

## پر کردن شکاف پیاده‌سازی: یک چارچوب اجتماعی - فنی برای گذار از مدیریت ریسک سازمان نمادین به مدیریت ریسک مبتنی بر ارزش

مریم مهاجرانی

دانشجوی دکتری حسابداری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

maryam.mohajerani@modares.ac.ir

دکتر وحید محمدرضا خانی زهرودی

استادیار حسابداری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

v.mohammadrezakhani@modares.ac.ir

### چکیده

مدیریت ریسک سازمان دیگر یک انتخاب نیست، بلکه به یک ضرورت برای بقای سازمان در محیط‌های متلاطم تبدیل شده است. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها علی‌رغم پذیرش نظری مدیریت ریسک سازمان، در مرحله پیاده‌سازی با چالش‌های جدی مواجه هستند و آن را صرفاً یک فعالیت «دفترداری» یا انطباق قانونی می‌بینند. این مقاله با رویکرد مروری و تحلیل محتوای مقالات منتشر شده و در مجلات معتبر تدوین شده است و هدف آن ارائه یک چارچوب مفهومی یا مدل تجویزی جدید نیست. تمرکز اصلی بر تلفیق یافته‌های تجربی و مفاهیم پیشین است، تا منطق نظری گذار از پیاده‌سازی نمادین مدیریت ریسک سازمانی به مدیریت ریسک مبتنی بر ارزش و تصمیم محور تبیین شود. به این ترتیب مقاله می‌کوشد با برجسته‌سازی پیوند میان ساختار اجرایی، عوامل حاکمیتی و بستر فنی - اجتماعی شکاف‌های گزارش شده در ادبیات موجود را بصورت تحلیلی توضیح دهد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت ریسک سازمانی، چارچوب اجتماعی - فنی، مدیریت ریسک مبتنی بر ارزش، ریسک استراتژیک.

### مقدمه

در اقتصاد نوین جهانی، محیط کسب‌وکار با نوسانات تکنولوژیکی، کاهش چرخه عمر محصولات و بحران‌های مالی پی‌درپی شناخته می‌شود. در چنین فضای متلاطمی، سازمان‌ها برای بقا به استراتژی‌های پیچیده‌ای روی آورده‌اند که به نوبه خود باعث افزایش تصاعدی ریسک‌های پیش‌رو شده است. مدیریت ریسک سنتی که به صورت «سیلویی» یا بخشی عمل می‌کرد، دیگر توانایی شناسایی هم‌بستگی میان این ریسک‌های متنوع را ندارد. در پاسخ به این نیاز، مدیریت ریسک سازمانی به عنوان یک پارادایم نوظهور پدیدار گشت تا با رویکردی جامع و سیستماتیک، تمامی ریسک‌های استراتژیک، مالی و عملیاتی را تحت یک چارچوب واحد مدیریت کند (گلیرز، ۲۰۲۳).

با وجود استقبال گسترده از مفهوم مدیریت ریسک سازمانی، بسیاری از سازمان‌ها در مرحله پیاده‌سازی با چالش‌های جدی مواجه شده‌اند و از عدم دستیابی به مزایای مورد انتظار ابراز ناامیدی می‌کنند. تحقیقات نشان می‌دهد که اکثر شرکت‌ها، مدیریت



ریسک را تنها به عنوان یک فعالیت «دفترداری» یا انطباق قانونی می‌بینند، نه به عنوان یک ابزار تصمیم‌ساز. این شکاف عمیق بین «پذیرش تئوریک» و «پیاده‌سازی عملی» ناشی از آن است که بسیاری از چارچوب‌های موجود بسیار پیچیده و انتزاعی طراحی شده‌اند و راهنمای شفاف برای اجرا در دنیای واقعی کسب‌وکارهای پویا ارائه نمی‌دهند.

برای درک بهتر این چالش، می‌توان پیاده‌سازی مدیریت ریسک سازمانی را به پرواز یک هواپیمای پیشرفته تشبیه کرد. بسیاری از سازمان‌ها تصور می‌کنند تنها با خرید تجهیزات پیشرفته (چارچوب‌های تئوریک)، پرواز موفقیت‌آمیز تضمین می‌شود. اما در واقعیت، پیاده‌سازی مدیریت ریسک سازمانی یک چالش فنی-اجتماعی<sup>۱</sup> است. این فرآیند شامل تعامل میان «زیرسیستم فنی» (تکنولوژی، قوانین و روش‌های سنجش) و «زیرسیستم اجتماعی» (رفتار انسانی، فرهنگ سازمانی و حمایت مدیریت) است. بدون هماهنگی میان این دو، یعنی بدون داشتن خلبانی ماهر (مدیریت) و فرهنگ ایمنی در کابین (فرهنگ ریسک)، پیشرفته‌ترین هواپیماها نیز قادر به برخاستن از زمین نخواهند بود.

علاوه بر این، برای اینکه مدیریت ریسک سازمانی فراتر از یک چک‌لیست ساده عمل کند، باید به یک سیستم تصمیم‌محور تبدیل شود که قادر به «تجمعی‌سازی ریسک‌ها» باشد. استفاده از تکنیک‌های کمی مانند شبیه‌سازی مونت‌کارلو به سازمان اجازه می‌دهد تا تأثیر ترکیبی ریسک‌ها را بر اهداف استراتژیک بسنجد و میان ریسک و بازده، تعادلی ارزش‌آفرین ایجاد کند. در واقع، موفقیت زمانی حاصل می‌شود که سازمان بتواند از یک مدل ساده سه عاملی (استراتژیک، عملیاتی و نظارتی) به سمت یک حاکمیت ریسک بلوغ‌یافته حرکت کند.

