



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک ۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

طراحی مدلی برای مدیریت ریسک در تولید محتوای دیجیتال (مطالعه موردی: تلویزیونهای اینترنتی و تعاملی)

امیر آقایی

دانشجوی دوره کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات - دانشگاه تربیت مدرس

چکیده:

رشد قابل توجه کسب و کارها در حوزه تولید محتوای دیجیتال در سالهای اخیر، این صنعت را به یکی از صنایع محوری اقتصاد دیجیتال تبدیل کرده است. محتوای دیجیتال شامل محصولاتی نظیر کتاب الکترونیک، مجلات الکترونیک، روزنامه های الکترونیک، موسیقی دیجیتال، بازیها و ویدئوهای دیجیتال، پویانمایی دیجیتال و مواردی از این دست است که محصولات و خدمات کسب و کارهای فعال در این زمینه را تشکیل میدهند. مجموعه فعالیت هایی که درون صنعت محتوای دیجیتال انجام میشود، شامل فرایندهای جمع آوری و ایجاد محتوای دیجیتال، تولید محتوای دیجیتال، تجمیع و انتقال و توزیع آن برای مشتری است که مدلهای کسب و کار این صنعت نیز اغلب حول این فعالیتها تشکیل شده است. از این رو در این پژوهش یک رویکرد تحلیل-توصیفی در خصوص عوامل موثر مدیریت ریسک در بهبود تولید محتوای دیجیتال ارائه شده است تا ضمن بررسی چالش های این حوزه با استفاده از رویکرد مدلسازی ساختاری تحلیل عاملی در خصوص اثرات مدیریت ریسک بر روی موفقیت تولید محتوای دیجیتال انجام شد. با توجه به فرضیه های تحقیق معرفی شده نشان داده شد که ریسک عملیاتی عاملی بر شکست و موفقیت تولید محتوای دیجیتال نیست و سازمان های تولید کننده محتوای دیجیتال می توانند ارزیابی و تحلیل این ریسک ها را رها نموده و به سایر ریسک ها بپردازند. همچنین ریسک های اجرایی بر موفقیت تولید محتوای دیجیتال اثر مثبت و معناداری دارد و میزان تحلیل مسیر انجام شده اثر ۰,۳۰۴ واحدی نشان داده است و

ریسک های استراتژیک بر روی تولید محتوا با ضریب مسیر ۰,۳۸۷ اثر مثبت و معناداری را نشان داده است که نیاز است تا سازمان های تولید کننده محتوای دیجیتال ریسک های استراتژیک را بخوبی شناسایی کرده و برنامه کوتاه مدت و بلند مدت در این خصوص ایجاد نمایند. کاهش ریسک بر اساس ایزو ۳۱۰۰۰ بر موفقیت های تولید محتوا اثر ویژه ای داشته بگونه ای که بر اساس گستره دانشی ایزو ۳۱۰۰۰ باید فهرست کاملی از اقدامات تنظیم شده و ریسک های اولیه و ثانویه بخوبی برنامه ریزی و متناسب به سطح RPN ریسک ها اقدامات واکنشی کوتاه مدت و میان مدت و بلند مدت ترسیم شود.

مقدمه:

یک رسانه با ایفای نقش آموزش محور می تواند در بهبود و روان سازی راهبردهای مدیریت آموزشی یک کشور نقشی ویژه را ایفا کند. پیدایش فناوری های نوظهور ارتباطات و اطلاعات و گره خوردن آن با صنعت رسانه منجر به شکل گیری رسانه های آموزشی دیجیتال به عنوان ابزار های نوین در نظام آموزشی شده است (فاسی، ۲۰۱۸). از این رو، چگونگی تدوین و آرایه محتوای آموزشی و



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

هم چنین، پیش بینی مقدار اثرگذاری محتوای دیجیتالی بر مخاطب به عنوان یک چالش مطرح می باشد به گونه ای که مدیریت بهینه محتوای رسانه می تواند منجر به بهینه شدن فرآیند مدیریت آموزش شود (میندل، ۲۰۱۷). با توجه به اهمیت مساله تولید محتوای دیجیتال در فضای مجازی و تاثیرگذاری بر فضای اجتماعی، نیاز است تا مدیریت ریسک در حوزه تولید محتوا ارزیابی و تحلیل شود. از این رو در این فصل به بررسی چالش ها و مشکلات این حوزه پرداخته شده و در بخش بیان مساله بحث و بررسی جامعی انجام می شود و همچنین ضرورت پرداختن به مساله ارزیابی و سپس اهداف و سوالات و نوآوری های پژوهش بحث و بررسی می شود.

با توجه به پیشرفت تکنولوژی و شبکه اینترنت در دنیای کنونی و تولید روزافزون محتوای دیجیتال در این عرصه توسط کاربران این شبکه در سراسر دنیا و همچنین پیدایش و گسترش شبکه های اجتماعی و مفاهیم جدیدی که در این عرصه در حال شکل گیری است و از آنجا در هر کسب و کاری با ظهور و گسترش وب ۲، مشتری مداری در اولویت کارها قرار دارد و سازمان یا شرکتی موفق تر است (بلاس، ۲۰۱۸). از سوی دیگر امروزه سازمان ها و سیستم های آنها در محیطی پر از چالش و تحول قرار گرفته اند لذا لازمه بقاء و ادامه زیست سازمان در چنین محیطی همگامی با تحولات محیط و پاسخ درست و به موقع به آنهاست (هالیکاس، ۲۰۲۰). پاسخگویی درست مستلزم تصمیم گیری درست است که همت همه جانبه مدیران و دست اندرکاران هر برنامه و تصمیم را می طلبد واضح است که در تمام شرایط کلیه جوانب کار و تصمیم مشخص نیست و بنابراین از جمله مواردی که در حین تصمیم گیری الزاماً باید مورد توجه قرار گیرد خطرات احتمالی و یا قطعی موجود است که می تواند بر نتایج تصمیم اخذ شده تأثیر گذارد و این همان حوزه بحث در مدیریت ریسک است (ماتئوس، ۲۰۲۰). در دنیای امروز وعصرارتباطات به کارگیری فناوری های نوین جهت گذر از سرویس آنالوگ به سرویس دیجیتال امری بدیهی به شمار می رود. در سراسر دنیا سرویسهای دیجیتال روی پلتفرمهای مختلف، بطور فزاینده ای با سرویسهای آنالوگ جایگزین می شوند. در مقایسه با تلویزیون آنالوگ زمینی، تلویزیون دیجیتال زمینی، باعث استفاده بهینه از فضای فرکانسی و بکاربردن فضای آزاد شده در راستای ایجاد سرویسهایی با موبیلهیتی و تعامل بیشتر HDTV و بالا بردن کیفیت صدا و تصویر و در عین حال بالابردن قدرت انتخاب برای کاربران با افزایش تعداد شبکه ها می باشد (برومن، ۲۰۲۰). در کشور ما نیز تقاضای مخاطب برای تنوع بیشتر در شبکه ها تلویزیون تعاملی مکانیزم انتقال تصاویر ویدیویی را از طریق یک شبکه که از پروتکل شبکه استفاده می نماید، توصیف می کند. مدیریت ریسک مفهوم جدیدی است در توسعه تولید محتوای دیجیتال که با ایجاد ارتباط میان کاربران و مشتریان خود ارتباط بهتر و دوطرفه برقرار کند و ریسک های مشتری مداری را در سرلوحه کار خود قرار دهد در حوزه کاربرد تلویزیونی نیز این مفهوم مانند سایر سازمانها تاثیر گذار بوده و

^۱Mindel

^۲Belás

^۳Hallikas

^۴Mateos

^۵Braumann



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک ۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

باعث پیدایش تکنیک های جدید ارائه محتوا بر روی بستر شبکه شده است و مدیران این سازمانها نیز به تبعیت از این تغییرات ضمن اینکه سعی در ارائه محتوای دیجیتالی بر روی بستر شبکه دارند علاقمندند تا از طریق سرویسهای جدید با کاربران و بینندگان خود ارتباط دوطرفه برقرار کنند و محتوا را بر اساس نظر آنها در زمان مناسب و در وقت مناسب در اختیارشان قرار دهند لذا این موضوع باعث پیدایش تلویزیونهای تعاملی و اینترنتی شده است. از این رو در این پژوهش مطابق با مقاله برافوت (۲۰۱۷) یک رویکرد تحلیل - توصیفی در خصوص عوامل موثر مدیریت ریسک در بهبود تولید محتوای دیجیتال ارائه خواهد شد تا ضمن بررسی چالش های این حوزه با استفاده از رویکرد مدل سازی ساختاری به این سوال پاسخ دهد که مدیریت ریسک چه اثراتی بر روی موفقیت تولید محتوای دیجیتال خواهد داشت.

امروزه عنصر روش آموزش در فرآیند مدیریت آموزشی از اهمیتی ویژه برخوردار است به گونه ای که بدون تردید به یکی از نیازهای اجتناب ناپذیر بشر تبدیل شده است. با پیدایش شبکه جهانی اینترنت و پیدایش ابزارهای نوین مبتنی بر فناوری داده ها و ارتباطات مانند رسانه های اجتماعی تحولی عظیم در زندگی بشر و روش آموزش آن ایجاد شد و افقی نوین را پیش روی نهاد های آموزشی جهت بهینه سازی و تسهیل فرآیند مدیریت آموزش گذاشت (اویس، ۲۰۲۰). این تحول عظیم منجر به دگرگونی نظام آموزش و ایفای نقش رسانه دیجیتال به عنوان جزء لاینفک نظام آموزش شد. آنچه در این نظام آموزشی نوین دارای اهمیت است، چگونگی مدیریت دانش، داده ها و محتوای دیجیتالی رسانه در تحقق هدف های آموزشی و ریسک های تولید محتوای آن می باشد. تغییر فناوری، کشف علوم و فنون نوین و هم چنین، روش های پرداخت پیام، حوزه جغرافیایی پوشش پیام های آموزشی رسانه ایی گوناگون، مدیریت یک رسانه یا کانال خاص یا مدیریت و نحوه چیدمان نظام آموزشی رسانه ای و سازمان های رسانه ای باعث شد مدیران آموزشی بتوانند ابزارها و مکانیسم هایی برای محتوا یا مدیریت و هدایت یک برنامه خاص به گونه ای در اختیار بگیرند که بر مخاطبانی بیش تر، اثرهای وسیع تر و عمیق تری بگذارند. شیوه ها و هدف های مدیریت محتوا بر اساس مأموریت و ساختار نظارت سازمانی متفاوت است. سازمان های خبری، وب سایت های تجارت الکترونیکی و نهادهای آموزشی، همگی به شیوه های گوناگون از مدیریت محتوا استفاده می کنند. این امر، سبب شده است تا ریسک های تولید محتوا به آثار اجتماعی مثبت و مخرب تبدیل شود. از این رو پرداختن به ریسک های تولید محتوای دیجیتال یک رویکرد استراتژیک اجتماعی است که در این پژوهش بدان پرداخته خواهد شد.

