

## چشم‌انداز مدیریت صنعتی

سال دهم، شماره ۳۹، پاییز ۱۳۹۹

شاپا چاپی: ۹۸۷۴-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۶۵-۲۶۴۵

صص ۲۸ - ۹

# طراحی مدل ارزیابی مدیریت ریسک در شرکت‌های خودروساز: نظریه داده‌بنیاد

علی محقر\*، علیرضا خراسانی\*\*

## چکیده

هدف این پژوهش، ارائه مدل فرایندی ارزیابی مدیریت ریسک شرکت‌های خودروساز است که چرایی ورود خودروساز به فرایند ارزیابی مدیریت ریسک و چگونگی این فرایند را تشریح می‌کند. با اتکا به رویکرد نظریه داده‌بنیاد و نتایج حاصل از ۲۸ مصاحبه عمیق با ۱۸ تن از خبرگان، به صورت‌بندی الگویی اکتشافی - فرایندی برای تشریح پدیده‌ی ارزیابی مدیریت ریسک از دیدگاه شرکت خودروساز پرداخته شده است. برای تجزیه و تحلیل و تلفیق داده‌ها از روش کیفی - استقرایی نظریه داده‌بنیاد شامل مراحل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی مبتنی بر رویکرد سیستماتیک اشتراوس و کوربین استفاده شد. بر مبنای این چارچوب، مقوله شرایط علی ورود خودروساز به فرایند ارزیابی مدیریت ریسک شامل عوامل سازمانی، ملی و بین‌المللی تبیین می‌شود؛ همچنین چهار مقوله دیگر که چگونگی ارزیابی مدیریت ریسک را توسط خودروساز تشریح می‌کند، عبارت‌اند از: مقوله عوامل بسترساز شامل بسترهای سازمانی، ملی و بین‌المللی؛ مقوله عوامل اقتضایی شامل ماهیت عوامل متغیر محیطی، ماهیت مشتری و ماهیت خودروساز؛ مقوله اهداف شامل نتایج ملی و نتایج سازمانی (بقا، رشد و سودآوری) و مقوله راهکار (فرآیند مواجهه) شامل مراحل پیش‌مواجهه، مواجهه و پس‌مواجهه.

**کلیدواژه‌ها: خودروساز؛ فرایند ارزیابی؛ مدل های ارزیابی؛ مدیریت ریسک؛ نظریه داده‌بنیاد.**

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۰۶، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۳/۰۲.

\* استاد، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

E-mail: amohaghar@ut.ac.ir

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت تولید و عملیات، پردیس البرز دانشگاه تهران.

## ۱. مقدمه

بنا بر اظهار ووماک و جونز<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، طی دو دهه‌ی اخیر، مدیریت ریسک به یکی از عناصر کلیدی رقابت‌پذیری و کارایی بنگاه تبدیل شده است [۱۰]؛ از این رو کوشش‌های قابل‌ستایشی نظیر پژوهش‌های هارلند و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، در راستای ساخت مدل‌ها و ابزارهایی به‌منظور درک و به‌کارگیری مدیریت ریسک صورت گرفته است [۱۱]. مدل‌های متعددی نیز از بلوغ مدیریت ریسک بنگاه ارائه شده است؛ اما این مدل‌ها کافی نبوده‌اند؛ چراکه هنوز هم بر روی مدل ارزیابی که بتوان به‌واسطه آن سطح استقرار مدیریت ریسک و فرصت‌های بهبود آن در سازمان را مشخص کرد و راهکارهایی به‌منظور بهبود و توسعه آن ارائه داد، به میزان کافی کار نشده است. ساختار این پژوهش به‌صورت زیر است: ابتدا در بخش مقدمه به بیان مسئله و ضرورت آن پرداخته شده است. در بخش پیشینه پژوهش، مدل‌ها و چارچوب‌های ارزیابی مدیریت ریسک سازمان تشریح شده و سپس روش به‌کاررفته در این پژوهش ارائه شده است. در پایان نیز یافته‌های استخراج‌شده با استفاده از روش داده‌بنیاد (ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی مدیریت ریسک شرکت‌های خودروساز) ارائه شده است.

**بیان مسئله و ضرورت انجام پژوهش.** خودروسازی یکی از اجزای مهم و لاینفک تجارت و صنعت دنیا است و زنجیره تأمین آن جزو پویاترین زنجیره‌ها محسوب می‌شود. محصولات نهایی خودروسازان حاصل یکپارچگی و برنامه‌ریزی دقیق در سطح یک زنجیره تأمین پر قدرت است و بروز ریسک در هر بخش از آن، به‌ویژه بخش تأمین قطعات، موجب ایجاد اختلال در کل زنجیره می‌شود [۲]. در پژوهش‌های کراز و تسه<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) که با بررسی ۷۰ مطالعه اخیر در مبانی نظری مدیریت ریسک همراه بود، شواهد نشان داد که مدیریت ریسک شرکت باعث ایجاد ارزش در شرکت می‌شود [۲۳]. این مسائل به‌طور گسترده‌ای در مبانی نظری اخیر مورد توجه قرار گرفته‌اند و شواهد حاکی از آن است که مدیریت ریسک در خلق ارزش برای شرکت، کمک به هزینه‌های پایین‌تر سرمایه و نیز در کمک به هزینه‌های بالقوه کاهش‌یافته نارضایتی مالی نقش دارد. اقدامات مدیریت ریسک که می‌تواند حوزه‌های گسترده‌ای در سازمان را شامل شود، در ایجاد ارزش برای شرکت مؤثر است؛ بنابراین ضروری است تا از طریق ارزیابی مدیریت ریسک، میزان سطح استقرار و بلوغ مدیریت ریسک مشخص شود تا متناسب با آن، رویکردها، برنامه‌ها و اقدامات مدیریت ریسک به‌منظور توسعه و ارتقای همه‌جانبه آن در سازمان تعریف و اجرا شوند. شرکت‌های خودروساز با تعدد بسیار زیاد قطعات و تأمین‌کنندگان و پیچیدگی تأمین حاصل از این

---

1. Womack & Jones  
2. Harland, et al.  
3. A Krause & Tse

تعدد، دارای ریسک‌های بالقوه و بالفعل زیادی است که می‌تواند منشأ نوسانات در تولید خودرو و ارزش ایجادشده در این شرکت‌ها باشد. این پدیده‌ای است که از سوی پژوهشگران مدیریت ریسک کمتر به آن توجه شده است. بر این اساس، پژوهش حاضر برای کمک به کاهش این نوسانات می‌کوشد تا با اتکا به راهبرد نظریه داده‌بنیاد، ارزیابی کفایت فرایند پژوهش و کسب اطمینان از کیفیت داده‌ها و تفسیرهای صورت‌گرفته، دامنه متنوعی از نظریه‌های مرتبط با مفهوم مدیریت ریسک و فرآیند آن و همچنین مدل‌های ارزیابی، به صورت‌بندی و تبیین مدلی برای تشریح مدل فرایند ارزیابی مدیریت ریسک در شرکت‌های خودروساز بپردازد. منظور از مدل ارزیابی مدیریت ریسک شرکت‌های خودروساز، طراحی معیارها و زیرمعیارهایی است که علاوه بر مبنای استقرار گرفتن برای ارزیابی سطح استقرار یافته مدیریت ریسک در شرکت، می‌تواند به ارائه برنامه‌هایی برای توسعه مدیریت ریسک در شرکت‌ها کمک کند.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

