

نقش مدیریت ریسک بر اساس استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ در دستیابی به موفقیت پایدار در کسب و کارهای کوچک و متوسط: تحلیل مفهومی نقش مدیریت ریسک در موفقیت پایدار

روح اله عربی^۱، حسین وحیدی^۲، مصطفی تمناجی^۳

۱- کارشناسی ارشد، مهندسی صنایع، دانشکده مدیریت و صنایع، دانشگاه مالکاشتر، تهران، ایران

Arabi.Rohallah@Gmail.com

۲- حسین وحیدی، عضو هیئت علمی دانشگاه صنعتی مالکاشتر. دانشکده مهندسی صنایع. drvahidy@mut-es.ac.ir

۳- مصطفی تمناجی. استادیار گروه مدیریت راهبردی مجتمع دانشگاهی مهندسی صنایع و مدیریت دانشگاه صنعتی مالکاشتر

Tamtaji@mut.ac.ir

چکیده

کسب و کارهای کوچک و متوسط به عنوان یکی از ارکان اصلی اقتصاد، در شرایط ناپایدار و پرریسک با چالش های متعددی مواجه اند که بقای بلندمدت و عملکرد پایدار آن ها را تحت تأثیر قرار می دهد. در این میان، مدیریت ریسک سازمانی می تواند به عنوان ابزاری راهبردی در جهت کاهش عدم قطعیت ها و تقویت توان تطبیق پذیری سازمان ها ایفای نقش کند. از سوی دیگر، استاندارد ایزو ۹۰۰۴ با تأکید بر بلوغ مدیریتی، مدیریت ذی نفعان و بهبود مستمر، چارچوبی برای دستیابی به موفقیت پایدار ارائه می دهد. با وجود اهمیت این دو رویکرد، ادبیات موجود کمتر به تبیین مفهومی و یکپارچه پیوند میان مدیریت ریسک مبتنی بر ایزو ۳۱۰۰۰ و موفقیت پایدار در بستر کسب و کارهای کوچک و متوسط پرداخته است. پژوهش حاضر با رویکرد مرور توصیفی - مفهومی ادبیات، به تحلیل دیدگاه های نظری و استخراج مؤلفه های کلیدی در حوزه مدیریت ریسک و موفقیت پایدار می پردازد و تلاش می کند از رهگذر یکپارچه سازی مفاهیم، چارچوبی تحلیلی برای تبیین ارتباط میان این دو حوزه ارائه دهد. یافته های پژوهش نشان می دهد که استقرار نظام مند مدیریت ریسک می تواند از طریق بهبود هم راستایی راهبردی، ارتقای کیفیت تصمیم گیری، استفاده بهینه از منابع و تقویت یادگیری سازمانی، زمینه تحقق موفقیت پایدار را فراهم سازد. چارچوب مفهومی پیشنهادی این پژوهش می تواند مبنایی برای مطالعات تجربی آینده و توسعه مدل های ارزیابی در کسب و کارهای کوچک و متوسط باشد.

واژگان کلیدی: موفقیت پایدار، ایزو ۹۰۰۴، مدیریت ریسک، ایزو ۳۱۰۰۰، کسب و کارهای کوچک و متوسط

۱. مقدمه

کسب و کارهای کوچک و متوسط در ساختار اقتصادی ایران نقشی محوری ایفا می کنند و سهم قابل توجهی از اشتغال و تولید ناخالص داخلی را به خود اختصاص داده اند. با این حال، این دسته از سازمان ها به دلیل محدودیت منابع مالی، کمبود سرمایه انسانی متخصص، زیرساخت های ناکافی و وابستگی بالا به نوسانات بازار، بیش از سایر بنگاه های اقتصادی در معرض ریسک های محیطی قرار دارند. ناپایداری اقتصادی، تحریم های بین المللی، نوسانات ارزی، تغییرات فناورانه، بحران های زنجیره تأمین و چالش های قانونی از جمله مهم ترین عدم قطعیت هایی هستند که بقای بلندمدت این کسب و کارها را تهدید می کنند. در چنین شرایطی، مدیریت نظام مند ریسک به عنوان یک رویکرد راهبردی می تواند نقش تعیین کننده ای در کاهش آسیب پذیری، بهبود کیفیت تصمیم گیری و استفاده اثربخش از منابع محدود ایفا کند. در سطح بین المللی، ایزو ۳۱۰۰۰ چارچوبی جامع برای استقرار مدیریت ریسک سازمانی ارائه می دهد و ایزو ۹۰۰۴ نیز با تمرکز بر بلوغ مدیریتی، یادگیری

سازمانی و توجه به ذی نفعان، دستیابی به موفقیت پایدار را تبیین می کند. با این حال، بخش قابل توجهی از ادبیات موجود این استانداردها را در بستر سازمان های بزرگ و برخوردار از منابع کافی بررسی کرده است و نحوه کاربست یکپارچه و متناسب آن ها در کسب و کارهای کوچک و متوسط، به ویژه در شرایط اقتصادی ایران، کمتر به صورت نظام مند تحلیل شده است. بر این اساس، هدف اصلی این پژوهش تبیین نقش مدیریت ریسک مبتنی بر ایزو ۳۱۰۰۰ در دستیابی به موفقیت پایدار در کسب و کارهای کوچک و متوسط است. همچنین این مطالعه در پی آن است که چگونگی بهره گیری عملی از چارچوب های مدیریت ریسک در این دسته از سازمان ها را بررسی نماید.

در راستای تحقق این هدف، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش های اساسی است: نخست، مدیریت ریسک مبتنی بر ایزو ۳۱۰۰۰ چگونه می تواند به تحقق موفقیت پایدار در کسب و کارهای کوچک و متوسط منجر شود؟ دوم، با چه سازوکارهایی می توان چارچوب های بین المللی مدیریت ریسک را متناسب با شرایط محیطی و محدودیت های ساختاری کسب و کارهای کوچک و متوسط در ایران به کار گرفت؟ نوآوری این پژوهش در ارائه چارچوب مفهومی یکپارچه میان اصول مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰ و الزامات موفقیت پایدار ایزو ۹۰۰۴ در بستر کسب و کارهای کوچک و متوسط ایران است.

۲. روش پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد مرور توصیفی - مفهومی ادبیات انجام شده است و هدف آن تحلیل و تبیین پیوند نظری میان مدیریت ریسک مبتنی بر استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ و مفهوم موفقیت پایدار سازمانی با تمرکز بر کسب و کارهای کوچک و متوسط است. در این رویکرد، تمرکز اصلی بر واکاوی مفاهیم، مقایسه دیدگاه های نظری و استخراج چارچوب تحلیلی از دل ادبیات موجود بوده است.

به منظور گردآوری منابع، مطالعات مرتبط از پایگاه های اطلاعاتی بین المللی اسکوپوس و گوگل اسکالر و نیز پایگاه های داخلی مگیران و سیویلیکا مورد بررسی قرار گرفت. جستجو بر اساس کلیدواژه هایی نظیر مدیریت ریسک، ایزو ۳۱۰۰۰، موفقیت پایدار، ایزو ۹۰۰۴ و کسب و کارهای کوچک و متوسط انجام شد و آثار علمی معتبر، شامل مقالات پژوهشی، مقالات مروری و اسناد رسمی استانداردها، به عنوان مبنای تحلیل انتخاب گردید.

در این پژوهش، به جای تمرکز بر شمارش یا رتبه بندی مطالعات، تلاش شد روندهای فکری، رویکردهای نظری و الگوهای مفهومی موجود در ادبیات شناسایی و مقایسه شوند. تحلیل محتوای کیفی منابع منتخب امکان استخراج مؤلفه های کلیدی، شناسایی اشتراکات و تمایزها و تبیین شکاف های نظری در حوزه مدیریت ریسک و موفقیت پایدار را فراهم ساخت. بر این اساس، چارچوب مفهومی پیشنهادی پژوهش باهدف یکپارچه سازی دیدگاه های موجود و ارائه تبیینی منسجم از ارتباط میان متغیرهای اصلی توسعه داده شد.

۳. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۳-۱. کسب و کارهای کوچک و متوسط

کسب و کارهای کوچک و متوسط به مجموعه ای از سازمان هایی اطلاق می شود که از نظر تعداد کارکنان، درآمد سالانه و یا میزان دارایی ها در مقایسه با سازمان های بزرگ تر محدودتر هستند. این سازمان ها معمولاً از چابکی و انعطاف پذیری بیشتری نسبت به سازمان های بزرگ برخوردارند. با این حال، به دلیل محدودیت منابع مالی و انسانی، کسب و کارهای کوچک و متوسط با چالش های بیشتری در اجرای فرایندهای پیچیده و راهبردی روبه رو هستند. از طرفی، اندازه کوچک تر این سازمان ها به

آنها این امکان را می‌دهد که سریع‌تر به تغییرات بازار پاسخ دهند و نوآوری‌های بیشتری را در فرایندها و محصولات خود ایجاد کنند.