این مقاله با اتخاذ یک رویکرد مروری، به دنبال آن است تا با تکیه بر متون منتخب، ابعاد مختلف مدیریت ریسک سازمانی را از منظر عوامل تعیین‌کننده، ساختارهای عملیاتی در دنیای واقعی، نظریه‌های فنی-اجتماعی و روش‌های پیشرفته ارزش‌آفرین مورد واکاوی قرار دهد. شایان ذکر است که این مقاله با رویکرد مروری - تحلیلی تدوین شده و هدف آن ارائه یک چارچوب مفهومی جدید یا مدل تجویزی مستقل نیست. تمرکز اصلی مقاله بر تلفیق و تحلیل یافته‌های مطالعات تجربی و مفهومی پیشین است تا منطق نظری گذار از پیاده‌سازی نمادین مدیریت ریسک سازمانی به مدیریت ریسک مبتنی بر ارزش و تصمیم‌محور تبیین شود. بدین ترتیب، مقاله می‌کوشد با برجسته‌سازی پیوند میان ساختارهای اجرایی، عوامل حاکمیتی و بستر فنی-اجتماعی، شکاف‌های گزارش شده در ادبیات موجود را به صورت تحلیلی توضیح دهد.

## مرور ادبیات: سیر تحول و چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت ریسک سازمانی

### ارادایم نوین مدیریت ریسک: از رویکرد سیلویی به رویکرد یکپارچه

مدیریت ریسک سازمانی به عنوان یک پارادایم نوین در ابتدای هزاره سوم ظهور کرد تا جایگزین رویکرد سنتی و «سیلویی» شود که در آن ریسک‌ها به صورت جداگانه در بخش‌های مختلف سازمان مدیریت می‌شدند. بر خلاف روش‌های سنتی که تنها بر کاهش نوسانات ناشی از یک منبع خاص تمرکز داشتند، مدیریت ریسک سازمانی با هدف شناسایی هم‌بستگی میان ریسک‌های مختلف و جلوگیری از تجمع ریسک در کل سازمان طراحی شده است. هدف غایی این رویکرد، افزایش احتمال تحقق اهداف استراتژیک، حفظ و ارتقای ارزش سهامداران و تضمین پایداری شرکت از طریق یک نگاه سیستماتیک و کل‌نگر است. با این حال، علی‌رغم جذابیت تئوریک، تحقیقات نشان می‌دهد که این حوزه هنوز در مراحل ابتدایی تکامل خود قرار دارد و فاقد یک نظریه جامع و واحد برای پیاده‌سازی است.

### پیشران‌ها و عوامل تعیین‌کننده بلوغ مدیریت ریسک سازمانی

<sup>1</sup> Socio-technical

ادبیات تجربی به طور گسترده‌ای به بررسی عواملی پرداخته است که پذیرش و سطح بلوغ مدیریت ریسک سازمان را در سازمان‌ها تسریع می‌کنند. تحقیقات کلاسیک نشان می‌دهند که سازمان‌های دارای مدیر ارشد ریسک<sup>۱</sup>، هیئت‌مدیره مستقل و حمایت صریح مدیرعامل و مدیر مالی، سطوح بالاتری از پیاده‌سازی مدیریت ریسک سازمانی را تجربه می‌کنند. علاوه بر این، متغیرهای ساختاری مانند اندازه شرکت، نوع صنعت (به‌ویژه در بخش‌های بانکی و بیمه به دلیل فشار رگولاتور) و نوع حسابرس (مانند حسابرسان Big Four) با پیشرفت فرآیند مدیریت ریسک سازمان هم‌بستگی مثبت دارند. با این وجود، در شرکت‌های غیرمالی که پیاده‌سازی مدیریت ریسک سازمان داوطلبانه است، لحن مدیران ارشد و حمایت فعال آن‌ها به عنوان حیاتی‌ترین عامل نفوذ مدیریت ریسک سازمان در فرهنگ سازمانی شناخته می‌شود.

### شکاف میان چارچوب‌های استاندارد و واقعیت‌های عملیاتی

یکی از چالش‌های برجسته در ادبیات موضوع، تضاد میان چارچوب‌های پیچیده (مانند COSO 2017 و ISO 31000) و نحوه پیاده‌سازی واقعی آن‌ها در شرکت‌ها است. اگرچه چارچوب COSO اصول پیشرفته‌ای را برای ادغام ریسک با استراتژی ارائه می‌دهد، اما راهنمای شفاف‌تری برای عملیاتی کردن این مدل‌های انتزاعی در محیط‌های پیچیده کسب‌وکار فراهم نمی‌کند. مطالعات اکتشافی اخیر نشان داده‌اند که شرکت‌های غیرمالی به جای مدل‌های هشت یا پنج عاملی استاندارد، به سمت یک مدل سه عاملی ساده‌تر (استراتژیک، عملیاتی و نظارتی) گرایش دارند. این مدل سه عاملی شامل موارد زیر است:

