

## ارائه الگوی ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیما<sup>۱</sup>

حسین زارعی عظیمیان<sup>۲</sup>؛ سیاوش صلواتیان<sup>۳</sup>؛ سمیه لبافی<sup>۴</sup>

تاریخ ارسال: ۱۴۰۰/۱۰/۲۳ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۲۲

### چکیده

یکی از مهم‌ترین مواردی که می‌تواند منجر به مزیت رقابتی سازمان صداوسیما در محیط پرتلاطم سازمان‌های رسانه‌ای شود، تدوین و اجرای راهبرد یا همان مدیریت راهبردی است. شناسایی ریسک‌های راهبردی و تمهید اقداماتی برای آنها می‌تواند منجر به افزایش احتمال موفقیت مدیریت راهبردی در سازمان صداوسیما شود و قدرت رقابت‌پذیری این سازمان را در سپهر رسانه‌ای کشور و جهان افزایش دهد. هدف این پژوهش، شناسایی و ارائه الگوی ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیما است. به‌منظور دستیابی به هدف پژوهش، از روش نظریه زمینه‌ای (GT) استفاده شده است. داده‌های موردنیاز، از طریق مصاحبه عمیق با چهارده نفر از خبرگان به دست آمد. این افراد به‌صورت هدفمند از بین معاونین، مشاوران، مدیران و کارشناسان سازمان صداوسیما که پست سازمانی و یا وظایف آنها به مقوله راهبرد مربوط می‌شد و نیز اساتید دانشگاهی که آشنا به مقوله ریسک و راهبرد بودند، انتخاب شدند. داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی با استفاده از نرم‌افزار اطلس‌تی، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. بر این اساس، ۱۱۵ مفهوم در قالب هفت ریسک، شامل ریسک‌های ساختاری، دانشی، تولید، مدیریتی، فنی و فناوری، مالی و ریسک‌های منابع انسانی شناسایی و دسته‌بندی شدند.

### واژه‌های کلیدی

مدیریت رسانه‌ای، مدیریت راهبردی، ریسک‌های راهبردی، صداوسیما.

۱. این مقاله براساس نظر گروه دبیران و سردبیر فصلنامه، پژوهشی است.

۲. کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، گروه ارتباطات، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

zareiazimian@gmail.com

۳. دانشیار دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران.

salavatian@gmail.com

۴. استادیار گروه پژوهشی مطالعات اجتماعی و اطلاعات، پژوهشکده جامعه و اطلاعات، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایراندک)، تهران، ایران.

labafi@irandoc.ac.ir

## مقدمه

تحولات عمده در سازمان‌های رسانه‌ای مانند تنوع و تکثر رسانه‌ها، افزایش استفاده از رسانه‌ها، رشد روزافزون بازار رسانه‌ها، تمایل به مشارکت در محتوا و سرعت بالای تغییرات فناوری باعث افزایش رقابت و دشواری مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای شده است. این تغییر و تحولات به دلیل تنوع بیش از حد نیروهای اثرگذار و سرعت بالای وقوع آنها، نگاه راهبردی در این سازمان‌ها را به یک الزام تبدیل کرده است. بنابراین سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران- به عنوان بزرگ‌ترین نهاد رسانه‌ای کشور- نیازمند راهبردهای کارآمدی است که بتواند با توجه به تغییرات و پیچیدگی‌های محیطی، جایگاه خود را در بین دیگر رسانه‌ها حفظ کند و آن را ارتقا بخشد. در این شرایط، موفقیت سازمان در گرو جهت‌گیری همه بخش‌های سازمان در راستای مسیر راهبردی آن است.

راهبرد، در واقع الگوی رفتاری، نقشه راه و سیاست یا تصمیمی است که جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد و می‌تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی تعریف شود (David & et al, 2020). درحالی‌که یک راهبرد کارآمد، مهم‌ترین عامل بقای سازمان در مواجهه با خطرات متعدد به حساب می‌آید، بسیاری از برنامه‌های راهبردی در سازمان‌ها به شکست منجر می‌شوند.

از مهم‌ترین عوامل شکست اجرای راهبردهای سازمان صداوسیما می‌توان به تشدید رقابت رسانه‌ای، عدم اثربخشی محتوایی رسانه، تغییرات فناوری رسانه- آرایش سپهر رسانه، عدم مدیریت صحیح سازمانی، عدم شناخت ذائقه مخاطبان اشاره کرد (علوی‌وفا، ۱۳۹۶). بر این اساس، داشتن یک راهبرد اثربخش برای سازمان صداوسیما ضروری است؛ در غیر این صورت، موجب تحمیل هزینه‌های اضافی، از دست رفتن منابع آتی و فرصت‌های پیش رو می‌شود.

پاکزاد و خواجه‌نایینی (۱۳۹۶) در مطالعه خود درخصوص سند چشم‌انداز افق رسانه که یک برنامه راهبردی، در راستای سند چشم‌انداز بیست‌ساله نظام با نگاه آینده‌نگرانه است، مدعی شدند سیاست‌گذاری رسانه‌ای در سازمان صداوسیما با نقصان در طراحی و اجرا روبه‌روست. از طرفی، بهبود سیاست‌گذاری و فعالیت‌های

رقابتی در محیط پرتلاطم سازمان‌های رسانه‌ای، با توجه به ماهیتی که دارند، همواره با درجه‌ای از ریسک همراه هستند.

ریسک، عدم اطمینان و آگاهی از نتیجه عمل است و چنین عدم اطمینانی، ناشی از ذهنیت فرد بوده و مشخصه آن تردید و ناآگاهی از نتایج یک عمل است (Denenberg & et al, 2014). ریسک را نمی‌توان به‌طور کامل حذف کرد و جزء لاینفک هر استراتژی سازمانی به‌شمار می‌رود. از طرفی، سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران با محیطی پیچیده و ناپایدار روبه‌روست که مدیریت آن را دشوار کرده است. بنابراین سازمان صدا و سیما نیازمند مقابله با ریسک‌هایی است که نظام راهبردی آن را بی‌تعادل کرده و بر ارزش این سازمان، تأثیرات منفی و قابل ملاحظه‌ای برجای می‌گذارند. به گونه‌ای که این ریسک‌ها می‌توانند هزینه‌های اضافی بر سازمان تحمیل کرده و همچنین منافع و فرصت‌های پیش‌روی سازمان را از بین ببرند. به این موارد، ریسک‌های راهبردی گفته می‌شود. بنابراین ریسک‌های راهبردی عبارت‌اند از حوادث یا شرایط ناخواسته مانند تغییر در رفتار رقبای، خطاهای بحرانی در فرایندهای داخلی و از بین رفتن ظرفیت‌های تکنولوژیکی که توانایی مدیران را برای اجرای راهبردهای موردنظرشان در سازمان کاهش می‌دهند، به گونه‌ای که اگر این ریسک‌ها به‌طور مؤثر مدیریت نشوند، تأثیرات منفی قابل توجهی بر عملکرد سازمان خواهند داشت.

یکی از مهم‌ترین مواردی که سازمان صدا و سیما به واسطه آن، می‌تواند یک تحول جدی در عرصه جهانی داشته باشد و مزیت رقابتی کسب کند، در تدوین و اجرای راهبرد یا همان مدیریت راهبردی است. تلاش‌های متعدد برای برنامه‌ریزی و تدوین راهبردها و نهایتاً به نتیجه نرسیدن و پیاده نشدن راهبردها، سبب شده تصوری درخصوص بی‌فایده بودن مدیریت راهبردی در سازمان صداوسیما ایجاد شود. بر همین اساس، اگر مدیران سازمان صدا و سیما پیش از آغاز این فرایند با ریسک‌های پیش‌رو آشنا شوند، بهتر با آنها مقابله کرده و می‌توانند احتمال موفقیت راهبردها را بالا ببرند. شایان ذکر است هیچ برنامه‌ریزی‌ای نمی‌تواند تمام ریسک‌های تصمیم‌گیری را از بین ببرد و نباید چنین انتظاری داشت. چرا که شناخت تمام ریسک‌های راهبردی به علت پیچیدگی و وفور آنها امکان‌پذیر نیست.

اما هدف، شناخت ریسک‌های راهبردی است که سازمان صداوسیما باید در برابر آنها واکنش عملی نشان دهد و از تأثیر آنها بکاهد. بر این اساس، این پژوهش به دنبال ارائه الگوی ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیمای جمهوری اسلامی ایران است.

### پیشینه پژوهش

در این بخش، به بررسی و مرور برخی از مهم‌ترین عناوین پژوهشی مرتبط با موضوع پژوهش، پرداخته می‌شود تا بتوان ضمن ارائه چشم‌انداز بهتر، زمینه را برای واکاوی ابعاد پژوهش هموار ساخت.

سیدجوادین، صفری و ابراهیمی (۱۳۹۵) در پژوهشی تلاش کردند چهارچوبی برای شناسایی ریسک‌های راهبرد در شرکت‌های هولدینگ سرمایه‌گذاری ارائه کنند. هدف این تحقیق، با استفاده از روش مالتی گراند تئوری- که ترکیبی از گراند تئوری و فراترکیب است- انجام می‌شود. مهم‌ترین مقولات شناسایی شده عبارت‌اند از: الف) ریسک‌های مدیریتی، ب) ریسک‌های ساختاری، ج) ریسک‌های مالی، د) ریسک‌های عملیاتی، ه) ریسک‌های رفتاری.