اگرچه مدیریت ریسک جزو موضوع‌هایی است که در برخی از حوزه‌های بنگاه، نظیر مالی، به‌خوبی فهمیده شده است، اما مدیران سازمان‌ها می‌کوشند که دیدگاه همه‌جانبه، جامع و یکپارچه‌ای به‌منظور استقرار مدیریت ریسک و ارزیابی سطح استقرار آن داشته باشند تا نسبت به تدوین برنامه‌های بهبود اقدام کنند. آرنا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، معتقدند که مدیریت ریسک بنگاه به‌عنوان یک فرایند می‌تواند بر کلیه رخدادهایی متمرکز شود که موجب جلوگیری از رسیدن به اهداف شرکت می‌شوند. آن‌ها به مدیریت ریسک بنگاه نگاه یکپارچه دارند و نه جزیره‌ای و در همین رابطه ویژگی‌های یکپارچه‌سازی و تمرکز استراتژیک را مطرح می‌سازند [۱]. محدودیت دیگری که در پژوهش‌های پیشین وجود دارد، این است که برای پژوهشگران به‌طور معمول قابل مشاهده نیست که تا چه اندازه شرکت‌ها، مدیریت ریسک را پوشش داده‌اند. در مطالعات پیشین صرفاً به پذیرش یا عدم‌پذیرش استقرار مدیریت ریسک در شرکت به‌عنوان یک متغیر باینری (بله یا خیر) اکتفا شده است؛ اما میزان بلوغ مدیریت ریسک بنگاه - همان‌طور که به‌وسیله چارچوب مدیریت ریسک بنگاه COSO<sup>۲</sup> اندازه‌گیری می‌شود - بررسی نشده است [۴]. فارل و گالاگر<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، ۲۲۵ شرکت آمریکای شمالی و استرالیا را طی سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۱ بررسی کردند تا ارزش «بلوغ» مدیریت ریسک بنگاه را ارزیابی کنند؛ به‌عبارت دیگر آن‌ها بررسی کردند که چگونه و به چه اندازه اقدامات ERM<sup>۴</sup> شرکت توسعه یافته است. آن‌ها متوجه شدند که کمتر از نیمی از شرکت‌هایی که در نمونه خود داشته‌اند به سطوح بالاتری از بلوغ ERM رسیده‌اند

1. Arena, et al.

2. COSO: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

3. Farrell & Gallagher

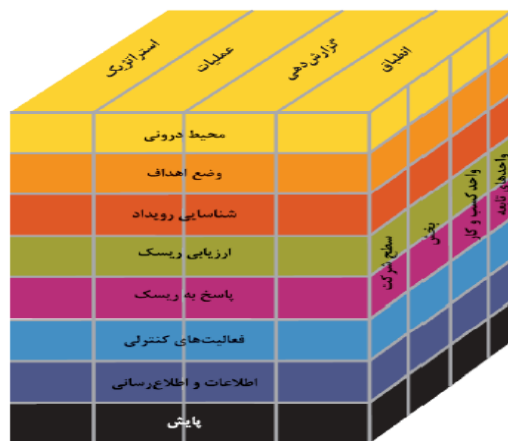
4. Enterprise Risk Management

[۹۸]. چارچوب کمیته حمایت از سازمان‌ها<sup>۱</sup> (COSO)، مدیریت ریسک را به‌عنوان یک فرآیند دائمی، در سطح سازمان تشریح کرده که شامل هشت مؤلفه به‌هم‌وابسته است [۱۴].

به‌منظور ایجاد زیربنایی برای مدیریت ریسک سازمان اثربخش، سازمان باید ۱- محیط درونی ایجاد کند که تعهد به شایستگی را پرورش دهد، نظم و انضباط فراهم آورد و ساختارهای حاکمیتی را در درون فرهنگ ریسک شرکت تشریح کند. با یک زیر بنای استوار و بجای، مدیریت می‌تواند ۲- رویه‌های تعیین اهداف را به‌منظور حصول اطمینان از اینکه اهداف عملکرد فرآیندهای کسب‌وکار در سراسر سازمان، مرتبط و حامی اهداف استراتژیک سازمان هستند، ارزیابی کند. سپس مدیریت باید ۳- فاز شناسایی رویداد را به‌منظور توسعه یا به‌روزرسانی فهرستی از رویدادهای خاص که اگر رخ دهند، ممکن است عملکرد فرآیندهای کسب‌وکار را تحت‌تأثیر قرار دهد، بر عهده گیرد. برای هر رویداد، مدیریت یک ۴- ارزیابی ریسک را - از طریق ارزیابی احتمال وقوع رویداد یادشده و برآورد اثر احتمالی این رویداد در صورت وقوع - انجام می‌دهد. سپس مدیریت باید ۵- پاسخ مناسب ریسک برای همه رویدادها را بر اساس ریسک‌پذیری شرکت و روابط هزینه/منفعت برای گزینه‌های مختلف پاسخ، انتخاب و اجرا کند و ۶- فعالیت‌های کنترلی را برای کمک به حصول اطمینان از اینکه آن پاسخ‌های ریسک به‌درستی اجرا شده‌اند، ایجاد کند. برای مدیریت این شبکه از فرآیندها، سازمان باید کانال‌هایی را برای ۷-اطلاعات و ارتباطات ایجاد کند که کارکنان را قادر به انجام مسئولیت‌های خود کند و برای مدیریت بازخوری در مورد میزان موفقیت در دستیابی به اهداف سازمان فراهم آورد. درنهایت به‌منظور حاکم کردن فرآیند مدیریت ریسک، سازمان باید برنامه‌ای برای ۸- پایش عملکرد هر رکن و ردیابی عملکرد در طول زمان ایجاد کند [۷۶].

دستورالعمل کمیته حمایت از سازمان‌ها چگونگی به‌کارگیری این هشت رکن را برای طبقات مختلف از اهداف سازمانی (استراتژیک، عملیات، گزارش‌دهی و انطباق) در تمام سطوح سازمان (سطح نهاد، بخش، واحد کسب‌وکار و شرکت‌های فرعی) تشریح می‌کند [۱۸]. چارچوب یادشده در شکل ۱، ارائه شده است.

1. The Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(2004)



شکل ۱. چارچوب مدیریت ریسک سازمان COSO (۲۰۰۴)

استاندارد مدیریت ریسک ISO 31000، برخی از مختصات چارچوب ویژه هر سازمان و فرآیندهای مدیریت ریسک مرتبط را به سازمان واگذار می‌کند و چارچوب مدیریت ریسک سازمان می‌تواند به‌آسانی به‌عنوان یک چارچوب ISO 31000 در نظر گرفته شود. این کار برای تحقق بخشیدن به منافع درک مشترک بر اساس اصطلاحات استاندارد و فرآیندها لازم است [۲]. در استاندارد یادشده یک قالب «برنامه‌ریزی - اجرا - بررسی - اقدام» اصلاح‌شده برای اجرای چارچوب مدیریت ریسک سازمان وجود دارد که به‌ترتیب عبارت‌اند از: «تعهد و فرمان» (اقدام)، «اطلاع‌رسانی و آموزش» (اجرا)، «ساختار و مسئولیت‌ها» (اجرا) و «پایش و بهبود» (بررسی و اقدام). فرآیند مدیریت ریسک شامل وظایف یا فعالیت‌های «ایجاد بستر»، «سنجش ریسک‌ها»، «درمان ریسک‌ها»، «اطلاع‌رسانی و مشاوره» و «پایش و بازنگری» است [۱۲].

در ارزیابی سطح اتخاذ مدیریت ریسک یا بلوغ فرایندهای ERM داخل سازمان، مدل‌های متنوع بلوغ قابلیت برای بهینه‌کاوی بلوغ ERM وجود دارند. به‌طور اصولی مدل‌های بلوغ قابلیت روی مقیاسی که از محدوده عدم‌وجود شروع می‌شود و تا سطوح کاملاً یکپارچه و ماهرانه ادامه می‌یابد، بلوغ قابلیت را توصیف می‌کنند [۵]. تعدادی از مدل‌های بلوغ مدیریت ریسک در جدول ۱، ارائه شده‌اند [۱۸].

جدول ۱. یک مقایسه سطوح و ویژگی‌های مدل‌های بلوغ مدیریت ریسک [۱۸].

هیلسون (۱۹۹۷)	۴ سطح (ساده، تازه کار، هنجار شده و خنثی)	۴ ویژگی (فرهنگ، فرایند، تجربه و برنامه کاربردی)
هپکینسون (۲۰۰۰)	۴ سطح (ساده، تازه کار، هنجار شده و ...)	۶ ویژگی (مدیریت، شناسایی ریسک، تحلیل ریسک، کنترل ریسک و بازنگری یا مرور ریسک)
چاپمن (۲۰۰۶)	۴ سطح (اولیه، پایه، استاندارد)	۵ ویژگی (فرهنگ، سیستم، تجربه، آموزش و مدیریت)
		۷ ویژگی: رویکرد مبتنی بر ERM مدیریت فرایند ERM مدیریت اشتباهی ریسک (ریسک‌پذیری) نظم علت ریشه (root cause discipline) کشف و شناسایی ریسک‌ها مدیریت عملکرد-مدیریت کردن عدم قطعیت چهندگی و پایداری کسب‌وکار- مدیریت وقایع با اثر زیاد/احتمال کم
		۹ ویژگی: تعهد هیئت‌مدیره، یک مجری اختصاصی ریسک در سطح مدیران ارشد، فرهنگ مدیریت ریسک که مسئولیت‌پذیری و درگیر شدن کامل را تشویق می‌کند، درگیر شدن کلیه ذینفعان، شفافیت ارتباطات ریسک، یکپارچه‌سازی اطلاعات ریسک در تصمیم‌گیری، به کارگیری روش‌های کمی پیشرفته شناسایی ریسک‌های جدید و نوظهور، مدیریت ریسک متمرکز بر استخراج ارزش
مدل RIMS (۲۰۱۱)،	۵ سطح (تک کاره، ابتدایی، تکرارپذیر، مدیریت شده، رهبری)	
مدل AON (۲۰۱۴)	۵ سطح (ابتدایی، پایه، تعریف شده، عملیاتی و پیشرفته)	

سایر پژوهش‌هایی که در سال‌های اخیر انجام شده‌اند، به شرح جدول ۲، است.