۳-۱-۱. تعاریف مختلف کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

تعریف کسب‌وکارهای کوچک و متوسط و ویژگی‌های آنها در استانداردها و مراجع مختلف به طور خاص مشخص شده است. تعاریف و معیارهای متفاوتی برای طبقه‌بندی کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در سطح جهان وجود دارد که عمدتاً بر اساس تعداد کارکنان و اندازه گردش مالی است (جدول ۱). در این پژوهش، باتوجه به بافت عملیاتی تحقیق در ایران، از تعریف بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر تعداد کارکنان به عنوان چارچوب اصلی استفاده شده است.

جدول ۱: مقایسه تعاریف کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مراجع مختلف

ردیف	منبع / کشور	دسته‌بندی	تعداد کارکنان	معیار مالی / اندازه‌گیری	توضیحات
۱	اتحادیه اروپا: دستورالعمل EC/۳۶۱/۲۰۰۳	کسب‌وکار کوچک	کمتر از ۵۰ نفر	درآمد سالانه ≥ 10 میلیون یورو یا ترازنامه ≥ 10 میلیون یورو	تعریف استاندارد برای کشورهای عضو اتحادیه اروپا
۲		کسب‌وکار متوسط	کمتر از ۲۵۰ نفر	درآمد سالانه ≥ 50 میلیون یورو یا ترازنامه ≥ 43 میلیون یورو	
۳	بانک جهانی	کسب‌وکار کوچک و متوسط	کمتر از ۳۰۰ نفر	-	مرزهای کمی بر اساس شرایط اقتصادی هر کشور تعریف می‌شود
۴	سازمان بین‌المللی کار ^۱	کسب‌وکار کوچک و متوسط	کمتر از ۲۵۰ نفر		شامل بخش‌های مختلف اقتصادی می‌شود
۵	ایران: بر اساس طبقه‌بندی بانک مرکزی	خرد	کمتر از ۱۰ نفر	-	-
۶		کوچک	۱۰ تا ۴۹ نفر	-	-
۷		متوسط	۵۰ تا ۹۹ نفر	-	-

^۱ ILO

۳-۱-۲. سهم کسب و کارهای کوچک و متوسط در اقتصاد

کسب و کارهای کوچک و متوسط نقش مهمی در اغلب اقتصادهای جهان ایفا می کنند. برای نمونه تعدادی از آنها در جدول ۲ مشخص شده است. باتوجه به جدول سهم اشتغال در کسب و کارهای کوچک در کشور ایران بسیار زیاد است و این رقم می تواند نشان دهند اهمیت پایداری در کسب و کارها باشد.

جدول ۲ - سهم کسب و کارهای کوچک و متوسط در اقتصاد کشورهای منتخب جهان و ایران

ردیف	کشور / منطقه	درصد	شاخص اقتصادی	منبع
۱	اتحادیه اروپا	۹۹٪	سهم در فعالیتهای اقتصادی	[۱]
۲	اتحادیه اروپا	۶۶.۶۶٪	سهم در اشتغال بخش خصوصی	[۱]
۳	آمریکا	۴۶٪	سهم در تولید ناخالص داخلی بخش خصوصی غیرکشاورزی	[۲]
۴	آمریکا	۹۷٪	سهم در واردات (کل بنگاههای واردکننده)	[۲]
۵	آمریکا	۵۴٪	سهم در فروش	[۲]
۶	آمریکا	۶۴٪	سهم در ایجاد شغل جدید	[۲]
۷	ژاپن	۹۹.۲٪ ^۱	سهم در فعالیتهای کسب و کار	[۲]
۸	چین	۵۰٪	سهم در تولید ناخالص داخلی	[۲]
۹	چین	۶۰٪	سهم در حجم تولید	[۲]
۱۰	چین	۷۰٪	سهم در نوآوری	[۲]
۱۱	آلمان	۹۹.۶٪	سهم از کل شرکتها	[۲]
۱۲	آلمان	۵۴.۸٪	سهم در ارزش افزوده	[۲]
۱۳	آلمان	۶۲٪	سهم در اشتغال	[۲]
۱۴	ایران	۷ تا ۹٪	سهم در تولید ناخالص داخلی	[۲]
۱۵	ایران	۶۰٪	سهم در اشتغال کشور	[۲]

۳-۱-۳. ویژگیها و محدودیتهای کسب و کارهای کوچک و متوسط

کسب و کارهای کوچک و متوسط با داشتن ساختار سازمانی ساده تر و تصمیم گیری متمرکز، از انعطاف پذیری و چابکی بالایی در پاسخ به تغییرات محیطی برخوردارند؛ اما این مزیت با محدودیتهایی همراه است. این بنگاهها به دلیل دسترسی محدود به منابع مالی، انسانی و فناورانه، در برابر ضربههای خارجی آسیب پذیری بیشتری دارند و بقای آنها نسبت به شرکت های بزرگ در معرض تهدید جدی تری قرار می گیرد [۱]. علی رغم این چالشها، کسب و کارهای کوچک و متوسط با تکیه بر کارآفرینی، نوآوری، سرمایه اجتماعی و شبکه سازی، توانسته اند نقش مؤثری در پویایی اقتصادی ایفا کنند؛ هرچند در عصر دیجیتال، مواجهه با موانع فناوری، هزینه های بالای نوآوری و وابستگی به محیط های نهادی و اقتصادی، چالش های ساختاری پایداری این بخش را تشدید نموده است. در جدول ۳ و ۴ برخی از مزایا و ویژگی های رقابتی کسب و کارهای کوچک و متوسط و محدودیتهای آنها را بر اساس پژوهش های صورت گرفته نشان می دهد.

^۱ معادل ۵.۷ میلیون مؤسسه

کسب و کارهای کوچک و متوسط با داشتن ساختار سازمانی ساده تر و تصمیم گیری متمرکز، از انعطاف پذیری و چابکی بالایی در پاسخ به تغییرات محیطی برخوردارند؛ اما این مزیت با محدودیت هایی همراه است. این بنگاه ها به دلیل دسترسی محدود به منابع مالی، انسانی و فناوری، در برابر ضربه های خارجی آسیب پذیری بیشتری دارند و بقای آن ها نسبت به شرکت های بزرگ در معرض تهدید جدی تری قرار می گیرد [۱]. علی رغم این چالش ها، کسب و کارهای کوچک و متوسط با تکیه بر کارآفرینی، نوآوری، سرمایه اجتماعی و شبکه سازی، توانسته اند نقش مؤثری در پویایی اقتصادی ایفا کنند؛ هرچند در عصر دیجیتال، مواجهه با موانع فناوری، هزینه های بالای نوآوری و وابستگی به محیط های نهادی و اقتصادی، چالش های ساختاری پایداری این بخش را تشدید نموده است. در جدول ۳ و ۴ برخی از مزایا و ویژگی های رقابتی کسب و کارهای کوچک و متوسط و محدودیت ها و چالش های آنها را بر اساس پژوهش های صورت گرفته نشان می دهد.

جدول ۳ - مزایا و ویژگی های رقابتی کسب و کارهای کوچک و متوسط

ردیف	ویژگی / محدودیت	توضیح	منبع
۱	ساختار سازمانی ساده و تصمیم گیری متمرکز	کاهش سطوح سلسله مراتبی و افزایش سرعت تصمیم گیری در مقایسه با شرکت های بزرگ	[3]
۲	انعطاف پذیری و چابکی بالا	توانایی تطبیق سریع با تغییرات بازار و محیط رقابتی	[۴]
۳	کارآفرینی و نوآوری	ساختار غیررسمی و فرهنگ سازمانی باز، بستر مناسبی برای تولید ایده های نوآورانه فراهم می کند	[5]
۴	سرمایه اجتماعی و شبکه سازی	اتکا به روابط، اعتماد و همکاری با ذی نفعان برای دستیابی به منابع و فرصت های بازار	[5]

جدول ۴ - محدودیت ها و چالش ها کسب و کارهای کوچک و متوسط

ردیف	ویژگی / محدودیت	توضیح	منبع
۱	محدودیت منابع	دسترسی محدود به منابع مالی، نیروی انسانی متخصص و زیرساخت های فناوری	[3]
۲	آسیب پذیری در برابر ضربه های خارجی	نسبت سرمایه به دارایی پایین تر، باعث افزایش حساسیت به نوسانات اقتصادی و بحران ها می شود	[۱]
۳	وابستگی به محیط نهادی و اقتصادی	تأثیرپذیری شدید از مقررات، دسترسی به تسهیلات و کیفیت زیرساخت های کلان اقتصادی	[۶]