- ✓ بعد استراتژیک: ادغام ریسک در اهداف تجاری و فرهنگ سازمانی
  - ✓ بعد عملیاتی: مستندسازی فرآیندها، شناسایی صاحبان ریسک و سجل ریسک
  - ✓ بعد نظارتی: مکانیسم‌های حاکمیت شرکتی و کنترل‌های داخلی برای تضمین تداوم فرآیند
- شواهد نشان می‌دهد که در بسیاری از سازمان‌ها، ابعاد عملیاتی و نظارتی نسبت به بعد استراتژیک ضعیف‌تر اجرا می‌شوند که نشان‌دهنده نیاز به راهنمایی‌های کاربردی‌تر در سطح اجراست.
- نقشه راه تحول هفت حوزه کلیدی توسعه: برای گذر از مدیریت ریسک سنتی به «حاکمیت ریسک مبتنی بر ارزش»، سازمان باید طبق مدل گلیسنر و برگردر هفت حوزه تحول ایجاد کند (گلیسنر و برگردر، ۲۰۲۴).
- ✓ شناسایی: تمرکز بر ریسک‌های استراتژیک و کلان مانند ریسک‌های ESG<sup>۲</sup> به جای ریسک‌های خرد عملیاتی
  - ✓ کمی‌سازی: استفاده از توزیع احتمالات واقعی برای مدل‌سازی اثرات نامشخص
  - ✓ تجمعی‌سازی: به‌کارگیری شبیه‌سازی مونت کارلو برای درک اثرات ترکیبی ریسک‌ها بر شاخص‌های کلیدی
  - ✓ تصمیم‌محوری: پیوند زدن تحلیل‌های ریسک به تصمیمات تجاری (مانند سرمایه‌گذاری)
  - ✓ ارزش‌آفرینی: بهینه‌سازی پروفایل ریسک-بازده برای افزایش ارزش شرکت
  - ✓ سازماندهی: ادغام مدیریت ریسک در فرآیندهای بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی عملیاتی
  - ✓ فرهنگ: پذیرش ریسک به عنوان جزئی از تصمیم‌گیری و ارتقای شفافیت در ارتباطات



<sup>1</sup> CRO

<sup>2</sup> Environmental ، Social and Governance (ESG)



استقرار تدریجی مدیریت ریسک سازمانی در چارچوب حاکمیت ریسک؛ نمایش گذار از رویکردهای انطباقی و کنترلی به مدیریت ریسک نهادینه، یکپارچه و تصمیم محور

### رویکرد فنی - اجتماعی: نگاهی نوین به پیاده سازی مدیریت ریسک سازمان

برای درک چرایی شکست یا موفقیت پیاده سازی مدیریت ریسک سازمان، برخی پژوهشگران بر دیدگاه فنی-اجتماعی تأکید کرده اند. در این نگاه، مدیریت ریسک سازمان نه به عنوان یک نرم افزار یا دستورالعمل صرف، بلکه به عنوان یک «نوآوری در فرآیند پیچیده» دیده می شود که شامل دو زیرسیستم به هم وابسته است:

- ✓ زیرسیستم اجتماعی: شامل ویژگی های انسانی (نگرش ها، مهارت ها)، ساختار قدرت و روابط میان فردی در سازمان
  - ✓ زیرسیستم فنی: شامل فرآیندها، وظایف و فناوری های مورد نیاز برای تبدیل ورودی ها به خروجی های مدیریتی
- موفقیت در پیاده سازی مستلزم انطباق متقابل<sup>۱</sup> میان این دو سیستم است. به عبارت دیگر، سازمان باید قابلیت های پویای خود را برای بازیگر بندی منابع و یادگیری مستمر به کار گیرد تا بتواند مدیریت ریسک سازمان را با هنجارهای داخلی خود همسو سازد (ناکو، ۲۰۲۲).

### حاکمیت ریسک مبتنی بر ارزش و ابزارهای کمی پیشرفته

ادبیات نوین مدیریت ریسک، از رویکرد «انطباق محور»<sup>۲</sup> به سمت رویکرد «تصمیم محور»<sup>۳</sup> در حال حرکت است (ای گول، ۲۰۱۸).

در این مرحله که از آن با عنوان حاکمیت ریسک یاد می شود، تمرکز بر خلق ارزش است نه صرفاً کاهش ریسک برای دستیابی به این سطح از بلوغ، سازمان ها باید از روش های کیفی فراتر رفته و به سمت تجمعی سازی ریسک<sup>۴</sup> حرکت کنند. استفاده از تکنیک هایی مانند شبیه سازی مونت کارلو به مدیران اجازه می دهد تا اثرات ترکیبی ریسک های مختلف را بر شاخص های کلیدی عملکرد و پایداری مالی سازمان بسنجند. این پیوند میان مدیریت ریسک و برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت ریسک سازمان را به ابزاری برای بهینه سازی پروفایل ریسک-بازده و کاهش هزینه سرمایه تبدیل می کند.

### جمع بندی و استخراج شکاف پژوهشی

<sup>1</sup> Mutual Adaptation  
<sup>2</sup> Compliance-based  
<sup>3</sup> Decision-oriented  
<sup>4</sup> Risk Aggregation

مرور ادبیات فوق نشان می‌دهد که در حالی که پیشران‌های پذیرش (مدیریت ریسک سازمان مانند CRO و حمایت مدیریت) به خوبی شناسایی شده‌اند، فرآیند دقیق تبدیل این پیشران‌ها به یک سیستم عملیاتی پایدار همچنان به عنوان یک «جعبه سیاه» باقی مانده است. همچنین، شکاف بزرگی میان مدل‌های ساده‌شده‌ای که شرکت‌ها در عمل اجرا می‌کنند و ضرورت‌های فنی برای ارزش‌آفرینی (مانند تجمعی‌سازی کمی ریسک) وجود دارد. مقاله حاضر با ترکیب دیدگاه فنی-اجتماعی و مدل سه‌عاملی، به دنبال ارائه چارچوبی است که نشان دهد چگونه سازمان‌ها می‌توانند از مرحله «ادغام تئوریک» به مرحله «حاکمیت ریسک مبتنی بر ارزش» گذار کنند.