اهداف پژوهش:

هدف اصلی پژوهش:

بررسی تاثیر مدیریت ریسک بر روی موفقیت تولید محتوای دیجیتال و تحلیل عوامل موثر بر آن

اهداف فرعی پژوهش:

- تحلیل ریسک های عملیاتی در موفقیت تولید محتوای دیجیتال



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک ۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

- تحلیل ریسک های اجرایی در موفقیت تولید محتوای دیجیتال
- تحلیل ریسک های استراتژیک در موفقیت تولید محتوای دیجیتال
- معرفی اقدامات کنترلی کاهش ریسک بر اساس استاندارد ISO 31000 در موفقیت تولید محتوای دیجیتال

۱-۱ - سوالات تحقیق

سوال اصلی پژوهش:

بررسی ریسکهای موجود در تولید محتوای دیجیتال چگونه است؟

سوالات فرعی پژوهش:

- ریسک های عملیاتی چه اثری در موفقیت تولید محتوای دیجیتال دارد؟
- ریسک های اجرایی چه اثری در موفقیت تولید محتوای دیجیتال دارد؟
- ریسک های استراتژیک چه اثری در موفقیت تولید محتوای دیجیتال دارد؟
- اقدامات کنترلی کاهش ریسک بر اساس استاندارد ISO 31000 چه اثری در موفقیت تولید محتوای دیجیتال چه می باشد؟
- ریسک های اعتباری از منظر مفیدو غیر مفید-مولد و غیر مولد-قابل کنترل و غیر قابل کنترل چگونه است؟

روش تحقیق:

در انجام این پژوهش ابتدا با تحلیل کتب و مقالات در حوزه تحلیل فرآیند ساختار کلی جهت ارزیابی تحلیل از دیدگاه سازمانها مشخص می شود. سپس با برگزاری جلسات حضوری با افراد مسئول فرآیندها و خبرگان حوزه تحلیل فرآیند به بحث و بررسی این حوزه خواهیم پرداخت و در نهایت با ارائه پرسشنامه به شرکتها و سازمانهای مد نظر در چهارچوب تحلیل فرآیند جهت استخراج و اکتشاف پرداخته می شود.

سپس با جمع آوری مشکلات هنگام استفاده از هر کدام از روشهای تحلیل برای هر فرآیند، اطلاعات لازم جهت نتیجه گیری و صحبت بر روی موضوع تحقیق را بدست آورده می شود.

روش انجام تحقیق از نظر زمان، پژوهش پیمایشی خواهد بود چراکه موضوع مورد مطالعه مربوط به زمان حال است و به دنبال آن می باشد که با گردآوری داده و اطلاعات مربوط به مشکلات روشهای تحلیل فرآیند به شناخت کاملی از فضای موجود و درک بیشتری از مساله مورد نظر ارزیابی می گردد.

همچنین از حیث استفاده از روشهای تحلیل جهت کاربرد آن می تواند جزو تحقیقات کاربردی در نظر گرفته شود. دو روش مشاهده و مصاحبه برای گردآوری اطلاعات در نظر گرفته شده است؛ چراکه برخی از اطلاعات از طریق شناخت، مشاهده مستقیم و یا پرسشنامه حاصل می شود و برخی دیگر از طریق مصاحبه حضوری با افراد مختلف درگیر در صنعت امکان پذیر است. از آنجا که اطلاعات جمع آوری شده هم می تواند به صورت کمی و هم کیفی باشد، تحلیل اطلاعات نیز به هم



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک ۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

به صورت کمی و هم کیفی صورت می‌پذیرد.

تعاریف:

مدیریت ریسک: کاربرد سیستماتیک سیاست‌های مدیریتی، رویه‌ها و فرآیندهای مربوط به فعالیت‌های تحلیل، ارزیابی و کنترل ریسک می‌باشد. مدیریت ریسک عبارت از فرآیند مستندسازی تصمیمات نهایی اتخاذ شده و شناسایی و به‌کارگیری معیارهایی است که می‌توان از آن‌ها جهت رساندن ریسک تا سطحی قابل قبول استفاده کرد احمد(۲۰۱۸).

مدیریت محتوای دیجیتال:

مدیریت محتوا یک متدولوژی ایجاد شده علوم اجتماعی است که به گونه گسترده با توصیف عینی، نظام مند و توصیف کمی محتوای ارتباطات مرتبط می‌باشد. تحلیل سیستماتیک، عینی و کمی ویژگی‌های یک محتوای آموزشی شامل بررسی دقیق تعامل‌های انسانی، تحلیل ویژگی‌های تصاویر در متن، فیلم‌ها و کلیپ‌ها، بررسی رایانه‌ای کاربرد واژه‌ها در داده‌های منتشره و بسیاری چیزهای دیگر می‌شود (فوسی، ۲۰۱۸). امروزه استفاده از بستر اینترنت به عنوان یک زیرساخت کارا در فرآیند آموزش بشمار می‌رود. استفاده از فناوری‌های نوین و سایت‌های شبکه‌های اجتماعی منجر به شکل‌گیری انجمن‌های روی خط می‌شود که در آن مردم به سرعت و به راحتی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و لذا، ساختاری بالقوه جهت تحقق فرآیند یادگیری ایجاد می‌کند. شبکه‌های اجتماعی به عنوان یک ابزار فرآیند آموزش، نسلی نوین از وبسایت‌ها هستند که که این روزها در کانون توجه کاربران شبکه جهانی اینترنت قرار گرفته‌اند. این گونه سایت‌ها بر مبنای تشکیل اجتماعات آنلاین فعالیت می‌کنند و هر کدام دسته‌ای از کاربران اینترنتی با ویژگی خاصی را گرد هم می‌آورند. شبکه‌های اجتماعی را گونه‌ای از رسانه‌های اجتماعی می‌دانند که امکان دست‌یابی به روشی نوین از برقراری ارتباطات و به اشتراک گذاری محتوا در اینترنت را فراهم آورده‌اند

مفهوم ریسک:

به طور کلی ریسک را می‌توان امکان انحراف واقعیات از آنچه مورد انتظار بوده دانست. از دیدگاه مدیریت ریسک، تعریف ریسک عبارت است از امکان انحراف نامطلوب واقعیات از آنچه مورد انتظار بوده است. گروهی دیگر مدیریت ریسک را یک وظیفه تکمیلی مدیریت می‌دانند و جماعتی معتقدند که مدیریت ریسک چیزی جز نامی جدید برای جلوگیری از بروز خسارت و کاهش دادن میزان آن‌ها نیست. گروه سوم نیز معتقدند که مدیریت ریسک فقط پرداختن به ریسک‌های قابل پیشگیری و جبران در حیطه وظایف مدیران است (ران^۱، ۲۰۱۸)

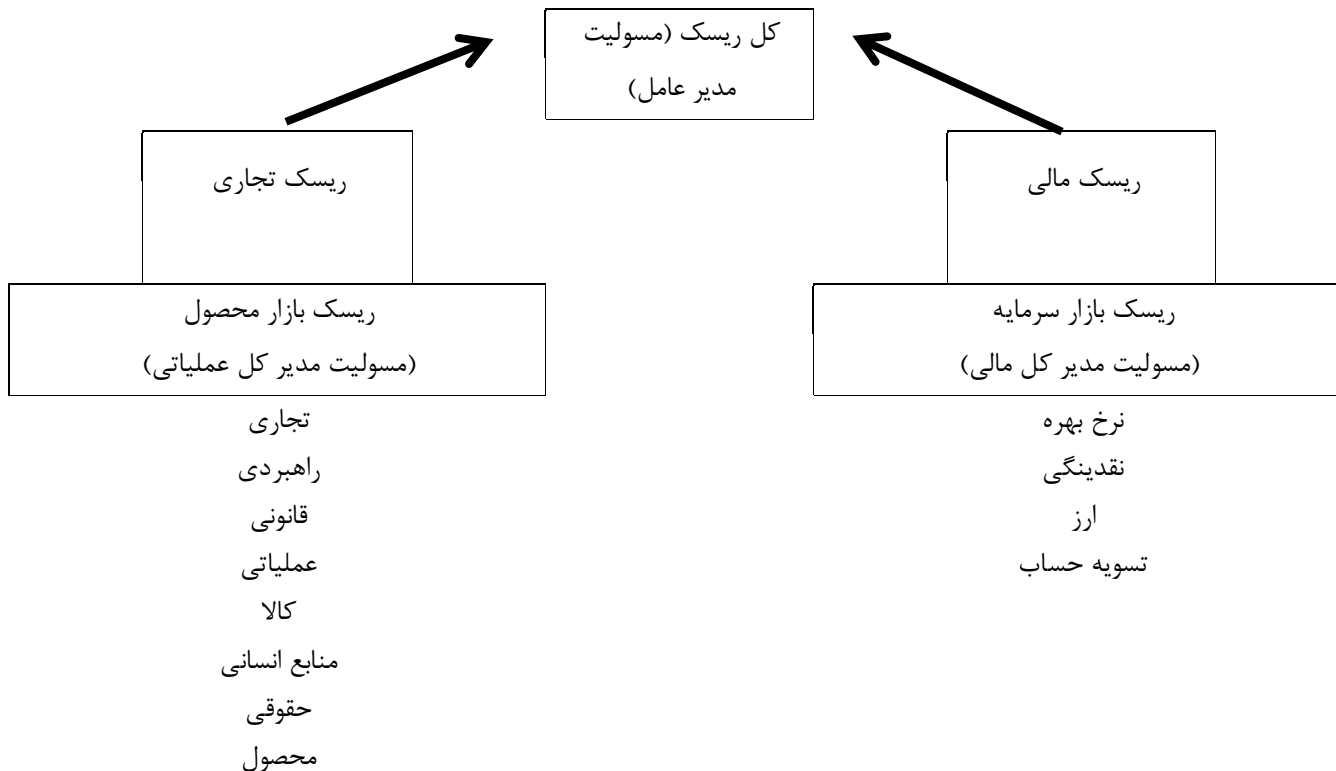
شکل ۱-۲ نشان دهنده کل ریسک سازمان‌های مالی است که توسط جرج پارکر مطرح شده است (چاراکلیس^۲، ۲۰۱۷)

^۱Ran

^۲Characklis



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک ۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران



6

۱-۱-۱- مفهوم مدیریت ریسک

مدیریت ریسک از طریق کاهش هزینه های تولید در بلند مدت، توسعه صنایع جدید را ممکن و تسهیل می کند. آشکارترین مزیت آن برای افراد جامعه، از فرآیند کنترل خسارات در مدیریت ریسک نتیجه می شود (مددی و همکاران، ۱۳۹۶). به طور کلی، مدیریت ریسک فرآیند سنجش یا ارزیابی ریسک و سپس طرح راهبرد هایی برای اداره ریسک است. در مجموعه راهبردهای بکار رفته شامل: انتقال ریسک به بخشهای دیگر، اجتناب از ریسک، کاهش اثرات منفی ریسک و پذیرش قسمتی یا تمامی پیامدهای یک ریسک خاص هستند (پروملی، ۲۰۱۵) در مجموع از تعاریف مختلف مشخصه هایی برای مدیریت ریسک قابل تشخیص است که به قرار ذیل هستند:

- مدیریت ریسک یک فرآیند بدون وقفه است که از طریق واحدها جریان می یابد؛
- مدیریت ریسک به وسیله اشخاص در کلیه سطوح سازمان مستقر می شود؛



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک ۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

- مدیریت ریسک در تدوین راهبردهای سازمانی بکار می رود؛
- مدیریت ریسک در کل واحد و در کلیه سطوح و واحدها بکار خواهد رفت؛
- مدیریت ریسک برای شناسایی رویدادهای بالقوه ای که اگر اتفاق بیافتد، بر واحد و مدیریت ریسک در دامنه اشتیاق ریسک اثر خواهد داشت، طراحی می شود.
- مدیریت ریسک قادر است اطمینانی معقول برای مدیریت سازمان فراهم آورد؛
- مدیریت ریسک دستیابی به اهداف در یک یا چند حوزه جداگانه ای که در گروه های مختلف همپوشانی دارد را هماهنگ می سازد
- مدیریت ریسک سنتی، تمرکزش روی ریسک های جلوگیری کننده از علل قانونی و فیزیکی بود (مثل حوادث طبیعی یا آتش سوزی ها، تصادفات، مرگ و میر و دادخواهی ها)؛ مدیریت ریسک مالی، از سویی دیگر، تمرکزش روی ریسک هایی بود که می تواند استفاده از ابزار مالی و تجاری را اداره کند، مدیریت ریسک ناملموس، تمرکزش روی ریسک های مربوط به سرمایه انسانی؛ مثل ریسک دانش، ریسک روابط و ریسک فرآیندهای عملیاتی است (ادئوسی، ۲۰۱۴).