منبع	توضیح	ویژگی / محدودیت	ردیف
[3]	موانعی مانند هزینه‌های بالای فناوری، پیچیدگی نظام‌ها و کمبود مهارت‌های دیجیتال در نیروی کار	چالش‌های دیجیتالی شدن	۴

۲-۳. موفقیت پایدار

موفقیت پایدار به‌عنوان رویکردی نظام‌مند در مدیریت سازمان، فراتر از عملکرد مالی کوتاه‌مدت، بر تلفیق هماهنگ ابعاد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی تأکید دارد. این مفهوم از طریق ایجاد تعادل میان نیازها و انتظارات ذی‌نفعان مختلف، بهبود مستمر عملکرد، یادگیری سازمانی و نوآوری، توانایی سازمان را برای بقا و رشد در محیطی پویا و نامطمئن تضمین می‌کند. موفقیت پایدار ضمن بازتاب هویت رقابتی سازمان، مستلزم تقویت روابط با مشتریان و جوامع محلی، بازآفرینی سرمایه انسانی و کاهش آثار منفی زیست‌محیطی است؛ رویکردی که علاوه بر ارتقای عملکرد بلندمدت، احساس غرور و تعلق سازمانی در کارکنان را تقویت می‌نماید. ایزو ۲۰۰۹:۹۰۰۴ نیز این مفهوم را از طریق چارچوب مدیریت کیفیت و تمرکز بر سازگاری با تغییرات محیطی، به‌عنوان مسیری عملیاتی برای دستیابی به بلوغ سازمانی معرفی می‌کند. در جدول ۵ برخی از ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی موفقیت پایدار در سازمان‌ها که از پژوهش‌های گذشته بدست آمده به‌صورت مختصر فهرست شده‌است.

جدول ۵- ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی موفقیت پایدار در سازمان‌ها

منبع معتبر	نشانگرهای عملیاتی	توضیح	بعد / مؤلفه	ردیف
[۷]	تعادل سه‌گانه ^۱ : سود، مردم، سیاره	تلفیق هماهنگ اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی برای تأمین نیازهای نسل‌های کنونی بدون به خطر انداختن توان نسل‌های آینده	تعریف جامع	۱
[۸]	رضایت ذی‌نفعان، اعتمادسازی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی	برآورده‌سازی متوازن نیازها و انتظارات مشتریان، کارکنان، جامعه محلی و سایر ذی‌نفعان در بلندمدت	ذی‌نفع محوری	۲
[۹]	چرخه بهبود مستمر PDCA، نرخ نوآوری، انعطاف‌پذیری سازمانی	به‌کارگیری مستمر دانش سازمانی برای بهبود فرایندها و توسعه راهکارهای نوآورانه در پاسخ به تغییرات محیطی	یادگیری و نوآوری	۳

^۱ Triple Bottom Line

منبع معتبر	نشانه‌های عملیاتی	توضیح	بعد / مؤلفه	ردیف
[10]	انسجام بین راهبردی و برندهای سازمانی	بازتاب مأموریت، ارزش‌ها و تمایز سازمان در راهبردهای پایداری به‌عنوان بخشی از شخصیت سازمانی	هویت رقابتی	۴
[11]	غرور سازمانی، نگهداری استعدادها، بهره‌وری نیروی کار	بازآفرینی نیروی کار از طریق توسعه مهارت‌ها، ایجاد انگیزه و تقویت ارتباط عاطفی با اهداف سازمان	سرمایه انسانی	۵
[12]	ردپای کربن، بازیافت، استفاده از انرژی‌های پاک	کاهش آثار منفی فعالیت‌های سازمان بر محیط‌زیست و ترویج مصرف بهینه منابع	مسئولیت زیست‌محیطی	۶
[8]	سطوح بلوغ سازمانی، سنجش عملکرد چندبعدی	ایزو ۲۰۰۹:۹۰۰۴ به‌عنوان رهنمودی برای دستیابی به بلوغ سازمانی و موفقیت پایدار در محیط‌های پیچیده و پویا	چارچوب استاندارد	۷

۳-۳. استاندارد ایزو ۹۰۰۴

ایزو ۹۰۰۴ راهنمایی‌هایی برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا در محیطی پیچیده، پرچالش و دائماً در حال تغییر، به موفقیت پایدار دست یابند، با ارجاع به اصول مدیریت کیفیت که در ایزو ۹۰۰۰ تشریح شده‌اند. زمانی که این اصول به طور جمعی به کار گرفته شوند، می‌توانند مبنای وحدت‌بخش برای ارزش‌ها و راهبردهای سازمان فراهم کنند. درحالی‌که ایزو ۹۰۰۱ بر ایجاد اطمینان نسبت به محصولات و خدمات سازمان تمرکز دارد، این استاندارد بر ایجاد اطمینان نسبت به توانایی سازمان برای دستیابی به موفقیت پایدار متمرکز است. تمرکز مدیریت عالی بر توانایی سازمان در برآورده کردن نیازها و انتظارات مشتریان و سایر ذی‌نفعان مرتبط، اطمینان از دستیابی به موفقیت پایدار را فراهم می‌کند. این استاندارد به بهبود نظام‌مند عملکرد کلی سازمان می‌پردازد و شامل برنامه‌ریزی، اجرا، تحلیل، ارزیابی و بهبود یک نظام مدیریتی مؤثر و کارآمد است. عوامل مؤثر بر موفقیت سازمان به طور مداوم پدیدار می‌شوند، تکامل می‌یابند، افزایش یا کاهش می‌یابند و سازگاری با این تغییرات برای دستیابی به موفقیت پایدار اهمیت دارد. نمونه‌هایی از این عوامل شامل مسئولیت اجتماعی، عوامل محیطی و فرهنگی است، علاوه بر عواملی که پیش‌تر در نظر گرفته شده‌اند، مانند کارایی، کیفیت و چابکی؛ مجموع این عوامل بخشی از زمینه یا محیط سازمان را تشکیل می‌دهند. توانایی دستیابی به موفقیت پایدار با یادگیری و درک مدیران در تمام سطوح از زمینه در حال تغییر سازمان تقویت می‌شود. بهبود و نوآوری نیز از دستیابی به موفقیت پایدار حمایت می‌کنند. این استاندارد خودارزیابی را ترویج می‌دهد و ابزار خودارزیابی برای بررسی میزان پذیرش مفاهیم این استاندارد توسط سازمان را ارائه می‌کند. نمایی از ساختار این استاندارد که عناصر ضروری برای دستیابی به موفقیت پایدار سازمان را در برمی‌گیرد، در شکل ۷ ارائه شده است [13].

این استاندارد دارای ساختاری منظم و شامل ۷ بند اصلی است که هر بند جنبه‌ای از بلوغ و پایداری سازمان را پوشش می‌دهد:

الف - بافت سازمان

ب - هویت سازمانی (مأموریت، چشم‌انداز، ارزش و فرهنگ)

ج - رهبری (راهبرد، اهداف و خط‌مشی)

د - مدیریت فرایند

ه - مدیریت منابع

و - تحلیل و ارزشیابی عملکرد

ز - بازنگری، بهبود، یادگیری، نوآوری

ایزو ۹۰۰۴ رهنمودهایی برای سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده، پر مطالبه و مدام در حال تغییر، به منظور کمک به دستیابی موفقیت پایدار از طریق رویکرد مدیریت کیفیت ارائه می‌کند [8].

۳-۴. مدیریت ریسک سازمانی

۳-۴-۱. تعریف ریسک

تعریف ریسک بر اساس ایزو ۳۱۰۰۰ عبارت است از ریسک اثر عدم قطعیت بر اهداف است که می‌توان آن را بدین گونه تشریح کرده میزان انحراف مثبت و یا منفی از آنچه که موردانتظار بوده است.

۳-۴-۲. مدیریت ریسک سازمانی

بر اساس ایزو ۳۱۰۰۰، مدیریت ریسک سازمانی فرایندی نظام‌مند برای شناسایی، ارزیابی، اولویت‌بندی و پاسخ به ریسک‌ها در راستای دستیابی به اهداف راهبردی سازمان است. این رویکرد، ریسک‌ها را نه به صورت مجزا، بلکه در چارچوب کلی راهبرد، فرهنگ و عملیات سازمان تحلیل می‌کند با تمرکز بر ایجاد ارزش و تاب‌آوری، سازمان را قادر می‌سازد تا در محیط‌های پیچیده و پرابهام، تصمیمات آگاهانه اتخاذ کند.