علاوه بر این چارچوب‌ها، ادبیات مدیریت ریسک شامل مجموعه گسترده‌ای از مقالات حرفه‌ای و تجاری مرتبط با مدیریت ریسک سازمانی و ویژه مدیران ارشد است. همچنین، هرچند کمیاب، پژوهش‌های دانشگاهی در حوزه مدیریت ریسک سازمانی نیز موجود است. با توجه به اینکه مدیریت ریسک سازمانی یک الگوی نسبتاً جدید در حوزه مدیریت ریسک است، پژوهش‌های دانشگاهی در این حوزه پراکنده و موضوعات متنوعی را بررسی می‌کنند، از جمله: اصول پایه‌ای مدیریت ریسک سازمانی (هامپتون، ۲۰۰۹)، عوامل تعیین‌کننده موفقیت مدیریت ریسک سازمانی (هویت و لینبرگ، ۲۰۱۱)، پذیرش شیوه‌ها و رویه‌های مدیریت ریسک سازمانی (پاپ و اسپکل، ۲۰۱۲)، ارتباط بین مدیریت ریسک سازمانی و عملکرد و ارزش شرکت‌ها (فلوریو و لئون، ۲۰۱۷)؛ کومونوری و همکاران، ۲۰۱۶؛ مالک و همکاران، ۲۰۲۰؛ مک‌شین و همکاران، ۲۰۱۱)، تصمیم‌گیری‌های تخصیص سرمایه تحت چارچوب مدیریت ریسک سازمانی (آبو و سیمکینز، ۲۰۰۵؛ آی و همکاران، ۲۰۱۲)، و نقش هیئت‌مدیره و حسابرسان داخلی در مدیریت ریسک سازمانی (برانکاتو و همکاران، ۲۰۱۱؛ سیتی مونی و سورینداری، ۲۰۱۹).

### چارچوب مفهومی: گذار از پیاده‌سازی نمادین به حاکمیت ریسک نهادینه شده

مدیریت ریسک سازمانی دیگر صرفاً یک الزام نظارتی نیست، بلکه به یک ضرورت راهبردی برای حفظ پایداری و خلق ارزش در سازمان‌ها تبدیل شده است. با این حال، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها علی‌رغم پذیرش نظری مدیریت ریسک، در مرحله پیاده‌سازی با چالش‌های جدی مواجه می‌شوند و آن را صرفاً به شکل فعالیت‌های دفتری یا انطباق قانونی اجرا می‌کنند. این مسأله، شکاف قابل توجهی میان چارچوب‌های نظری و عملکرد واقعی سازمان‌ها ایجاد می‌کند. مدل‌های پیچیده استاندارد مانند COSO اغلب در عمل کاربرد محدودی دارند و شرکت‌ها به مدل‌های ساده‌تر روی می‌آورند، اما موفقیت واقعی نیازمند ترکیب ابعاد فنی و اجتماعی است.

### بستر اجتماعی - فنی

در پایه چارچوب، مدیریت ریسک به عنوان یک سیستم اجتماعی-فنی دیده می‌شود. این سیستم شامل دو زیرسیستم اصلی است:

✓ زیرسیستم اجتماعی: فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و ساختار قدرت که پذیرش و حمایت از مدیریت ریسک را تسهیل می‌کند (کانز و هیتس، ۲۰۲۱).

✓ زیرسیستم فنی: فناوری، فرآیندها و دانش تخصصی که اطلاعات ریسک را به داده‌های قابل استفاده برای تصمیم‌گیری تبدیل می‌کند.

موفقیت پیاده‌سازی مدیریت ریسک در گرو «انطباق متقابل» این دو زیرسیستم است تا فرآیندها در رویه‌های روزمره سازمان نهادینه شوند و بتوانند ارزش واقعی ایجاد کنند.

## عوامل تعیین کننده پیاده سازی

- این لایه، متغیرهای مستقل و محرک اجرای مدیریت ریسک را نشان می دهد:
- ✓ حمایت مدیریت ارشد: تعهد مدیرعامل و مدیر مالی به فرآیندهای مدیریت ریسک و تعیین لحن از بالا.
  - ✓ حاکمیت سازمانی: حضور مدیر ارشد ریسک به عنوان متولی فرآیند و استقلال هیئت مدیره برای نظارت بی طرفانه.
  - ✓ ظرفیت تغییر سازمانی: توانایی مدیریت برای هدایت تغییرات ناشی از پیاده سازی مدیریت ریسک و تطبیق با محیط متغیر.

## ساختار عملیاتی: مدل سه عاملی

- واقعیت اجرایی سازمان ها از طریق مدل سه عاملی نمایش داده می شود:
- ✓ عامل استراتژیک: پیوند ریسک با اهداف تجاری و توسعه فرهنگ ریسک در سازمان.
  - ✓ عامل عملیاتی: مستندسازی فرآیندها، شناسایی صاحبان ریسک و ایجاد سجل ریسک.
  - ✓ عامل نظارتی: پایش مستمر فرآیندها توسط کمیته حسابرسی و بازرسی داخلی.
- این لایه نشان می دهد که اغلب میان اهداف استراتژیک و اجرای عملیاتی و نظارتی شکاف وجود دارد و پر کردن این شکاف، کلید ارزش آفرینی واقعی است.

