیکن (۱۹۸۷) مطابقت دارد و لذا سنجه‌های به کار رفته در آن مقیاس، تعریف فوق را حمایت می‌کند. لازم به ذکر است

-
1. Miles & Snow
 2. Buchko, A.
 3. Suppliers
 4. Competitors
 5. Customers
 6. Financial Markets
 7. Government and Regulatory Agencies
 8. Unions
 9. Predictability

که میلکن عدم اطمینان را ناتوانی پیش‌بینی دقیق به علت فقدان اطلاعات یا ناتوانی متمایز نمودن اطلاعات مرتبط و غیرمرتبط تعریف می‌کند.

ایرلند^۱، هیت^۲، بتیس^۳ و پراس^۴ (۱۹۸۷) قابلیت اعتماد برای مقیاس عدم اطمینان محیطی ذهنی و مقیاس‌های فرعی آن را فراهم نمودند. ضریب آلفای کرونباخ^۵ برای شش مقیاس فرعی چنین گزارش شدند: (۰/۶۹) برای عرضه‌کنندگان، (۰/۶۶) برای رقبا، (۰/۶۰) برای مشتریان، (۰/۷۵) برای بازارهای مالی، (۰/۸۹) برای دولت و ادارات قانون‌گذار و (۰/۷۸) برای اتحادیه کارگری. «هیت» و همکارانش (۱۹۸۲) قابلیت اعتماد کلی مقیاس را (۰/۸۰) گزارش نمودند. بنابراین قابلیت اعتماد مقیاس عدم اطمینان محیطی برای تحقیق و پژوهش کافی است.

استفاده از ساختارهای همزمان برای انطباق با عدم اطمینان

اگرچه در اکثر تحقیقات درباره ساختار واحدهای کاری درون سازمان، فرض بر این است که هر واحد کاری باید یک ساختار منحصر به فرد و نسبتاً غیرقابل تغییر داشته باشد. اما پیشنهادی مطرح است مبنی بر این که هر واحد کاری در حقیقت، چندین ساختار را به صورت همزمان برای انطباق با شرایط متنوعی که با آن روبه‌رو می‌شود، مورد استفاده قرار دهد (مک دوناف^۶ و لایفر^۷، ۱۹۸۳).

شرایط واحدهای کاری غالباً، هم بر مبنای وظایفی که باید انجام شوند و هم بر مبنای محیطی که باید با آن منطبق شوند، پیچیده هستند. از واحدهای کاری نوعاً انتظار می‌رود وظایف مختلفی را انجام دهند که بر حسب پیچیدگی و پیش‌بینی‌پذیری، متفاوت‌اند. واحدهای کاری باید همزمان با محیط درون‌سازمانی و عوامل برون‌سازمانی مانند دولت، قوانین و مقررات، عرضه‌کنندگان و تغییرات فناوری، انطباق یابند. بعید است که یک ساختار یکسان بتواند در همه این شرایط، مفید باشد.

1. Ireland,

2. Hitt

3. Bettis

4. Porras

5. Coefficient Alphas Cronbach (1901)

6. Mcdonough, E.

7. Leifer, R.

تحقیقات اخیر نشان می‌دهند که یک ساختار یکسان در شرایط متفاوت، اثربخشی متفاوتی دارد. همچنین پژوهش‌گران دریافته‌اند واحدهای کاری که از ساختارهای چندگانه استفاده می‌کنند، به‌طور مؤثرتری با شرایط و تقاضاهای محیطی مختلف، منطبق می‌شوند.

برای نمونه دونکن (۱۹۷۳) دریافت که واحدهای تصمیم‌گیری از یک ساختار ماشینی^۱ برای تصمیمات تکراری و روزمره، و از یک ساختار زنده یا پویا^۲ برای تصمیمات غیرتکراری بر مبنای تغییرات محیطی استفاده می‌کنند. جانسون^۳ (۱۹۶۷) پی برد که طراحی یک شرکت مشاوره‌ای کوچک، در پاسخ به اهداف فردی و سازمانی متفاوت، از یک طرح رسمی ماشینی تا یک طرح زنده و پویا، متغیر است. بنابراین واحدهای کاری اثربخش، ساختارهای مختلفی را به‌طور همزمان مورد استفاده قرار می‌دهند.