۳-۴-۳. استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰:

این استاندارد الزاماتی برای مدیریت ریسک ارائه می‌دهد که شامل اصول، چارچوب و فرایندی برای یکپارچه‌سازی ریسک در حکمرانی سازمانی است. باتوجه‌به اینکه در دامنه کاربرد این استاندارد به کاربرد این استاندارد برای هر سازمان و بافت بومی آن و مدیریت هرگونه ریسک در هر سطحی اشاره شده است، و به دلیل اینکه این استاندارد رویکردی انعطاف‌پذیر، اصول‌محور و مقیاس‌پذیر دارد، برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کاربرد دارد و می‌تواند متناسب با اندازه، پیچیدگی، ساختار و محیط عملیاتی هر سازمانی، از جمله کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، تنظیم شود. ایزو ۳۱۰۰۰ دارای سه بخش اصول، چارچوب و فرایند مدیریت ریسک است. اصول مدیریت ریسک شامل "یکپارچگی، ساختارمند و جامع، بومی‌سازی شده، فراگیر، پویا، بهترین اطلاعات موجود، عوامل انسانی و سازمانی و بهبود مداوم" است. چارچوب مدیریت ریسک شامل "یکپارچه‌سازی، طراحی، اجرا، ارزشیابی و بهبود" می‌شود. فرایند مدیریت ریسک شامل دامنه، بافت، معیار، ارزیابی ریسک، برخورد با ریسک، ثبت و گزارش، ارتباط و مشاوره و پایش و بازنگری است.

در این استاندارد آمده است که "بافت فرایند مدیریت ریسک می‌بایست از درک محیط بیرونی و درونی که در آن سازمان فعالیت می‌کند ایجاد شود و می‌بایست منعکس‌کننده محیط خاص فعالیتی باشد که فرایند مدیریت ریسک در آن به کار

گرفته می‌شود. " این بند به روشنی نشان می‌دهد که ایزو ۳۱۰۰۰ نسخه واحد و اجباری ندارد و می‌توان آن را با نیازهای خاص کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تطبیق داد. مثلاً کسب‌وکارهای کوچک و متوسط می‌توانند به جای مدل‌های پیچیده و پرهزینه از چک‌لیست‌های ساده، تحلیل‌های کیفی و روش‌های تجربی استفاده کنند.

۳-۵. موانع پیاده سازی مدیریت ریسک سازمانی

نتایج مطالعه به طور تجربی تأیید می‌کند که فرهنگ ریسک و مدیریت ریسک سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند. اندازه شرکت و اهرم مالی به عنوان عوامل تعیین کننده مهم برای پیاده سازی مدیریت ریسک سازمانی شناخته شدند، در حالی که ابهام سرمایه، مزاد مالی و ترکیب هیئت مدیره معنادار نبودند. این مطالعه به رهبران سازمانی توصیه می‌کند که فرهنگ ریسک و مدیریت ریسک سازمانی را به عنوان جایگزین یکدیگر تلقی نکنند، بلکه آنها را مکمل هم بدانند. یک فرهنگ ریسک سالم پایه محکمی برای پیاده سازی مدیریت ریسک سازمانی فراهم می‌کند. فرهنگ ریسک باید در راستای ریسک‌پذیری و چارچوب مدیریت ریسک سازمانی مدیریت و توسعه یابد تا عملکرد سازمانی بهبود یابد. این امر باعث ترویج یک فرهنگ آگاه به ریسک و نهادینه کردن اقدامات مرتبط با ریسک در مدیریت عملکرد می‌شود که به پیشبرد سازمان کمک می‌کند [14].

پیاده سازی مدیریت ریسک با موانع متعددی همراه است که هر یک از این موانع، بر اجرای مؤثر و همگام سازی راهبردهای ریسک در سطح کل کسب‌وکار تأثیر منفی می‌گذارد. بر اساس بررسی پیشینه پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت ریسک موارد زیر به صورت خلاصه به عنوان مهم ترین موانع در اجرای فرایندهای مدیریت ریسک معرفی شده‌اند.

- عدم تعهد مدیریتی و رهبری ضعیف [15].
- نبود فرهنگ ریسک‌پذیری آگاهانه [16].
- عدم هم‌راستایی ریسک با اهداف راهبردی [23].
- ضعف در زیرساخت‌های اطلاعاتی و فناوری [17].
- مقاومت کارکنان و ضعف در آموزش [18].
- نبود مدل‌های بومی [19].
- تمرکز صرف بر انطباق (رعایت الزامات قانونی و انطباق با مقررات) به جای ارزش آفرینی [16].

وجود این موانع نشان می‌دهد که استقرار مدیریت ریسک در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مستلزم بومی سازی چارچوب‌های بین‌المللی و توجه به ویژگی‌های ساختاری این بنگاه‌ها است.

۳-۶. انواع ریسک‌های کلیدی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

در روش‌های شناسایی ریسک معمولاً از دانش و تجربه ذی‌نفعان مختلف استفاده می‌شود. باتوجه به مدنظر قراردادن موضوعات زیر می‌توان انواع ریسک‌ها را در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط شناسایی کرد:

- چه عدم قطعیتی وجود دارد.
- پیامدهای آتی عدم قطعیت

- منابع ریسک
 - نوع کنترل‌ها
 - در نظر گرفتن چگونگی، زمان، مکان و... رخداد ممکن
 - اتفاقات گذشته و ارتباط احتمالی آن با وقایع آینده
 - در نظر گرفتن جنبه‌های انسانی و سازمانی
- برخی از ریسک‌های شایع در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط شامل موارد زیر است:
- ریسک‌های راهبردی
 - مالی
 - عملیاتی
 - منابع انسانی
 - زنجیره تأمین
 - محیطی

۳-۷. ارتباط مدیریت ریسک در موفقیت پایدار بر اساس ایزو ۹۰۰۴

با در نظر گرفتن بندهای ایزو ۹۰۰۴ می‌توان الزامات شناسایی ریسک را در برخی از عناوین آن مانند جدول ۶ شناسایی کرد.

جدول ۶: بندهای اصلی ایزو ۹۰۰۴ که شناسایی ریسک به عنوان یک الزام است.

ردیف	موضوع استاندارد ایزو ۹۰۰۴	شرح ریسک
۱	بافت سازمان	ذی‌نفعان: ریسک عدم برآورده‌سازی نیازها و انتظارات آنها باید شناسایی شود. عوامل داخلی و خارجی: سازمان باید عوامل داخلی و خارجی خود را شناسایی کند، شامل ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با اهداف و پایداری.
۲	مدیریت فرایندها	ریسک‌ها و فرصت‌های مرتبط با فرایندها ارزیابی شوند و اقدامات ضروری برای پیشگیری شناسایی یا کاهش رویدادهای ناخواسته انجام شود.
۳	مدیریت منابع	کارکنان، دانش سازمانی، فناوری، زیر ساخت و محیط کار: یک رویکرد پایه برای در نظر گرفتن ریسک‌ها و فرصت‌ها، شامل تأثیرات عدم ارائه منابع کافی به موقع، در جا خود ایجاد شود. منابع طبیعی: در پیاده‌سازی نظام‌های مدیریت منابع طبیعی ریسک‌ها و فرصت‌ها دیده خواهد شد.
۴	بازنگری، بهبود، یادگیری، نوآوری	نوآوری: باید ریسک‌های مربوط به نوآوری‌ها طرح‌ریزی شود.

۳-۸. ارتباط مدیریت ریسک سازمانی با موفقیت پایدار

مدیریت ریسک، با استفاده از استانداردهایی مانند ایزو ۳۱۰۰۰ و ایزو ۹۰۰۴، به کسب و کارها امکان می‌دهد تا با ایجاد هماهنگی بین ریسک‌ها و اهداف راهبردی، به موفقیت پایدار دست یابند. برای مثال، مدل مدیریت ریسک سازمانی کوزو با تقویت حکمرانی سازمانی، زمینه را برای ادغام ریسک در تصمیم‌گیری‌های کلان فراهم می‌کند. از سوی دیگر، تاب‌آوری سازمانی به عنوان مکمل مدیریت ریسک، تضمین می‌کند که سازمان‌ها نه تنها از بحران‌ها جان سالم به در می‌برند، بلکه از آن‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی استفاده می‌کنند [20].

