

محمد علی باقرپور ولاشانی

هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد

رئیس هیات مدیره شرکت رهیافت و راهبرد نواندیشان پویا (رهنو)



ضمن تسلیم شهادت حضرت فاطمه زهرا(س)، در نوشتار قبلی (رهیافت من: شماره ۲۷) جزء اول مدیریت ریسک طبق رهنمود "مدیریت ریسک سازمانی- یکپارچه سازی با استراتژی و عملکرد کوزو(۲۰۱۷)"، تحت عنوان "راهبری و فرهنگ"، بیان گردید. نوشتار حاضر به معرفی جزء دوم، تحت عنوان "تعیین اهداف و استراتژی"، اختصاص دارد. یکی از تفاوت ها بین رهنمود ۲۰۱۴ و ۲۰۱۷ کوزو مرتبط با این جزء می باشد. در رهنمود ۲۰۱۷، بر نقش مدیریت ریسک سازمانی در زمان تعیین اهداف و تدوین استراتژی و همچنین، اجرای عملیات و فعالیت ها تاکید داشته در حالیکه در رهنمود قبلی (۲۰۱۴) نقش مدیریت ریسک در انجام اقدامات و فعالیت های (عملکرد) روزانه سازمان مورد توجه قرار گرفته است. طبق رهنمود جدید، انتظار می رود که در زمان بررسی و تعیین اهداف و تدوین استراتژی ها، ریسک های مرتبط، تجزیه و تحلیل شده و نتایج حاصله به عنوان یکی از عوامل مهم در کنار سایر عوامل مد نظر قرار گیرد. به عبارت دیگر، مدیریت ریسک سازمانی از طریق فرایند تدوین استراتژی و تعیین اهداف با برنامه استراتژیک سازمان یکپارچه شود. این امر باعث شده که نه تنها اهداف و استراتژی ها با واقع بینی بیشتری تعیین شده، بلکه ریسک ها حداقل و امکان موفقیت سازمان افزایش یابد. بطور خلاصه، با ادغام و یکپارچه سازی مدیریت ریسک با تدوین استراتژی، سازمان شناخت و بینش مناسب تری نسبت به وضعیت (پروفایل) ریسک های مرتبط با استراتژی و اهداف به دست می آورد. اصول مربوط به جزء مذکور به شرح زیر می باشد:

تجزیه و تحلیل فضای کسب و کار: طبق این اصل، انتظار می رود که سازمان ها برای حمایت از دستیابی به مأموریت، چشم انداز و ارزش های بنیادین (محوری)، در زمان تدوین استراتژی فضای کسب و کار خود را در نظر بگیرند. منظور از فضای کسب و کار، روند ها، روابط و سایر عواملی است که اهداف و استراتژی کسب و کار فعلی و آتی سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند. فضای مذکور شامل محیط برون و محیط درون سازمان، خصوصا ذینفعان می باشد.



عوامل موجود در محیط بیرونی را می‌توان در قالب عناوینی مانند سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی، قانونی و زیست محیطی طبقه‌بندی نمود. عوامل موجود در محیط درونی در طبقاتی مانند منابع (به غیر از سرمایه انسانی)، سرمایه انسانی، فرایند ها، و تکنولوژی قابل تقسیم بندی است.

تعیین سطح قابل قبول (پذیرش) ریسک: سازمان باید سطح قابل قبول ریسک را برای ایجاد، حفظ و تحقق ارزش تعیین نماید. سطح قابل قبول ریسک را می‌توان به عنوان "میزان و نوع ریسکی که یک سازمان مایل است برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود متحمل شود" تعریف کرد. این سطح در سازمان های مختلف بسته به ویژگی ها و شرایط موجود از جمله اندازه، فرهنگ و اهداف متفاوت بوده و ممکن است در طول زمان تغییر نماید و حتی می‌تواند در بخش ها و فرایند های مختلف یک سازمان نیز متفاوت باشد.

ارزیابی استراتژی‌های جایگزین: بر اساس این اصل انتظار می‌رود که سازمان استراتژی‌های جایگزین و اثر احتمالی (بالقوه) آنها بر وضعیت (پروفایل) ریسک را ارزیابی نماید. سازمان باید استراتژی‌های جایگزین و همچنین، ریسک ها و فرصت های مرتبط با آنها را به عنوان بخشی از فرایند تدوین استراتژی ارزیابی کند. از دید مدیریت ریسک، استراتژی ها باید از دو بعد ارزیابی گردند. بعد اول، احتمال این که استراتژی با مأموریت، چشم انداز و ارزش های بنیادین مطابقت نداشته و بعد دوم، اثرات و پیامد های ناشی از استراتژی انتخابی.

تعیین اهداف سازمانی: انتظار می‌رود که سازمان در زمان تعیین اهداف در تمام سطوح، که هماهنگ با استراتژی و تقویت کننده آن بوده، ریسک را در نظر بگیرد. این اهداف باید واضح (صریح)، دقیق، قابل اندازه گیری یا مشاهده، قابل دستیابی و مربوط باشند. اهداف ممکن است مرتبط با عملکرد مالی، خواسته ها و انتظارات مشتریان، تعالی عملیاتی، رعایت الزامات قانونی و غیره باشند.

بطور کلی، شواهد تجربی نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان های ایرانی تا تحقق کامل موارد فوق راه طولانی در پیش دارند.