-این پیشینه، مشابهت فراوانی از نظر موضوعی با پژوهش حاضر دارد، چراکه به دنبال شناسایی ریسک‌های راهبردی است و پژوهش حاضر نیز به‌منظور ارائه الگوی ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیما، به دنبال شناسایی ریسک‌های راهبردی است. اما از مهم‌ترین تفاوت‌های آنها می‌توان به تفاوت روشی و تفاوت در نوع سازمان و صنعت مورد مطالعه اشاره کرد.

فرتوک‌زاده و نوابی کاشانی (۱۳۸۸) در پژوهشی، اقدام به «شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های راهبردی شرکت‌های سرمایه‌گذاری» کردند. هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های راهبردی در شرکت‌های سرمایه‌گذاری است. برای استخراج و تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش دلفی و موردکاو و نیز سناریونویسی استفاده شده است. طبق نتایج این پژوهش، حوزه‌های ریسک‌خیز در شرکت‌های سرمایه‌گذاری در هفت بخش ریسک‌های عملیاتی، صحت، محیطی، مدیریت، استراتژی، فناوری اطلاعات و مالی تقسیم‌بندی شده‌اند. پس از محدود

کردن ریسک‌ها و سناریوها، حوزه ریسک‌های عملیاتی، ریسک‌های محیطی و ریسک‌های مالی به‌عنوان ریسک‌خیزترین حوزه‌ها در نظر گرفته شده است. ریسک سیاست‌گذاری دولت (از ریسک‌های محیطی) اولویت اول و ریسک تجهیزات (از ریسک‌های عملیاتی) به‌عنوان اولویت نهم در دسته‌بندی مهم‌ترین ریسک‌های شرکت‌های سرمایه‌گذاری قرار گرفته‌اند.

-این پیشینه در واقع به شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های راهبردی پرداخته و به روابط بین مقولات اشاره‌ای نکرده است. در واقع، در پژوهش پیش رو نیز به شناسایی و اولویت‌بندی پرداخته می‌شود و علاوه بر آن، روابط بین مقولات نیز مشخص می‌شود. روش پژوهش و صنعت موردبررسی از دیگر تفاوت‌های بین این دو پژوهش به حساب می‌آید.

ژی‌مینگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) در تحقیقی با عنوان «مطالعه‌ای بر شناسایی ریسک‌های راهبردی سازمان» با بهره‌گیری از تعاریفی که در این حوزه انجام شده است، تعریف جدیدی را درخصوص ریسک راهبردی سازمان ارائه می‌دهند. این تحقیق به‌طور مؤثر، عوامل ریسک و مکانیسم شکل‌گیری ریسک و فرایند ریسک راهبردی را مورد مطالعه قرار داده است. براساس یافته‌های این پژوهش، محیط استراتژیک، منابع استراتژیک، دانش استراتژیک، ساختار و فرایند عملیاتی سازمان، شش عامل ریسک راهبردی سازمان هستند. پژوهشگر در این پژوهش به این نتیجه رسید که عدم تعادل پویا در هماهنگی و تطبیق بین این عوامل منجر به وقوع ریسک راهبردی سازمان می‌شود.

-این پژوهش با یک نگاه متفاوت به حوزه ریسک راهبردی، عامل هدایت پژوهش حاضر به بررسی ریسک‌های سازمانی می‌شود و در بخش شناسایی ریسک‌های راهبردی، بین این دو تحقیق، وجوه اشتراک فراوانی دیده می‌شود. از مهم‌ترین تفاوت‌های این دو پژوهش می‌توان به روش پژوهش اشاره کرد، پژوهش مذکور به روش کتابخانه‌ای و با بررسی اسناد و مطالعه منابع موجود در حوزه ریسک راهبردی، انجام شده است.

1. Zhi-ming

فدولونا<sup>۱</sup> و لانوفسکا<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) در تحقیق خود با عنوان «شناسایی ریسک: ماهیت و روش‌های شناسایی» به دنبال کشف ماهیت شناسایی ریسک‌های بنگاه‌ها با تعریف عناصر اصلی آنها و فرایند مدیریت ریسک در رویکردهای مختلف است. در فرایند تحقیق از روش‌های تحلیل و ترکیب اطلاعات علمی استفاده شده است. مقاله حاضر به تجزیه و تحلیل انتقادی ماهیت شناسایی ریسک در فعالیت‌های کارآفرینی می‌پردازد. در نتیجه، عناصر اصلی ریسک شناسایی می‌شوند، یعنی: علائم ریسک، علل ریسک، خطرات (حوادث) ریسک، انواع تأثیرات ریسک، پیامدهای ریسک، منابع ریسک و اطلاعات ریسک که امکان نزدیک شدن به شناسایی ریسک به طور منطقی را فراهم می‌کند.

-این پیشینه نیز به رویکرد شناسایی ریسک‌ها در سازمان می‌پردازد و با توجه به قصد و هدف شناسایی ریسک، رویکردهایی را ارائه می‌دهد. این رویکرد دوگانه نگاه جامع‌تری نسبت ریسک‌های سازمانی ارائه می‌دهد که می‌تواند در ارائه الگوی ریسک‌ها بسیار مؤثر باشد.

در بیشتر سازمان‌ها- به‌خصوص سازمان‌های رسانه‌ای- به راهبردها و چگونگی مدیریت آن در این سازمان‌ها پرداخته‌اند و برخی نیز به ارزیابی ریسک، اما در خصوص شناسایی ریسک‌های راهبردی در سازمان‌های رسانه‌ای و الگوی آنها توجه چندانی نداشته‌اند. شناسایی ریسک‌های راهبردی و تمهید اقداماتی برای از بین بردن آنها می‌تواند منجر به افزایش احتمال موفقیت مدیریت راهبردی در سازمان صداوسیما گردیده و قدرت رقابت‌پذیری این سازمان را در سپهر رسانه‌ای کشور و جهان افزایش دهد. اما تاکنون پژوهش‌های زیادی در خصوص ریسک‌های راهبردی انجام نشده است. از سوی دیگر، با توجه به تفاوت سازمان‌های رسانه‌ای با سایر سازمان‌ها از نظر میزان عوامل تأثیرگذار و پیچیدگی محیط، علی‌رغم اهمیت و ضرورت بسیار بالای این حوزه دانشی، توجه چندانی به این موضوع در سازمان صداوسیما نشده است.

1. Fedulova
2. Lanovska

## چهارچوب نظری

### ریسک راهبردی

پیشرفت عمده در مطالعات ریسک موجب ارائه طبقه‌بندی‌های متعددی در ادبیات و عملکرد مدیریت شده است. در بسیاری از منابع با توجه به سازمان و صنعت مورد بررسی از جهات مختلف به این مهم اهتمام ورزیده‌اند. ریسک مالی، ریسک دانشی، ریسک اعتباری، ریسک راهبردی، ریسک عملیاتی، ریسک داخلی، ریسک خارجی و ریسک نیروی انسانی از مهم‌ترین مواردی است که در دسته‌بندی انواع ریسک مطرح شده‌اند. توجه به ریسک‌ها در بسیاری از سازمان‌ها، از مهم‌ترین مواردی است که در تصمیم‌گیری مورد توجه مدیران ارشد قرار گرفته‌است.

حتی اگر برنامه سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت، عملیاتی به نظر برسد، تجزیه و تحلیل ریسک‌های راهبردی موجود می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند موانع (یا فرصت‌ها) را شناسایی کنند و قبل از اینکه خیلی دیر شود آنها را برطرف نموده و بالاترین منافع را برای سازمان به ارمغان آورند. نیروهای اجتماعی-فرهنگی، نیروهای سیاسی، نیروهای فناوری و نیروهای رقابتی و اقتصادی جزء منابع پدیدآورنده ریسک‌های راهبردی شمرده می‌شوند (Lesser & Berghult, 2018).

شایان ذکر است که موارد فوق شامل تمام ریسک‌های یک سازمان نیست و فقط به برخی از این موارد اشاره می‌شود. ضمن اینکه هر یک از این ریسک‌ها نیز دارای هم‌پوشانی هستند؛ به‌عنوان مثال در هنگام بروز خطا در فرایند یا تولید یک محصول مهم ممکن است ریسک عملیاتی به‌عنوان یک ریسک راهبردی تلقی شود.

### ریسک در سازمان‌های رسانه‌ای

ریسک در صنعت رسانه و سازمان‌های رسانه‌ای یک مفهوم پیچیده است و عمدتاً متشکل از چندین منبع عمیقاً به هم مرتبط است. درک ریسک و مدیریت آن برای جذب سرمایه مهم و یک مسئله اساسی برای سیاست‌گذاران در این صنعت است اما در دسترس نبودن اطلاعات کافی، عدم درک صحیح و تفسیرهای کلی در مورد ریسک در سازمان‌های رسانه‌ای، کار را کمی دشوار کرده است (Franklin, 2018).