یافته‌های تحقیق بر اساس فرضیه‌های پژوهش

به‌منظور بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق، با استفاده از ابزار پرسش‌نامه، داده‌های لازم گردآوری شده و سپس با استفاده از فنون آماری مناسب از جمله آزمون استقلال مربع کای^۴ و آزمون ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپیرمن^۵، معناداری روابط بین متغیرها مورد تحلیل قرار گرفته است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل‌های آماری اطلاعات را می‌توان به‌شرح زیر خلاصه کرد.

بر مبنای یافته‌های نظری و تجربی تحقیق، همه سازمان‌ها و شرکت‌ها و از جمله شرکت‌های ساخت کامپیوتر برای موفقیت و اثربخشی در شرایط عدم اطمینان محیطی و آشوب بایستی به سازمان‌های یادگیرنده و کارآفرین روی آورند. برای نیل به این قصد اقدامات زیر توصیه می‌گردد.

1. Mechanistic Structure
2. Organic Structure
3. Johnson
4. Chi square
5. Spearman's Rho

الف) به‌سوی تحقق سازمان‌های اثربخش در شرایط عدم اطمینان محیطی

۱. مهندسی مجدد ساختارهای ماشینی و سلسله‌مراتبی سازمان‌ها و روی‌آوری به ساختارهای ساده و پویا: در این باره فرضیه اول تحقیق مبنی بر وجود رابطه بین اثربخشی سازمانی (در شرایط عدم اطمینان محیطی) با برخورداری سازمان از ساختارهای ارگانیک مورد آزمون و با توجه به مقدار کای‌اسکوئر ($\chi^2=14/06$) که با درجه آزادی ۲ در سطح معناداری ۰/۰۰۱ قرار داشت رابطه این دو متغیر مورد تأیید قرار گرفت. هم‌چنین ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپرمن ($r=0/14$) نیز همبستگی مستقیم و ضعیف دو متغیر را تأیید کرد. این یافته با نتایج تحقیقات دانشمندانی چون لارنس و لورش، برنز و استاگر، امری و تریست، تامسون، مارچ و سایمون و مارچ و اولسن همخوانی دارد. البته اسپورن و هانت استفاده از ساختارهای همزمان را پیشنهاد نموده‌اند. یعنی ساختارهای پویا برای وظایف غیرتکراری و محیط نامطمئن، و ساختار ماشینی برای وظایف تکراری و محیط مطمئن.
۲. نتایج حاصل از فرضیه دوم تحقیق رابطه بین اثربخشی سازمانی و استراتژی نوآور را تأیید کرد. مقدار آزمون کای‌اسکوئر ($\chi^2=13/8$) با درجه آزادی ۱ در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است که نشان از رابطه دو متغیر دارد. هم‌چنین ضریب همبستگی رتبه‌ای اسپرمن ($r=0/26$) نیز همبستگی مستقیم و متوسط بین دو متغیر را نشان می‌دهد. بنابراین بازنگری در راهبردهای موجود، کنار گذاشتن راهبردهای تقلیدی و تدافعی و روی آوردن به راهبردهای نوآور و تحول‌آفرین در این زمینه توصیه می‌شود. در این راهبرد به استقبال خطر رفتن تشویق و از تلاش‌های خلاق و ابتکاری حمایت می‌شود. تحقیقات انجام‌شده توسط مایلز، اسنو، می‌یر، کلمن و میلر مناسب راهبرد فوق را در شرایط عدم اطمینان محیطی مورد تأیید قرار می‌دهند.
۳. حرکت تدریجی به‌سوی فرهنگ انعطاف‌پذیر نیز از جمله عوامل مؤثر بر اثربخشی سازمان در شرایط عدم اطمینان است. رابطه این دو متغیر را معنادار بودن آزمون کای‌اسکوئر ($\chi^2=4/7$) و همبستگی اسپرمن ($r=0/15$) مورد تأیید قرار می‌دهد. این فرهنگ با نگاه منعطف و راهبردی به محیط خارجی توجه دارد. کوشش می‌کند تا نیازهای مشتریان را به سرعت پاسخ دهد. سازمان‌های اثربخش در شرایط عدم اطمینان محیطی

فرهنگی انعطاف پذیر دارند. تحقیقات انجام شده توسط دنیسون^۱، شاین، پیترز و واترمن و کوتتر^۲ و هسکت این نتیجه را تأیید می کنند.