جدول ۲. برخی از پژوهش‌های انجام شده قبلی مرتبط با مدیریت ریسک سازمان

پژوهشگر	توضیح
موندا و همکاران (۲۰۱۳)	در این پژوهش از طریق تکنیک دلفی و در نهایت از طریق یک پرسشنامه ۲۲ سؤالی، برنامه بلوغ مدیریت ریسک بنگاه سنجیده شد [۱۷].
چاپلش و کیکواسی (۲۰۱۴)	عوامل کلیدی موفقیت برای استقرار اقدامات ارزیابی و مدیریت ریسک در صنایع ساختمانی تانزانیا بررسی شد [۴].
پو پو ویک و همکاران (۲۰۱۵)	در این پژوهش با عنوان «اهمیت ارزشیابی مدیریت ریسک در کسب‌وکار»، پژوهشگران بر دو دسته‌بندی تمرکز کرده‌اند: کاربردی و تصادفی. مطالعات

پژوهشگر	توضیح
	موردی بر روی جریان‌های نقدینگی سرمایه‌گذاری و سهم عنصر تصادفی از ریسک ارزش بنگاه است. جبران زیان به اندازه کافی بر سرمایه‌گذاری‌های جدید و کاهش تضاد سهامداران و سایر اعتباردهندگان شرکت تأثیر مثبت دارد [۱۹].
تریکاریکو، تاردیوو و همکاران (2016)	طراحی ابزار خودارزیابی یا ارزیابی کلینیکی مدیریت ریسک (برای بیمارستان‌ها) شامل ۵۲ استاندارد در ۷ حوزه [۲۴].
لانکویست (2014)	یک مطالعه اکتشافی از ERM با هدف تعیین اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت ریسک بنگاه بر اساس اینکه چگونه شرکت‌ها عملاً ابعاد ERM را اجرا می‌کنند. نتیجه، شناسایی چهار عنصر مجزا بود که در این پژوهش از آن‌ها به‌عنوان «ارکان اجرای مدیریت ریسک بنگاه» نام برده شده است. دو جزء پیش‌نیاز مربوط به محیط عمومی داخلی و کنترل فعالیت‌های شرکت است، عنصر سوم، شناسایی اقدامات مدیریت ریسک شرکت و عنصر چهارم، تعریف ویژگی‌های اجرای ERM است. برای داشتن یک ERM اجرایی شده خوب باید هر چهار عنصر اجرا شوند [۲۰].
کروز و تسه (2016)	با مطالعه ۷۰ پژوهش اخیر پیرامون تأثیر مدیریت ریسک بر ارزش سازمان، شواهد تجربی اخیر از طرح نظری در ادبیات از این موضوع که مدیریت ریسک ارزش شرکت و بازده را افزایش می‌دهد، درحالی‌که ناپایداری بازده جریان نقدی را کاهش می‌دهد، پشتیبانی می‌کنند [۲۳].
ویسکلی و همکاران (2016)	این پژوهش یافته‌های حاصل از پژوهش ERM را برای ارائه دیدگاه مرتبط با مسئولیت‌های هیئت‌مدیره در حاکمیت بر ریسک خلاصه می‌کند؛ همچنین تعیین نقش هیئت‌مدیره در ارزیابی فرایندهای ERM، ویژگی‌های بنگاه اتخاذکنندگان ERM، تکنیک‌های مؤثر در فرایند استقرار ERM، نقش ممیزی داخلی در ERM و پاسخ به این سؤال‌ها است که چگونه سازمان فرایندهای ERM را با استراتژی یکپارچه می‌کند؟ چگونه ERM بر ارزش و عملکرد بنگاه تأثیر می‌گذارد؟ و چگونه فرهنگ بنگاه بر ارزش ERM تأثیر می‌گذارد؟ [۲۵].

با توجه به پیشینه ارائه‌شده، نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدل اختصاصی مناسبی برای ارزیابی سطح استقرار مدیریت ریسک در شرکت‌های خودروساز وجود ندارد و مدل‌های بلوغ ارائه‌شده نیز عمومی بوده و از طرفی لزوماً برای ارزیابی هر شرکتی با هر سطح از استقرار مناسب نیستند. مدل‌های بلوغ برای کلیه سطح بلوغ، معیارهای یکسانی ندارند؛ به‌عبارت‌دیگر هر سطح بلوغ را با معیارهای خاصی موردسنجش قرار می‌دهند. در صورتی که مدل مدنظر این پژوهش به دنبال تعریف و تبیین معیارهای ثابتی برای ارزیابی هر سطحی از بلوغ است.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

راهبردهای کیفی مختلفی برای پژوهش وجود دارد. یکی از این راهبردها «روش نظریه داده‌بنیاد»<sup>۱</sup> است که به واسطه ویژگی‌های خاص آن در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. وقتی برای تبیین فرآیندی، نیاز به نظریه باشد، از نظریه داده‌بنیاد استفاده می‌شود [۳]. در همین راستا و با توجه به سلسله‌مطالب عنوان شده و جمع‌بندی مباحث در بخش‌های مقدمه و پیشینه پژوهش که بر جدید بودن نظریه ارزیابی مدیریت ریسک در حوزه شرکت‌های خودروسازی و ضعف الگوهای موجود در تشریح فرایند ارزیابی مدیریت ریسک تأکید دارد، لزوم بهره‌گیری از نظریه داده‌بنیاد برای این پژوهش مناسب به نظر می‌رسد. در این پژوهش لایه خودروساز به‌عنوان لایه کانونی پژوهش، شرکت‌های «ایران خودرو» به‌طور گسترده و «سایپا» و «کرمان خودرو» به‌طور محدود به‌عنوان بستر اصلی پژوهش و دیدگاه متصدیان فرایندهای تأمین مواد و قطعات، تولید، فروش و خدمات پس‌ازفروش این شرکت‌ها به‌عنوان واحد تحلیل انتخاب شد. در پژوهش حاضر از مصاحبه کیفی عمیق به‌عنوان ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. تمامی مصاحبه‌ها بدون ساختار بودند. با وجود این به‌منظور ایجاد تمرکز در مصاحبه‌ها از دو تکنیک دنبال کردن حال و هوای مصاحبه‌شونده و وقایع کلیدی برای طراحی سؤال‌ها استفاده شد. جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تا اشباع نظری مقوله‌ها، یعنی تا مرحله‌ای که امکان دستیابی به داده‌ها جدیدتر فراهم نبود [۲۱] ادامه یافت.