در رویکرد فرایندی، مدیریت ریسک به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از فرایندهای سازمانی در نظر گرفته می‌شود و بر ادغام ریسک در تمامی فرایندهای کلیدی سازمانی از طراحی محصول تا خدمات پس از فروش تأکید دارد. به عبارت دیگر، هر فعالیت عملیاتی، تولیدی یا خدماتی باید با تحلیل ریسک همراه باشد. این نگاه، ریسک را از سطح یک ابزار کنترلی به یک عامل ارزش‌آفرین در تصمیم‌گیری تبدیل می‌کند. این رویکرد با تأکید بر ایزو ۳۱۰۰۰ در خصوص ادغام مدیریت ریسک با فرایندها، ساختارها و فرهنگ سازمان هم‌راستا است. ابزارهایی مانند مدیریت ریسک فرایند^۱ یا رادار ریسک در زنجیره ارزش نمونه‌هایی از این دیدگاه هستند. نقاط قوت این رویکرد شناسایی ریسک در مراحل مختلف چرخه عمر کسب و کار و افزایش هماهنگی عملکردی و نقاط ضعف آن در برخی صنایع، مستندسازی و پیاده‌سازی آن پرهزینه و زمان‌بر است [18].

در رویکرد ایزو ۹۰۰۴، مدیریت ریسک بخشی از نظام مدیریت کیفیت سازمان محسوب می‌شود. این استاندارد بر ریسک‌پذیری آگاهانه، سازگاری با تغییرات محیطی و بهبود مستمر تأکید دارد. رویکرد ایزو ۹۰۰۴ مناسب سازمان‌هایی است که به دنبال پایداری بلندمدت از طریق ارتقای کیفیت جامع هستند. نقاط قوت این رویکرد مناسب برای سازمان‌هایی با نظام‌های کیفیت قوی؛ تمرکز بر ذی‌نفعان و موفقیت پایدار و نقاط ضعف آن تمرکز کمتر بر جنبه‌های مالی و عملیاتی ریسک نسبت به سایر مدل‌ها است.

۳-۹. سازوکارهای اثرگذاری مدیریت ریسک مبتنی بر ایزو ۳۱۰۰۰ بر موفقیت پایدار در کسب و کارهای کوچک

و متوسط

همان‌طور که در فرایند مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰ آمده است دامنه و بافت سازمانی داخلی و خارجی مرتبط با کسب و کار باید به طور دقیق شناسایی و ریسک‌های مرتبط با آن را بررسی کرد. این دامنه و بافت سازمانی بر اساس ایزو ۹۰۰۴ شامل شناسایی ذی‌نفعان و عوامل داخلی و خارجی کسب و کار است.

ذی‌نفعان: سازمان‌ها ذی‌نفعانی دارند. یعنی گروه‌ها و افرادی وجود دارند که می‌توانند بر دستیابی به مأموریت یک سازمان تأثیر بگذارند یا از آن تأثیر بپذیرند. طیف گسترده‌ای از تعاریف برای مفهوم ذی‌نفع ارائه شده است. از دیدگاه مدیریت راهبردی یا دستیابی به هدف سازمانی، ما به یک تعریف جامع نیاز داریم. ما نباید هیچ گروه یا فردی را که می‌تواند بر هدف سازمانی تأثیر بگذارد یا از آن تأثیر بپذیرد، کنار بگذاریم، زیرا آن گروه ممکن است مانع دستاوردهای ما شود. بنابراین، از نظر تئوری، «ذی‌نفع» باید بتواند طیف گسترده‌ای از گروه‌ها و افراد را در بر بگیرد. چنین مفهوم گسترده‌ای از «ذی‌نفعان»

شامل تعدادی از گروه‌هایی خواهد بود که ممکن است «مشروع» نباشند، به این معنا که ارزش‌ها و برنامه‌های عملی بسیار متفاوتی با ارزش‌ها و برنامه‌های ما برای اقدام داشته باشند. [۲۱] ذی‌نفعان اصلی کسب‌وکارها می‌توانند شامل مالکان، جامعه مالی، گروه‌های سیاسی، دولت، تامین کنندگان، رقبا، کارکنان، اتحادیه‌های کارگری، گروه‌های حامی حقوق مصرف کنندگان، مشتریان و فعالان اجتماعی باشند.

عوامل خارجی: عوامل خارجی شرایط و نیروهایی است که خارج از کنترل مستقیم سازمان قرار دارند، اما اثر قابل توجهی بر عملکرد و پایداری آن دارند. بر اساس کتاب مدیریت راهبردی فرد آر. دیوید عوامل خارجی شامل: نیروهای اقتصاد، نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی، و محیطی، نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی، نیروهای فناورانه، نیروهای رقابتی تقسیم می‌شوند که هریک اثرات زیادی بر سازمان‌ها می‌گذارند (دیوید ۱۹۹۷). این پنج نیرو در مدل PESTEL به منظور تحلیل محیط کلان سازمان استفاده می‌شود. در بررسی نیروهای تأثیرگذار عوامل خارجی می‌توان به فرصت‌ها و تهدیدات تأثیرگذار بر روی سازمان رسید.

عوامل داخلی: این عوامل به ساختارها، منابع و فرایندهای درونی سازمان مربوط می‌شوند که می‌توانند موفقیت یا ناکامی در مسیر پایداری را تعیین کنند. موضوعات درون‌سازمانی عواملی هستند که در خود سازمان وجود دارند که می‌توانند توانایی سازمان برای دستیابی به موفقیت پایدار را تحت تأثیر قرار دهند، مانند: اندازه و پیچیدگی؛ فعالیت‌ها و فرایندها مرتبط؛ راهبردها؛ نوع محصول و خدمات؛ عملکرد؛ منابع؛ سطوح شایستگی و دانش سازمانی؛ بلوغ؛ نوآوری بر اساس ایزو ۹۰۰۴ هنگام بررسی موضوعات برون‌سازمانی و درون‌سازمانی، بهتر است در کسب‌وکارها اطلاعات مرتبط، از گذشته تا حال، وضعیت کنونی و جهت‌گیری راهبردی در نظر گرفته شود. در ایزو ۹۰۰۴ توصیه شده است که سازمان تعیین کند که کدام موضوع برون‌سازمانی و درون‌سازمانی می‌تواند منجر به ریسک‌ها و یا فرصت‌هایی برای تقویت موفقیت پایدار کسب‌وکار شود. بر اساس تعیین این موضوعات، در ایزو ۹۰۰۴ توصیه شده است که مدیریت ارشد تصمیم بگیرد به کدام یک از این ریسک‌ها و فرصت‌ها بهتر است پرداخته شود و تعیین، اجرا و نگهدار فرایندهای لازم را آغاز کند. همان‌طور که در ایزو ۳۱۰۰۰ آمده است فرایند مدیریت ریسک می‌بایست بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت و تصمیم‌گیری باشد و با ساختار عملیات و فرایندهای سازمان یکپارچه شود. این امر می‌تواند در سطوح راهبردی عملیاتی، برنامه یا پروژه مورد استفاده قرار گیرد.

در ایزو ۹۰۰۴ در خصوص مدیریت فرایندها آمده است که سازمان‌ها ارزش را از طریق فعالیت‌هایی که در شبکه‌ای از فرایندها متصل هستند، ارائه می‌دهند. فرایندها اغلب از مرزها کارکردها درون‌سازمانی عبور می‌کنند. در مواقعی که کارکردهای فرایندهای شبکه به عنوان سیستمی منسجم عمل می‌کند، نتایج سازگار و قابل پیش‌بینی به طور اثربخش‌تر و کارآمدتر به دست می‌آید. فرایندها برای هر سازمان مختص و بسته به نوع، اندازه و سطوح بلوغ سازمان متفاوت است. فعالیت‌ها در هر فرایند بهتر است با اندازه و ویژگی‌ها متمایز سازمانی مطابقت داشته باشد. به منظور دستیابی به اهداف، بهتر است سازمان اطمینان حاصل کند که تمامی فرایندها آن به طور فعال مدیریت می‌شوند، از جمله فرایندهای ارائه شده برون‌سازمانی، تا اطمینان حاصل شود که آنها اثربخش و کارآمد هستند. بهینه‌سازی توازن بین مقاصد مختلف و اهداف خاص فرایندها در راستای اهداف سازمان مهم است.

همچنین در ایزو ۹۰۰۴ توصیه شده است برای تجسم شبکه فرایندها، توالی و تعاملات آنها به صورت نگاره‌ای (به عنوان مثال نقشه فرایند، نمودارها) به منظور درک نقش هر فرایند در نظام و اثرات آن بر عملکرد نظام استفاده شود.