7

مدل های چرخه اجرای مدیریت ریسک

مدیریت موفق ریسک ها نیازمند شناسایی ریسک، ساخت مدل ریسک برای ارزیابی بزرگی ریسک و اجرای راهبردهای پاسخ به ریسک است تا توازن مناسبی میان هزینه های پذیرش ریسک و پاسخ ریسک بوجود آید (کوئیل، ۲۰۱۸).
وقتی که ریسک ها شناسایی و ارزیابی شدند، تمامی تکنیک های اداره ریسک، در یک یا چند طبقه از چهار طبقه اصلی قرار می گیرند:

انتقال ریسک

راهبرد انتقال، بخشی از ریسک را به واسطه انتقال داد تا اثرات نامطلوب از سازمان دور شود. معمولاً بوسیله بستن قرارداد با انجام اقدامات احتیاطی؛ بیمه کردن، یک نوع از راهبردهای انتقال ریسک با استفاده از بستن قرارداد است. در موارد دیگر، این امر بواسطه قراردادهای کلامی انجام می گیرد که ریسک را به بخشهای دیگر بدون پرداختی بابت حق بیمه، انتقال می دهد.

اجتناب ریسک

^۱Adeusi

^۲Quibell



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

راهبرد اجتناب، یعنی انجام ندادن فعالیتی که باعث ریسک می شود. به عنوان مثال ممکن است که یک دارایی خرید نگردد یا ورود به یک کسب و کار مورد چشم پوشی قرار گیرد، تا از مشکلات و دردهای آنها اجتناب شود. به نظر می رسد این راهبرد راه حلی برای تمامی ریسک هاست، ولی اجتناب از ریسک همچنین به معنی زیان دهی در مورد سودآوری های بالقوه ای است که امکان دارد بواسطه پذیرش آن ریسک حاصل شود. داخل نشدن به یک بازار به منظور اجتناب از ریسک، همچنین احتمال کسب سودآوری را ضایع می کند.

کاهش (تسکین)

راهبرد کاهش، یعنی به کارگیری شیوه هایی که باعث کاهش شدت زیان می شود. به عنوان مثال، می توان به کپسول های آتش نشانی که برای فرو نشاندن آتش طراحی شده اند، اشاره کرد که ریسک زیان ناشی از آتش را کاهش می دهد. این شیوه ممکن است باعث زیانهای بیشتری بواسطه خسارت ناشی از آب شود و در نتیجه امکان دارد که مناسب نباشد. شاید سیستم های اطفاء حریق دیگری موثرتر باشند اما بواسطه هزینه تهیه، به عنوان عامل بازدارنده، از آنها چشم پوشی شود.

پذیرش (نگهداری)

راهبرد پذیرش، یعنی قبول زیان وقتی که رخ می دهد. در واقع خودتضمینی یا تضمین شخصی در این طبقه جای می گیرد. پذیرش ریسک یک راهبرد قابل قبول برای ریسک های کوچک است که هزینه حفاظت در مقابل ریسک ممکن است از نظر زمانی بیشتر از کلیه زیان های حاصله باشد. کلیه ریسک هایی که قابل اجتناب و انتقال نیستند، ضرورتاً قابل پذیرش هستند. اینها شامل ریسک هایی می شود که خیلی بزرگ هستند که یا محافظت در مقابل آنها امکان پذیر نیست و یا هزینه پرداخت بیمه آنها شاید عملی نباشد. همچنین هر مقداری از زیاندهی بالقوه علاوه بر مقدار تضمین شده، ریسک پذیرفته شده محسوب می شود.

8

جدول (۱-۱) چرخه ریسک و کنترل آن (کویبل، ۲۰۱۸)

سوال کلیدی	توصیف	چرخه کنترل / ریسک
برای دست یابی به چه چیزی تلاش می کنیم؟	توضیح روشن در مورد این که سازمان به دنبال دست یافتن به چیست؟ این کار با چشم انداز و مقاصد راهبردی سازمان شروع می شود.	تقریر یا تایید مقاصد
چه چیز می تواند اشتباه انجام شده باشد؟ چه چیز می تواند اتفاق بیافتد که بر اهداف ما تاثیر گذار باشد؟	شناسایی تمام رویدادها و ریسک هایی که ممکن است بر دست یابی به اهداف تاثیر بگذارند.	شناسایی رویدادها و ریسک مربوط به دست یابی به مقاصد مقرر
احتمال وقوع ریسک چقدر است؟ اگر این ریسک درست در عمل رخ دهد، چه	ارزیابی احتمال وقوع هر ریسک و محاسبه پیامدهای ناشی از این ریسک	ارزیابی ریسک



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

سوال کلیدی	توصیف	چرخه کنترل / ریسک
پیامدی خواهد داشت؟		
واکنش ها یا گزینه های ریسکی موجود جهت استفاده برای بررسی و هدف قرار دادن ریسک کدامند؟	شناسایی و انتخاب واکنش های مقرون به صرفه برای کاهش ریسک برپایه ریسک مصوب مدیریت	شناسایی واکنش ها به ریسک
چگونه اثربخشی کنترل را رتبه بندی می کنیم؟ با در نظر گرفتن ارزیابی و اولویت بندی کنترل ریسک، مقرون به صرفه ترین شیوه برای معطوف ساختن توجه خود به این ریسک یا کاهش آن کدام است؟	اجرای فعالیت های کنترلی مقرون به صرفه جهت انجام اقدامات هدف یا کاهش ریسک، که این فعالیت ها به طور فشرده در برنامه مدیریت ریسک بیان می شود.	اجرای فعالیت های کنترلی معطوف به ریسک
چگونه می توانیم اطلاعات و نماگرهای مربوط به ریسک و همچنین عملکرد را در گزارشگری عملکرد روزانه واحد اقتصادی درج کنیم؟	ایجاد فرآیندها و سامانه های اثربخش برای تهیه اطلاعات به منظور قادر ساختن سازمان جهت نیل به مقاصد خود، و همچنین برای گزارشگری به موقع ریسک و تصمیم گیری	فراهم آوردن اطلاعات و گزارشات اثربخش
چگونه از سامانه ها، فنون یا فناوری های اطلاعات جهت حفظ یا ارتقای پایشگری مستمر مدیریت ریسک و عملکرد، استفاده می کنیم؟	هنگامی که کنترل های ریسک مقرر می شوند، جهت اطمینان از این که مدیریت ریسک و رویه های کنترلی همچنان به طور اثربخش و کارآمدی به عنوان جزء مکملی از فرهنگ سازمانی و فرآیندهای تجاری، فعالیت های نظارتی مقرون به صرفه را به صورت پایدار توسعه داده و اجرا نمایند	اجرای فعالیت های پایشگری مستمر جهت حصول اطمینان از اثربخشی کنترل ها

۲-۱-۱- اقسام ریسک

ریسک اقسام گوناگونی دارد. به عبارت بهتر می توان گفت رویکردهای متفاوتی درباره ریسک وجود دارد، به این معنا که اگر ریسک را به عنوان یک پدیده مورد بررسی قرار دهیم، از بعدهای گوناگون می توان به آن نگاه کرد.

۱- ریسک مفید و غیرمفید

ریسک را همچون کار می توان به دو گونه مفید و غیرمفید تقسیم کرد. ریسک مفید به ریسکی اطلاق می شود که تحمل آن نزد عقلا پسندیده شمرده شود، به عبارت دیگر پیامدهای پذیرش ریسک مفید، پیامدهایی ارزشمند برای فرد پذیرنده آن است. در حالی که پیامدهای ریسک غیرمفید، نه تنها ارزشمند نیستند بلکه عبث و بیهوده تلقی می شوند؛ به طور مثال ورزش، امری پسندیده است و از آنجا که هدف ورزشکار حفظ سلامت و تندرستی است، اگرچه در راه انجام ورزش ریسک هم متحمل شود،



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک ۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

تحمل این ریسک امری پسندیده شمرده می شود. به طور دقیق عکس وضعیت پیش گفته در سرگرمی‌های بیهوده رایج در برخی کشورهای غربی مشاهده می‌شود؛ به طور مثال گاو بازی نیز مانند ورزش، امری است که در آن گاو باز جان خود را در راه رسیدن به هدف به خطر می‌اندازد اما تحمل چنین مخاطره‌ای به هیچ عنوان در نزد عقلا پسندیده شمرده نمی‌شود (حسینی، ۲۰۲۰).

۲- ریسک مولد و غیرمولد

ریسک مولد، ریسکی است که متضمن ارزش افزوده است در حالی که ریسک غیرمولد، ریسکی فاقد ارزش افزوده است. سرمایه گذاری در پروژه اکتشاف معدن، متضمن نوع اقتصادی ریسک است. در حالی که شرکت در جلسه قمار که آن هم نوعی به خطر انداختن مال به امید کسب مال بیشتری است پذیرش ریسک غیراقتصادی یا غیرمولد شمرده می‌شود (حسینی، ۲۰۲۰).

۳- ریسک قابل کنترل و غیرقابل کنترل

ریسک قابل کنترل می‌تواند به وسیله تصمیم گیرنده کنترل شود یا تحت تأثیر قرار گیرد در حالی که تصمیم گیرنده در ریسک غیرقابل کنترل هیچ گونه کنترلی بر ریسک ندارد. به ریسک قابل کنترل، ریسک واکنشی و به ریسک غیرقابل کنترل، شانس نیز گفته می‌شود؛ به طور مثال اگر خطر «به سرقت رفتن خودرو» را برای دارنده آن نوعی ریسک در نظر بگیریم، ریسک پیش گفته، خود به دو بخش قابل تقسیم است؛ صاحب خودرو با رعایت کردن موارد ایمنی مانند: استفاده از قفل، دزدگیر و ... می‌تواند خود را در برابر قسمتی از ریسک سرقت پوشش دهد. چنین ریسکی، ریسک قابل کنترل نامیده می‌شود اما چنانکه همین خودرو پس از رعایت موارد ایمنی باز با خطر سرقت روبه رو باشد، چنین ریسکی، ریسک غیرقابل کنترل نامیده می‌شود چرا که صاحب خودرو به اعمال هیچ گونه کنترل و تأثیری بر روی این ریسک قادر نیست (ژو، ۲۰۱۹).