فلینت<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، تصمیم‌های کلیدی برای عملیاتی کردن نظریه برخاسته از داده‌ها را چنین بیان کرده است: ۱. انتخاب پدیده‌ی موردبررسی؛ ۲. انتخاب بستر پژوهش؛ ۳. انتخاب منابع جمع‌آوری داده‌ها؛ ۴. رعایت اصل بی‌طرفی<sup>۳</sup> ضمن افزایش حساسیت نظری<sup>۴</sup>؛ ۵. نمونه‌گیری نظری؛ ۶. تحلیل داده‌ها و ۷. ارزیابی نظریه‌ی صورت‌بندی شده. وی از این هفت تصمیم کلیدی برای تعریف چارچوب پژوهش در بخش کیفی استفاده کرد. پس از پایان مراحل بالا و رسیدن به مدل نهایی ارزیابی مدیریت ریسک، به تبعیت از فلینت و همکاران به‌منظور ارزیابی کفایت فرایند تحقیق و کسب اطمینان از کیفیت داده‌ها و تفسیرهای صورت‌گرفته، ترکیبی از معیارهای مورد استفاده در پژوهش‌های تفسیری<sup>۵</sup>، شامل اعتمادپذیری<sup>۶</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۷</sup>، اتکاپذیری<sup>۸</sup>،

1. Grounded theory (GT)

1. Flint

2. objectivity

3. Theoretical Sensitivity

4. Interpretive Research

5. Credibility

6. Transferability

7. Dependability



تصدیق‌پذیری<sup>۱</sup>، یکپارچگی<sup>۲</sup> و پژوهش‌های مبتنی بر روش‌شناسی نظریه برخاسته از داده‌ها شامل تطابق<sup>۳</sup>، فهم‌پذیری<sup>۴</sup>، عمومیت<sup>۵</sup> و کنترل‌پذیری<sup>۶</sup> استفاده شد [۱۵، ۱۳، ۲۱، ۱۶].

**جمع‌آوری و تحلیل داده‌های کیفی.** برای جمع‌آوری داده‌ها، تمامی متصدیان فرایندهای تأمین قطعات، تولید، فروش، خدمات پس‌ازفروش و متصدیان فرایندهای پشتیبانی در شرکت‌های «ایران‌خودرو»، «سایپا»، «پارس‌خودرو»، «کرمان‌خودرو» و غیره به‌عنوان جامعه نظری این مرحله از پژوهش در نظر گرفته شدند.

به‌واسطه توانایی بالای ابزار مصاحبه در آگاه‌کردن پژوهشگر از دیدگاه‌ها و نظرهای واقعی افراد، ابزار مصاحبه کیفی عمیق برای جمع‌آوری داده‌های موردنیاز انتخاب شد. در این خصوص، مصاحبه‌هایی با مدیران و کارشناسان شرکت‌های «ایران‌خودرو»، «سایپا»، «سایپا»، «پارس‌خودرو» و غیره ترتیب داده شد. از آنجاکه بستر پژوهش این اجازه را به پژوهشگر داد تا با شرکت‌کنندگان در شرایطی واقعی پرسش‌های پژوهش را به بحث بگذارد، این بستر برای انجام چنین مصاحبه‌هایی مفید ارزیابی شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه از روش کیفی نظریه برخاسته از داده‌ها (کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی) استفاده شد. خروجی این روش، نظریه‌ای است که با استفاده از آن توصیف فرایند ارزیابی مدیریت ریسک از دیدگاه شرکت خودروساز در صنعت خودروسازی امکان‌پذیر می‌شود. در ادامه چگونگی استفاده از راهبرد نظریه برخاسته از داده‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد [۳].

**ارزیابی کیفیت داده‌ها و تفسیرها.** در این پژوهش، مجموعه‌ای از معیارهای مورداستفاده در پژوهش‌های تفسیری<sup>۷</sup>، شامل اعتمادپذیری<sup>۸</sup>، تصدیق‌پذیری<sup>۹</sup>، راستی<sup>۱۰</sup> و به‌ویژه رویکرد نظریه برخاسته از داده‌ها، شامل تطابق<sup>۱۱</sup> و عمومیت<sup>۱۲</sup> استفاده شد.

**راستی:** راستی یعنی تا چه حد تفسیرها تحت تأثیر اطلاعات نادرست مصاحبه‌شوندگان یا طرفه‌رفتن آن‌ها از ارائه داده‌ها قرار نگرفته است. در این پژوهش روش‌های مختلفی برای تحقق

- 
1. Conformability
  2. Integrity
  3. Fit
  4. Understanding
  5. Generality
  6. Control
  7. Interpretive Research
  8. Credibility
  9. Conformability
  10. Integrity
  11. Fit
  12. Generality

این مهم به کار رفت که عبارت‌اند از:

- مصاحبه‌ها به صورت حرفه‌ای، بی‌نام و به دور از فشار یا تهدید صورت گرفت؛  
 - فضای حاکم بر مصاحبه‌ها به شکلی دوستانه ترتیب داده شد؛  
 - مصاحبه‌شوندگان با توجه به برنامه کاری خود زمانی مناسب را برای انجام مصاحبه و بیان ایده‌های خود به پژوهشگر اختصاص دادند؛

- پژوهشگر رویکردی شکاکانه و انتقادی نسبت به داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها اتخاذ کرد.  
**تصدیق‌پذیری:** تصدیق‌پذیری یعنی تا چه حد تفسیرهای انجام‌شده برآمده از نظر مصاحبه‌شوندگان است و تحت‌تأثیر سوگیری پژوهشگر قرار ندارد. در این پژوهش روش‌های زیر برای این مهم مدنظر بود:

- پس از انجام مصاحبه‌ها و تحلیل‌های اولیه توسط پژوهشگر، اعضای تیم پژوهش چند مورد از مصاحبه‌ها را مرور کردند و تفسیرهای پژوهشگر را موردارزیابی قرار دادند.  
 - پژوهشگر با ارائه و تشریح الگوی صورت‌بندی‌شده برای سه نفر از مصاحبه‌شوندگان، نظر آن‌ها را در خصوص نتایج پژوهش جویا شد؛ همچنین پژوهشگر نتایج را در اختیار دو خبره که در مصاحبه‌ها شرکت نداشتند، قرار داد تا نظر آن‌ها را در مورد الگوی صورت‌بندی شده به دست آورد. بازخوردهای به دست آمده حاکی از هم‌خوانی یافته‌های پژوهش با ساختار ذهنی مصاحبه‌شوندگان و دیگر فعالان شرکت خودروساز نسبت به پدیده‌ی ارزیابی مدیریت ریسک بود.

**اعتماد‌پذیری:** اعتماد‌پذیری یعنی نتایج تا چه حد نماینده‌ی داده‌های پژوهش است.  
 - پژوهشگر حدود هفت ماه را صرف انجام مصاحبه‌ها و تحلیل و تفسیر داده‌های جمع‌آوری شده کرد؛

- پژوهشگر در حین جمع‌آوری و تفسیر داده‌ها تعامل مستمر با اعضای گروه پژوهش داشت؛  
 - با ارائه و تشریح مدل برای چهار نفر از شرکت‌کنندگان در پژوهش با تأکید بر نظرهای آنان از هر فرد خواسته شد تا تفسیرهای نادرست یا ناقص احتمالی را در مورد آنچه آنان می‌خواستند در حین مصاحبه‌ها به پژوهشگر انتقال دهند، بیان کنند. این افراد تأیید کردند که تفسیرهای صورت‌گرفته با آنچه موردنظر آن‌ها بوده است، تطبیق دارد. آن‌ها همچنین اظهار داشتند که تلفیق ایده‌های آن‌ها در قالب این نظریه به آنان در توصیف بهتر واقعیتی که در ذهنشان بوده، کمک کرده است.

**عمومیت:** عمومیت یعنی تا چه حد نظریه حاصل از پژوهش ابعاد مختلف پدیده موردبررسی را در خود جای داده است. در این پژوهش برای این موضوع موارد زیر رعایت شد:  
 - مصاحبه با افراد فعال در نواحی وظیفه‌ای و سطوح سازمانی مختلف؛  
 - اختصاص زمان کافی به مصاحبه‌ها برای استخراج مفاهیم و تجربه‌های پیچیده.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کیفی - استقرایی نظریه داده‌بنیاد شامل مراحل کدگذاری باز<sup>۱</sup> و کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> استفاده شد. تفکیک عبارات و کلمات به‌وسیله پژوهشگر و جای‌دادن آن‌ها در یک جدول که طی یک فرآیند صورت می‌گیرد، «فرآیند کدگذاری» است. واژه کوتاه توصیف‌کننده عبارات و مفاهیم کلمات، «کُد» نامیده می‌شود. در اینجا با تحلیل داده‌های کیفی گردآوری‌شده، مفاهیم و سپس مقوله‌های فرعی و اصلی و ویژگی‌های مترتب بر آن‌ها استخراج شدند. کدگذاری باز تا مرحله اشباع مقوله‌ها و در قالب فرآیندی زیگزاگی (رفت و برگشت) ادامه یافت. ارتباط بین مقوله‌ها از طریق تکنیک «کدگذاری محوری» برقرار می‌شود. در کدگذاری محوری یکی از مقوله‌های کدگذاری باز به‌عنوان مقوله یا پدیده اصلی انتخاب می‌شود و در مرکز فرآیند قرار می‌گیرد و سپس سایر مقوله‌ها به آن ربط داده می‌شوند. به‌منظور پیشبرد مرحله کدگذاری محوری، پژوهشگر از الگوی پارادایمی<sup>۴</sup> اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) برای تلفیق داده‌ها استفاده کرد؛ به‌طوری‌که بر سه عنصر تحلیلی شرایط<sup>۵</sup> (علی<sup>۶</sup>، بسترساز<sup>۷</sup> و اقتضایی<sup>۸</sup>)، راهبردها<sup>۹</sup> و پیامدها<sup>۱۰</sup> تمرکز داشت [۳].