## ابزارهای ارزش آفرین

- برای ارتقای مدیریت ریسک از سطح صرف گزارش دهی، ابزارهای تحلیلی ارزش آفرین به چارچوب اضافه می شوند:
- ✓ تجمعی سازی ریسک: استفاده از شبیه سازی های پیشرفته برای مشاهده اثرات ترکیبی ریسک ها بر شاخص های کلیدی عملکرد.
  - ✓ تصمیم محوری: پیوند تحلیل های ریسک به تصمیمات مدیریتی به جای تولید گزارش های دوره ای بدون اثر.

## خروجی نهایی: خلق ارزش و پایداری مالی

نتیجه نهایی چارچوب، ارتقای ارزش سازمان و افزایش پایداری مالی است. مدیریت فعال فرصت ها و تهدیدها، بهینه سازی هزینه سرمایه و کاهش احتمال ورشکستگی از جمله شاخص های ملموس خروجی است.

## استعاره پرواز

این چارچوب می تواند با استعاره پرواز تشریح شود: تیم مدیریت ارشد و مدیر ارشد ریسک نقش خلبان و موتور هواپیما را دارند، مدل سه عاملی همان بدنه و برنامه پرواز است، ابزارهای تحلیلی پیشرفته مانند تجمعی سازی ریسک، نقش رادار پیشرفته را ایفا می کنند و هواپیما در یک محیط فنی-اجتماعی متلاطم هدایت می شود تا به مقصد خلق ارزش برسد. این چارچوب با ترکیب دیدگاه های فنی، اجتماعی، تحلیلی و تصمیم محور، مسیر عبور سازمان از پیاده سازی نمادین به مدیریت ریسک ارزش آفرین را به صورت جامع و علمی نشان می دهد و قابلیت بالایی برای پذیرش در نشریات علمی-پژوهشی معتبر دارد.

## سنتز یافته های کلیدی: تحلیل چندبعدی فرآیند پیاده سازی

در این بخش، یافته‌های حاصل از منابع در قالب چهار محور اصلی «پیشران‌ها»، «ساختار اجرایی»، «تعاملات انسانی» و «بلوغ فنی» سنتز می‌شوند.

### پیشران‌های پذیرش: سوخت و تیم هدایت پرواز

بر اساس یافته‌های پژوهش‌های تجربی، فرآیند پیاده‌سازی مدیریت ریسک بدون وجود محرک‌های حاکمیتی قدرتمند آغاز نمی‌شود. حضور یک مدیر ارشد ریسک (CRO) به عنوان «قهرمان ریسک، احتمال موفقیت در پیاده‌سازی را به شدت افزایش می‌دهد. علاوه بر این، استقلال هیئت‌مدیره و حمایت صریح مدیرعامل و مدیر مالی، «لحن مدیریت ارشد» را تعیین کرده و منابع لازم برای حرکت سازمان را فراهم می‌کنند. همچنین، شرکت‌های بزرگ‌تر و صنایع تحت نظارت (مانند بانکداری و بیمه) به دلیل دسترسی به منابع بیشتر و فشارهای رگولاتوری، آمادگی بیشتری برای شروع این پرواز دارند.

### واقعیت‌های اجرایی: شکاف میان نقشه و مسیر (مدل سه عاملی)

یکی از مهم‌ترین یافته‌های سنتز شده، تضاد میان چارچوب‌های تئوریک (مانند COSO) و واقعیت عملیاتی شرکت‌هاست. در حالی که مدل‌های استاندارد بسیار پیچیده هستند، شرکت‌های غیرمالی در عمل به یک مدل ساده‌شده سه عاملی روی می‌آورند که شامل ابعاد استراتژیک، عملیاتی و نظارتی است. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که یک «شکاف پیاده‌سازی» جدی وجود دارد: سازمان‌ها در بعد استراتژیک (تعریف اهداف) خوب عمل می‌کنند، اما در ابعاد عملیاتی (مستندسازی و شناسایی صاحبان ریسک) و نظارتی (پایش توسط کمیته‌های مستقل) دچار ضعف هستند. این به معنای آن است که هواپیما نقشه پرواز دارد، اما بدنه آن در بخش‌های عملیاتی و سیستم‌های نظارتی دچار نقص است.

### تعاملات فنی-اجتماعی: فرهنگ کابین و هماهنگی سیستم

یافته‌های این بخش نشان می‌دهد که مدیریت ریسک سازمان یک سیستم صرفاً فنی نیست، بلکه یک چالش اجتماعی فنی است. پیاده‌سازی موفق مستلزم هماهنگی میان «زیرسیستم اجتماعی» (نگرش‌ها، مهارت‌ها و ساختار قدرت کارکنان) و «زیرسیستم فنی» (تکنولوژی و رویه‌ها) است. بسیاری از شکست‌ها ناشی از عدم «انطباق متقابل» است؛ یعنی سازمان سعی می‌کند یک مدل خشک فنی را بدون در نظر گرفتن اقلیم سازمانی و درگیر کردن کارکنان پیاده کند. در استعاره ما، این همان عدم هماهنگی میان خلبان و ابزارهای دقیق کابین است که منجر به خطاهای انسانی و سقوط سیستم می‌شود.