۳-۱-۱- اهمیت ریسک

تصمیم‌گیری‌های انسان نوعاً با محدودیت در اطلاعات همراه است. جمع آوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری مؤثر بسیار مهم است. با این وجود به علت محدودیت‌های موجود در ظرفیت‌های شناختی انسان، پردازش صحیح تمام اطلاعات اغلب دشوار است (کووک نویسی و ماساکویسکی، ۲۰۰۷). از آنجا که این قبیل محدودیت‌ها باعث افزایش سطح ریسک می‌شود و با توجه به اینکه اثربخشی در تصمیم‌گیری اهمیت ویژه‌ای دارد، تعیین سطح ریسک و مدیریت آن برای فرد تصمیم‌گیرنده مهم و ضرور است. پدیده ریسک یکی از کلیدی‌ترین مشخصه‌های شکل‌گیری تصمیم در حوزه سرمایه‌گذاری، امور مربوط به بازارهای مالی و انواع فعالیت‌های اقتصادی است (دورلوف و بلومی، ۲۰۰۸). در بیشتر کتاب‌های اقتصادی از سه عامل کار، زمین و سرمایه به عنوان نهاده‌های اصلی تولید نام برده می‌شود. به این معنا که برای تحقق تولید، باید از وجود سه عامل پیش‌گفته اطمینان حاصل کرد اما پرسشی که در اینجا مطرح می‌شود آن است که آیا با اجتماع این سه عامل لزوماً تولیدی اتفاق خواهد افتاد یا خیر؟ با کمی تأمل



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

می‌توان چنین پاسخ داد که اجتماع این سه عامل شرط لازم برای تولید است اما شرط کافی در فرایند تولید چیزی جز عامل ریسک نیست. به عبارت دیگر چنانکه کار، سرمایه و زمین موجود باشند اما تولیدکننده زیان‌های احتمالی این فرایند را متقبل نشود، هرگز تولید صورت نخواهد گرفت. از این رو در برخی مطالعه‌ها از عامل ریسک به عنوان عامل چهارم در فرایند تولید یاد می‌شود (آدامز و پریتن، ۲۰۰۹).

برای بیان اهمیت ریسک در مدیریت مالی نیز باید گفت که اگر بپذیریم هدف مدیریت مالی حداکثرسازی ارزش بنگاه باشد، آنگاه سه وظیفه اصلی متوجه هر مدیر مالی است؛ نخست آنکه سرمایه‌گذاری‌هایی انجام دهد که نرخ بازده آنها بالاتر از نرخ هزینه سرمایه بنگاه باشد؛ دوم آنکه به صورتی تأمین مالی کند که بازده حاصل از سرمایه‌گذاری‌ها تکافوی نرخ هزینه سرمایه را بدهد و سوم آنکه نرخ هزینه سرمایه را تا حد ممکن کاهش دهد چرا که ارزش بنگاه با کاهش نرخ هزینه سرمایه، افزایش می‌یابد (کوربا، فلین، یولینا و ورمالد، ۲۰۰۷). در تمام این موارد نقش ریسک و اهمیت آن جلوه‌گر است. به طور کلی می‌توان گفت دو متغیر که هر مدیر مالی به عنوان داده‌های اولیه بر آنها تمرکز می‌کند، بازده مورد انتظار و ریسک ادراک شده است و بده بستان بین این دو است که مدیر مالی را به سرمایه‌گذاری سوق می‌دهد یا از منبع تأمین مالی بر حذر می‌دارد. همچنین ریسک در مالیه اسلامی نیز اهمیت خاصی را به خود اختصاص داده است. هر دو قاعده فقهی معروف «الخراج بالضمنان» و «من له الغنم فغلبه الغرم» در مالیه اسلامی بر مبنای ریسک استوار هستند. از دو قاعده فقهی پیش گفته این برداشت صورت می‌گیرد که بازده حاصل از دارایی به صورت ذاتی با میزان مسؤلیت‌پذیری در برابر زیان احتمالی آن دارایی در ارتباط است (حیب احمد، ۱۳۸۷).

11

۴-۱-۱- اهداف مدیریت ریسک

هدف از مدیریت ریسک، مدیریت نااطمینانی است و شامل فعالیت‌های شناسایی، ارزیابی، پایش و کاهش تأثیر ریسک‌ها بر یک کسب و کار می‌شود. یک برنامه مدیریت ریسک صحیح با استراتژی‌های مدیریت ریسک مناسب می‌تواند مشکلات هزینه‌بر و استرس‌زا را به حداقل رسانده و ادعای خسارت و حق بیمه را کاهش دهد. بنا به نظر بوهم^{۱۱}، مدیریت ریسک، فرایندی شامل دو فاز اصلی است: تخمین ریسک که شامل شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی است و کنترل ریسک که مراحل برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، برنامه‌ریزی، نظارت ریسک و اقدامات اصلاحی را شامل می‌شود. به اعتقاد فیملی^{۱۲} مدیریت ریسک دارای هفت فاز است:

- شناسایی عوامل ریسک؛
- تخمین احتمال رخداد ریسک و میزان تأثیر آن؛
- ارائه راهکارهایی جهت تعدیل ریسک‌های شناسایی شده؛
- نظارت بر عوامل ریسک؛
- ارائه یک طرح احتمالی؛
- مدیریت بحران؛



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

- احیای سازمان بعد از بحران .

۵-۱-۱- فرآیند مدیریت ریسک پروژه

مدیریت ریسک فرآیندی است که طی آن فاکتورهای ریسک شناسایی و تعریف شده و برای حداقل کردن تأثیرات آنها برنامه‌ریزی می‌شوند. به طور کلی ریسک از سه عنصر واقعه یا تغییر ناخواسته، احتمال رخداد واقعه و تأثیر آن واقعه تشکیل می‌شود که با بدست آمدن این سه عنصر، ریسک تعریف می‌شود. فرآیند مدیریت ریسک، بنا بر تعریف موسسه مدیریت پروژه، از تعدادی ریز فرآیند تشکیل شده است که در ذیل به اختصار توضیح داده شده است:

□ برنامه‌ریزی مدیریت ریسک:

فرآیند تصمیم‌گیری در مورد نحوه نگرش و برنامه ریزی فعالیت‌های مدیریت ریسک یک پروژه است. در برنامه ریزی برای فرآیند‌های مدیریت ریسک، حصول اطمینان از اینکه سطح، نوع و دامنه دید مدیریت ریسک با نوع ریسک و نیز با اهمیت پروژه برای سازمان متناسب می‌باشد، اهمیت دارد (اوندسون، ۲۰۱۸).

12

خروجی‌ها	ابزارها و تکنیک‌ها	ورودیها
۱- برنامه مدیریت ریسک	۱- جلسات برنامه ریزی	۱- منشور پروژه ۲- خط مشی سازمانی مدیریت ریسک ۳- نقشها و مسولیت‌های تعریف شده ۴- حدود مجاز ریسک ذی نفع ۵- الگوی برنامه مدیریت ریسک سازمان ۶- ساختار شکست کار (WBS)

شکل (۱-۱) فرآیند برنامه ریزی مدیریت ریسک پروژه (اوندسون، ۲۰۱۸)



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

□ شناسایی ریسک:

در فاز شناسایی ریسک، روش‌شناسی‌های اصلی طوفان مغزی، تکنیک دلفی و بررسی اسناد تحلیلی است. معمول‌ترین تکنیک که عملاً در شناسایی ریسک به کار می‌رود، طوفان مغزی است (کزرنر، ۲۰۱۷). کوپر و همکارانش ریسک‌ها را طبق ماهیت و میزان شان معین کردند و آنها را به طبقات اولیه و ثانویه تفکیک کردند. لیانگ و همکاران از ساختار تفکیک ریسک در طبقه‌بندی آن طبق مبدأ و تاثیر نسبی آن در پروژه استفاده کردند: اسمیس و مرنا ریسک‌ها را به صورت کلی و یا مولفه‌ای تفکیک کردند که ریسک‌های کلی آنهائی هستند که معمولاً با توافق در پروژه تعیین می‌شوند و معمولاً شامل ریسک‌های محیطی، تجاری، قانونی و سیاسی هستند در حالیکه ریسک‌های مؤلفه‌ای به ساختار و عملکرد و مولفه‌های تولید درآمد پروژه مربوط هستند (لیانگ، ۲۰۱۷).

شناسایی ریسک متضمن تعیین و مستند سازی ویژگی‌های ریسک‌هایی است که می‌توانند اثر بگذارند. در صورت امکان دست اندرکاران شناسایی ریسک افراد زیر را تشکیل می‌دهند: تیم مدیریت ریسک، صاحب نظران موضوعی از سایر قسمت‌های شرکت، مشتریان، کاربران نهایی، سایر مدیران پروژه، ذینفعان و صاحب نظران خارجی. شناسایی ریسک فرایندی تکرار پذیر است. واکنش‌های ساده و اثربخش به ریسک اغلب می‌توانند به محض اینکه ریسک شناسایی شد، تهیه و اجرا شوند. شکل ۲-۳ فرآیند شناسایی ریسک‌ها در مدیریت ریسک پروژه را نشان می‌دهد.

13

ورودیها	ابزارها و تکنیک‌ها	خروجی‌ها
- برنامه مدیریت ریسک	- بازنگری‌های مستند	- ریسک‌ها
- خروجی‌های برنامه ریزی پروژه	- سازی	- نشانگرها
- دسته‌های ریسک	- تکنیک‌های جمع‌آوری اطلاعاتی	- ورودی‌هایی به سایر فرآیندها
- اطلاعات گذشته	- فهرست‌های وارسی	
	- تحلیل مفروضات	
	- تکنیک‌های ترسیمی	

شکل (۱-۲) فرآیند شناسایی ریسک‌ها در مدیریت ریسک پروژه (لیانگ، ۲۰۱۷)

Kerzner

Liang



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

□ تحلیل کیفی ریسک

روش‌های تحلیل ریسک ابزارهای قدرتمند هستند که افراد را در مدیریت شرایط نامطمئن یاری می‌دهند و از طریق تخمین، ارزیابی و تحلیل ریسک حمایت ارزشمندی را برای تصمیم‌گیری فراهم می‌سازند. روشهای تحلیل ریسک متعددی وجود دارد که در حال حاضر برای ارزیابی و تخمین ریسک مورد استفاده قرار می‌گیرند. این روشها می‌توانند بسته به اطلاعات در دسترس خود و یا سطح جزئیات مورد نیاز به دو دسته کمی و کیفی دسته‌بندی شوند (مهاجری؛ نخلستانی حق و هر سچ، ۱۳۹۶).

تحلیل کیفی ریسک فرایندسنجش تاثیر و شانس وقوع ریسک‌های شناسایی شده می‌باشد. این فرایند ریسک‌ها را بر اساس اثرهای بالقوه‌ی آنها بر اهداف اولویت بندی می‌کند. تحلیل کیفی ریسک یک راه تعیین اهمیت پرداختن به ریسک‌های خاص و هدایت واکنش‌ها به ریسک می‌باشد. بحرانی بودن زمان اقدامات مرتبط با ریسک ممکن است اهمیت یک ریسک را بزرگ جلوه دهد. همچنین ارزیابی کیفیت اطلاعات در دسترس به اصلاح سنجش ریسک کمک می‌نماید. تحلیل کیفی ریسک مستلزم این است که احتمال و پیامدهای ریسک‌ها با استفاده از ابزارها و روش‌های تثبیت‌شده‌ی تحلیل کیفی ارزیابی شوند. هنگامی که تحلیل کیفی تکرار می‌شود، روندهای نتایج می‌توانند نشانگر نیاز به اقدام بیشتر یا کمتر مدیریت ریسک باشند. استفاده از این ابزارها به اصلاح جهت‌گیری‌هایی که اغلب در یک برنامه‌ی ریزی ارائه می‌شوند، کمک می‌نماید. برای این که تحلیل کیفی ریسک همراه با تغییر در ریسک‌ها پایدار بماند، می‌بایست در حین چرخه‌ی حیات کاری بازبینی شود. این فرایند می‌تواند به تحلیل بیشتر در تحلیل کمی ریسک یا مستقیماً به برنامه ریزی واکنش به ریسک منتهی شود.

روشهای کیفی بیشتر بر قضاوت متکی هستند تا محاسبات آماری که برای مثال می‌توان از تحلیل سناریو، FST و غیره نام برد (جدیدالاسلامی؛ جدیدالاسلامی و قره گزلو، ۱۳۹۵).