نقشه فرایند بهترین روش برای توصیه قبلی استاندارد است. نقشه فرایند، نوعی ابزار مدیریت و برنامه‌ریزی است که برای ترسیم فرایندها و جریان کارها مورداستفاده قرار می‌گیرد و آنها را توصیف می‌کند. نگاشت یا نقشه فرایند، با نشان دادن گردش کارها به صورت بصری، به گروه مجهز کسب و کار کمک می‌کند تا فرایندها و اجزای آنها را واضح تر و بهتر درک کنند. این نمایش گرافیکی با توضیحات واضح از نحوه انجام فعالیت‌ها، به مدیران و کارکنان سازمان امکان می‌دهد تا علاوه بر تجسم جزئیات فرایند، مراحل تصمیم‌گیری را نیز هدایت کنند. با تهیه نقشه فرایند، می‌توان نحوه عملکرد یک فرایند را به صورت ساده و مختصر به اطلاع تمامی ذی‌نفعان رسانید.

ساده‌ترین شکل نقشه فرایند، فلوچارت پایه است. این نقشه‌های بصری، برای نمایش ورودی‌ها، خروجی‌ها و مراحل لازم برای تکمیل فرایندها، از نقشه‌برداری فرایند استفاده می‌کنند. همچنین، فلوچارت پایه می‌تواند برای برنامه‌ریزی پروژه‌های جدید، بهبود ارتباطات میان اعضای گروه مجهز، مدل‌سازی فرایندها، مستندسازی فرایندها، حل مشکلات فرایندهای جاری، تحلیل و مدیریت گردش کارها مورداستفاده قرار گیرد [22].

باتوجه به الزامات ایزو ۹۰۰۴ لازم است در طرح‌ریزی مدیریت ریسک سازمانی به منظور حفظ یکپارچگی فرایندهایی برای ارزیابی ریسک‌ها و فرصت‌های حاصل از دانش سازمانی، فناوری، زیر ساخت و محیط کار، محیط‌زیست و نوآوری نیز طرح‌ریزی گردد.

در ایزو ۹۰۰۴ در خصوص دانش سازمانی تأکید شده است که شناخت دانش به عنوان دارایی فکر و مدیریت آن به عنوان یک عنصر ضروری موفقیت پایدار سازمان است و به دانش موردنیاز برای پشتیبانی از نیازهای کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان و همچنین ارزیابی چگونگی شناسایی، کسب، تجزیه و تحلیل، بازیابی، نگهداری و حفاظت دانش سازمان توجه شود. در ایزو ۹۰۰۴ در خصوص فناوری توصیه شده است که مدیریت رده‌بالا پیشرفت‌های فناوریانه، موجود و نوظهور را در نظر بگیرد که می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمان در فرایندهای مربوط به ارائه محصولات و خدمات، بازاریابی، مزیت رقابتی، چابکی و تعاملات با طرف‌های ذی‌نفع داشته باشد.

در ایزو ۹۰۰۴ توصیه شده است که سازمان در مدیریت زیرساخت خود، قابلیت اعتماد (شامل در نظر گرفتن دسترس‌پذیر، قابلیت اطمینان، قابلیت نگهدار و پشتیبانی نگهدار، در صورت کاربرد، شامل ایمنی و امنیت)، عناصر زیرساختی موردنیاز برای ارائه فرایندها، محصولات و خدمات؛ کارایی، ظرفیت و سرمایه‌گذاری موردنیاز و تأثیر زیرساخت را در نظر بگیرند. همچنین در ایزو ۹۰۰۴ توصیه شده است که سازمان در تعیین محیط کار مناسب، مشخصه‌ها فیزیکی مانند گرما، رطوبت، نور، جریان هوا، بهداشت، پاکیزگی و سروصدا؛ طراحی ارگونومیک محیط کار و تجهیزات مورداستفاده؛ جنبه‌های روان‌شناختی، ترغیب رشد شخصی، یادگیری، انتقال دانش و کار تیمی، روش‌های کار خلاقانه و فرصت‌هایی برای مشارکت بیشتر کارکنان، بهداشت و ایمنی و همچنین استفاده از تجهیزات حفاظتی؛ موقعیت محل کار؛ تسهیلات برای کارکنان سازمان و بهینه‌سازی منابع را در نظر بگیرد.

یکی دیگر از الزامات در ایزو ۹۰۰۴ منابع طبیعی است که توصیه شده است سازمان مسئولیت خود در قبال جامعه را تشخیص دهد و بهتر است بر اساس این شناخت عمل کند. این مسئولیت شامل چندین جنبه، مانند منابع طبیعی و محیط زیستی است. از لحاظ مدیریت منابع، منابع طبیعی مصرف شده توسط سازمان برای ارائه محصول و خدمات، موضوعی راهبردی است که بر موفقیت پایدار تأثیر می‌گذارد. توصیه می‌شود سازمان به چگونگی تعیین، به‌دست‌آوردن، نگهداری، حفاظت و استفاده از منابع ضروری مانند آب، خاک، انرژی یا مواد خام بپردازد.

در خصوص نوآوری در ایزو ۹۰۰۴ آمده است که بهتر است نوآوری منجر به بهبود ناشی از محصولات یا خدمات، فرایندها، موقعیت بازار یا عملکرد جدید و یا تغییر یافته شود که امکان تحقق یا توزیع مجدد ارزش را فراهم می‌آورد. تغییرات در موضوعات درون سازمانی و برون سازمانی و نیازها و انتظارات از طرف‌های ذی‌نفع می‌تواند نوآوری را الزامی کند.

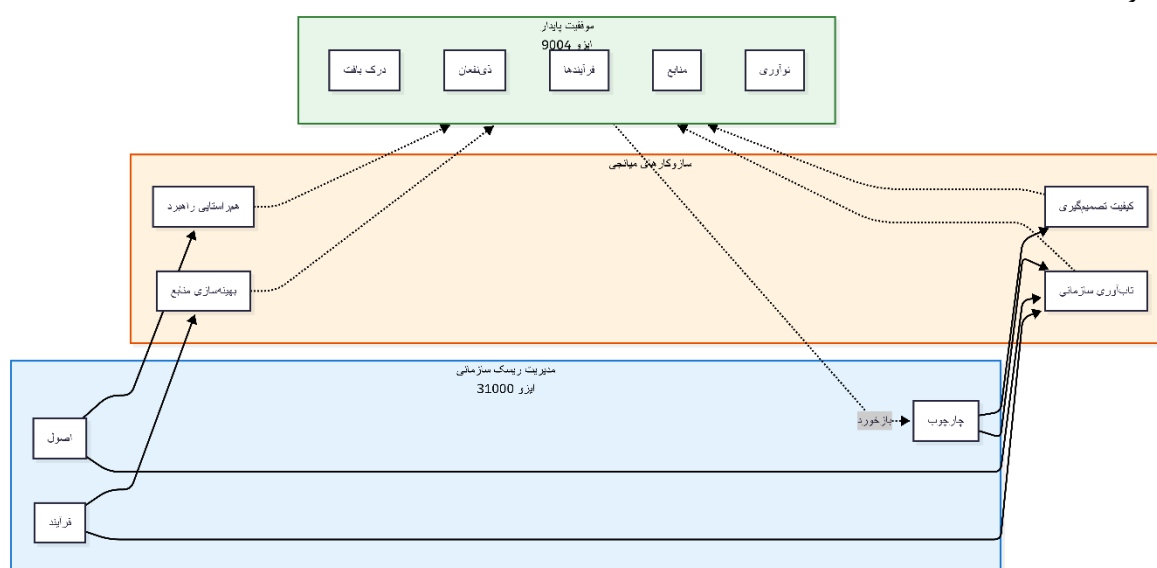
۳-۱۰. چارچوب مفهومی تبیین اثرگذاری مدیریت ریسک بر موفقیت پایدار

بر اساس تحلیل نظام‌مند ادبیات و استخراج الگوهای مشترک میان پژوهش‌های پیشین، این مطالعه یک چارچوب مفهومی تحلیلی و یکپارچه برای تبیین سازوکار اثرگذاری مدیریت ریسک سازمانی بر موفقیت پایدار در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ارائه می‌کند. نوآوری نظری این چارچوب در هم‌پیوندی کارکردی و علی میان اصول، چارچوب و فرایند مدیریت ریسک مبتنی بر ایزو ۳۱۰۰۰ و ابعاد کلیدی موفقیت پایدار تبیین‌شدن در ایزو ۹۰۰۴ نهفته است؛ پیوندی که در ادبیات موجود اغلب به صورت ضمنی و غیرسیستماتیک مورد اشاره قرار گرفته است.