بدین ترتیب پژوهشگر از مجموعه اقداماتی که تحت شرایط معین شرکت‌های خودروساز برای ارزیابی مدیریت ریسک رخ می‌دهند یا در پیش می‌گیرند، آگاه شد و پیامدها و نتایج بالفعل/ بالقوه یا ملموس/ ناملموسی به‌کارگیری راهبردهای مورد استفاده برای ارزیابی مدیریت ریسک را آشکار ساخت. در نهایت کدگذاری انتخابی دو مرحله کدگذاری پیشین را با یکپارچه‌سازی و پالایش مقوله‌ها پیرامون پدیده اصلی یا محوری در چارچوبی نظری تکمیل کرد. در پیکارچه‌سازی، مقوله‌ها پیرامون پدیده اصلی یا محوری سازمان‌دهی می‌شوند. پدیده اصلی، مقوله‌ای است که به‌عنوان بدنه اصلی چارچوب نظری مطرح می‌شود. دیگر مقوله‌های عمده به پدیده اصلی ربط داده می‌شوند. هنگامی که نظریه کلی آماده می‌شود، پژوهشگر با حذف زوائد از مقوله‌ها و بسط مقوله‌هایی که تا پیش از این به‌خوبی به آن‌ها پرداخته نشده است، به پالایش نظریه می‌پردازد. خروجی این روش، مدل فرآیندی ارزیابی مدیریت ریسک در شرکت‌های خودروسازی از دیدگاه خودروساز است.

- 
1. Open Coding
  2. Axial Coding
  3. Selective Coding
  1. Paradigm model
  2. Conditions
  3. Causal Conditions
  4. Intervening Conditions
  5. Contextual Conditions
  6. Actions/ Interactions(Strategies)
  7. Consequences
  8. Strategies
  9. Results

در این پژوهش از سه نوع نمونه‌گیری باز، ارتباطی و متنوع و تمیزدهنده برای جمع‌آوری و کمک به تحلیل داده‌ها استفاده شد. بر این اساس، طی سه مرحله، ۲۸ مصاحبه با ۱۸ تن از مدیران، کارشناسان و خبرگان صنعت خودرو صورت گرفت و تحلیل شد.

در مرحله نخست، با هدف شناسایی مفاهیم و مقوله‌های اصلی، پانزده مصاحبه انجام شد. با شناسایی مقوله‌های کلیدی و بررسی پیشینه پژوهش، سؤال‌هایی در مورد پدیده اصلی پژوهش ایجاد شد. در اینجا، مرحله دوم مصاحبه‌ها آغاز شد. در این مرحله برای اطمینان از اشباع نظری مقوله‌ها هشت مصاحبه دیگر صورت گرفت. این مصاحبه‌ها عمدتاً بر سؤال‌هایی تمرکز داشت که پژوهشگران را در شناخت ماهیت پدیده اصلی پژوهش و رابطه آن با مقوله‌های شناسایی‌شده یاری می‌کرد. سرانجام پس از شناسایی مقوله‌ها و اطمینان از اشباع نظری آن‌ها، دور سوم مصاحبه‌ها شروع شد. در این مرحله با انجام پنج مصاحبه دیگر تلاش شد تا با یافتن نمونه‌هایی نظری از مقوله‌ها و روابط شناسایی‌شده بین آن‌ها، مبنایی برای پالایش نظریه فراهم شود.

**پدیده اصلی پژوهش.** «ارزیابی مدیریت ریسک شرکت‌های خودروساز» به‌عنوان پدیده اصلی و محوری این پژوهش در نظر گرفته شده است. پدیده اصلی اساس و محور فرایند است و روابط بین مقوله‌های اصلی پیرامون آن شکل می‌گیرد. مطابق نتایج پژوهش، ارزیابی مدیریت ریسک در شرکت‌های خودروسازی پنج مقوله اصلی را دربرمی‌گیرد. مقوله «شرایط علی»، چرایی ورود خودروساز به فرایند ارزیابی مدیریت ریسک را تشریح می‌کند. چهار مقوله «عناصر بسترساز»، «عناصر اقتضایی»، «اهداف» و «فرآیند مواجهه»، چگونگی ارزیابی مدیریت ریسک توسط خودروساز را تبیین می‌کنند.

**شرایط علی.** علت مبادرت به ارزیابی مدیریت ریسک در شرکت‌های خودروساز، به‌کارافتادن فرآیند ارزیابی مدیریت ریسک در شرکت خودروساز و زنجیره تأمین خودروسازی است و به چرایی ورود این شرکت‌ها به این حوزه پاسخ می‌دهد. برای استنتاج مقوله علی، مراحل کدگذاری، مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی طی شده است.

**عوامل بسترساز.** عوامل بسترساز دارای نقش عمده‌ای هستند و با ایجاد شرایطی پایدار به شکل‌گیری نحوه مواجهه با ارزیابی مدیریت ریسک منجر می‌شوند. با توجه به چنین دیدگاهی و نظرهای مصاحبه‌شوندگان عوامل بسترساز شکل‌گیری فرایند ارزیابی مدیریت ریسک به سه مقوله «بستر سازمانی»، «بستر ملی» و «بستر بین‌المللی» تقسیم شده‌اند.

**عوامل اقتضایی.** عناصر اقتضایی پدیدآورنده شرایطی هستند که طی آن، شرکت خودروساز در حین ارزیابی مدیریت ریسک، به اقداماتی اقتضایی در قبال حوادث مختل‌کننده فرآیندهای تأمین،

تولید، فروش و خدمات پس از فروش دست می‌زند؛ درحالی‌که ویژگی اصلی عناصر بسترساز، پایداری آن‌ها در طول زمان و مکان است، عناصر اقتضایی این ویژگی را ندارند و در طول زمان و مکان دچار تغییر می‌شوند. با توجه به چنین دیدگاهی و نظرهای مصاحبه‌شوندگان، عناصر اقتضایی به هفت مشخصه اصلی «ماهیت عوامل متغیر محیطی» (مجموعه ویژگی‌ها و ابعادی که موجب تمایز محیط خودروسازان از یکدیگر می‌شود و شامل ارتباطات بین‌المللی، تصمیم‌های حاکمیتی و عوامل متغیر محیطی هستند) و «ماهیت مشتری» (مجموعه ویژگی‌ها و ابعادی که موجب تمایز مشتریان و بازار محصولات خودروسازان از یکدیگر می‌شود) و «ماهیت خودروساز» (مجموعه ویژگی‌ها و ابعادی که موجب تمایز خودروسازان و همچنین محصولات آن‌ها از یکدیگر می‌شود) تقسیم شده‌اند.

**فرآیند مواجهه با ارزیابی مدیریت ریسک.** یکی از اجزای فرآیند ارزیابی مدیریت ریسک در شرکت خودروسازی، «مواجهه با مدیریت ریسک» است. مواجهه با مدیریت ریسک، مجموعه اقدامات و تعاملاتی (کنش‌ها/ واکنش‌ها) است که خودروساز برای ارزیابی مدیریت ریسک در پیش می‌گیرد. بستر پایدار و اقتضایی ارزیابی مدیریت ریسک نقش مؤثری در به‌کارگیری یا عدم‌به‌کارگیری این کنش‌ها و واکنش‌ها ایفا می‌کند. با توجه به دیدگاه مطرح‌شده، فرآیند مواجهه با مدیریت ریسک در سه مفهوم «اقدامات پیش‌مواجهه» (شامل سه مقوله فرعی اصول و مفاهیم، فرهنگ سازمانی و بلوغ سازمانی)، «مواجهه» (شامل معیارهای توانمندساز ذی‌نفعان کلیدی، معیارهای توانمندساز حوزه‌های تمرکز و اجرا) و «اقدامات پس‌مواجهه» (شامل مفاهیم بازبینی و مدیریت دانش) صورت می‌پذیرد.