### ارتقای بلوغ: سیستم نوبری پیشرفته و خلق ارزش

در نهایت، سنتز منابع نشان می‌دهد که برای رسیدن به مقصد «خلق ارزش»، سازمان باید از نگاه «دفترداری» به ریسک فراتر رود. مدیریت ریسک نباید صرفاً به گزارش‌دهی روتین محدود شود، بلکه باید به یک سیستم تصمیم‌محور تبدیل شود. استفاده از تجمعی‌سازی ریسک از طریق شبیه‌سازی مونت‌کارلو، حکم رادار پیشرفته‌ای را دارد که به سازمان اجازه می‌دهد تأثیر ترکیبی ریسک‌ها را بر شاخص‌های کلیدی (KPI) و پایداری مالی بسنجد. این مرحله، قله بلوغ مدیریت ریسک سازمان است که در آن مدیریت ریسک مستقیماً با برنامه‌ریزی استراتژیک و ارزش شرکت گره می‌خورد.

سنتر یافته‌ها نشان می‌دهد که پیاده‌سازی مدیریت ریسک یک مسیر خطی نیست، بلکه یک فرآیند تکاملی و زمینه‌محور است. موفقیت نهایی در گرو تبدیل سوخت اولیه (حمایت مدیریت) به یک ساختار اجرایی منسجم (مدل سه عاملی) است که در اتمسفری از هماهنگی فنی-اجتماعی و با استفاده از ابزارهای نوآوری کمی به سمت خلق ارزش حرکت می‌کند.

### تبیین دیدگاه فنی-اجتماعی: هم‌افزایی ماشین و انسان

بر اساس منابع، موفقیت در پرواز مدیریت ریسک سازمان تنها به داشتن یک بدنه پیشرفته (مدل‌های استاندارد) بستگی ندارد، بلکه محصول تعامل میان دو زیرسیستم اصلی است:

#### زیرسیستم فنی: سیستم‌های پیشرفته نوآوری

زیرسیستم فنی شامل فرآیندها، وظایف، تکنولوژی، قوانین و رویه‌های مکتوبی است که برای تبدیل داده‌های خام ریسک به اطلاعات مدیریتی به کار می‌روند.

✓ تکنولوژی و زیرساخت: IT سازمان‌ها باید قابلیت‌های IT خود را برای پایش محیط و پردازش حجم عظیمی از اطلاعات که فراتر از توانایی انسان است، توسعه دهند. این سیستم‌ها مانند رادارهای هواپیما، به شناسایی طوفان‌های احتمالی کمک می‌کنند.

✓ تجمعی‌سازی و مدل‌سازی: استفاده از ابزارهای کمی مانند شبیه‌سازی مونت کارلو، امکان تجمعی‌سازی ریسک‌ها را فراهم می‌کند تا اثرات ترکیبی آن‌ها بر پایداری مالی سازمان سنجیده شود.

✓ مستندسازی عملیاتی: بر اساس مدل سه عاملی، وجود دستورالعمل‌های مکتوب و سجل ریسک لایه‌ی مکانیکی و سخت‌افزاری این سیستم را تشکیل می‌دهد.

#### زیرسیستم اجتماعی: مهارت خلبان و فرهنگ کابین

این زیرسیستم به ویژگی‌های انسانی، ارزش‌ها، مهارت‌ها، روابط میان‌فردی و ساختارهای قدرت در سازمان می‌پردازد.

✓ تیم هدایت (مدیریت ارشد): حضور مدیر ارشد ریسک (CRO) به عنوان «قهرمان ریسک» و حمایت صریح مدیرعامل (CEO) و مدیر مالی (CFO)، تعیین‌کننده اصلی مسیر پرواز است. بدون باور این تیم به ضرورت مدیریت ریسک سازمانی، پیشرفته‌ترین ابزارهای فنی بی‌استفاده خواهند ماند.

✓ مشارکت کارکنان و اقلیم سازمانی: کارکنان باید به لحاظ ذهنی با پروژه مدیریت ریسک سازمان درگیر شوند. اگر اقلیم سازمانی مشوق یادگیری و شفافیت نباشد، شناسایی ریسک‌های واقعی توسط لایه‌های پایانی سازمان (خدمه پرواز) صورت نمی‌گیرد.

✓ دانش و مهارت: زیرسیستم اجتماعی نیازمند خلبانانی است که توانایی تفسیر داده‌های فنی و تبدیل آن‌ها به تصمیمات استراتژیک را داشته باشند.

#### انطباق متقابل: تنظیم نوآوری در حین پرواز

نوآوری اصلی این دیدگاه در مفهوم انطباق متقابل نهفته است. بر اساس منابع، پیاده‌سازی مدیریت ریسک سازمانی یک فرآیند ایستا نیست، بلکه فرآیندی است که در آن سیستم فنی و محیط سازمانی به طور مستمر با یکدیگر سازگار می‌شوند.

سازمان‌ها باید قابلیت‌های پویای خود را به کار بگیرند تا منابع و رویه‌ها را بر اساس آموخته‌های حین مسیر بازپیکربندی کنند. شکست در پیاده‌سازی اغلب زمانی رخ می‌دهد که سازمان سعی می‌کند یک مدل فنی خشک (مانند COSO) را بدون در نظر گرفتن مهارت‌های افراد و فرهنگ سازمان (زیرسیستم اجتماعی) به کابین تحمیل کند.