شکل ۲-۴ فرآیند تحلیل کیفی ریسک در مدیریت ریسک تولید را نشان می‌دهد.

ورودیها	ابزارها و تکنیک‌ها	خروجی‌ها
- برنامه مدیریت ریسک	- تاثیر و احتمال ریسک	- رده بندی کلی ریسک تولید
- ریسک‌های شناسایی شده	- ماتریس رتبه بندی	- فهرست ریسک‌های اولویت بندی شده
- وضعیت تولید	- احتمال/تاثیر ریسک	- فهرست ریسک‌ها برای مدیریت و تحلیل بیشتر
- نوع تولید	- آزمون مفروضات تولید	- نتایج تحلیل کیفی ریسک
- دقت داده‌ها	- رده بندی دقت داده‌ها	
- مقیاس‌های احتمال و تاثیر		
- مفروضات		

شکل (۲-۱) فرآیند تحلیل کیفی ریسک در مدیریت ریسک تولید (جدیدالاسلامی، ۱۳۹۵).

□ تحلیل کمی و آنالیز ریسک:

روشهای کمی به شدت به رهیافت‌های آماری تکیه دارند از جمله آنها می‌توان به روشهایی مانند شبیه‌سازی مونت کارلو، درخت



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

تحلیل سعی و خطا، تحلیل حساسیت، پیش‌بینی کمبود سالیانه، قرارگیری در معرض ریسک، روش خطا و تحلیل اثر و غیره اشاره نمود.

فرایند تحلیل کمی ریسک، تحلیل عددی احتمال هر ریسک و پیامدهای آن بر اهداف تولید را همچون مقدار ریسک کلی تولید در نظر می‌گیرد. این فرایند تکنیک‌هایی مثل شبیه‌سازی مونت کارلو و تحلیل تصمیم را برای موارد زیر به کار می‌گیرد:

- تعیین احتمال تحقق یک هدف خاص تولید.

- کمی‌نمایی نمایش ریسک پروژه و تعیین اندازه‌ی اندوخته‌ی اقتضایی زمان و هزینه که ممکن است مورد نیاز باشد.

- شناسایی ریسک‌هایی که بیشترین توجه را لازم دارند، از طریق کمی‌نمایی سهم نسبی آنها در ریسک تولید.

- شناسایی اهداف واقع‌بینانه و قابل‌دستیابی هزینه، زمان‌بندی یا محدوده تولید.

تحلیل کمی ریسک معمولاً در پی تحلیل کیفی ریسک انجام می‌گیرد. این فرایند مستلزم شناسایی ریسک می‌باشد. فرایندهای کیفی و کمی تحلیل ریسک می‌توانند به صورت مجزا و یا با هم مورد استفاده قرار گیرند. ملاحظات مربوط به قابلیت دسترسی زمان و بودجه و نیاز به گزارش‌های کیفی و کمی در مورد ریسک و تاثیرات آن، روش (های) استفاده را تعیین خواهند نمود. هنگامی که تحلیل کمی تکرار می‌شود، روندها در نتایج می‌توانند نیاز به اقدام بیشتر یا کمتر مدیریت ریسک را بیان نمایند (جدیدالاسلامی؛ جدیدالاسلامی و قره‌گزلو، ۱۳۹۵).

شکل ۲-۵ فرآیند تحلیل کمی ریسک در مدیریت ریسک تولید را نشان می‌دهد.

خروجی‌ها	ابزارها و تکنیک‌ها	ورودیها
فهرست اولویت بندی شده ریسک‌های کمی شده	- مصاحبه - تحلیل	- برنامه مدیریت ریسک - ریسک‌های شناسایی شده
تحلیل احتمالی پروژه	- حساسیت	- فهرست ریسک‌های اولویت بندی شده
احتمال تحقق اهداف	- تحلیل درخت	- فهرست ریسک‌ها برای مدیریت و تحلیل بیشتر
هزینه و زمان	- تصمیم	- اطلاعات گذشته
روندهای نتایج تحلیل کمی ریسک	- شبیه‌سازی	- رای صاحب نظر - سایر خروجی‌های برنامه ریزی

شکل (۴-۱) فرآیند تحلیل کمی ریسک در مدیریت ریسک تولید (جدیدالاسلامی، ۱۳۹۵).

□ پاسخ به ریسک:

برنامه ریزی واکنش به ریسک، فرایند تکوین انتخاب‌ها و تعیین اقداماتی جهت افزایش فرصت‌ها و کاهش تهدیدها بر اهداف پروژه می‌باشد. این فرایند در برگیرنده شناسایی و تخصیص افراد یا قسمت‌هایی به منظور پذیرش مسئولیت هر واکنش مورد توافق به ریسک می‌باشد. این فرایند اطمینان می‌دهد که به ریسک‌های شناسایی شده به نحو شایسته‌ای پرداخته می‌شود.



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

اثر بخشی برنامه ریزی واکنش مستقیماً تعیین خواهد نمود که آیا ریسک پروژه افزایش یا کاهش می یابد. برنامه ریزی واکنش به ریسک باید باشد تا ریسک متناسب باشد، در مواجهه با چالش ها از نظر هزینه ها اثر بخش باشد، برای موفقیت آمیز بودن به هنگام باشد، با توجه به شرایط پروژه واقع بینانه باشد، مورد توافق همه ی قسمت های درگیر باشد و توسط یک شخص مسئول پذیرفته شده باشد. اغلب انتخاب بهترین واکنش به ریسک از میان گزینه های مختلف الزامی می باشد.

□ نظارت و کنترل ریسک :

شامل نظارت بر ریسک های موجود، شناسایی ریسک های جدید، اجرای برنامه های کاهش ریسک و ارزیابی اجرای این برنامه ها بر روی اهداف تولید می باشد.

شکل ۲-۶ فرآیند نظارت و کنترل در مدیریت ریسک تولید را نشان می دهد.

خروجی ها	ابزارها و تکنیک ها	ورودیها
- برنامه های راه حل جایگزین	- ممیزی های واکنش به ریسک	- برنامه مدیریت ریسک
- اقدام اصلاحی	- تولید	- برنامه واکنش به ریسک
- درخواست های تغییر برنامه تولید	- بازنگری های دوره ای ریسک	- ریسک
- به روز آوری های برنامه واکنش به ریسک	- تولد	- ارتباطات فرایند های تولید
- پایگاه های داده ریسک	- تحلیل ارزش کسب شده	- تحلیل و شناسایی بیشتر ریسک
- به روز آوری های فهرست های وارسی	- اندازه گیری عملکرد فنی	- تغییرات محدوده
- شناسایی ریسک	- برنامه ریزی واکنش به ریسک بیشتر	

16

شکل (۵-۱) فرآیند نظارت و کنترل در مدیریت ریسک تولید (جدیدالاسلامی، ۱۳۹۵).

این زیر فرآیند ها همیشه با یکدیگر و با دیگر فرآیندهای مدیریت تولید تقابل داشته و حداقل در هر فرایند تولیدی یکبار انجام می شوند و جدا تعریف کردن آنها از یکدیگر به معنای جدا انجام شدن آنها در تولید نیست.

روش تحلیل شکست و اثرات آن ریسک

□ روش های ارزیابی ریسک

محققان سیستم های پشتیبانی تصمیم گیری مختلفی را برای استفاده در بخش ارزیابی ریسک ارائه کرده اند. در ابزارهای استفاده



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

شده برای فرآیندهای مختلف مدیریت ریسک در حوزه های مختلف کاری، شناسایی و دسته بندی شده اند. روشهای استفاده شده در ارزیابی عبارتند از طوفان فکری، تحلیل درخت عیوب^{۱۸}، تحلیل درخت وقایع^{۱۹} و ... (وزدانی؛ سبزقبایی؛ دشتی و چراغی، ۱۳۹۶). از جمله ابزارهای دیگری که تاکنون مورد استفاده قرار گرفته اند می توان به هیستوگرام، نمودار پارتو، نمودار علت و معلول، الگوبرداری، گسترش عملکرد کیفی (QFD) و تجزیه و تحلیل اثرات و حالات خطا (FMEA) اشاره نمود.

ابزارهای هیستوگرام، نمودارهای پارتو و علت و معلول جهت شناسایی و حذف خطاهای رخ داده شده در مراکز خدمات درمانی از طریق جمع آوری اطلاعات از سیستم و رسم نمودار مورد استفاده قرار می گیرند. ابزار الگوبرداری شامل اندازه گیری عملکرد فعالیت های سازمان و مقایسه آنها با سازمان های برتر به منظور ارتقا عملکرد سازمان با توجه به اطلاعات کسب شده از آنها است. در این میان، QFD ابزاری نظام مند و سیستماتیک به منظور شناسایی و استقرار خواسته های کیفی مشتریان در هر یک از مراحل تکوین خدمت است. به عبارت دیگر، QFD یک ابزار کیفی پیشرفته است که هدف آن جذب بازار از طریق جلب رضایت مشتریان واقعی خدمت می باشد (صیفی؛ خواجه پور و یاقوت نژاد، ۱۳۹۶).

دیدگاه سیستماتیک QFD شامل یک زنجیره پیوسته است که در آن فعالیت های شناسایی مشتریان سیستم، جمع آوری خواسته های مشتریان، طراحی خدمت براساس این خواسته ها و تحویل به موقع خدمت به مشتری انجام می شود (عزیزی؛ پورخباز و جوانمردی، ۱۳۹۶).

جهت ارزیابی ریسک روشهای مختلف دیگری نیز به کار گرفته شده اند که عبارتند از: تجزیه و تحلیل حالات بحرانی خطر و اثرات ناشی از آن (FMECA)، تجزیه و تحلیل خطرات مرتبط با فرآیند (HAZOP) و امثالهم که توسط ارتش آمریکا جهت مدیریت ریسک و کاهش اثرات بلایای طبیعی و غیرطبیعی مورد استفاده قرار می گیرد (اتحادی و غزلی، ۱۳۹۶).

اما در این میان روش تحلیل شکست و آثار آن بواسطه خاصیت های کار گروهی و ارزیابی کیفی و دیگر ویژگی های خود در این پژوهش مد نظر قرار گرفته است. به علاوه، روش FMEA بر جلوگیری از بروز عیب و نقص، افزایش ایمنی و افزایش رضایت مشتری تمرکز دارد. یکی از تفاوت های اساسی FMEA با سایر تکنیک های کیفی این است که FMEA یک اقدام کنشی است و نه واکنشی؛ FMEA اگر درست و به موقع اجرا شود، فرآیندی زنده و همیشگی است. ابزاری پویاست که در چرخه بهبود مستمر به کار می رود. هدف از اجرای FMEA جستجوی تمام مواردی است که باعث شکست یک محصول یا فرآیند می شوند.

□ دیدگاه ها نسبت به خطا

پیش از بیان ماهیت روش تحلیل شکست و آثار آن، به بررسی دیدگاه ها نسبت به مقوله خطا - به عنوان مفهوم بنیادی در تعریف این روش - و مربوط به آن پرداخته می شود. در کل دو دیدگاه نسبت به این مفهوم وجود دارد:

دیدگاه سنتی یا رویکرد فردی به خطا

¹ - Fault Tree Analysis

¹ -Event Tree Analysis



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

دیدگاه جامع نگر یا رویکرد سیستمی به خطا

این دو رویکرد از نظر نوع نگرش به علل و عوامل ایجاد کننده خطا و نحوه مدیریت خطا با یکدیگر متفاوت هستند.