در این چارچوب، مدیریت ریسک سازمانی صرفاً به عنوان یک ابزار کنترلی یا انطباقی تلقی نمی‌شود، بلکه به مثابه یک سازوکار راهبردی خلق ارزش عمل می‌کند که از طریق نهادینه‌سازی اصولی نظیر یکپارچگی در تصمیم‌گیری، بومی‌سازی متناسب با بافت سازمانی، پویایی، استفاده از بهترین اطلاعات در دسترس و بهبود مستمر، قابلیت‌های سازمانی را در مواجهه با عدم قطعیت تقویت می‌نماید. این قابلیت‌ها در تعامل مستقیم با مؤلفه‌های محوری ایزو ۹۰۰۴ شامل درک بافت سازمان، تمرکز بر ذی‌نفعان، مدیریت فرایندها، مدیریت منابع، یادگیری سازمانی و نوآوری قرار گرفته و زمینه ارتقای بلوغ مدیریتی و تاب‌آوری سازمانی را فراهم می‌سازند.

از منظر تبیینی، چارچوب پیشنهادی نشان می‌دهد که مدیریت ریسک مبتنی بر ایزو ۳۱۰۰۰ از طریق اثرگذاری غیرمستقیم بر متغیرهای میانجی نظیر هم‌راستایی راهبرد و ریسک، کیفیت تصمیم‌گیری مدیریتی، استفاده اثربخش از منابع محدود و افزایش تاب‌آوری سازمانی، به تحقق موفقیت پایدار منجر می‌شود. این مسیر علی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط که با محدودیت منابع، عدم قطعیت محیطی و آسیب‌پذیری ساختاری مواجه‌اند، اهمیت مضاعفی می‌یابد. بدین ترتیب، چارچوب ارائه‌شده فراتر از توصیف روابط، یک منطق علی قابل‌آزمون را برای توسعه مطالعات تجربی آینده فراهم می‌کند و می‌تواند مبنای طراحی مدل‌های کمی، مطالعات موردی و تحلیل‌های ساختاری در زمینه موفقیت پایدار سازمانی قرار گیرد.

شکل ۱ - چارچوب مفهومی اثرگذاری مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰ بر موفقیت پایدار (ایزو ۹۰۰۴) در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط



۴. بحث

یافته‌های این مرور نظام‌مند نشان می‌دهد که مدیریت ریسک سازمانی به‌عنوان یک رویکرد نظام‌مند، نقشی محوری در هدایت کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به سمت موفقیت پایدار ایفا می‌کند. با این حال، شکاف مهمی بین پتانسیل نظری این رویکرد و پیاده‌سازی عملی آن در این سازمان‌ها وجود دارد.

۴-۱. چالش‌های پیاده‌سازی و نقش استانداردها

همان‌طور که در ادبیات موضوع مشهود است، موانعی چون "عدم تعهد مدیریتی، ضعف فرهنگی، و نبود مدل‌های بومی"، اجرای مؤثر مدیریت ریسک را مختل می‌کنند. اینجا است که استانداردهای بین‌المللی مانند ایزو ۳۱۰۰۰ و ایزو ۹۰۰۴ می‌توانند نقشی راهبردی بازی کنند. نقطه قوت اصلی ایزو ۳۱۰۰۰ در انعطاف‌پذیری و مقیاس‌پذیری آن نهفته است. برخلاف تصور رایج، این استاندارد یک چهارچوب خشک و بوروکراتیک نیست، بلکه مجموعه‌ای از اصول است که می‌تواند متناسب با اندازه، منابع، و پیچیدگی یک کسب‌وکار کوچک "بومی‌سازی" شود. این ویژگی، پاسخ مستقیمی به چالش "نبود مدل‌های بومی" است.

۴-۲. هم‌افزایی چارچوب‌ها

یافته کلیدی این پژوهش، شناسایی "هم‌افزایی بالقوه بین ایزو ۳۱۰۰۰ و ایزو ۹۰۰۴" است. ایزو ۹۰۰۴ با تأکید بر "مدیریت موفقیت پایدار"، چرایی و جهت حرکت سازمان را روشن می‌سازد و ایزو ۳۱۰۰۰ با ابزارهای عملیاتی خود، چگونگی حرکت ایمن در مسیر پرحادثه را فراهم می‌کند. این ترکیب، مدیریت ریسک را از یک فعالیت "انطباق محور" به یک "محرك راهبردی و ارزش‌آفرین" تبدیل می‌کند. به بیان دیگر، پیاده‌سازی توأمان این دو استاندارد، همان "ایجاد تعادل میان نیازهای ذی‌نفعان" (محور ایزو ۹۰۰۴) را از طریق "تصمیم‌گیری آگاهانه در مواجهه با عدم قطعیت" (محور ایزو ۳۱۰۰۰) ممکن می‌سازد.

۴-۳. پیامد برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

برای این دسته از سازمان‌ها که با محدودیت منابع دست‌وپنجه نرم می‌کنند، رویکرد تلفیقی پیشنهادی می‌تواند کارایی منابع را به حداکثر برساند. به جای صرف منابع برای دو نظام جداگانه، یک "چارچوب یکپارچه مدیریت ریسک و پایداری" ایجاد می‌شود که هم به بهبود تصمیم‌گیری‌های عملیاتی می‌پردازد و هم بلوغ سازمانی بلندمدت را هدف می‌گیرد. این یافته با مطالعاتی همچون [۱] که بر آسیب‌پذیری ذاتی این بنگاه‌ها تأکید دارند، هم‌سو است و راه‌حلی عملی برای افزایش تاب‌آوری آنان ارائه می‌دهد.

۴-۴. جمع‌بندی بحث

در مجموع، بحث حاضر نشان می‌دهد که دستیابی به موفقیت پایدار برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، نه در نادیده گرفتن ریسک به دلیل محدودیت‌ها که در "مدیریت هوشمندانه و یکپارچه" آن با اهداف راهبردی است. ایزو ۳۱۰۰۰ و ۹۰۰۴، هنگامی که به درستی و با در نظر گرفتن بافت خاص این سازمان‌ها تطبیق یابند، می‌توانند نقشه راه این یکپارچه‌سازی باشند. موفقیت این فرایند، اما در گرو عبور از موانع فرهنگی و ساختاری، به‌ویژه تعهد رهبری و ایجاد فرهنگ ریسک آگاهانه، است.

۵. نتیجه گیری

۵-۱. جمع بندی و پاسخ به پرسش های پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد مرور توصیفی - مفهومی ادبیات، به تبیین نقش مدیریت ریسک سازمانی مبتنی بر استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ در دستیابی به موفقیت پایدار در کسب و کارهای کوچک و متوسط پرداخت. تحلیل مفهومی منابع منتخب نشان داد که مدیریت ریسک، در صورت استقرار یکپارچه و متناسب با بافت سازمانی، می تواند فراتر از یک سازوکار کنترلی یا انطباقی عمل کرده و به عنوان ابزاری راهبردی در خلق ارزش و تقویت پایداری سازمانی ایفای نقش نماید.

در پاسخ به پرسش نخست پژوهش مبنی بر چگونگی اثرگذاری مدیریت ریسک مبتنی بر ایزو ۳۱۰۰۰ بر موفقیت پایدار، یافته ها نشان داد که این اثرگذاری از طریق سازوکارهایی همچون هم راستایی ریسک با اهداف راهبردی، ارتقای کیفیت تصمیم گیری مدیریتی، بهینه سازی تخصیص منابع محدود، تقویت یادگیری سازمانی و افزایش تاب آوری در برابر عدم قطعیت های محیطی تحقق می یابد. این سازوکارها در تعامل با ابعاد موفقیت پایدار تبیین شده در استاندارد ایزو ۹۰۰۴، زمینه ارتقای بلوغ مدیریتی و ایجاد مزیت رقابتی بلندمدت را فراهم می سازند.

در پاسخ به پرسش دوم پژوهش درباره نحوه بومی سازی چارچوب های بین المللی مدیریت ریسک در بافت کسب و کارهای کوچک و متوسط ایران، نتایج نشان داد که ماهیت اصول محور، انعطاف پذیر و مقیاس پذیر ایزو ۳۱۰۰۰ امکان انطباق آن با محدودیت های ساختاری، منابعی و نهادی این بنگاه ها را فراهم می کند. بهره گیری از ابزارهای ساده شده، تحلیل های کیفی، و ادغام تدریجی مدیریت ریسک در فرایندهای کلیدی سازمان می تواند مسیر عملی اجرای این استاندارد را در شرایط ناپایدار اقتصادی هموار سازد.