**اهداف/ پیامدها.** اهداف موردانتظار خودروساز از ارزیابی مدیریت ریسک نمایانگر مواردی است که وی مایل است به آن‌ها دست یابد. این اهداف تحت تأثیر شرایطی قرار دارد که خودروساز هنگام ارزیابی مدیریت ریسک با آن مواجهه است. برای استنتاج مقوله، اهداف ارزیابی مدیریت ریسک، مراحل کدگذاری، مفهوم‌سازی و مقوله‌بندی طی شده است.

مطابق دیدگاه مصاحبه‌شوندگان، اهداف حاصل از ارزیابی مدیریت ریسک در شرکت‌های خودروساز عبارت‌اند از: نتایج ملی (اقتدار ملی حاصل‌شده از اقتدار خودروساز در عرصه‌های ملی و جهانی به‌واسطه تولید و فروش محصولات با کیفیت) و نتایج سازمانی (اهدافی که به بقا، رشد و سودآوری شرکت خودروساز در عرصه رقابتی کسب‌وکار منجر شده است).

**ماهیت فرآیندی ارزیابی مدیریت ریسک در شرکت‌های خودروساز.** فرآیند ارزیابی مدیریت ریسک با برانگیخته‌شدن خودروساز از طریق شرایط علی شروع می‌شود. این عامل

به شدت تحت تأثیر عناصر بین‌المللی، ملی و سازمانی شکل می‌گیرد. هم‌زمان با به‌کارافتادن مقوله علی، خودروساز ورود به فرایند ارزیابی مدیریت ریسک را با لحاظ کردن عناصر بسترساز و در قالب اقدامات پیش‌مواجهه آغاز می‌کند. در حین فرایند ارزیابی مدیریت ریسک، عناصر بسترساز موجب هدایت تصمیم‌ها و اقدامات خودروساز در قبال ارزیابی مدیریت ریسک‌های شرکت خودروساز در سرتاسر سازمان و در فرآیندهای آن از جمله تأمین، تولید، فروش و خدمات پس‌ازفروش می‌شوند.

روش مواجهه با ارزیابی مدیریت ریسک، الگویی از فعالیت‌های به‌هم‌وابسته‌ای هستند که خودروساز به‌منظور ارزیابی مدیریت ریسک در پیش می‌گیرد. با این حال نباید از یاد برد که این الگوها به‌واسطه حضور عناصر اقتضایی، ممکن است که ماهیتی اقتضایی داشته باشند. در واقع خودروساز با توجه به ماهیت عوامل متغیر محیطی، ماهیت مشتری و ماهیت خودروساز، به شیوه‌ای اقتضایی ممکن است اقدام به انتخاب یک الگوی مناسب کند.

در صورت فراهم‌بودن زمینه لازم برای ارزیابی مدیریت ریسک که در مرحله پیش‌مواجهه از طریق بررسی وضعیت سه مقوله فرعی شامل اصول و مفاهیم، فرهنگ سازمانی و بلوغ سازمانی صورت می‌گیرد، خودروساز به مرحله مواجهه وارد می‌شود. در این مرحله خودروساز با شناسایی و اولویت‌بندی رویکردهای مناسب، نسبت به اثربخش بودن استقرار مدیریت ریسک از طریق ارزیابی معیارهای تعریف‌شده در فرایند مواجهه اطمینان حاصل می‌کند. بدین ترتیب خودروساز روش‌های مواجهه خود را با توجه به عناصر شرایط علی و عناصر بسترساز و اقتضایی به‌کار می‌گیرد و اقدام به اعمال فرایند ارزیابی مدیریت ریسک می‌کند.

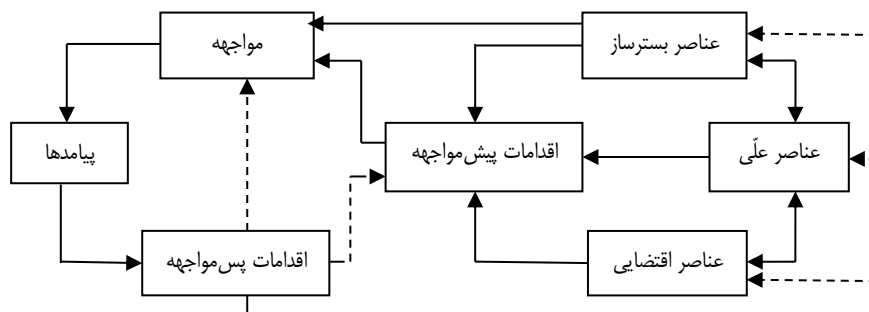
با اجرایی شدن فرایند ارزیابی مدیریت ریسک، در مرحله پس‌مواجهه خودروساز نسبت به پایش اقدامات و اخذ بازخورد از نحوه مراحل انجام‌شده اقدام می‌نماید. همچنین در این مرحله خودروساز کلیه فعل و انفعالات رخ داده از ابتدا تا انتها را در بانک دانش مدیریت ریسک ثبت و ذخیره‌سازی می‌کند.

در مفهوم‌سازی صورت‌گرفته از پدیده اصلی پژوهش، اقدامات پس‌مواجهه آخرین مرحله از فرایند ارزیابی مدیریت ریسک در شرکت‌های صنعت خودرو به حساب می‌آید. قبل از این مرحله، مرحله پیامد و یا اهداف است. نتایج کلیه رویکردها و برنامه‌های اجراشده در حوزه توانمندسازهای مرحله مواجهه در این مرحله آشکار می‌شود. در واقع تحقق اهداف و انتظارات شرکت خودروساز از اجرای مدیریت ریسک از طریق شاخص‌های تعریف‌شده در مرحله پیامدها مشخص می‌شود. فرایند توصیف‌شده در این بخش در شکل‌های ۲ و ۳، نشان داده شده است.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

به‌کارگیری راهبرد نظریه داده‌بنیاد اقدامی نو در پژوهش‌های ارزیابی مدیریت ریسک در شرکت‌های خودروسازی است. از آنجاکه بررسی‌های انجام‌شده مؤید آن است که در کشور ایران تاکنون چنین پژوهشی، به‌ویژه در حوزه خودروسازی، انجام نگرفته است و همچنین در دنیا نیز شواهدی از انجام چنین پژوهشی با روش داده‌بنیاد و در حوزه خودروسازی بر اساس جست‌وجوهای انجام‌شده مشاهده نگردید، می‌توان ادعا کرد که این پژوهش از نظر موضوع و روش پژوهش دارای نوآوری لازم است. در این پژوهش با اتکا به استفاده نوآورانه از داده‌های به‌دست‌آمده، مدل پژوهش صورت‌بندی شده است.

مدل حاصل از پژوهش با شناساندن عوامل مؤثر در فرایند ارزیابی مدیریت ریسک در شرکت‌های خودروساز، امکان حصول اطمینان از استقرار جامع و ارزیابی و بهبود مدیریت ریسک‌های شرکت‌های خودروساز را برای مدیران فراهم می‌سازد و درعین‌حال منشأ یادگیری مقوله‌های ارزیابی مدیریت ریسک برای کارکنان شرکت‌های خودروساز خواهد بود. همان‌طور که در شکل ۲، به‌صورت کلی و در شکل ۳، به‌صورت تفصیلی نشان داده شده است، شرایط علی مؤثر بر اتخاذ مدل ارزیابی مدیریت ریسک تحت عناوین عوامل سازمانی، ملی و بین‌المللی مشخص شده‌اند.