کویگلی (۲۰۱۹) در گزارش خود که سازمان‌های فعال در حوزه رسانه و فناوری را مورد بررسی قرار می‌دهد، بیان می‌کند که تقریباً ریسک‌های اصلی سازمان‌های ارتباطی، رسانه‌ای و فناوری مربوط به توسعه، امنیت و راه‌حل‌های نگه‌داری و فناوری جدید است که در این بین امنیت و حریم خصوصی داده‌ها در راس لیست نگرانی‌های این سازمان‌ها قرار دارد. تحولات سریع دیجیتال، عدم ساختار مناسب، تنوع و دسترسی به رسانه‌ها، عدم شفافیت و چابک نبودن از مهم‌ترین ریسک‌هایی است که سازمان‌های رسانه‌ای را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهند و اثرات منفی قابل ملاحظه‌ای بر آن‌ها دارند (Goldstein, 2016). در ادامه مهم‌ترین ریسک‌های مطرح در صنعت رسانه و سازمان‌های رسانه‌ای بزرگ ذکر می‌شود:

### ریسک تولید

روند تولید یک فیلم، سریال، برنامه تلویزیونی، آلبوم موسیقی، تبلیغات و سایر تولیدات رسانه‌ای را می‌توان به سه مرحله تقسیم کرد: پیش تولید، تولید و پس از تولید. فیلم‌ها و تولیدات تلویزیونی ترکیبی از ورودی‌های متنوع فردی است که باید هماهنگ و کنترل شوند. آن‌ها به هزینه‌های هنگفتی نیاز دارند که در صورت عدم موفقیت در پروژه در هر مرحله، قابل بازیابی نیست. اگر پروژه‌ای با شکست مواجه شود، هزینه اولیه سرمایه‌گذاری شده قابل بازیابی نیست. به همین ترتیب، اگر فیلم مخاطب پیدا نکند، پس از پایان فیلم نیز نمی‌توان آن را احیا کرد (Von Rimscha, 2009).

### ریسک منابع انسانی

در سازمان‌های رسانه‌ای با خروج نیروهای کلیدی، سازمان با ریسک مواجه می‌شود. بنابراین ریسک ترک استعدادها برتر، کارآفرینان، بازیگران و بسیاری از نیروهای متخصص می‌تواند کاهش فروش محصولات را به دنبال داشته باشد (Williams & Hausman, 2017).

### ریسک دارایی

این مسئله بسیار در پروژه‌های رسانه‌ای مشهود است که در حین تولید یک برنامه به دلایل گوناگونی مانند بروز عوامل طبیعی و غیرطبیعی، تجهیزات



دچار سانحه شوند و هرگونه صدمه به آنها می‌تواند تولید را متوقف کند (Shoosmith & et al, 2013).

### ریسک مالی

در سازمان‌های رسانه‌ای از موفقیت اقتصادی نمی‌توان اطمینان حاصل کرد زیرا این امر عمدتاً به پذیرش آن از سوی مخاطبان بستگی دارد که قابل پیش‌بینی نیست. بودجه‌های بالا نیز نمی‌توانند سود بالایی را تضمین کنند. کیفیت، تولیدات مشابه در سپهر رسانه، عوامل کلی اقتصادی، عواملی هستند که بسیار در پذیرش این موضوع اهمیت دارند (Shoosmith & et al, 2013).

### ریسک مالکیت معنوی و سرقت هنری و ادبی

از آنجا که سازمان‌های رسانه‌ای در حال توسعه و گسترش هستند و با توجه به پیشرفت‌های فناوری، مخاطبان بین‌المللی را نیز تأمین می‌کنند، با مسئولیت‌هایی روبه‌رو می‌شوند که ریسک بیشتری نسبت به گذشته دارند. ریسک‌های عمده در زمینه نقض حقوق مالکیت معنوی، نقض حق چاپ و علائم تجاری، افترا و حریم خصوصی و ایجاد پریشانی‌های عاطفی از جمله این موارد هستند (Zhang, 2019; Franklin, 2018).

### ریسک فناوری

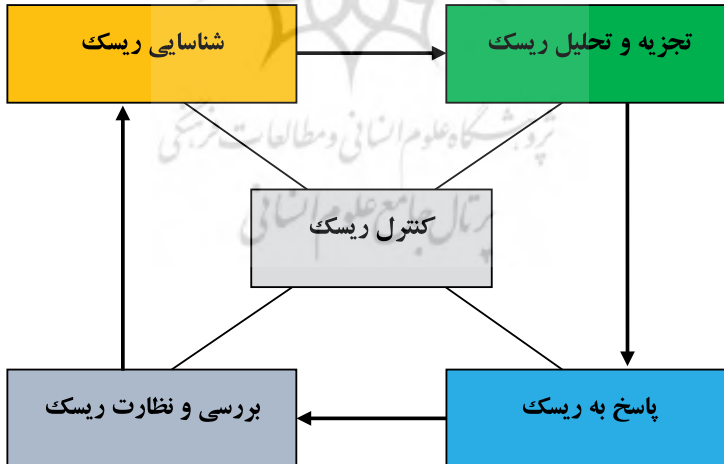
امروزه دیجیتالی شدن جنبه‌های مختلف ارتباطات، صنعت رسانه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. سرعت تغییر و تحول فناوری در عرصه رسانه از فرایند تولید گرفته تا توزیع محصولات رسانه‌ای، ریسک فناوری در سازمان‌های رسانه‌ای را افزایش می‌دهد (Williams & Hausman, 2017).

### مدیریت ریسک

پیچیدگی و پویایی فزاینده‌ای که امروزه سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند، باعث افزایش بی‌وقفه سطح ریسک در تمام زمینه‌های مدیریت سازمان شده است. در نتیجه مدیریت مؤثر ریسک در تمام بخش‌های سازمان ضروری به نظر می‌رسد (Hunziker, 2019).

مدیریت ریسک شامل اقداماتی برای جلوگیری از خطرات و آسیب‌های احتمالی آن‌ها است (Aven & Vinnem, 2010). این ریسک‌ها را می‌توان تا حدی کاهش داد و کنترل کرد، اما نمی‌توان آن‌ها را به‌طور کامل از بین برد و سازمان‌ها نیز نباید به دنبال چنین چیزی باشند بلکه باید مدیریت شود؛ در واقع سازمانی موفق است که مایل است ریسک کند و این ریسک‌ها را مدیریت کند (Aven & Vinnem, 2010؛ Roberts, Wallace, & McClure, 2012).

برای مدیریت ریسک، مدل‌ها یا روش‌های زیادی وجود دارد. براساس تعاریف مدیریت ریسک و همانطور که در شکل ۱ مشخص است، مدل استاندارد مدیریت ریسک از چهار قسمت تشکیل می‌شود: ۱- شناسایی ریسک، ۲- تجزیه و تحلیل ریسک، ۳- پاسخ به ریسک؛ و ۴- ارزیابی و بررسی ریسک. این مدل در اصل برای استفاده در صنعت ساخت‌وساز طراحی شده است. با این حال، در اکثر صنایع مناسب است به شرط اینکه تکنیک‌های مورد استفاده به‌طور ویژه برای پروژه و صنعتی که در آن استفاده خواهد شد، انتخاب شوند (Smith, Merna, & Jobling, 2014; Moeller, 2011).



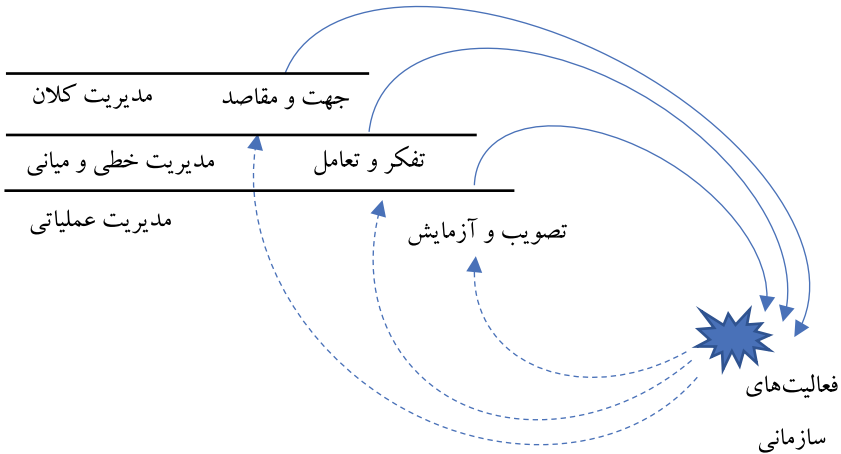
شکل ۱- مدل استاندارد مدیریت ریسک (فرایند کنترل ریسک) (منبع: اسمیت، مرنا و جابلینگ، ۲۰۱۴)

## مدیریت ریسک راهبردی

مدیریت ریسک راهبردی، رویکردی از مدیریت ریسک است که اهداف راهبردی سازمان را مورد حمایت قرار داده و با اتخاذ تصمیمات درست و به هنگام، زمینه را برای موفقیت و دستیابی به این اهداف را فراهم می‌آورد. این فرایند به دنبال شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک در هر نقطه از راهبرد با هدف حفظ و ایجاد ارزش برای سهامداران و ذینفعان است. این امر مستلزم داشتن یک دیدگاه راهبردی به ریسک و در نظر گرفتن چگونگی تأثیر رویدادها یا سناریوهای خارجی و داخلی بر توانایی سازمان برای دستیابی به اهداف خود است. این یک روند مستمر است که باید در فرایند مدیریت راهبردی سازمان تعبیه شود (Andersen & Sax, 2019).

مدیریت مؤثر ریسک راهبردی، مستلزم این است که افراد سازمان نسبت به تغییرات محیطی هوشیار بوده و نسبت به واکنش‌های احتمالی، آگاه باشند (Andersen, 2019). مدیریت ریسک‌های راهبردی صرفاً به منظور جلوگیری از ضررهای احتمالی نیست، بلکه یک فرایند توسعه و تحقیق ایده‌های نوآورانه است که می‌تواند به سازمان کمک کند.