□ رویکرد فردی به خطا

به طور معمول برخورد اولیه با یک خطا، پیدا کردن فرد خطاکار و سرزنش کردن وی است. این رویکرد رویکرد ساده است که طبق آن رخداد نامطلوب و علت ایجاد آن (فرد خطاکار) کاملاً مشخص است. این رویکرد بر این اصل تاکید می کند که هر فردی به تنهایی پاسخگوی عمل خویش است. این رویکرد دارای سابقه ای طولانی در دنیای طبابت است. بر اساس چنین استدلالی، در صورت وقوع خطا در یک عمل جراحی، بدون در نظر گرفتن علل و عوامل زمینه ای آن، تنها فرد پاسخگو جراح و در صورت رخ دادن هرگونه اشتباه در مصرف داروی بیماران تنها کسی که مواخذه می شود پرستار خواهد بود. تمامی تلاش ها برای کاهش خطا بر افراد و اقدام اشتباه صورت گرفته متمرکز است. برای بهبود عملکرد افراد از روش های جبری مانند موارد زیر برای فرد خطاکار استفاده می شود:

● آموزش اجباری

● هشدار

● وضع قوانین

● تعیین مجازات

□ رویکرد سیستمی

در این رویکرد به جای سرزنش افراد خطاکار، به خطاها به عنوان پدیده هائی اجتناب ناپذیر که می توان از آنها جهت ارتقاء عملکرد سیستم بهره برد، نگریسته می شود. برخلاف رویکرد فردی به خطا که منحصر به یافتن فرد خطاکار و مجازت وی می باشد، رویکرد سیستمی کوششی در جهت تغییر سیستم به گونه ای است که احتمال وقوع خطا در آن کم شود. برای این منظور، باید به بررسی و تحلیل عوامل زمینه ای تاثیرگذار بر پیدایش خطا در داخل سیستم پرداخت (رعیتی دماوندی و همکاران، ۱۳۹۶).

۶-۱-۱- ماهیت روش تحلیل شکست و آثار ریسک

رویکرد FMEA، یک ابزار نظام یافته بر پایه کار گروهی است که در تعریف، شناسایی، پیشگیری، حذف یا کنترل حالات، علل و اثرات خطاهای بالقوه در یک سیستم خدماتی به کار گرفته می شود، پیش از آنکه خدمات نهایی، به دست مشتری برسند. این رویکرد گروهی از فعالیتهای را به طور سیستماتیک با مقاصد تشخیص خطاهای بالقوه و اثرات آن، شناسایی فعالیت هایی که می تواند شانس رخداد خطای بالقوه را کاهش داده یا حذف کنند و اجرا و مستندسازی این فعالیتهای را مدیریت می کند. ارزیابی ریسک



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

به روش FMEA رویکردی گام به گام برای شناسایی حالا بالقوه خرابی و شکست در فرآیند طراحی و تولید یک کالا یا ارائه یک خدمت، روشی سیستماتیک و سازمان یافته برای بررسی حالات شکست در سیستم می باشد (فتاحی، ۲۰۱۸).

این روش، ابزاری است که با کمترین ریسک، برای پیش بینی مشکلات و نواقص در مراحل طراحی و یا توسعه فرایندها و خدمات در سازمان به کار می رود. یکی از عوامل موفقیت FMEA، زمان اجرای آن است. این تکنیک برای آن طرح ریزی شده که " یک اقدام قبل از واقعه باشد" نه " یک تمرین بعد از آشکار شدن مشکلات". به بیانی دیگر، یکی از تفاوت های اساسی FMEA با سایر تکنیک های کیفی ارزیابی ریسک این است که FMEA، یک اقدام کنشی است نه واکنشی.

بر اساس تعریف انجمن مهندسی اتومبیل (SEA)، FMEA رهیافتی رسمی و سیستماتیک برای تعیین روشهای شکست سیستم، دلایل آنها، و نتایج بروز شکست بر روی کارکرد سیستم است ... FMEA مبنایی را برای تشخیص شکست های احتمالی سیستم و اثرات نامطلوب این شکست ها است که از دسترسی به نیازمندی های طراحی بواسطه این شکست های مفروض جلوگیری می نماید ... FMEA در بسیاری از سیستم های تحلیل طراحی استفاده می شود و ارزیابی امنیت سیستم، طراحی فعالیت های نگهداری سیستم ها، تعریف شرایط بازیابی خطا، تلورانس خطا و تشخیص و محدودسازی شکست و تعیین اصلاحات طراحی و فعالیت های تصحیحی که برای کاهش اثرات شکست در سیستم مورد نیاز است را شامل می گردد (ادر، ۲۰۱۷). تحلیل شکست و اثرات هر شکست (FMEA) روشی برای تحلیل مشکلات بالقوه در زمینه اعتبار یک محصول یا خدمت در مرحله ای است که امکان اقدام عملیاتی برای غلبه بر این قبیل موضوعات و نگرانی ها به آسانی انجام می گیرد، یا به عبارتی فلسفه این تکنیک، افزایش اعتبار در مرحله طراحی محصول یا خدمت است. FMEA برای شناسایی شکست های بالقوه، تعیین اثرات آنها بر عملیات تولید یا ارائه خدمت، و شناسایی اقداماتی برای کاهش یا حذف شکست ها استفاده می شود. با اینکه پیش بینی تمام شکست های بالقوه بسیار دشوار است، اما باید تا حد امکان و بر پایه کار گروهی فهرستی از شکست های بالقوه را تهیه نمود (ادر، ۲۰۱۷). روش FMEA تمام حالات خطا برای یک عملکرد و وظیفه را تحلیل می کند و به دنبال علل و اثرات آن است. این روش، ابزاری نظام یافته و یک روش پیشگیرانه کاملاً ذهنی بر پایه کار تیمی است که در تعریف، شناسایی، ارزیابی، پیشگیری، حذف یا کنترل حالات، علل و اثرات خطاهای بالقوه در یک سیستم، فرایند، طرح یا خدمت (پیش از آنکه محصول یا خدمت نهایی به دست مشتری آن برسد) بکار گرفته می شود و لازمه آن پیشگویی خطاها و چگونگی جلوگیری از آنهاست. این پیشگویی توسط متخصصین امر که دانش و تجربه کافی درباره طرح فرایند یا خدمت هستند صورت می پذیرد. به همین دلیل، انتخاب تیم و برنامه ریزی FMEA در اجرای کامل آن بسیار حائز اهمیت می باشد (دودم، ۲۰۱۵) بحرانی بودن یا سطح ریسک ناشی از یک شکست عبارت است از یک ترکیب شدت اثر و احتمال وقوع آن. برای هر تاثیر در روش FMEA، شدت بطور کیفی از بین چند دسته دامنه از فاجعه بار تا نقطه مقابل آن تخمین زده می شود، و احتمال به صورت کیفی و کمی ارزیابی می شود. این شدت و احتمال ارزیابی شده در یک بررسی کلی از سطح ریسک در اثرات شکست به صورت قابل قبول و غیر قابل قبول به کار می رود. یکی از جنبه های مهم روش FMEA که اغلب در بحث در مورد آن نادیده گرفته می شود (شاید به این خاطر که در کاربرد نشان داده نمی شود)، اهمیت مدارک و حفظ تمام مفروضات، از جمله روابط نرخ های شکست و دسته بندی اثرات است که زیر مجموعه ای از موارد ثبت شده در کاربرد هستند.



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

^{Boehm}

^{Fairly}

جامعه و نمونه آماری و روش جمع آوری داده ها:

با توجه به اهداف تعیین شده در بیان مساله پژوهش، جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه تلویزیون های اینترنتی می باشد که در حوزه شبکه های مجازی فعالیت دارند مانند هشتک مدیا و تی وی پلاس و غیره که با استفاده از روش تصادفی جدول مورگان نمونه گیری آماری انجام خواهد شد. از این رو تعداد کل جامعه مورد مطالعه ۴۶۰ نفر می باشد که مطابق با جدول مورگان نمونه آماری این پژوهش ۲۱۰ نفر می باشد.

در این تحقیق به علت پراکنش جغرافیایی بسیار شرکت ها و محدودیت زمانی و امکاناتی محقق، از روش نمونه گیری در دسترس استفاده میشود. یک نمونه در دسترس زمانی به دست می آید که محقق هر واحد نمونه ای را به سهولت قابل دستیابی است، انتخاب کند (شیخی ۱۳۹۰).

ابزار و روش گردآوری داده ها

در این تحقیق از پرسشنامه به عنوان ابزار جمع آوری اطلاعات استفاده می شود. پرسشنامه یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روشی مستقیم برای کسب داده های پژوهش است که از نقطه نظر ماهیت به دو صورت سوالات باز و بسته طراحی می گردد (خاکی، ۱۳۹۴). در این تحقیق ماهیت پرسشنامه بصورت سوالات بسته است و لاکن از لحاظ اجرا، پرسشنامه الکترونیکی خواهد بود.

نحوه طراحی پرسشنامه

از آنجایی که کیفیت تنظیم پرسشنامه در بدست آمدن اطلاعات صحیح، درست و قابل تعمیم بسیار با اهمیت است، جهت طراحی پرسشنامه برای بررسی هدف تحقیق مراحل مختلفی صورت می پذیرد که در ادامه بطور خلاصه بدان اشاره می شود.

شاخص های مورد استفاده جهت سنجش متغیرها

جهت آزمون تجربی مدل مفهومی ارائه شده در فصل ۱ فرضیه های مرتبط با مفاهیم مختلف برای این تحقیق ایجاد شده و سپس مفاهیم ذهنی به مفاهیم قابل سنجش تبدیل می شوند. عملیاتی کردن مفاهیم شامل یافتن و ایجاد نمودن شاخص های تجربی و یا مقیاس هایی است که معنی مفاهیم از پیش تعیین شده در تحقیق را مشخص می نمایند. از سوی دیگر مقیاس های مربوطه بایستی ایجاد گردند تا بدان وسیله بتوان به طور تجربی مفاهیم را اندازه گیری نموده و مدل تحقیق را آزمون کرد (خاکی، ۱۳۹۴).

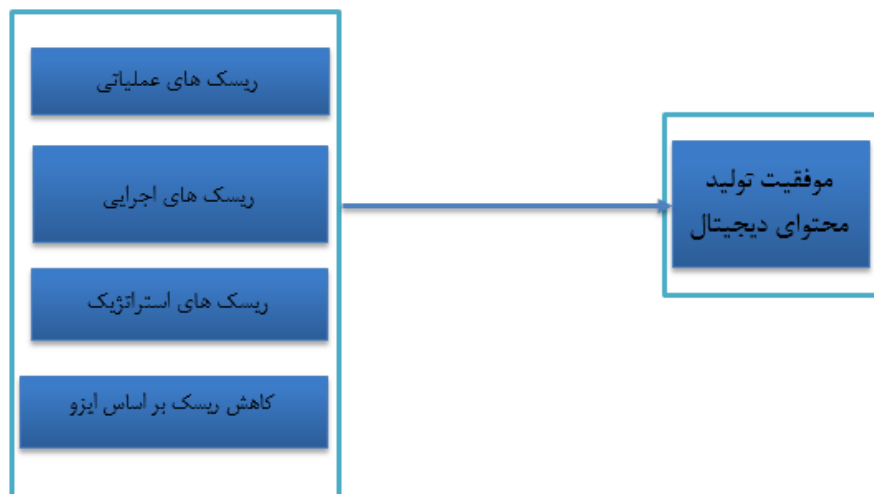
هر مفهوم را میتوان براساس یک یا چند شاخص مورد سنجش قرار داد ولیکن از آنجایی که استفاده از یک شاخص برای اندازه گیری یک متغیر دارای معایبی است، بهتر است از چند شاخص جهت مفاهیم استفاده شود در نتیجه در طول مراحل طراحی پرسشنامه، هر یک از مفاهیم ذهنی با استفاده از چند شاخص، که به طور تجربی در تحقیقات گذشته مورد بررسی قرار گرفته به

دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

مفاهیم عملیاتی تبدیل خواهد شد. در این تحقیق شاخص های مورد ارزیابی بعد از اتمام فصل دوم انتخاب خواهند شد. در این تحقیق، از سؤالات بسته در پرسشنامه استفاده شده است متداول ترین طبقه بندی مقیاسهای اندازه گیری در علوم اجتماعی نیز، اسمی، رتبه ای، فاصله ای، و نسبتی است. در این تحقیق از مقیاس فاصله ای لیکرت استفاده خواهد شد که به طور وسیعی در تحقیقات دانشگاهی مورد پذیرش قرار گرفته است (سرمدی، ۱۳۷۸). چنانکه مطالعه تحقیقات مرتبط گذشته نیز آشکار مینماید، اکثر تحقیقات تحقیقات تجربی مشابه از این مقیاس براساس سنجش مفاهیم عملیاتی تحقیق استفاده نموده اند. پس از مشخص شدن پرسشنامه مقدماتی، آن به اساتید دانشگاه و مدیران اجرایی ارائه میگردد و از آنها درخواست می شود تا سؤالات را مطالعه و به آنها پاسخ دهند و همچنین در رابطه با ترتیب، وضوح و قابل فهم بودن سؤالات پیشنهادی را ارائه دهند همچنین در رابطه با گروه بندی شاخص ها نظرات خود را بیان کنند. این پرسشنامه به اساتید دانشگاه و مدیران اجرایی ارائه خواهد شد تا افراد خبره دانشگاهی و اجرایی در خصوص مفاهیم و شاخص ها نظرات خود را ارائه دهند .