۴. برخورداری سازمان از فناوری های اطلاعاتی جدید با اثربخشی سازمان به میزان متوسطی ($r=0/21$) همبستگی دارد. در واقع برخورداری سازمان از فناوری اطلاعاتی جدید، در حد متوسط، موجب ارتقای اثربخشی در شرکت های مورد بررسی می گردد. این فناوری انتقال و دسترسی به اطلاعات را صرف نظر از بعد مسافت، از هر جای سازمان و در زمان واقعی امکان پذیر می سازد. سازمان های اثربخش در شرایط عدم اطمینان محیطی از فناوری اطلاعاتی از جمله سامانه های اطلاعاتی مدیریت^۳ استفاده می کنند. تحقیقات انجام شده توسط گریسون، مک کی، تامسون و آگولار ناظر به تأیید موضوع فوق است.

۵. به کارگیری نظام مدیریت منابع انسانی از دیگر متغیرهای مؤثر بر اثربخشی سازمان در شرایط عدم اطمینان است. همبستگی این دو متغیر ($r=0/21$) نسبتاً ضعیف و مستقیم است. بنابراین به میزان نسبتاً ضعیفی به کارگیری نظام مدیریت منابع انسانی موجب اثربخشی در شرکت های مورد بررسی می گردد. به طور کلی این نظام هم به عوامل موقعیتی چون ویژگی های نیروی کار، راهبرد شرکت «بازار کار»، فناوری، قوانین و ارزش های اجتماعی، و هم به گروه های ذی نفع چون سهامداران، مدیریت سازمان، کارکنان، دولت، جامعه و اتحادیه ها توجه می کند. سازمان های اثربخش در شرایط عدم اطمینان محیطی از نظام مدیریت منابع انسانی راهبردی برخوردارند. پژوهش های انجام شده در مدرسه عالی بازرگانی هاروارد حاکی از تأیید این موضوع است.

۶. سازمان های اثربخش در شرایط عدم اطمینان محیطی از سبک مدیریت مردم سالار و انسانی یعنی نظام مدیریت مشارکتی استفاده می کنند. همبستگی این دو متغیر در این تحقیق مورد تأیید قرار گرفته ولی بسیار ضعیف ($r=0/1$) است. برخی از پیامدهای مثبت این نظام عبارتند از: بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان، شکوفایی استعداد های انسانی، افزایش خلاقیت و نوآوری، افزایش کیفیت محصولات و خدمات، توسعه بهره وری و کاهش فشارهای عصبی و روانی کارکنان و مدیران. تحقیقات و مطالعات

1. Denison, R.

2. Kotter, P.

3. Management Information Systems

انجام شده توسط استیرز و پورتر، هرسی و بلانچارد، کریتنر، اولدیچ و دیگران مطلب فوق را مورد تأیید قرار می دهد.

۷. سرانجام یافته های پژوهش موجود نشان می دهد که در شرایط عدم اطمینان محیطی، سازمان های اثربخش و موفق از کارکنان حرفه ای و متخصص استفاده می کنند. این کارکنان مهم ترین و اساسی ترین منبع سازمان به شمار می روند. همبستگی این دو متغیر در سطح متوسط و مستقیم ($r=0/29$) ارزیابی می شود. تحقیقات و مطالعات پتر دراکر یافته این پژوهش را مورد حمایت قرار داده و امر فوق را مورد تأیید قرار می دهد.

ب: به سوی مدیریت سازمان های اثربخش در شرایط عدم اطمینان محیطی

۱. برقراری ارتباط نزدیک با محیط خارجی سازمان: اگر سازمان ها آغوش خود را بر روی محیط بازکنند، سریع تر در جریان امور قرار می گیرند و همه اعضای سازمان مسئولیت مرزبانی را برعهده خواهند گرفت.
۲. تفکیک واحدهای سازمانی برای تأمین نیازهای محیط مربوط: هنگامی که محیط خارجی پیچیده می شود و به سرعت تغییر می کند، واحدهای سازمانی در واکنش نسبت به عدم اطمینان بسیار تخصصی می شوند.
۳. استفاده از سازوکارهای هماهنگی و انسجام در درون سازمان
۴. برنامه ریزی و پیش بینی آینده
۵. ایجاد روابط بین سازمانی مطلوب از طریق خرید و ادغام سایر شرکت ها و قرارداد همکاری و مشارکت خاص و مدیریت مشترک.
۶. استفاده از مدیران و رهبران تحول آفرین در سازمان: رهبران بصیر از طریق رفتارهای بصیرتی، ارتباطی، الگویی و خطرپذیری و شخصیتی می توانند فرهنگ خودمدیریتی را تأمین کنند، انضباط اداری را تحقق بخشیده و مدیریت انسانی و مشارکتی را اعمال نمایند.