مدیران عملیاتی باید در مدیریت رسمی ریسک و فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی شرکت کنند تا از شناسایی عوامل مهم فعلی و نوظهور که نیاز به توجه دارند آگاه شوند و در صورت مشاهده ریسک، آن را در فرایند مدیریت ریسک قرار دهند تا مدیران ارشد سازمان بتوانند به درستی و با دقت بالا تصمیم‌گیری کنند. این فعالیت‌ها نیاز به مشارکت فعال مدیران میانی به‌عنوان رابط بین مدیران سطح عملیاتی و مدیران شرکت‌ها دارد. نقش آنها این خواهد بود که اطمینان حاصل کنند که ابتکارهای پاسخگویی به ریسک منطقی بوده و با اهداف سازمان همخوانی دارند. این روند به‌صورت یک مجموعه سه لایه به‌منظور تعیین نقش مدیریتی در فرایند مدیریت ریسک راهبردی در نظر گرفته می‌شود که در شکل ۲ مشخص است (Andersen & Schrøder, 2010).



شکل ۲- نقش‌های مدیریتی در روند مدیریت ریسک‌های راهبردی (منبع: اندرسون و شرودر، ۲۰۱۰)

## روش پژوهش

با توجه به هدف پژوهش مبنی بر ارائه الگوی ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیما و نظر به جدید بودن موضوع پژوهشی، روش نظریه زمینه‌ای برای این کار، روش مناسبی است. داده‌های مورد نیاز پژوهش از طریق مصاحبه عمیق با چهارده نفر از خبرگان به دست آمد. این افراد با استفاده از نمونه‌گیری نظری و به صورت هدفمند از بین معاونین، مشاوران، مدیران و کارشناسان سازمان صداوسیما که پست سازمانی و یا وظایف آن‌ها به مقوله راهبرد مربوط می‌شود و نیز اساتید دانشگاهی که آشنا به مقوله ریسک و راهبرد هستند، انتخاب شده‌اند. مصاحبه تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت. روند تکمیل و بهبود مفاهیم و ارتباط میان آن‌ها تا مصاحبه دوازدهم ادامه یافت. اما به منظور اطمینان از حصول اشباع نظری دو نفر دیگر به تعداد افراد نمونه اضافه شد و انجام مصاحبه‌ها متوقف گردید. افرادی که برای مصاحبه‌ها انتخاب شدند به ترتیب انجام مصاحبه‌ها عبارت‌اند از:

جدول ۱. نمای کلی از مصاحبه‌شوندگان

ردیف	عنوان و تخصص
۱	دبیر سابق شورای سیاست‌گذاری سازمان صداوسیما
۲	مدیر تشکیلات، سیستم‌ها و الگوی ستادی و پشتیبانی سازمان صداوسیما
۳	مدیر سابق شبکه افق، پژوهشگر و استاد دانشگاه
۴	مدیرکل مهندسی و مدیریت پیام سازمان صداوسیما
۵	مدیر پژوهش‌های خبری سازمان صداوسیما
۶	مدیر برنامه‌ریزی بلند مدت مرکز طرح، برنامه و بودجه سازمان صداوسیما
۷	رئیس مرکز بسیج صداوسیما، پژوهشگر و استاد دانشگاه
۸	مدیرکل سابق تأمین و رسانه بین‌الملل سازمان صداوسیما
۹	رئیس سازمان تنظیم مقررات رسانه‌های صوت و تصویر فراگیر (ساترا)، پژوهشگر و استاد دانشگاه
۱۰	مدیر شبکه مستند
۱۱	رئیس اسبق سازمان صداوسیما
۱۲	معاون اسبق صدای سازمان صداوسیما
۱۳	مدیر کنداکتورهای روتین و موضوعی سازمان صداوسیما
۱۴	معاون سابق برون‌مرزی سازمان صداوسیما، مدیر سابق پرس‌تی‌وی، پژوهشگر و استاد دانشگاه

برای استخراج مفاهیم از میان انبوه اطلاعاتی که در طول مصاحبه‌ها به دست می‌آید، از کدگذاری استفاده می‌شود. کدگذاری نوعی تحلیل عمیق است که در آن، داده‌ها به دقت بررسی می‌شوند و سپس کدها در بین واژه‌ها و یا عبارات استخراج می‌شود (دانایی‌فر، الوانی و آذر، ۱۳۸۹). اولین گام در یکپارچه‌سازی و پالایش نظریه، انتخاب مقوله هسته‌ای و مرکزی است که نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است. طی فرایند کدگذاری گزینشی، پس از حصول کفایت نظری، مقوله مرکزی با عنوان «ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیما» توسعه یافت تا به عنوان انتزاعی‌ترین سطح مدل، دربرگیرنده مقولات اصلی شناسایی شده باشد. به این منظور با مراجعه مجدد به مصاحبه‌ها و مرور و مرتب نمودن مقولات از طریق یادداشت‌برداری‌های حین کدگذاری و تحلیل آنها، جایگاه هر یک از مقولات و ارتباط آن‌ها با یکدیگر مشخص شد.

مقوله مرکزی دارای قدرت تحلیل است و آنچه این قدرت را به او می‌دهد، توانایی نزدیک کردن مقوله‌ها برای توضیح کل موضوع است. ضمناً باید این

توانایی را داشته باشد که گوناگونی‌های درون مقوله‌ها را نیز دربرگیرد. در حقیقت، مقوله مرکزی در این پژوهش، پیامد ثانویه همه مقولات اصلی است که پس از مرور داده‌های اولیه و بررسی نظرات مصاحبه‌شوندگان انتخاب شد. برای افزایش دقت و صراحت مقولات و برجسته شدن ویژگی‌های آن، پس از کشف مقوله مرکزی، تمامی روابط تعریف شده بین مقولات اصلی، مورد بازنگری قرار گرفتند.

درگیری مداوم و بازبینی مشارکت‌کنندگان، استفاده از بازنگری توسط خبرگان غیرشرکت‌کننده، جستجو برای شواهد مغایر مواردی است که برای مقبولیت پژوهش حاضر انجام گرفته است. براساس معیار اطمینان‌پذیری، موردی که می‌تواند به تناسب داده‌ها کمک کند، ارائه جزئیات بیشتری از شرکت‌کنندگان و مصاحبه‌شوندگان و خصوصیات آنان است. ارائه اطلاعات دموگرافیک از قبیل میزان تحصیلات، تجربه فعالیت افراد، به همراه حوزه فعالیت آنها، مواردی است که در این پژوهش درمورد مصاحبه‌شوندگان ارائه شده است. همچنین تمامی مصاحبه‌ها توسط خود محقق یادداشت‌برداری شده و علاوه بر آن، صدای مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده در جلسه با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده ضبط شده است. در پژوهش حاضر، برای تأییدپذیری یافته‌های پژوهش، چگونگی تفسیر و تحلیل آنها، هر مرحله، مستند و گزارش می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

مفاهیم شناسایی‌شده در ۲۱ مقوله فرعی و ۷ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. مقوله‌های اصلی شناسایی شده در این پژوهش عبارت‌اند از:

### الف) ریسک‌های ساختاری

این ریسک‌ها به عواملی اشاره دارند که عمدتاً ناشی از خصوصیات خاص سازمان صداوسیما از جمله نوع محصول، مخاطبان، سپهر رسانه‌ای حاکم و نیز عدم توازن ساختار سازمانی هستند. ریسک‌های ساختاری یکی از مؤثرترین ریسک‌های راهبردی سازمان صداوسیما به شمار می‌رود که در این پژوهش شامل سه حوزه اصلی تحت عنوان «ریسک ناهمگونی ساختار سازمانی»، «ریسک سلسله‌مراتبی» و «ریسک فراسازمانی» است. ریسک ناهمگونی ساختار سازمانی به عواملی که موجب

ارائه الگوی ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیما

عدم توازن در ساختار سازمان صداوسیما است، اشاره دارد. ریسک سلسله‌مراتبی به ریسک‌های ناشی از وجود روند بوروکراتیک و هر عاملی که این روند را تشدید کند، است. ریسک فراسازمانی و یا ذاتی نیز به آن دست از ریسک‌هایی اشاره دارند که عواملی خارج از حیطه تصمیم‌گیری مدیران سازمان صداوسیما آن را شکل می‌دهند. نتایج در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. مفاهیم و زیرمقولات مرتبط با ریسک‌های ساختاری

مفاهیم	زیرمقوله	مقوله اصلی
بدنه بزرگ سازمان	ریسک ناهمگونی ساختار سازمانی	ریسک‌های ساختاری
گسترده‌گی شبکه‌ها		
عدم تناسب عرضه و تقاضا پخش		
ساختار نامناسب		
تغییرات ساختاری		
تغییر مأموریت شبکه‌ها		
موازی‌کاری شبکه‌ها		
رشد نامتوازن شبکه‌ها		
وجود بوروکراسی	ریسک سلسله‌مراتبی	
نداشتن سرعت عمل		
تصمیم‌گیر نبودن مدیران		
نداشتن ابتکار عمل		
ابهام در جایگاه فراسازمانی	ریسک فراسازمانی (ذاتی)	
نفوذهای سیاسی		
وابستگی سیستم به عاملیت		
داشتن وجهه سیاسی سازمان		
تغییرات محیطی		
تغییرات فراسازمانی		
عدم همراهی سازمان‌های بیرونی		
نبود سیاست‌های کلان		
فقدان قوانین و مقررات لازم		
رشد فضای مجازی		
وجود روابط پنهان قدرت		
ذی‌نفعان متکثر و گاهی متضاد		