شکل ۲. کدگذاری انتخاب فرایند ارزیابی مدیریت ریسک شرکت‌های خودروساز

اتخاذ مدل ارزیابی مدیریت ریسک در شرکت خودروساز به دلیل وجود عواملی است که در داخل سازمان، در کشور و در محیط بین‌الملل می‌توانند بر عملکرد شرکت خودروساز تأثیر بگذارند و تحقق اهداف آن را به چالش بکشانند. در حین فرایند ارزیابی مدیریت ریسک، عناصر بسترساز موجب هدایت تصمیم‌ها و اقدامات خودروساز در قبال ارزیابی مدیریت ریسک در سرتاسر سازمان و در فرآیندهای آن از جمله تأمین، تولید، فروش و خدمات پس‌ازفروش می‌شوند. در این راستا بسترهای سازمانی، ملی و بین‌المللی در شرکت‌های خودروساز شناسایی شدند. مواجهه با ارزیابی مدیریت ریسک، الگویی از فعالیت‌های به‌هم‌وابسته‌ای است که خودروساز

به‌منظور ارزیابی مدیریت ریسک در پیش می‌گیرد. با این حال نباید از یاد برد که این الگو به‌واسطه حضور عناصر اقتضایی، ممکن است که ماهیتی اقتضایی داشته باشند. در واقع خودروساز با توجه به عناصر اقتضایی شناسایی شده شامل ماهیت عوامل متغیر محیطی، ماهیت مشتری و ماهیت خودروساز به شیوه‌ای اقتضایی، ممکن است اقدام به انتخاب یک الگوی خاص کند.

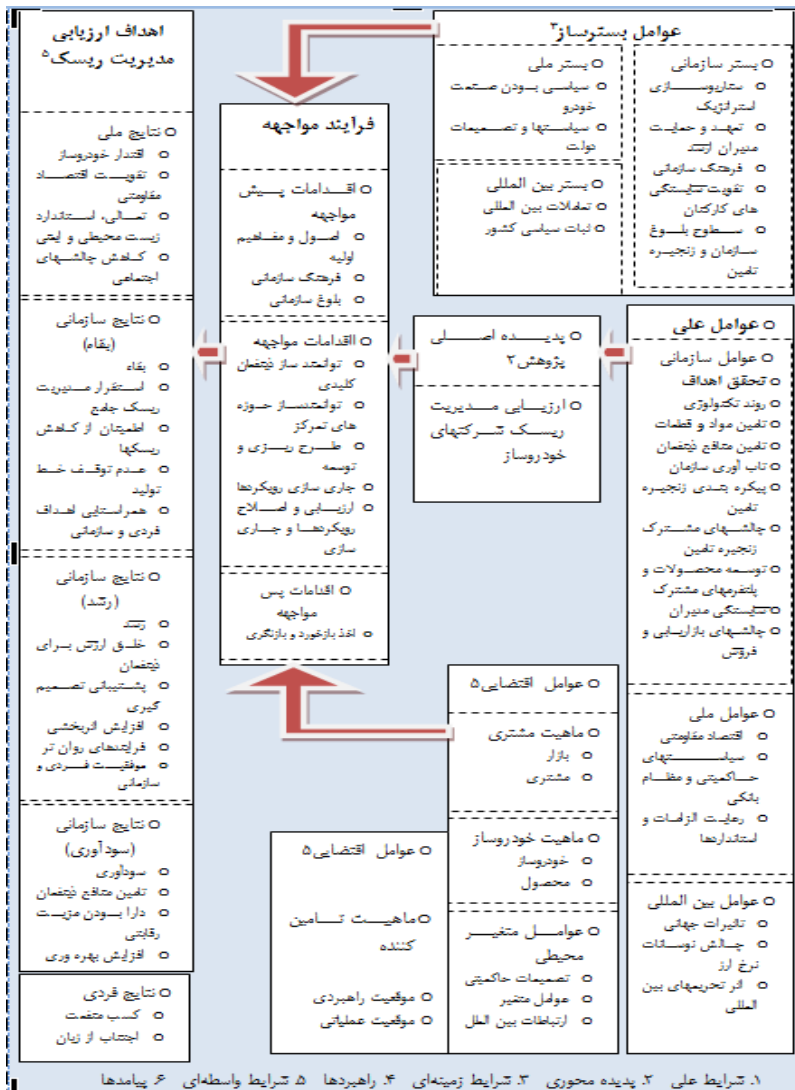
در صورت فراهم‌بودن زمینه لازم برای ارزیابی مدیریت ریسک که در مرحله پیش‌مواجهه از طریق بررسی وضعیت سه مقوله فرعی شامل اصول و مفاهیم، فرهنگ سازمانی و بلوغ سازمانی صورت می‌گیرد، خودروساز به مرحله مواجهه وارد می‌شود. در این مرحله خودروساز با شناسایی و اولویت‌بندی رویکردهای مناسب، نسبت به اثربخش‌بودن استقرار مدیریت ریسک از طریق ارزیابی معیارهای تعریف‌شده در فرایند مواجهه اطمینان حاصل می‌کند. بدین ترتیب، خودروساز روش‌های مواجهه خود را با توجه به عناصر شرایط علی و عناصر بسترساز و اقتضایی به‌کار می‌گیرد و اقدام به اعمال فرایند ارزیابی مدیریت ریسک می‌کند. با اجرایی‌شدن فرایند ارزیابی مدیریت ریسک، در مرحله پس‌مواجهه خودروساز نسبت به پایش اقدامات و اخذ بازخورد از نحوه مراحل انجام‌شده اقدام می‌کند. همچنین در این مرحله خودروساز کلیه فعل‌وانفعالات رخ داده از ابتدا تا انتها را در بانک دانش مدیریت ریسک ثبت و ذخیره‌سازی می‌کند.

در مفهوم‌سازی صورت‌گرفته از پدیده اصلی پژوهش، اقدامات پس‌مواجهه آخرین مرحله از فرایند ارزیابی مدیریت ریسک در شرکت‌های خودرو ساز به حساب می‌آید. قبل از این مرحله، مرحله پیامد و یا اهداف است. نتایج کلیه رویکردها و برنامه‌های اجراشده در حوزه توانمندسازهای مرحله مواجهه در این مرحله آشکار می‌شود. در واقع تحقق اهداف و انتظارات شرکت خودروساز از اجرای مدیریت ریسک از طریق شاخص‌های تعریف‌شده در مرحله پیامدها مشخص می‌شود. در انتها، آنچه بیان آن ضروری می‌نماید، مقایسه این مدل با چارچوب کمیته حمایت از سازمان‌ها (COSO) است. وجه اشتراک این مدل‌ها، ارزیابی سطح اتخاذ و جاری‌سازی مدیریت ریسک یا بلوغ فرایندهای جاری‌سازی شده ERM در داخل سازمان است. مدل‌های متنوع بلوغ قابلیت، برای بهینه‌کاوی بلوغ ERM در سازمان وجود دارند. به‌طور اصولی، مدل‌های بلوغ قابلیت روی مقیاسی که از محدوده «عدم‌وجود» شروع می‌شود و تا سطوح «کاملاً یکپارچه و ماهرانه» ادامه می‌یابد، بلوغ قابلیت را توصیف می‌کنند [۵]. بنابراین هیچ‌یک از این دو مدل صرفاً به‌دنبال ارزیابی ریسک نیستند؛ بلکه ارزیابی مدیریت ریسک استقرار یافته در سازمان / شرکت را مدنظر دارند و پی می‌گیرند؛ به‌عبارت‌دیگر هر دوی آن‌ها درصدد حصول اطمینان از استقرار مدیریت ریسک بنگاه (ERM) در سازمان و میزان آن هستند.

یکی از تفاوت‌های این دو، منشأ شکل‌گیری و ایجاد آن‌ها است. مدل COSO در آمریکا برای صنعت بانکداری و بیمه شکل گرفت و بعد برای سایر صنایع نیز به‌کار گرفته شد؛ بنابراین عمدتاً تمرکز آن بر مدیریت ریسک‌های بانکی و بیمه‌ای بوده است. در صورتی که مدل



تشریح شده در این پژوهش متمرکز بر صنعت خودرو و مبتنی بر ویژگی‌های خاص این صنعت است. تفاوت دوم اینکه مدل‌های بلوغ برای کلیه سطوح بلوغ دارای معیارهای یکسانی نیستند؛ به عبارت دیگر هر سطح بلوغ را با معیارهای خاصی موردسنجش قرار می‌دهند. در صورتی که این مدل، معیارهای ثابتی برای ارزیابی هر سطحی از بلوغ تعریف کرده است. همچنین می‌توان گفت که این مدل‌ها به منظور تعیین سطح بلوغ استقرار ERM در یک سازمان به وجود آمده‌اند.



شکل ۳. مقوله‌های اصلی پژوهش بر اساس الگوی پارادایمی اشتراوس و کوربین

فرصت‌هایی برای پژوهش‌های آتی:

محدودیت‌ها و یافته‌های این پژوهش فرصت‌های پژوهشی را برای پژوهشگران آتی ایجاد می‌کند. برخی از این فرصت‌ها به شرح زیر است:

- مدل استخراج‌شده ارزیابی مدیریت ریسک در این پژوهش حاصل تجزیه و تحلیل دیدگاه خیرگان در شرکت‌های خودروساز است؛ بنابراین ترتیب‌دادن یک مرحله پژوهش کیفی در شرکت‌های قطعه‌ساز خالی از فایده نیست.