21



روش تجزیه و تحلیل داده ها:

در این تحقیق، جهت آزمون فرضیه های اصلی از روش معادلات ساختاری (SEM) و بطور اخص تحلیل مسیر استفاده می شود. تحلیل مسیر (مدل ساختاری) تکنیکی است که روابط بین متغیر های تحقیق (مستقل، میانجی و وابسته) را بطور همزمان نشان می دهد (خاکی، ۱۳۹۲). در این تحقیق بررسی هم زمان فرضیه ها در قالب مدل اولیه صورت می گیرد. برای ارزیابی مدل فرضی در این تحقیق ابتدا با استفاده از روش بیشینه احتمال ، پارامترها برآورد میگردد. پارامتر های برآورد شده شامل ضرایب تاثیر هستند. در نهایت شاخص های ارزشیابی برازندگی مدل و شکل مدل برازش شده گزارش میشود. به منظور بررسی وضعیت متغیر های تحقیق از آزمون فرض آماری میانگین یک جامعه یا به عبارتی از آزمون t یک نمونه ای استفاده می گردد که در واقع تفاوت



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

بین میانگین نمونه مورد بررسی را با یک مقدار مفروض مورد آزمون قرار می دهد(خاکی، ۱۳۹۲).
با توجه به اهداف در نظر گرفته شده در این پژوهش، مراحل تحقیق به شرح ذیل می باشد:

- ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه تهیه شده
- نمونه گیری از جامعه آماری
- ارزیابی پایایی پرسشنامه های تکمیل شده توسط نمونه تصادفی
- تحلیل فرضیات پژوهش
- اعتبار سنجی مدل ارائه شده بر اساس مدل ساختاری (تحلیل عاملی) در نرم افزار AMOS/SMART PLS

بررسی فرضیه های پژوهش:

22

- با توجه به نوع فرضیه های پژوهشی مطرح شده که همگی از نوع علی هستند، توجه به ضرایب رگرسیونی موجود میان متغیرهای پژوهش و همچنین عدد معنی داری آن ها که در بستر روش مدل - سازی معادلات ساختاری به دست آمده اند، ضروری است. بر این اساس، نتایج این تحلیل ها که حاکی از رد یا تأیید فرضیه های پژوهش هستند، در جدول شماره ۱-۱ الی ۴-۱۷ نشان داده شده اند.
- فرضیه اول پژوهش: ریسک های عملیاتی بر روی موفقیت تولید محتوای دیجیتال اثر مثبت و معناداری دارد.

جدول (۱-۱) آزمون فرضیه اول پژوهش

فرضیه	متغیرها		ضریب مسیر (β)	عدد معنی داری	نتیجه
	مستقل	وابسته			
H1	ریسک های عملیاتی	موفقیت تولید محتوای دیجیتال ←	۰,۰۰۸	۰,۱۵۵	عدم تأیید

بر اساس تحلیل انجام شده بر روی فرضیه اول پژوهش، مقدار t کمتر از ۱,۹۶ می باشد لذا فرض پژوهش رد شده و نشان داده شده است که شناسایی ریسک های عملیاتی بر روی موفقیت تولید محتوای دیجیتال اثری ندارد.

جدول (۲-۱) آزمون فرضیه دوم پژوهش

فرضیه	متغیرها		ضریب مسیر (β)	عدد معنی داری	نتیجه
	مستقل	وابسته			



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

H2	ریسک های اجرایی ←	موفقیت تولید محتوای دیجیتال	۰,۳۰۴	۴,۷۸۷	تأیید
----	-------------------	-----------------------------	-------	-------	-------

فرضیه دوم پژوهش: بر اساس تحلیل آماری انجام شده، نشان داده شده است که شناسایی ریسک های اجرایی بر موفقیت تولید محتوای دیجیتال اثر مثبت و معناداری دارد

جدول (۳-۱) آزمون فرضیه سوم پژوهش

فرضیه	متغیرها		ضریب مسیر (β)	عدد معنی داری	تأیید
	مستقل	وابسته			
H3	ریسک های استراتژیک	موفقیت تولید محتوای دیجیتال ←	۰,۳۸۷	۶,۹۲۷	تأیید

23

فرضیه سوم پژوهش: بر اساس تحلیل آماری انجام شده، نشان داده شد که شناسایی ریسک های استراتژیک بر روی موفقیت تولید محتوا دیجیتال اثر مثبت و معناداری دارد.

جدول (۴-۱)

فرضیه	متغیرها		ضریب مسیر (β)	عدد معنی داری	تأیید
	مستقل	وابسته			
H4	کاهش ریسک بر اساس ایزو ۳۱۰۰۰	موفقیت تولید محتوای دیجیتال ←	۰,۲۲۵	۴,۹۷۷	تأیید

با توجه به فرضیه های تحقیق معرفی شده در فصل اول، در این بخش به تحلیل فرضیات پرداخته می شود:

۱. شناسایی ریسک های عملیاتی بر روی موفقیت تولید محتوای دیجیتال اثر مثبت و معناداری ندارد و فرضیه اول پژوهش رد می شود و نشان داده شده است که ریسک عملیاتی عاملی بر شکست و موفقیت تولید محتوای دیجیتال نیست و سازمان های تولید کننده محتوای دیجیتال می توانند ارزیابی و تحلیل این ریسک ها را رها نموده و به سایر ریسک ها بپردازند.

۲. ریسک های اجرایی بر موفقیت تولید محتوای دیجیتال اثر مثبت و معناداری دارد و میزان تحلیل مسیر انجام شده اثر ۰,۳۰۴ واحدی نشان داده است که اثر ویژه ای بر روی موفقیت تولید محتوا دارد و سازمان های تولید کننده محتوا باید دیدگان ویژه ای نسبت به ریسک های اجرایی داشته باشند و بر اساس تحلیل تصمیم گیری مولفه های اجرایی علاوه بر شناسایی ریسک ها اقدامات کنترلی مناسبی را تدوین و اجرا نمایند.

۳. ریسک های استراتژیک بر روی تولید محتوا با ضریب مسیر ۰,۳۸۷ اثر مثبت و معناداری را نشان داده است که نیاز است تا سازمان های تولید کننده محتوای دیجیتال ریسک های استراتژیک را بخوبی شناسایی کرده و برنامه کوتاه مدت و بلند مدت در

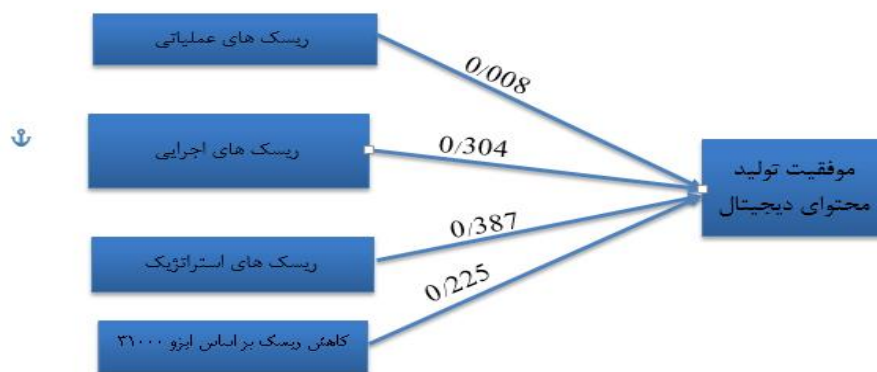


دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک

۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

این خصوص ایجاد نمایندند.

۴. کاهش ریسک بر اساس ایزو ۳۱۰۰۰ بر موفقیت های تولید محتوا اثر ویژه ای داشته بگونه ای که بر اساس گستره دانشی ایزو ۳۱۰۰۰ باید فهرست کاملی از اقدامات تنظیم شده و ریسک های اولیه و ثانویه بخوبی برنامه ریزی و متناسب به سطح RPN ریسک ها اقدامات واکنشی کوتاه مدت و میان مدت و بلند مدت ترسیم شود.



24

نتیجه گیری:

۱. شناسایی ریسک های عملیاتی بر روی موفقیت تولید محتوای دیجیتال اثر مثبت و معناداری ندارد و فرضیه اول پژوهش رد می شود و نشان داده شده است که ریسک عملیاتی عاملی بر شکست و موفقیت تولید محتوای دیجیتال نیست و سازمان های تولید کننده محتوای دیجیتال می توانند ارزیابی و تحلیل این ریسک ها را رها نموده و به سایر ریسک ها بپردازند.

۲. شناسایی ریسک های اجرایی بر موفقیت تولید محتوای دیجیتال اثر مثبت و معناداری دارد و میزان تحلیل مسیر انجام شده اثر واحدی نشان داده است که اثر ویژه ای بر روی موفقیت تولید محتوا دارد و سازمان های تولید کننده محتوا باید دیدگان ویژه ای نسبت به ریسک های اجرایی داشته باشند و بر اساس تحلیل تصمیم گیری مولفه های اجرایی علاوه بر شناسایی ریسک ها اقدامات کنترلی مناسبی را تدوین و اجرا نمایند.

۳. ریسک های استراتژیک بر روی تولید محتوا با ضریب مسیر ۰,۳۸۷ اثر مثبت و معناداری را نشان داده است که نیاز است تا سازمان های تولید کننده محتوای دیجیتال ریسک های استراتژیک را بخوبی شناسایی کرده و برنامه کوتاه مدت و بلند مدت در این خصوص ایجاد نمایندند.

۴. کاهش ریسک بر اساس ایزو ۳۱۰۰۰ بر موفقیت های تولید محتوا اثر ویژه ای داشته بگونه ای که بر اساس گستره دانشی ایزو ۳۱۰۰۰ باید فهرست کاملی از اقدامات تنظیم شده و ریسک های اولیه و ثانویه بخوبی برنامه ریزی و متناسب به سطح RPN



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک ۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

ریسک ها اقدامات واکنشی کوتاه مدت و میان مدت و بلند مدت ترسیم شود.