## ب) ریسک‌های دانشی

امروزه دانش به‌عنوان یک ضرورت در سازمان‌ها شناخته می‌شود. از طرفی، سازمان صداوسیما وابستگی بسیار زیادی به دانش و اطلاعات دارد، لذا ریسک دانشی به راحتی می‌تواند عملکرد سازمان را با اختلال جدی روبه‌رو کند. ریسک دانشی احتمال هر گونه ضرر ناشی از شناسایی، ذخیره یا حفاظت از دانش است که ممکن است منافع عملیاتی یا راهبردی یک سازمان را کاهش دهد. ریسک‌های دانشی در این پژوهش شامل سه حوزه اصلی با عناوین «ریسک انتقال دانش و اطلاعات»، «ریسک نبود دانش» و «ریسک آموزشی و پژوهشی» است. ریسک انتقال دانش و اطلاعات به عوامل و زمینه‌هایی اشاره دارد که دانش و اطلاعات منتقل نمی‌شود و موجب بروز ریسک‌هایی می‌شود که راهبردهای سازمان صداوسیما با ریسک‌های جدی روبه‌رو شود. ریسک نبود دانش از دیگر ریسک‌های دانشی در سازمان صداوسیما محسوب می‌شود. عواملی مانند عدم تخصص و یا مشخص نبودن نظام مسائل سازمان صداوسیما که این‌ها خود نیز می‌توانند عوامل دیگری نیز داشته باشند، اما در مجموع، عاملی که میزان ابهام را در این زمینه افزایش دهد به‌عنوان ریسک نبود دانش شناخته می‌شود. در صورت نداشتن اطلاعات کافی به‌هنگام تصمیم‌گیری، نیاز است که پژوهش‌هایی انجام شود تا بتوان با دقت بیشتری تصمیم‌گیری نمود اما گاهی اوقات بدون انجام پژوهش و عدم آموزش کافی، صدمات جبران‌ناپذیری به سازمان وارد می‌شود؛ این عوامل و عواملی که منجر به عدم آموزش و پژوهش کافی می‌شوند تحت عنوان ریسک آموزشی و پژوهشی مورد شناسایی قرار می‌گیرند. نتایج در جدول ۳ مشاهده می‌شود.



جدول ۳. مفاهیم و زیرمقولات مرتبط با ریسک‌های دانشی

مفهوم	زیرمقوله	مقوله اصلی
عدم ارتباط دانشگاه با سازمان	ریسک انتقال دانش و اطلاعات	ریسک‌های دانشی
فقدان داشبوردهای اطلاعاتی		
عدم مستندسازی و انتقال تجارب		
عدم پیوستگی بین پژوهش و تولید		
ناتوانی مدیران در استفاده از بدنه کارشناسی		
مشخص نبودن نظام مسائل سازمان	ریسک نبود دانش (از جنس نداشتن)	
عدم توجه به دانش در تصمیم‌گیری		
عدم تخصص		
ضعف دانشی		
تقاضامحور نبودن پژوهش‌ها	ریسک آموزشی و پژوهشی (عوامل مربوط به آموزش و پژوهش)	
نامشخص بودن مبنای مرکز تحقیقات		
فقدان آینده پژوهشی		
عدم تسهیل ارتقای دانش		
فقدان آموزش صحیح		

### ج) ریسک‌های تولید

تأثیرات سوء هر فعالیت مرتبط با تولید و پخش محصولات صداوسیما که بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد به‌عنوان ریسک تولید تلقی می‌شود. این ریسک بیش از سایر ریسک‌ها نمایان بوده و می‌تواند آثار نامطلوبی همچون ریزش مخاطب را به همراه داشته باشد. ریسک‌های تولید در این پژوهش شامل سه حوزه اصلی تحت عناوین «ریسک مدیریت تولید»، «ریسک پخش» و «ریسک ضوابط تولید» است. بحث پخش بسیار بااهمیت و حساس است و کوچک‌ترین اشتباه می‌تواند سازمان را با ریسک بسیار جدی روبه‌رو کند. نظر برخی مهمانان که تخصصی در آن زمینه ندارند، سوگیری‌ها و ... از مواردی است که با عنوان ریسک پخش از آن یاد می‌شود و بر راهبردهای سازمان صداوسیما بسیار مؤثر است. در حوزه تولیدات برنامه‌ها و فیلم و سریال با ریسک ضوابط تولید مواجه هستیم. این ریسک بیان می‌دارد که بی‌توجهی به ضوابط تولیدات رسانه‌ای و گاهی اوقات نداشتن شاخص‌ها و ضوابط تولید منجر به اختلاف نظرانی در حوزه

مدیریتی و پخش اثرات می‌شود که اثرات سوء در مدیریت سطح کلان سازمان به دنبال دارد و گاهی اوقات اختلافاتی بین مدیران شبکه را نیز به دنبال دارد. نتایج در جدول ۴ مشاهده می‌شود.

جدول ۴. مفاهیم و زیرمقولات مرتبط با ریسک‌های تولید

مفاهیم	زیرمقوله	مقوله اصلی
تولیدات سلیقه‌ای و بی‌برنامه	ریسک مدیریت تولید	ریسک‌های تولید
دخیل نبودن نهادهای پژوهشی در فرایند تولید پیام		
ضعف مدیریت تولید		
عدم تنوع در تولید برنامه		
عدم توجه به مخاطب و افکار عمومی		
عدم توجه به کیفیت در تولید برنامه		
استفاده از نمونه‌ها و الگوهای خارجی برنامه‌سازی		
بی‌دقتی در تولید محتوا و پیام	ریسک پخش	
استفاده از چهره‌های معروف		
استفاده از کارشناسان و مهمانان برنامه غیرمتخصص		
سوگیری در اخبار	ریسک ضوابط تولید	
رشد اخبار جعلی		
عدم رعایت قوانین		
عدم شفافیت شاخص‌های برنامه‌سازی		
نامشخص بودن سهم رسانه‌های شبکه‌ها و کانال‌ها		
کیفیت پایین تولید و پخش		

#### د) ریسک‌های مدیریتی

ریسک‌های مدیریتی عموماً به ریسک‌هایی گفته می‌شود که مربوط به فرایند مدیریت راهبردی و عوامل رفتاری مدیران است. در بیشتر موارد ایرادات و نواقصی که در این فرایند وجود دارد، منجر به شکست راهبردهای سازمان صداوسیما می‌شود. «ریسک برنامه‌ریزی و تدوین» یکی از ریسک‌های مدیریتی محسوب می‌شود که در برنامه‌ریزی و تدوین راهبردهای سازمان صداوسیما با آن روبه‌رو است. از دیگر ریسک‌های مدیریتی که در این پژوهش شناخته شد، «ریسک اجرایی» است که در پی عواملی است که در اجرای راهبردهای سازمان خلل

ایجاد می‌کند. اجرای راهبردها به قدری مهم و حیاتی است که اگر حتی با دقت فراوان بهترین راهبردها نیز تدوین گردند ولی درست اجرا نشوند همه این زحمات بی‌فایده بوده و هزینه‌های بسیار سنگینی برای سازمان دارند. عدم هماهنگی بخش‌های مختلف و عدم نهادینه سازی سیاست‌ها و تصمیمات کلان از عواملی است که منجر به بروز ریسک اجرایی می‌گردند. در مدیریت راهبردی پس از تدوین و اجرای راهبرد نوبت به کنترل آن است. در این فرایند خللی که بر عملکرد سازمان به‌جای می‌گذارد بسیار جدی است و عواملی مانند نظارت ناکارآمد و سنجش‌های نامناسب از عواملی هستند که موجب بروز ریسک‌های کنترلی می‌شوند و نظام کنترل برنامه‌ها و راهبردهای سازمان را با مشکل مواجه می‌کنند. از دیگر ریسک‌های مدیریتی ریسک‌های مربوط به عوامل رفتاری مدیران سازمان صداوسیما است که بر راهبردهای سازمان اثر می‌گذارند. محافظه‌کاری مدیران، رفتار باندی مدیران در بسیاری از زمینه‌ها و تصمیمات سلیقه‌ای از مهم‌ترین و پرتکرارترین مواردی است که توسط مصاحبه‌شوندگان مطرح شد و با عنوان ریسک‌های رفتاری دسته‌بندی شدند. همان‌گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، ریسک‌های مدیریتی در این تحقیق شامل چهار حوزه اصلی است که به ترتیب بیان شدند.