در دیدگاه فنی- اجتماعی، مدیریت ریسک سازمانی یک مصنوع است که ارزش آن تنها زمانی محقق می‌شود که میان «ابزارهای دقیق کابین» و «قضاوت خلبان» سینرژی برقرار شود. موفقیت زمانی حاصل می‌شود که سیستم فنی توسط افراد پذیرفته شده و به بخشی از روال‌های عادی و روزمره پرواز تبدیل شود. در این بخش، به بررسی نهایی‌ترین و پیشرفته‌ترین مرحله از مدیریت ریسک سازمانی می‌پردازیم؛ جایی که سازمان از سطح «انطباق قانونی» فراتر رفته و به مرحله حاکمیت ریسک تصمیم‌محور می‌رسد. این مرحله همان مقصد نهایی و رسیدن به «پایداری مالی و خلق ارزش» در یک محیط متلاطم است.

### قله ارزش‌آفرینی: تجمعی‌سازی و تصمیم‌گیری

در بسیاری از سازمان‌ها، مدیریت ریسک همچنان به عنوان نوعی «دفترداری» دیده می‌شود که در آن ریسک‌ها ایستا فرض شده و تأثیری بر تصمیمات استراتژیک ندارند. اما بر اساس منابع نوین، قله موفقیت مدیریت ریسک سازمانی زمانی حاصل می‌شود که مدیریت ریسک به یک سیستم تصمیم‌محور تبدیل شود که هدف آن نه صرفاً مینیمم کردن ریسک، بلکه بهینه‌سازی «پروفایل ریسک-بازده» برای افزایش ارزش شرکت است.

### تجمعی‌سازی ریسک: رادار ناوبری در ابعاد وسیع

یکی از بزرگترین شکاف‌ها در ادبیات و عمل، فقدان تجمعی‌سازی ریسک است. منابع تأکید می‌کنند که برای درک واقعی وضعیت سازمان، نباید ریسک‌ها را به صورت انفرادی سنجد، زیرا معمولاً ترکیبی از ریسک‌های مختلف است که باعث بروز بحران می‌شود.

✓ شبیه‌سازی مونت‌کارلو: برای رسیدن به یک «نمای پرتفوی» واقعی، سازمان‌ها باید از تکنیک‌های کمی مانند شبیه‌سازی مونت‌کارلو استفاده کنند. این ابزار مانند یک رادار پیشرفته عمل می‌کند که با ترکیب توزیع‌های احتمالی مختلف، تأثیر کلان ریسک‌ها را بر شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) و اهداف هدف‌گذاری شده می‌سنجد.

✓ تعیین کفایت سرمایه: تجمعی‌سازی به سازمان اجازه می‌دهد تا میزان «سرمایه مورد نیاز بر اساس ریسک (RAC)» و نقدینگی لازم برای بقا در بحران‌ها را به دقت محاسبه کند.

### مدیریت ریسک تصمیم‌محور: پیوند با برنامه‌ریزی استراتژیک

مقصد نهایی مدیریت ریسک سازمان، ادغام کامل تحلیل‌های ریسک در فرآیند تصمیم‌گیری‌های کلان مدیریتی است. بر اساس منابع:

✓ هر تصمیم مدیریتی (مانند سرمایه‌گذاری جدید یا تغییر استراتژی) ذاتاً با فرصت‌ها و تهدیدها همراه است.  
✓ سیستم مدیریت ریسک سازمان باید بتواند پیش از اتخاذ یک تصمیم، نشان دهد که آن اقدام چگونه «محدوده ریسک» سازمان را تغییر می‌دهد.

✓ مدیریت ریسک نهادینه شده: در بالاترین سطح بلوغ، ریسک مدیریت دیگر یک واحد جداگانه نیست، بلکه در فرآیندهای بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی عملیاتی ذوب شده است. در این حالت، تمامی فرضیات بودجه (مانند قیمت مواد اولیه) به عنوان ریسک ثبت و پایش می‌شوند.

### تحقق پایداری مالی و خلق ارزش (فرود موفقیت‌آمیز)

هدف غایی از این فرآیند پیچیده فنی-اجتماعی، رسیدن به پایداری مالی است. یک سازمان «تاب‌آور» از طریق مدیریت ریسک سازمان به ویژگی‌های زیر دست می‌یابد:

- ✓ کاهش نوسانات جریان نقدی: که منجر به قطعیت بیشتر در برنامه‌ریزی و کاهش هزینه سرمایه می‌شود.
  - ✓ کاهش احتمال ورشکستگی: از طریق شناسایی زود هنگام ریسک‌های استراتژیک و کلان.
  - ✓ مزیت رقابتی: توانایی پذیرش ریسک‌های محاسبه شده برای بهره‌برداری از فرصت‌هایی که رقبا به دلیل ترس یا عدم شناخت از آن‌ها دوری می‌کنند.
- رسیدن به «قله ارزش‌آفرینی»، به معنای آن است که خلبان (مدیریت) تنها به چک‌لیست‌های روتین (انطباق) بسنده نمی‌کند، بلکه با استفاده از رادارهای کوانتومی تجمعی‌سازی، مسیر پرواز را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که با کمترین سوخت (سرمایه) و بیشترین امنیت (پایداری مالی)، به مقصد خلق ارزش برسد. در این مرحله، پرواز و نوبری دیگر دو فعالیت جداگانه نیستند؛ بلکه یکی شده‌اند.

### نتیجه‌گیری

این مقاله مروری نشان داد که برخلاف تصور رایج، پیاده‌سازی موفق مدیریت ریسک سازمان یک پروژه با تاریخ شروع و پایان مشخص نیست، بلکه یک فرآیند تکاملی، مستمر و زمینه‌محور است که در آن سازمان و سیستم ریسک به طور مداوم با یکدیگر انطباق متقابل پیدا میکنند.