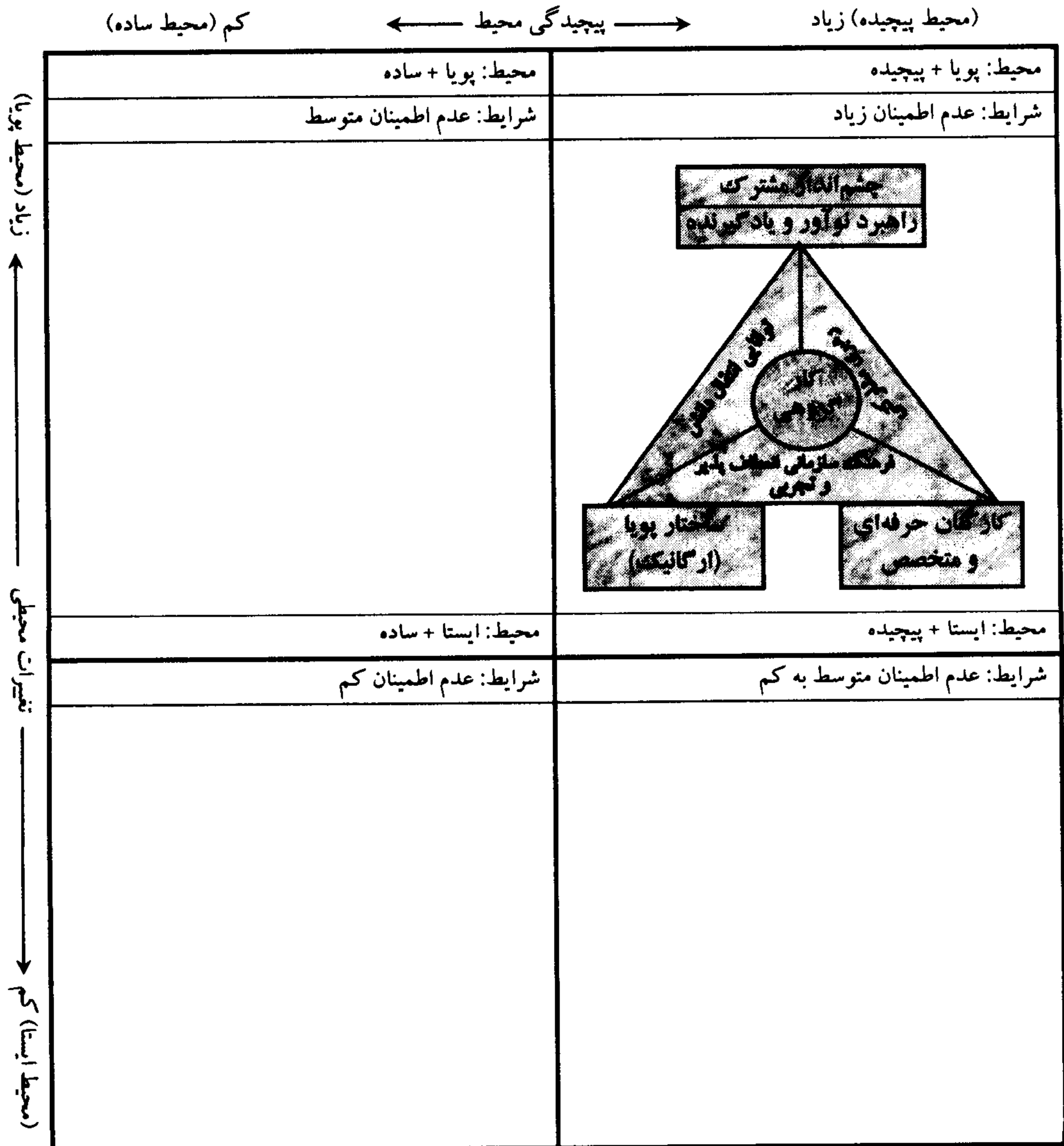
ارایه الگو و مدلی از سازمان اثربخش، براساس یافته‌های تحقیق در شرایط عدم اطمینان محیطی