جدول ۵. مفاهیم و زیرمقولات مرتبط با ریسک‌های مدیریتی

مفاهیم	زیرمقوله	مقوله اصلی
نظارت ناکارآمد	ریسک کنترلی	ریسک‌های مدیریتی
سنجش‌های نامناسب		
ناکارآمدی جلسات راهبردی		
نبود سازوکار صحیح نظارتی	ریسک اجرایی (اجرای راهبرد)	
عدم ثبات برنامه‌ها در طراحی و اجرا		
اداره سازمان مبتنی بر روابط غیررسمی		
دیدگاه سنتی در اداره سازمان		
عدم توجه و آگاهی نسبت به اهداف و مأموریت‌های سازمان		
نهادینه‌سازی سیاست‌ها و تصمیمات کلان		
عدم هماهنگی بخش‌های مختلف		
وابستگی و اثرگذاری ریسک‌ها بر یکدیگر		

مفاهیم	زیرمفوله	مفوله اصلی
ضعف در برنامه‌ریزی	ریسک برنامه‌ریزی (تدوین)	ریسک‌های مدیریتی
نمایشی بودن راهبردها		
منعطف نبودن راهبردها		
بی‌برنامگی		
نداشتن تفکر راهبردی		
عدم پایش محیطی		
عدم شفافیت برنامه‌های راهبردی و عملیاتی برای کارکنان		
تضاد منافع فردی و سازمانی	ریسک رفتاری	
محافظه‌کار بودن مدیران		
بی‌اخلاقی کارکنان		
تصمیمات سلیقه‌ای مدیران		
رفتار باندی مدیران		
تحدید مرز تحمل نقد و چالش		
روابط مافیایی در تولید برنامه		

### هـ) ریسک‌های فنی و فناوری

هرروزه با پیشرفت تکنولوژی، سازمان صداوسیما ناگزیر به استفاده از به‌روزترین تجهیزات است. بالأخص که تکنیک‌های فنی در تولید محصولات رسانه‌ای، پیچیده و روزبه‌روز در حال افزایش است. همین پیچیدگی موجب افزایش آسیب‌پذیری و شکست راهبردهای صداوسیما است. این موضوع با عنوان ریسک‌های فنی و فناوری شناخته می‌شود. ریسک‌های فنی و فناوری در این پژوهش شامل سه حوزه اصلی «ریسک کشف»، «ریسک توسعه» و «ریسک بهره‌برداری» است. ریسک کشف به عوامل فنی و فناوری در سازمان صداوسیما اشاره دارند که به دلیل عدم استفاده از به‌روزترین تجهیزات فنی و تولیدی و جایگزین نشدن تجهیزات جدید به وجود می‌آیند. تجهیزات فنی و زیرساخت‌های موجود در سازمان صداوسیما نیازمند نگهداری و توسعه است و بسیاری از این تجهیزات به دلیل فرسودگی‌ها و نداشتن سیستم نگهداری مناسب، موجب بروز مسائلی می‌شوند که بار مالی سنگینی برای سازمان صداوسیما دارند؛ این عوامل با عنوان «ریسک نگهداری و توسعه» شناخته می‌شوند. عواملی مانند شوآف تکنیکی و عدم پیوستگی حوزه

فنی و تولید که در بهره‌برداری از تجهیزات و زیرساخت‌های فنی سازمان صداوسیما به جود می‌آیند با عنوان ریسک بهره‌برداری شناخته می‌شود و در صورت شدت این مسئله، آسیب‌های فراوانی برای سازمان صداوسیما به دنبال دارد. نتایج در جدول ۶ مشاهده می‌شود.

جدول ۶. مفاهیم و زیرمقولات مرتبط با ریسک‌های فنی و فناوری

مفاهیم	زیرمقوله	مقوله اصلی
عدم نیازسنجی در تهیه تجهیزات	ریسک کشف	ریسک‌های فنی
عدم آگاهی از وجود فناوری‌های نوین		
فقدان دانش و توانایی در استفاده از تجهیزات		
عدم تغییر به هنگام فناوری نسبت به رقبا	ریسک نگهداری و توسعه	
نداشتن سیستم نگهداری مناسب تجهیزات فنی و زیرساخت		
آسیب و فرسودگی تجهیزات		
شناخت درست مسیر پیشرفت تکنولوژی		
ناتوانی در مدیریت باند و فرکانس	ریسک بهره‌برداری	
عدم پیوستگی حوزه فنی و تولید		
شوآف تکنیکی		

### و) ریسک‌های مالی

ریسک‌های مالی در مواجهه با خطراتی است که می‌تواند منجر به از دست رفتن سرمایه‌های سازمان شود. گاهی اوقات این آسیب به قدری زیاد است که می‌تواند راهبردهای سازمان را بی‌تعادل کند و موجب شکست آن شود. ریسک‌های مالی در این پژوهش شامل دو حوزه اصلی «ریسک بازار» و «ریسک منابع درآمدی» است. ریسک بازار به عوامل مالی سازمان صداوسیما می‌پردازد که عموماً بیرون از سازمان اتفاق می‌افتند ولی عواقب آن سازمان صداوسیما را درگیر می‌کند و آسیب‌های مالی زیادی برای آن به دنبال دارد. ریسک منابع درآمدی، دیگر ریسک مالی سازمان صداوسیما محسوب می‌شود. عوامل داخل سازمان که موجب بروز ریسک‌های مالی می‌شوند، با عنوان ریسک منابع درآمدی شناخته می‌شود. نتایج در جدول ۷ مشاهده می‌شود.

جدول ۷. مفاهیم و زیرمقولات مرتبط با ریسک‌های مالی

مفاهیم	زیرمقوله	مقوله اصلی
تحریم اقتصادی	ریسک بازار (بیرون از سازمان)	ریسک‌های مالی
زیان‌ده بودن شرکت‌های وابسته		
اقتصاد بی‌ثبات کشور		
وابستگی مالی		
عدم تعهد دولت در پرداخت بودجه	ریسک منابع درآمدی (داخل سازمان)	
ضعف مدیریت مالی		
عدم شفافیت مالی		
عدم ورود به حوزه‌های کسب درآمد دیجیتال		
توزیع نامناسب منابع		
تضاد اهداف سازمان با شیوه‌های درآمدزایی موجود		
عدم شناخت درست منابع سرمایه‌ای		
هزینه‌های برنامه‌ریزی نشده		

### ز) ریسک‌های منابع انسانی

نیروی‌های انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی به‌ویژه سازمان صداوسیما محسوب می‌شود و به‌عنوان اثربخش‌ترین دارایی برای ابقای بازدهی سازمان است. منابع انسانی در سازمان صداوسیما نقش بسیار مهمی در موفقیت یا شکست راهبردها ایفا می‌کنند. ریسک‌های منابع انسانی در این پژوهش شامل سه حوزه اصلی تحت عناوین «ریسک انتصابات»، «ریسک جذب، به‌کارگیری و نگهداشت منابع انسانی» و «ریسک عدم آموزش کارکنان» است. انتصاب مدیران در سازمان صداوسیما ریسک بسیار بالایی دارد. عواملی که انتصاب شایسته مدیران را تحت‌الشعاع قرار بدهد و آثار نامطلوبی برای سازمان رقم بزند با عنوان ریسک انتصابات شناخته می‌شود. ریسک جذب، به‌کارگیری و نگهداشت منابع انسانی از دیگر ریسک‌های منابع انسانی در سازمان صداوسیما محسوب می‌شود. همان‌طور که از عنوان این ریسک مشخص است، به عواملی اشاره دارد که موجب بروز ریسک در جذب و به‌کارگیری نیروی جدید در سازمان صداوسیما است. ریسک

عدم آموزش کارکنان یکی دیگر از ریسک‌های منابع انسانی در سازمان صداوسیما است. آموزش نادرست و عدم جانشین‌پروری در بحث نیروی انسانی از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند منجر به بروز ریسک عدم آموزش کارکنان شود. نتایج در جدول ۸ مشاهده می‌شود.

جدول ۸. مفاهیم و زیرمقولات مرتبط با ریسک‌های منابع انسانی

مفاهیم	زیرمقوله	مقوله اصلی
دخالت نهادهای بیرونی	ریسک انتصابات	ریسک‌های منابع انسانی
نرخ بالای تغییر و تحولات مدیریتی		
عدم ارتقا برحسب شایسته‌سالاری		
لحاظ کردن روابط در انتصابات		
عدم شفافیت فرایند ارزیابی و انتصاب مدیران		
نبود سیستم ارزیابی و نظارت منابع انسانی	ریسک جذب، به‌کارگیری و نگهداشت منابع انسانی	
ضعف در نگهداشت نیروهای خلاق		
جذب و به‌کارگیری نامناسب		
کاهش تعلق و تعهد سازمانی		
عدم زمینه‌سازی رشد نیروی انسانی		
ناکارآمدی مدیران و کارکنان	ریسک عدم آموزش کارکنان	
عدم تبیین کارراه شغلی		
آموزش مقطعی (یا پیوسته نبودن آموزش)		
آموزش غیرکاربردی و نادرست		
عدم جانشین‌پروری		
عدم آموزش مدیران		

به طور کلی، ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیما را می‌توان در جدول زیر خلاصه کرد.

جدول ۹. ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیما

میزان تکرار	زیرمقولات	مقولات اصلی	
۱۰	ریسک ناهمگونی ساختار سازمانی	ریسک‌های ساختاری	ریسک‌های راهبردی سازمان صداوسیما
۹	ریسک سلسله‌مراتبی		
۱۰	ریسک فراسازمانی (ذاتی)		
۱۰	ریسک انتقال دانش و اطلاعات	ریسک‌های دانشی	
۷	ریسک نبود دانش		
۷	ریسک آموزشی و پژوهشی		
۹	ریسک مدیریت تولید	ریسک‌های تولید	
۶	ریسک پخش		
۷	ریسک ضوابط تولید		
۸	ریسک برنامه‌ریزی و تدوین راهبرد	ریسک‌های مدیریتی	
۹	ریسک اجرایی و عوامل مربوط به اجرای راهبرد		
۱۰	ریسک کنترلی و عوامل مربوط به کنترل راهبرد		
۱۰	ریسک رفتاری		
۵	ریسک کشف	ریسک‌های فنی و فناوری	
۷	ریسک نگهداری و توسعه		
۳	ریسک بهره‌برداری		
۸	ریسک بازار (عوامل بیرون از سازمان)	ریسک‌های مالی	
۹	ریسک منابع درآمدی (عوامل داخل سازمان)		
۷	ریسک انتصابات	ریسک‌های منابع انسانی	
۷	ریسک جذب، به‌کارگیری و نگهداشت منابع انسانی		
۶	ریسک عدم آموزش کارکنان		

با توجه به میزان تکرار مقولات در مصاحبه‌ها، میزان اهمیت هر یک از ریسک‌ها در جدول فوق مشاهده می‌شود. بنابراین ریسک‌های ناهمگونی ساختار سازمانی، فراسازمانی (ذاتی)، انتقال دانش و اطلاعات، کنترلی و رفتاری بیشترین اهمیت و ریسک‌های کشف و بهره‌برداری فنی و فناوری، کمترین اهمیت را در بین ریسک‌های راهبردی دارند.