نوآوری این پژوهش در ارائه چارچوب مفهومی یکپارچه ای است که پیوند علی و کارکردی میان اصول و فرایندهای مدیریت ریسک ایزو ۳۱۰۰۰ و ابعاد موفقیت پایدار در ایزو ۹۰۰۴ را در بستر کسب و کارهای کوچک و متوسط تبیین می کند. این چارچوب با تمرکز بر سازوکارهای میانجی، منطق تحلیلی منسجمی برای فهم ارتباط میان مدیریت ریسک و پایداری سازمانی ارائه می دهد و می تواند مبنایی برای توسعه مدل های تجربی آینده باشد.

۵-۲. پیامدهای عملی

یافته های این پژوهش نشان می دهد که مدیریت ریسک در کسب و کارهای کوچک و متوسط باید به عنوان بخشی جدایی ناپذیر از نظام راهبری و تصمیم گیری سازمانی تلقی شود، نه صرفاً یک الزام مقرراتی. استقرار تدریجی و هدفمند مدیریت ریسک مبتنی بر ایزو ۳۱۰۰۰ در کنار بهره گیری از رهنمودهای ایزو ۹۰۰۴ می تواند به کاهش آسیب پذیری در برابر نوسانات اقتصادی، افزایش قابلیت پیش بینی پذیری عملکرد و ارتقای اعتماد ذی نفعان منجر شود.

برای تحقق این هدف، توجه به تعهد رهبری، فرهنگ سازی ریسک آگاهانه، آموزش کارکنان و طراحی سازوکارهای متناسب با اندازه و پیچیدگی سازمان ضروری است. رویکرد تلفیقی پیشنهادی این پژوهش می تواند به حداکثرسازی اثربخشی منابع محدود و تقویت تاب آوری سازمانی در شرایط اقتصادی ناپایدار کمک نماید. برای مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط ایرانی توصیه می شود:

- مدیریت ریسک را به عنوان یک فرایند راهبردی ارزش آفرین (نه صرفاً انطباقی) بپذیرند.
- از چارچوب ارائه شده به عنوان نقشه راه برای بومی سازی استانداردهای بین المللی استفاده کنند.
- بر فرهنگ سازی ریسک آگاهانه و آموزش کارکنان تمرکز کنند.

۵-۳. پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

باتوجه به ماهیت مفهومی این پژوهش، انجام مطالعات تجربی برای آزمون روابط پیشنهادی در چارچوب ارائه شده ضروری است. طراحی پژوهش‌های کمی برای بررسی نقش میانجی متغیرهایی نظیر هم‌راستایی راهبرد و ریسک، کیفیت تصمیم‌گیری و تاب‌آوری سازمانی در رابطه میان مدیریت ریسک و موفقیت پایدار می‌تواند به تعمیق دانش در این حوزه منجر شود.

همچنین انجام مطالعات موردی در صنایع مختلف، توسعه مدل‌های بلوغ مدیریت ریسک متناسب با ویژگی‌های کسب و کارهای کوچک ایرانی، طراحی ابزارهای ساده و دیجیتال برای پایش ریسک، و اجرای پژوهش‌های تطبیقی در کشورهایی با شرایط اقتصادی مشابه، از مسیرهای پیشنهادی برای گسترش این حوزه پژوهشی به شمار می‌رود.

۶. مراجع

1. Falkner, E.M., Hiebl, M.R.W. (2015). Risk management in SMEs: a systematic review of available evidence. Forthcoming in The Journal of Risk Finance. Vol. 16 No. 2, pp. 122-144

۲. بازرگانی، ا. (۲۰۲۳). سهم صنایع کوچک و متوسط در اقتصاد ایران. [/https://otagh-bazargani.com/2023/09/13](https://otagh-bazargani.com/2023/09/13)

3. Hojnik, B., & Hušek, M. (2023). SMEs often face resource constraints, leading to simpler organizational structures and centralized decision-making processes. Information, 14(11), 606. doi:<https://doi.org/10.3390/info14110606>

4. Bigliardi, B., Dormio, A., & Galati, F. (2011). Innovative Characteristics of Small and Medium Enterprises. Journal of Technology Management & Innovation, 6(2), 82–93. Doi:<https://doi.org/10.4067/S0718-27242011000200006>

5. Sulistyo, H., & Ayuni, R. (2020). Competitive advantages of SMEs: The roles of innovation capability, entrepreneurial orientation, and social capital. Contaduría y Administración, 65(2), e1983. Doi:<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.1983>

6. Patricia, R., Todd, R., Javalgi, G., & Gro, D. (2014). Understanding the characteristics of the growth of SMEs in B-to-B markets in emerging economies: an organizational ecology approach. Journal of Business & Industrial Marketing, 29(4), 295–303.

7. Jaehwan Kim, Moon Young Kang. 2022. "Sustainable success in the music industry: Empirical analysis of music preferences." (Journal of Business Research) 142: 1068–1076. Doi: 10.1016/j.jbusres.2022.01.021.

۸. مهدی سبکرو. ۱۳۹۹. "شناسایی سطح بلوغ سازمانی بر اساس مدل ایزو ۹۰۰۰ دومین کنفرانس and خوانینزاده، علی،

. Doi: IBAEONF02_315 بین المللی نوآوری در کسب و کار و اقتصاد.

9. Standardization, International Organization for. 2018. *ISO 9004:2018 — Quality management — Quality of an organization — Guidance to achieve sustained success*. Geneva: ISO. <https://www.iso.org/standard/70397.html>.

10. Anttila, Juhani, and Kari Jussila. 2021. "ISO 9004 - A stimulating quality management standard for the creative leaders of contemporary sustainable organizations." *PRODUCTION ENGINEERING ARCHIVES* 27 (2): 148-155. doi:10.30657/pea.2021.27.19.

11. HayawiMahdi1, Mayada, Sarah Rahim, and Abdel Al-Tarfi Nour . n.d. "Organizational quality and its role in achieving sustainable success:An analytical study of the opinions of a sample of employees of Maysan Oil Company, Amara." *Al-Furat Journal of Innovations in Management Sciences* 1 (4): 17-30. <https://afjims.atu.edu.iq/index.php/ms>.

۱۲. حق گوینه، مهدیه. ۱۳۹۷. بررسی تأثیر شایستگی مدیر بر موفقیت پایدار پروژه مورد مطالعه: نیروگاه ۰۶۴ مگا وات کاسپین. دانشگاه علامه محدث نوری - دانشکده اقتصاد و علوم اداری. <https://ganj.irandoc.ac.ir/viewer/f90abf1b708590b0f71d2355adc9f7e0>

13. 2025. ISO 9004:2018(en). <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:9004:ed-4:v1:en>.

14. Santigie , M. K. (2020). The Role of Risk Culture in Enterprise Risk Management Implementation. *International Journal of Business and Management*, 15(11). doi:<https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n11p13>.

15. Hoyt, R., & Liebenberg, A. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795–822. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x>

16. Arena, M., Arnaboldi, M., & Palermo, T. (2017). The dynamics of (dis)integrated risk management: A comparative field study. *Accounting, Organizations and Society*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.08.006>

17. Stine, K., Quinn, S., Witte, G., & Gardner, R. (2020). Integrating Cybersecurity and Enterprise Risk Management (ERM). U.S. Department of Commerce. National Institute of Standards and Technology. doi:<https://doi.org/10.6028/NIST.IR.8286>

۱۸. واقفی، م.، & چمن، س. (۱۳۸۹). یکپارچه سازی مدیریت ریسک انطباق و مدیریت فرایندهای کسب و کار. Retrieved from <https://www.id.ir/paper/821032/fa>

۱۹. رضایی، ف.، فیروز علی زاده، ا. &، نورمحمدی، ا. (۱۳۹۹). (رابطه توانایی مدیریت با اجزاء مدیریت ریسک یکپارچه. 12(48), 23–41. Retrieved from <https://sid.ir/paper/370792/fa>

۲۰. کمالی خانقاه، ر. (۱۳۹۸). اثر یکپارچه کردن مدیریت ریسک بر راهبردها و حاکمیت شرکتی (مطالعه موردی در شرکت های بیمه پاسارگاد). Retrieved from <https://sid.ir/paper/524820/fa>

21. Freeman, R. Edward. 2010. "Stakeholder Management: Framework and Philosophy." 52 - 82. Cambridge University Press. doi:<http://dx.doi.org/10.1017/cbo9781139192675.006>.

22. <https://www.irandnn.ir/mag/process-map/>.

۲۳. افسای، اکرم ، تأثیر مدیریت ریسک یکپارچه در تقویت عملکرد و انعطاف پذیری استراتژیک، ششمین همایش ملی مدیریت و حسابداری ایران، ۱۳۹۸ ، <https://civilica.om/doc/979871>