کم (محیط ساده) ← پیچیدگی محیط → زیاد (محیط پیچیده)

	محیط: پویا + پیچیده	محیط: پویا + ساده
	شرایط: عدم اطمینان زیاد	شرایط: عدم اطمینان متوسط
زیاد (محیط پویا) ↑		
	محیط: ایستا + پیچیده	محیط: ایستا + ساده
	شرایط: عدم اطمینان متوسط به کم	شرایط: عدم اطمینان کم
↓ کم (محیط ایستا)		

نمودار ۲. الگو و مدل سازمان اثربخش در شرایط عدم اطمینان محیطی

ارایه الگو و مدلی از سازمان اثربخش با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده در شرایط عدم اطمینان محیطی



نمودار ۳. مدل سازمان اثربخش در شرایط عدم اطمینان محیطی با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده

نتیجه گیری

خلاصه این که عدم اطمینان محیطی یک متغیر و مفهوم اساسی و کلیدی در ادبیات نظریه و طراحی سازمان است. به ویژه در شرایط کنونی قرن بیست و یکم که سازمان‌ها به عنوان نظام‌های اجتماعی باز در تعامل خود با محیط، موقعیت‌های آشوبناک و نامطمئن را تجربه می‌کنند، تأکید و تمرکز بر این مفهوم و متغیر یعنی عدم اطمینان، اهمیت به‌سزایی دارد.

عدم اطمینان محیطی را از دیدگاه مفهومی می‌توان به عنوان نوعی ناتوانی برای تخصیص احتمالات به حوادث ممکن‌الوقوع آینده، فقدان اطلاعات درباره روابط علت و معلولی بین پدیده‌ها، ناتوانی تمایز اطلاعات مرتبط از غیرمرتبط و یا عدم توانایی پیش‌بینی نتایج احتمالی تصمیمات تعریف نمود. در تبیین عینیت و ذهنیت مفهوم عدم اطمینان، سه نگرش و رویکرد سنتی، انتقالی و فرآیندی عرضه شده است. همچنین سه نوع عدم اطمینان: شرایط، اثر و پاسخ قابل تفکیک‌اند. مدیران زمانی عدم اطمینان شرایط را تجربه می‌کنند که احساس می‌کنند محیط سازمانی غیرقابل پیش‌بینی است. عدم اطمینان اثر به ناتوانی فردی برای پیش‌بینی اثراتی که وقایع یا تغییرات محیطی بر روی سازمان خواهند گذاشت، مربوط می‌شود. عدم اطمینان پاسخ به عنوان نوعی ناتوانی برای پیش‌بینی پیامدهای احتمالی گزینه‌ها تعریف شده است.

سنجش و اندازه‌گیری عدم اطمینان محیطی اهمیت خاصی دارد. بدین منظور ابزارهای زیر پیشنهاد شده است: ۱- ابزار سنجش عدم اطمینان محیطی لارنس و لورش ۲- ابزار سنجش عدم اطمینان دونکن ۳- ابزار سنجش مایلز و اسنو. هر کدام از این ابزارها شرایط و ویژگی خاص خود را دارند.

دو الگو و مدل پیشنهادی سازمان اثربخش در شرایط عدم اطمینان محیطی عبارتند از:

۱. الگو (مدل) هفت (S) مبتنی بر یافته‌های نظری و تجربی تحقیق.

۲. الگو (مدل) مبتنی بر رویکرد سازمان‌های یادگیرنده.

منابع و مآخذ

- Buchko, Aaron A. (1994). "Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: an assessment of the Milles and Snow perceived environmental uncertainty scale", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 2, PP: 410-475.
- Downey, H. Kirk. Hellrigel, Don, & Slocum, Jr., John W. (1975). "Environmental uncertainty: The construct and its application", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 4, PP: 613-629.
- Jauch Lawrence R. & Kraft, Kenneth. L. (1986). "Strategic management of uncertainty", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 4, PP: 777-790.
- McDonough, Edward. F. & Leifer, Richard (1983). "Using simultaneous structures to cope with uncertainty", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, PP: 727-735.
- Milliken, Frances J. (1987). "Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty", *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, PP: 133-143.
- Scott, Richard W. (1981). *Organizations: rational, natural, and open systems*, Prentice – Hall, International Editions, P: 168.