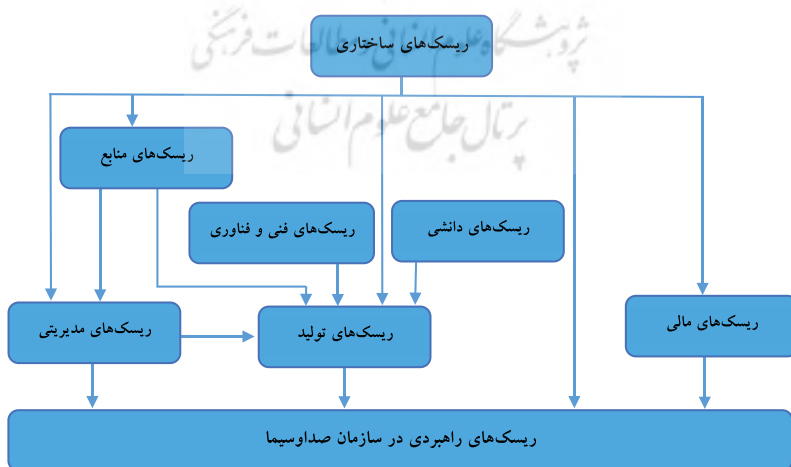


## کدگذاری گزینشی

پس از حصول کفایت نظری، مقوله مرکزی با عنوان «ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیما» توسعه یافت تا به عنوان انتزاعی‌ترین سطح مدل، دربرگیرنده مقولات اصلی شناسایی شده باشد. به این منظور با مراجعه مجدد به مصاحبه‌ها و مرور و مرتب نمودن مقولات از طریق یادداشت‌برداری‌های حین کدگذاری و تحلیل آنها، جایگاه هر یک از مقولات و ارتباط آنها با یکدیگر مشخص شد.

همان‌طور که قبلاً هم بیان شد ریسک‌های ساختاری، ریسک‌های دانشی، ریسک‌های تولید، ریسک‌های مدیریتی، ریسک‌های فنی و فناوری، ریسک‌های مالی و ریسک‌های منابع مهم‌ترین محورهای بروز ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیما هستند. درخصوص وضعیت کنونی سازمان، وقوع ترکیب و میزان قابل توجهی از این عوامل می‌تواند منجر به بروز ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیما شوند و تأثیرات منفی قابل توجهی بر عملکرد سازمان بگذارند.

بنابراین می‌توان پی برد که در صورت بروز یک ریسک در سازمان صداوسیما می‌تواند ریسک دیگری به وقوع بپیوندد. کدگذاری گزینشی با استفاده از مدل‌ها و پژوهش‌های پیشین و همچنین نظرات برخی اساتید دانشگاهی و متخصصین حوزه رسانه در سازمان صداوسیما انجام شده است. نتایج کدگذاری گزینشی داده‌ها در شکل ۳ مشاهده می‌شود.



شکل ۳- الگوی ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیما



شکل ۴- خروجی نرم‌افزار اطلس‌تی برای ریسک‌های راهبردی سازمان صداوسیما (الگوی ریسک‌های راهبردی)

### نتیجه‌گیری

مهم‌ترین عواملی که موجب شکست راهبردهای سازمان صداوسیما می‌شوند عبارت‌اند از: ریسک‌های ساختاری، دانشی، تولیدی، مدیریتی، فنی و فناوری، مالی و منابع انسانی. شایان ذکر است درخصوص عدم موفقیت هر راهبرد در سازمان صداوسیما، یک یا ترکیبی از ریسک‌های فوق می‌توانند مؤثر باشند. با توجه به جدید بودن مفهوم ریسک‌های راهبردی و همچنین نبود یک تعریف استاندارد و مورد پذیرش بین متخصصین این حوزه درخصوص مفهوم فوق، پژوهش‌هایی انجام شده که می‌توان در این بخش، به مقایسه نتایج آنها با پژوهش حاضر پرداخت. شایان ذکر است بیشتر تفاوت‌های موجود در این خصوص، عمدتاً ناشی از تفاوت در نوع صنعت و سازمان مورد مطالعه است.

واضح است که عوامل مؤثر بر ساختار سازمانی بتوانند بر راهبردهای آن تأثیر بگذارند، مدیریت راهبردها را با ریسک همراه سازند و به نوعی، موجب اثرات شدید بر موفقیت یا عدم موفقیت سازمان شوند. اهمیت و ضرورت مدیریت راهبردی بر هیچ‌کس پوشیده نیست و بدون وجود فرایند مدیریت درست، سازمان از مسیر راهبردهای خود خارج می‌شود و آسیب‌های جبران‌ناپذیری به سازمان وارد می‌شود. دراین‌بین، برخی از عوامل رفتاری مدیران همچون محافظه‌کاری و عوامل فرایند مدیریت راهبردی مانند سنجش‌های نامناسب، نظارت‌های ناکارآمد و عدم انعطاف راهبردها موجب تضعیف و ناکارآمدی مدیریت کلان می‌شود که می‌تواند

بستر بروز ریسک‌های راهبردی را فراهم آورد. ریسک‌های راهبردی در تحقیقات مربوط به سیدجوادین، صفری و ابراهیمی (۱۳۹۵)، فرتوک زاده و نوابی کاشانی (۱۳۸۸)، کوپگلی (۲۰۱۹) و گلداشتاین (۲۰۱۶) نیز مورد شناسایی قرار گرفته‌اند. البته در برخی از پژوهش‌ها، از عناوین مشابه نیز استفاده شده که صرفاً تفاوت لغوی است. البته تفاوت‌های جزئی نیز در دسته‌بندی‌ها مشاهده می‌شود.

ریسک‌های دانشی به‌عنوان دسته مستقلی از ریسک‌ها شناسایی شده و این به دلیل اهمیت بالای دانش و اطلاعات در سازمان‌های رسانه‌ای و مخصوصاً سازمان صداوسیما است. این نتایج با تحقیقات سیدجوادین، صفری و ابراهیمی (۱۳۹۵)، فرتوک‌زاده و نوابی کاشانی (۱۳۸۸)، پاکزاد و خواجه‌نائینی (۱۳۹۶) و رابرتز، والاس و مک‌کلور (۲۰۱۲) هم‌خوانی و مطابقت دارد. در اغلب پژوهش‌ها از همین عنوان به‌منظور تبیین ریسک‌های دانشی استفاده می‌شود.

ریسک‌های تولید عموماً در سازمان‌ها و شرکت‌های رسانه‌ای به‌وجود می‌آیند و در اغلب پژوهش‌ها با موضوعات مشابه با عناوینی چون ریسک تولید محصول مورد شناسایی قرار گرفته‌اند، اما به دلیل اهمیت بسیار بالای تولید محصولات رسانه‌ای در سازمان صداوسیما، می‌توان به‌طور مستقل از آن به‌عنوان یک ریسک جدی نام برد که می‌تواند به سرعت شکل بگیرد و راهبردهای سازمان را با مخاطرات جدی روبه‌رو کند. درخصوص ریسک‌های تولید نیز باید عنوان کرد که فقط در پژوهش رابرتز، والاس و مک‌کلور (۲۰۱۲) اشاره‌ای به این دسته از ریسک‌های راهبردی شده است.

ریسک‌های مدیریتی را می‌توان به پیچیدگی و دشواری مدیریت راهبردی در یک سازمان استراتژیک همچون سازمان صداوسیما نسبت داد. لذا طبیعی است که هرچه دشواری این فرایند، بیشتر و پیچیده‌تر باشد، احتمال موفقیت راهبردها کمتر خواهد بود و موانع زیادی بر سر راه مدیریت راهبردی قرار خواهند گرفت. ریسک‌های مدیریتی در تحقیقات سیدجوادین، صفری و ابراهیمی (۱۳۹۵)، فرتوک‌زاده و نوابی کاشانی (۱۳۸۸)، پاکزاد و خواجه‌نائینی (۱۳۹۶)، فدولونا و لانوفسکا (۲۰۱۸)، گلداشتاین (۲۰۱۶) و اندرسن و ساکس (۲۰۱۹) با عناوین مشابهی مانند ریسک‌های عملیاتی، فرایندی و... نیز مورد شناسایی قرار گرفته‌اند.

دلیل وجود ریسک‌های فنی و فناوری نیز در سازمان‌های رسانه‌ای نیز تجهیزات خاص در عرصه‌های هنری، فنی و فناوری است. با توجه به دارایی‌های فنی و تجهیزات خاص سازمان صداوسیما، بروز آسیب‌های جدی در این بخش می‌تواند بر راهبردهای سازمان تأثیر بسزایی داشته باشد. این نتایج با پژوهش‌های رابرتز، والاس و مک‌کلور (۲۰۱۲) و گلداشتاین (۲۰۱۶) البته با استفاده از عناوین کم‌وبیش مشابه، مطابقت دارد.