منابع و مأخذ:

صباغی، امیرحسین و رستم زاده، مهرداد، ۱۳۹۹، مدیریت ریسک پروژه ها مبتنی بر مفاهیم تئوری مطلوبیت، ششمین کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد سالم در بانک، بورس و بیمه، تهران.

خاکبازان، مجتبی و سعادت، محمد و سلامتی، مهدی و احمدوند، علی محمد، ۱۳۹۹، رتبه بندی ریسک های مدیریت دانش پروژه با استفاده از روش سورا، ششمین کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد سالم در بانک، بورس و بیمه، تهران

شیخ ویسی، سمیرا و ثانی، طیبه و راشکی، مهلا و کیخا، افسانه، ۱۳۹۸، مدیریت ریسک پروژه در پیکره دانش، دومین کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در علوم برق، کامپیوتر و مهندسی پزشکی، شیروان

محمدی، زیبا، ۱۳۹۸، اصول مدیریت ریسک با تاکید بر حرفه ای شدن آن، پنجمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت، تهران.

والا، شبنم، ۱۳۹۸، سطح بندی شاخص های موثر بر مدیریت ریسک سازمانی با استفاده از تکنیک ISM، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری تابستان ۱۳۹۸ شماره ۱۳ (جلد اول)

ورناصری، نوید و شکسته بند، پوریا، ۱۳۹۹، بررسی رویکرد مواجهه با ریسک در مدیریت پروژه های سنتی و چابک، اولین کنفرانس بین المللی چالش ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، ساری.

رستمی مازویی، نعمت و رام روز، امیرحسین، ۱۳۹۹، تاثیر مدیریت ریسک سازمانی بر عملکرد مالی با در نظر گرفتن نقش تعدیلگر فناوری اطلاعات در بانک های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، اولین کنفرانس بین المللی چالش ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، ساری

مختاری، حمیدرضا و مدیری، ناصر، ۱۳۹۹، فرآیند مدیریت ریسک های امنیت سایبری، چهارمین کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در علوم برق و کامپیوتر و مهندسی پزشکی، شیروان.



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک ۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

ابراهیمی، سیدنصراله؛ رضا تهرانی؛ علی فلاحپور؛ آیه کاتبی و جواد میثاقی فاروجی، ۱۳۹۸، ارزیابی ریسک های محیطی قراردادهای سرمایه گذاری پروژه های بالادستی نفت و گاز ایران با رویکرد پویایی شناسی سیستم ها، اولین کنفرانس ملی تفکر سیستمی در عمل، مشهد- دانشگاه فردوسی مشهد، دانشگاه فردوسی مشهد.

شیخ ویسی، سمیرا؛ طیبه ثانی؛ مهلا راشکی و افسانه کیخا، ۱۳۹۸، مدیریت ریسک پروژه در پیکره دانش، دومین کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در علوم برق، کامپیوتر و مهندسی پزشکی، شیروان، موسسه پژوهشی رهجویان پایا شهر اترک و مجله علمی تخصصی پایاشهر.

هادی زاده، محمد، ۱۳۹۸، ارائه مدل مدیریت استراتژیک ریسک در پروژه های عمرانی، چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهشهای نوین در عمران، معماری، مدیریت شهری و محیط زیست، کرج، دانشگاه جامع علمی کاربردی - سازمان همیاری شهرداری ها و مرکز توسعه خلاقیت و نوآوری علوم نوین

حقانیت، سعیده و موسوی راد، سیدحامد و نامجو، محمدرضا و ایزدپناه، امین، ۱۳۹۹، مروری سیستماتیک مدیریت ریسک در پروژه ها، اولین کنفرانس بین المللی چالش ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، ساری.

26

فضلی، مسعود و فلاح، علی و خاکباز، امیر، ۱۳۹۹، مدیریت ریسک در پروژه های ساختمانی با در نظر گرفتن روابط متقابل ریسک پروژه: بیشینه نمودن مطلوبیت.

تاجیک، مسعود و خامنه، امیرحسین و صفامهر، مجید، ۱۳۹۹، مدیریت ریسک های موثر بر کیفیت اجرای پروژه های مرمت ابنیه تاریخی، کنفرانس بین المللی عمران، معماری، توسعه و بازآفرینی زیرساخت های شهری در ایران، تهران

قلیچ خانی، مهرشاد و حسینی، مهدی و حسینی، محمد، ۱۳۹۹، شناسایی، رتبه بندی و تلفیق ریسک های مرتبط با HSE و مدیریت ریسک پروژه با استفاده از روش آنترویی شانون و روش SAW بر اساس استاندارد PMBOK، دومین کنفرانس مهندسی صنایع، اقتصاد و مدیریت

تاجیک، فاطمه، ۱۳۹۹، بررسی تاثیر ریسک بر مدیریت ذینفعان در پروژه های عمرانی، هفتمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم جغرافیا، معماری و شهرسازی ایران، تهران

خلیلی، محمدرضا و احمدی، وحید و جلالی، محسن، ۱۳۹۹، بررسی و اولویت بندی میزان تاثیر ابعاد مدیریت ریسک بر موفقیت پروژه های ساختمانی شهر مشهد، چهارمین مجمع توسعه فناوری و کنفرانس بین المللی یافته های نوین عمران معماری و صنعت ساختمان ایران (Ircivil2019)، تهران

کریمی اصل، محرمعلی؛ فتحی، حسین؛ (۱۳۹۷)، ارزیابی ریسک به روش FMEA و تاثیر استقرار الزامات و مقررات، مجله کار و جامع، شهریور ۱۳۹۷ - شماره ۲۲۰ (صفحه های ۶۱ تا ۶۸)



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک ۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

ورناصری، نوید و شکسته بند، پوریا، ۱۳۹۹، بررسی رویکرد مواجهه با ریسک در مدیریت پروژه های سنتی و چابک، اولین کنفرانس بین المللی چالش ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، ساری.

Malik, M. F., Zaman, M., & Buckby, S. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 16(1), 100178.

Farina, L., Danesi, E., Travaglini, A., Mancini, M., & Trucco, P. (2018). Integration of constructability and project risk management. In *Closing the gap between practice and research in industrial engineering* (pp. 313-321). Springer.

Di Vaio, A., Palladino, R., Pezzi, A., & Kalisz, D. E. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 123, 220-231.

Barafort, B., Mesquida, A. L., & Mas, A. (2017). Integrating risk management in IT settings from ISO standards and management systems perspectives. *Computer Standards & Interfaces*, 54, 176-185.

Belás, J., Smrcka, L., Gavurova, B., & Dvorsky, J. (2018). The impact of social and economic factors in the credit risk management of SME. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(3), 1215-1230.

Hallikas, J., Lintukangas, K., & Kähkönen, A. K. (2020). The effects of sustainability practices on the performance of risk management and purchasing. *Journal of Cleaner Production*, 263, 121579.

Mateos-Ronco, A., & Server Izquierdo, R. J. (2020). Risk management tools for sustainable agriculture: A model for calculating the average price for the season in revenue insurance for citrus fruit. *Agronomy*, 10(2), 198.

Braumann, E. C., Grabner, I., & Posch, A. (2020). Tone from the top in risk management: A complementarity perspective on how control systems influence risk awareness. *Accounting, organizations and society*, 84, 101128.

Mahmoudi, A., Abbasi, M., Deng, X., Ikram, M., & Yeganeh, S. (2020). A novel model for risk management of outsourced construction projects using decision-making methods: a case study. *Grey Systems: Theory and Application*.

Hermoso-Orzáez, M. J., Orejón-Sánchez, R. D., & Gago-Calderón, A. (2021). Analysis and Risk Management in Projects of Change to Led in Street Lighting According to ISO-21500 and UNE-EN-62198. In *Project Management and Engineering Research* (pp. 405-424). Springer, Cham.



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک ۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

Olson, D. L., & Wu, D. (2020). Enterprise risk management in projects. In *Enterprise Risk Management Models* (pp. 165-177). Springer, Berlin, Heidelberg.

Al Mhdawi, M. K. (2020). Proposed risk management decision support methodology for oil and gas construction projects. In *The 10th International Conference on Engineering, Project, and Production Management* (pp. 407-420). Springer, Singapore.

Samimi, A. (2020). Risk Management in Information Technology. *Progress in Chemical and Biochemical Research*, 130-134.

Valério, K. G. O., da Silva, C. E. S., & Neves, S. M. (2020). Risk Management in Software Development Projects: Systematic Review of the State of the Art Literature. *International Journal of Open Source Software and Processes (IJOSSP)*, 11(1), 1-22.

Ali, A. S., & Wali, K. I. (2020). Extent of risk management implementation in some of rock laboratory tests for tunnel projects by means of AHP method. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 8(4), 2075-2088.

28 Dixit, S., Sharma, K., & Singh, S. (2020). Identifying and analysing key factors associated with risks in construction projects. In *Emerging Trends in Civil Engineering* (pp. 25-32). Springer, Singapore.

Sami Ur Rehman, M., Thaheem, M. J., Nasir, A. R., & Khan, K. I. A. (2020). Project schedule risk management through building information modelling. *International Journal of Construction Management*, 1-11.

Vijayan, V. K., & Sharma, D. (2020). A Study on the Impact of Dimensions of Risk Management on Risk Management Practices in It Projects in the UAE. *International Journal of Management*, 11(9).

Chou, J. S., & Chiu, Y. C. (2020). Identifying critical risk factors and responses of river dredging projects for knowledge management within organisation. *Journal of Flood Risk Management*, e12690.

Samimi, A. (2020). Risk Management in Oil and Gas Refineries. *Progress in Chemical and Biochemical Research*, 3(2), 140-146.

Marshall, A. J., Ojiako, U., Williams, T., Al-Mazrooie, J. R., Lin, F., & Chipulu, M. (2020). Risk management as knowledge production: application to fast-tracked complex multi-stakeholder airport projects. In *Entrepreneurial Innovation and Economic Development in Dubai and Comparisons to Its Sister Cities* (pp. 33-66). IGI Global.

Denney, V. (2020). Exploring the upside of risk in project management: a phenomenological inquiry. *Journal of Modern Project Management*, 8(1), 278-298.

Fusi, D. (2018). Sailing for a Second Navigation: Paradigms in Producing Digital Content. *Sailing for a Second Navigation: Paradigms in Producing Digital Content*, 213-276.



دومین کنفرانس ملی مدیریت و تجارت الکترونیک ۳۰ دی ۱۴۰۰ - تهران

Mindel, D. (2017). Accessible preservation on a budget: One library's cost-effective approach to producing and preserving quality digital content. *Journal of Digital Media Management*, 6(1), 36-51.

Ewis, R. S. A. (2020). *Adaptive Augmented Reality Environment based on Gamification to Develop Educational Technology Students' Skills of Producing Digital Learning Resources and Usability* (Doctoral dissertation, Fayoum University).

Toker, S., & Baturay, M. H. (2021). Developing disposition to critical thinking and problem-solving perception in instructional design projects for producing digital materials. *International Journal of Technology and Design Education*, 1-26.

Harhai, M., Krueger, J., & Maccaferri, J. (2017). Past events, current teens, future skills: Producing digital oral history. *Pennsylvania Libraries: Research & Practice*, 5(1), 42-56.

Rodríguez Miranda, Á., & Valle Melón, J. M. (2017). Recovering old stereoscopic negatives and producing digital 3D models of former appearances of historic buildings.

Spante, M., & Brocker, K. (2020). Producing Digital Stories For Language Learning And Digital Competence. *ICICTE 2020*, 134.

Lundgren, A. S., & Johansson, A. (2017). Digital rurality: Producing the countryside in online struggles for rural survival. *Journal of Rural Studies*, 51, 73-82.