- از آنجاکه عوامل اقتضایی، به واسطه حضور عناصر مداخله‌گر، ممکن است که ماهیتی اقتضایی داشته و بر مقوله راهکار (مواجهه) تأثیرگذار باشند، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی در خصوص میزان تأثیر این عوامل (ماهیت عوامل متغیر محیطی، ماهیت مشتری و ماهیت خودروساز) بر فرایند مواجهه با ارزیابی مدیریت ریسک و همچنین تعیین الگوی مناسب برای هر یک از شرایط مداخله‌گر کار شود.

- اگرچه کلیت مدل استخراج‌شده به محک آزمون آماری گذاشته شد، اما تجزیه و تحلیل آماری عناصر مدل و روابط بین آن‌ها با استفاده از روش‌های پیشرفته‌تر آماری مفید به نظر می‌رسد. اگرچه در این پژوهش کوشیده شد تا با اتکا به چرخه‌ای قیاسی / استقرایی به نظریه‌پردازی و توسعه دانش مدیریت صنعت خودروسازی پرداخته شود، اما ماهیت استقرایی روش‌شناسی آن محدودیت‌هایی را بر تعمیم‌پذیری نتایج ایجاد کرده است. به همین دلیل انجام مطالعات استقرایی در شرکت‌های سایر صنایع که به تقویت کفایت و تعمیم‌پذیری نظری مدل استخراج‌شده منجر می‌شود، خالی از فایده نیست.

- پیشنهاد می‌شود تا از نظر ساختاری پژوهشی در خصوص مقایسه این مدل با مدل‌های حوزه‌های تعالی سازمانی انجام شود تا تفاوت‌ها و شباهت‌های آن‌ها در ساختار، ابعاد و فرایند انجام کار بررسی شود.

پیشنهاد کاربردی: طراحی مدل اجرایی ارزیابی مدیریت ریسک شرکت‌ها بر مبنای مدل مفهومی حاصل از این پژوهش و به‌کارگیری آن در چارچوب جایزه ملی تعالی مدیریت ریسک در شرکت‌های خودروساز و در صورت امکان تعمیم آن به شرکت‌های سایر صنایع.

## منابع

1. Arena, M., Arnaboldi, M. & Azzone, G. (2011). Is enterprise risk management real? *Journal of Risk Research*, 14(7), 779-797.
2. Ballantyne, R. (2013). An Empirical Investigation into the Association between Enterprise Risk Management and Firm Financial Performance, Presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business Administration, Lawrence Technological University College of Management.
3. Bazargan, A. (2015). The Introduction to the ways of quantity and mixed research. Tehran, Didar publication (In Persian).
4. Chileshe, N., & Kikwasi, G. (2014). Critical success factors for implementation of risk assessment and management practices within the Tanzania construction industry". *Engineering, Construction and Architectural Management*, 21(3), 291-319.
5. Coetzee, G.P. & Lubbe, D. (2013). Southern African Journal of Accountability and Auditing Research - The risk maturity of South African private and public sector organizations. *Southern African Journal of Accountability and Auditing Research*, 14(1), 45-56.
6. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), (2004). Enterprise Risk Management—Integrated Framework. Jersey City, NJ: AICPA/COSO.
7. COSO. (2004). Enterprise Risk Management —Integrated Framework, No 1-7.
8. Dickinson, G. (2001). Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 26(3), 360-366.
9. Farrell, M., & Gallagher, R. (2015). The valuation implications of enterprise risk management maturity. *Journal of Risk and Insurance*, Forthcoming. doi: 10.1111/jori.12035.
10. Harland, C., Brenchley, R., & Walker, H., (2005). "Risk in supply networks", Published in Harvard business review 2005. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 9 (2003), 51–62.
11. Harlanda, Ch., Brenchleyb, R., & Walkera, H. (2002). A Centre for Research in Strategic Purchasing and Supply (CRiSPS), School of Management, University of Bath, Claverton Down, Bath BA2 7AY, UK bConcept Bubble, The Bubble House, 21 Dublin Crescent, Bristol BS9 4NA, UK Received 28 May 2002; accepted 2 December 2002.
12. Jafarinejhad, N., Moghbel, A., & Azar, A. (2014). Extracting the main factors of ERM by meta-synthesis method. *Journal of Industrial Management Perspective*, 15, 85-107 (In Persian).
13. Lincoln, Y., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*, 1st edn, Sage Publications, Beverly Hills.
14. Lonescu, L. (2008). Toward establishing efficient internal controls. *Economics. Management and Financial markets*, 3(1), 80-84.
15. Mello, J., & Flint, D. (2009). A refined view of Grounded Theory and its application to logistics research. *Journal of Business Logistics*, 30(1), 107-125.
16. Mohaghar, A., & Sadeghi Moghadam, M. (2011). The coordination of supply chain in Auto Industry. *Journal of Industrial Management Perspective*, 4, 29-63 (In Persian).

17. Monda, B., & Giorgino, M. (2013). An Enterprise Risk Management maturity model, Politecnico di Milano - Management, Economics and Industrial Engineering Department, JEL codes: G32
18. Monika Wiczorek-Kosmala (2014). Risk management practices from maturity model's perspective. *JEEMS*, 19(2), 133-159.
19. Popović, S. Tosković, J., & Macura R. (2015). The Importance of evaluation of risk management in business. *Annals of the "Constantin Brancusi", University of Targu Jiu, Economy Series, Issue 5/2015.*
20. Sara A. Lundqvist (2014). An Exploratory Study of Enterprise Risk Management: Pillars of ERM. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 29(3), 393-429.
21. Strauss, A.L. & Corbin, J.M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 2nd edn, Thousand Oaks, California.
22. Talebi, D., & Iron, F. (2015). Identifying the supply chain risks and selecting the supplier by the process of network analysis. *Journal of Industrial Management Perspective*, 17, 31-43 (In Persian).
23. Timothy, A. Krause Yiuman Tse, (2016). "Risk management and firm value: recent theory and evidence". *International Journal of Accounting and Information Management*, 24(1), 56-81.
24. Tricarico, P., Tardivo, S., Sotgiu, G., Moretti, F., Poletti, P., Fiore, A., Monturano, M., Mura, I., Privitera, G., & Brusaferrò, S. (2016). Clinical Assessment of Risk Management: an INtegrated Approach (CARMINA). *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 29(7), 744-758.
25. Viscelli, T.R., Beasley, M.S., & Hermanson, D.R. (2016). *Research Insights About Risk Governance: Implications from a review of ERM Research*, SAGE Open, No 1-17.

# **Designing the Model of Assessing the Risk management of Automaker Companies in Iran: Grounded Theory**

**Ali Mohaghar<sup>\*</sup>, Ali Reza Khorasani<sup>\*\*</sup>**

## **Abstract**

The purpose of this paper is to present a process model for assessing the risk management of automobile companies, in which it explains why the automaker enters the process of risk management assessment and how this process works. Based on the Grounded theory (GT) approach and the results of 22 in-depth interviews with 18 experts, an exploratory-process model for describing the risk management assessment phenomenon from the viewpoint of the automaker has been addressed. To analyze and integrate the data, the qualitative-inductive method of the GT including open coding steps, axial coding, and selective coding based on Strauss and Corbin's systematic approach were used. Based on this framework, Causal Conditions of the arrival of the automaker to the process of risk management assessment including organizational, national and international factors. The four other categories that describe how risk management is assessed by the automaker are: Intervening factors including the organizational, national and international context, the contingency factors including the nature of the environmental variables, the nature of the customer and the nature of the automaker, the categories of consequences including national results and Organizational result (survival, growth and profitability) and the category of strategy (exposure process) include pre-exposure, exposure and post-exposure stages.

**Keywords: Automaker; Assessment Process; Assessment Models; Risk Management; Grounded Theory.**

---

Received: Nov. 27, 2019, Accepted: May 22, 2020.

\* Professor, University of Tehran (Corresponding Author).

E-mail: amohaghar@ut.ac.ir

\*\* Ph.D Student, University of Tehran, Alborz Campus.