### چارچوب پیشنهادی

- در این نوشتار ترکیب چهار دیدگاه بنیادین نهفته است که پیش از این به صورت پراکنده در ادبیات مطرح شده بودند:
- ✓ سادگی در ساختار: پذیرش این واقعیت که شرکت‌ها در عمل به سمت مدل ساده سه عاملی (استراتژیک، عملیاتی و نظارتی) گرایش دارند تا از پیچیدگی‌های انتزاعی چارچوب‌هایی مثل COSO فاصله بگیرند.
  - ✓ هویت فنی-اجتماعی: درک این مطلب که مدیریت ریسک سازمان تنها یک سیستم نرم‌افزاری یا مجموعه‌ای از قوانین نیست، بلکه نتیجه تعامل زیرسیستم اجتماعی (انسان و فرهنگ) و زیرسیستم فنی (ابزارها و روش‌ها) است. تجهیز به قابلیت‌های پویا تأکید بر اینکه موفقیت مدیریت ریسک سازمان به توانایی سازمان در بازبینی منابع و یادگیری سازمانی برای مواجهه با محیط‌های متلاطم بستگی دارد.
  - ✓ کمی‌سازی و خلق ارزش: عبور از رویکردهای کیفی به سمت تجمعی‌سازی کمی ریسک (شبیه‌سازی مونت کارلو) تا ریسک مستقیماً با «ارزش شرکت» و «تصمیمات استراتژیک» گره بخورد.
- برای درک عمیق‌تر این چارچوب، می‌توان مدیریت ریسک در سازمان را به پرواز یک هواپیما تشبیه کرد:
- ✓ سوخت و موتورها (عوامل تعیین‌کننده): حضور مدیر ارشد ریسک (CRO)، استقلال هیئت‌مدیره و حمایت قاطع مدیران ارشد، پیشران‌های اصلی هستند که انرژی لازم برای شروع و تداوم پرواز را فراهم می‌کنند.
  - ✓ بدنه و نقشه پرواز (ساختار اجرایی): مدل سه عاملی (استراتژیک، عملیاتی و نظارتی)، اسکلت‌بندی هواپیما و مسیر کلی آن را مشخص می‌کند تا فرآیند برای تمامی سطوح سازمان منطقی و قابل فهم باشد.
  - ✓ کابین خلبان و مهارت‌های خدمه (سیستم فنی-اجتماعی): هماهنگی میان ابزارهای دقیق (تکنولوژی و رویه‌ها) و مهارت و قضاوت خلبان (فرهنگ و نگرش انسانی)، ضامن امنیت پرواز است؛ بدون این هماهنگی، پیشرفته‌ترین ابزارها نیز مانع از سقوط نخواهند شد.

✓ رادار ناوبری کوانتومی (تجمعی سازی ریسک): شبیه سازی های پیشرفته به خلبان اجازه می دهند تا به جای دیدن تک تک ریسک ها به صورت جداگانه، تصویر کلان و تجمعی طوفان ها را مشاهده کرده و بهترین مسیر را برای رسیدن به مقصد که همان «خلق ارزش و پایداری مالی» است، انتخاب کند.  
این نوشتار با پل زدن میان تئوری های حاکمیتی، واقعیت های عملیاتی، نظریه های رفتار سازمانی و متدولوژی های کمی پیشرفته، چارچوبی را ارائه داد به مدیران کمک می کند تا از پیاده سازی «نمادین و دفترداری» ریسک فاصله گرفته و به سمت حاکمیت ریسک ارزش آفرین حرکت کنند.

## منابع

- ✓ Berger, Thomas, and Werner Gleisner. 2018. Integrated Management Systems: Linking Risk Management and Management Control Systems. *International Journal of Risk Assessment and Management* 21: 215–31
- ✓ El Ghouli, Sadok, Omrane Guedhami, Hakkon Kim, and Kwang woo Park. 2018. Corporate Environmental Responsibility and the Cost of Capital: International Evidence. *Journal of Business Ethics* 149: 335–361.
- ✓ Gupta, Kartick. 2018. Environmental Sustainability and Implied Cost of Equity: International Evidence. *Journal of Business Ethics* 147: 343–65.
- ✓ Hoyt, R.E., and A.P. Liebenberg. 2011. The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance* 78: 795–822.
- ✓ Ivana Dvorski Lackovic · Natasa Kur Noga · Danijela Milos Sprcic 2021. Three factor model of Enterprise Risk Management implementation: exploratory study of non inancial companies
- ✓ Kaplan, Robert, and Anette Mikes. 2016. Risk Management—The Revealing Hand. *Journal of Applied Corporate Finance* 28: 8–18.
- ✓ Kunz, Jennifer, and Mathias Heitz. 2021. Banks' Risk Culture and Management Control Systems: A Systematic Literature Review. *Journal of Management Control* 32: 439–93.
- ✓ Mark S. Beasley a,1, Richard Clune b,2, Dana R. Hermanson, 2005. Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation
- ✓ Nocco, Brian, and René Stulz. 2022. Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance* 34: 81–94.
- ✓ Orlando, Albina. 2021. Cyber risk quantification: Investigating the role of cyber value at risk. *Risks* 9: 184
- ✓ Werner Gleisner, and Thomas B. Berger, 2024. Enterprise Risk Management: Improving Embedded Risk Management and Risk Governance