ریسک‌های مالی نیز در این پژوهش به‌عنوان ریسک‌های راهبردی شناسایی شده‌اند و در اغلب پژوهش‌های مشابه همچون سیدجوادین، صفری و ابراهیمی (۱۳۹۵) با عناوین ریسک‌های مالی یا تجاری مطرح شده و مورد شناسایی قرار گرفته‌اند. دلیل این مسئله را می‌توان این‌گونه بیان کرد که در هر سازمان، عواملی وجود دارند که بر سرمایه‌های مادی و مالی سازمان تأثیر می‌گذارند و عدم آمادگی در مواجهه با این ریسک می‌تواند موجب از دست رفتن منابع مالی گشته و شکست راهبردهای سازمان را محقق سازد که از این نظر با نتایج پژوهش فرتوک‌زاده و نوابی کاشانی (۱۳۸۸) هم‌خوانی و مطابقت دارد.

با توجه به اینکه بسیاری از سازمان‌ها به اهمیت منابع انسانی پی برده‌اند، لذا ریسک‌های منابع انسانی در بسیاری از پژوهش‌ها مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. در این خصوص باید توجه نمود که اکثر مدیران سازمان صداوسیما دیدگاه کلان و استراتژیک ندارند و نرخ بالای تغییر و تحولات مدیریتی نیز موجب کاهش انگیزه مدیران، ریسک‌گریزی و روزمرگی آنان می‌شود و در نتیجه خلاقیت آنها را کاهش می‌دهد. برخی انتصاب‌های نامناسب و نبود سیستم جامع ارزیابی و انتصاب مدیران، از مهم‌ترین عواملی است که ریسک‌های منابع انسانی در سازمان صداوسیما را افزایش می‌دهد. ریسک‌های منابع انسانی نیز به‌عنوان دسته دیگری از ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیما شناسایی شده‌اند که از این نظر با نتایج پژوهش‌های سیدجوادین، صفری و ابراهیمی (۱۳۹۵)، فرتوک‌زاده و نوابی کاشانی (۱۳۸۸)، پاکزاد و خواجه‌نائینی (۱۳۹۶) و رابرتز، والاس و مک‌کلور (۲۰۱۲) هم‌خوانی دارد. ریسک‌های منابع انسانی در اغلب پژوهش‌های حوزه ریسک، با همین عنوان مورد شناسایی قرار گرفته‌اند.

شناسایی و اصلاح به هنگام ریسک‌های راهبردی به صورت منسجم، گامی اساسی در جهت نهادینه‌سازی نگاه آینده‌نگر در سازمان صداوسیما است که در هیچ‌کدام از مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی بدان توجه جدی نشده است. از طرفی، شناسایی ریسک‌های راهبردی، جایگاه مدیریت ریسک را در فرایند تدوین و اجرای استراتژی در سازمان صداوسیما تبیین می‌کند و با توجه به ارائه ریسک‌های راهبردی، می‌تواند مدیریت ریسک در برنامه راهبردی را به‌عنوان یک فرایند مستمر و رو به رشد در فرایند تدوین و پیاده‌سازی راهبرد در سازمان‌های رسانه‌ای-مخصوصاً سازمان صداوسیما- مدنظر قرار دهد. یافته‌های این پژوهش، همچون یک نقشه راه، به مدیران سازمان صداوسیما برای شناسایی هرچه بهتر شرایط محیطی که در آن فعالیت می‌کنند، کمک می‌کند. زیرا با شناسایی ریسک‌های پیش روی راهبردهای سازمانی و روابط بین آنها، دید وسیعی در حوزه مدیریت کلان سازمان ارائه می‌کند و موجب تسهیل در تصمیم‌گیری و مدیریت می‌شود.

### پیشنهادها

پیشنهاد کاربردی: موضوع ریسک‌های راهبردی از مهم‌ترین مباحثی است که مدیران سازمان‌ها در جهت رقابت در عرصه جهانی، به دنبال شناسایی و مدیریت آنها در سازمان خود هستند. باتوجه به این رقابت و اهمیت روزافزون مدیریت راهبردی، پیشنهاد می‌شود به پیاده‌سازی سیستم هشدار زود هنگام ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیما توجه شود. سیستم‌های هشدار زود هنگام یک سیستم اطلاعاتی هوشمند است که به هیئت‌مدیره و مدیران ارشد سازمان امکان می‌دهد تا با مشاهده شاخص‌های تعریف‌شده، ریسک‌ها را به‌موقع شناسایی و برطرف کنند. کسب مهارت‌های راهبردی و تقویت دانش مدیران، ایجاد داشبورد مدیریتی و افزایش عمر مدیریتی مدیران از دیگر پیشنهاداتی است که می‌توان در جهت مدیریت ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیما پیگیری کرد.

پیشنهاد پژوهشی: به منظور برطرف کردن خلأ پژوهشی در این حوزه، بررسی راهکارهای مدیریت ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیما، بررسی و مقایسه ریسک‌های راهبردی سازمان صداوسیما و سایر سازمان‌های رسانه‌ای و الزامات و راهکارهای پیاده‌سازی سیستم هشدار زود هنگام ریسک‌های راهبردی در سازمان صداوسیما پیشنهاد می‌شود.

## فهرست منابع

پاکزاد، احمد؛ و خواجه‌نایینی، علی (۱۳۹۶). «ارزیابی سیاست‌گذاری رسانه‌ای در سازمان صدا و سیما: مطالعه موردی سند چشم‌انداز افق رسانه»، *فصلنامه راهبرد*، شماره ۱۴، ۱۷۵-۱۹۶.

دانایی‌فر، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ و آذر، عادل (۱۳۸۹). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*، تهران: انتشارات اشراقی.

سیدجوادین، سیدرضا؛ صفری، حسین؛ و ابراهیمی، عباس (۱۳۹۵). «ارائه چارچوبی برای شناسایی ریسک‌های راهبرد در شرکت‌های هولدینگ سرمایه‌گذاری»، *فصلنامه مدیریت بازرگانی*، ۸۹-۱۱۶.

علوی‌وفا، سعید (۱۳۹۶). «چالش‌ها و موضوعات راهبردی رسانه ملی در افق ۱۴۰۴»، *فصلنامه پژوهش‌های ارتباطی*، ۳۱-۶۴.

فرتوک‌زاده، حمیدرضا؛ و نوایی کاشانی، حمیدرضا (۱۳۸۸). «شناسایی و اولویت‌بندی ریسک‌های راهبردی شرکت‌های سرمایه‌گذاری (مطالعه موردی: شرکت سرمایه‌گذاری غدیر)». *فصلنامه اندیشه مدیریت*، ۱۶۷-۱۹۷.

Andersen, Turben Juul. (2019). *The Routledge Companion to Strategic Risk Management*, New york: Routledge.

Andersen, Turben Juul., Sax, Juhanna. (2019). *Strategic Risk Management: A Research Overview*, New York: Routledge.

Andersen, T., Schrøder, P. (2010). *Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures*, New York: Cambridge University Press.

Aven, T., Vinnem, J. (2010). *Risk Management: With Applications from the Offshore Petroleum Industry* (1th Edition ed.), (H. Pham, Ed.) London: Springer.

Cheng, M., Humphreys, K., & Zhang, Y. (2018). The interplay between strategic risk profiles and presentation format on managers' strategic judgments using the balanced scorecard, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 70, 92-105.

David, F., David, F., & David, M. (2020). *Strategic Management: Concepts and Cases, a Competitive Advantage Approach* (17rd Edition ed.), London: Pearson.

Denenberg, H., & et al. (2014). Risk and Insurance, *The Journal of Risk and Insurance*, 344-350.

Fedulova, I., Lanovska, H. (2018). Risk Identification: Essence and Detection Methods, *Public Security and Public Order*, 40-53.

Franklin, M. (2018). *Examining the understanding and management of risk in the film industry*, London: Institute for Creative and Cultural Entrepreneurship.

Goldstein, S. (2016). Internal and External Risks Threatening Media Agencies, *University of Cambridge Judge Business School*, 1-11.

Hunziker, S. (2019). *Enterprise Risk Management: Modern Approaches to Balancing Risk and Reward*, Wiesbaden: Springer Gabler.

Lesser, A., Berghult, J. (2018). *The Challenges of Strategic Risk Management*, Gothenburg: Department of Business Administration University of Gothenburg.

Merna, T., Al-Thani, F. (2011). *Corporate Risk Management* (2nd Edition ed.), Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Moeller, R. (2011). *COSO Enterprise Risk Management: Establishing*

*Effective Governance, Risk, and Compliance Processes* (2nd Edition ed.), New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Quigley, T. (2019). *Pol19 Communications, Media, and Technology Risk Study*, New York: Marsh & McLennan Companies.

Roberts, A., Wallace, W., & McClure, N. (2012). *Strategic Risk Management*, Edinburgh: Edinburgh Business School.

Shoesmith, J., Devevey, F., Sarma, N., Puccia, M., & Kernan, P. (2013). *Criteria, Corporates, Industrials: Key Credit Factors For The Media And Entertainment Industry*, New York: standard and poor's ratings services McGraw Hill Financial.

Smith, N., Merna, T., & Jobling, P. (2014). *Managing Risk In Construction Projects* (3rd edition ed.), Oxford: Wiley-Blackwell.

Von Rimscha, M. B. (2009). Managing risk in motion picture project development, *Journal of Media Business Studies*, 75-101.

Williams, S., Hausman, V. (2017). Categorizing the Business Risks of Social Media, *Procedia Computer Science*, 266-273.

Zhang, X. (2019). Research on development strategy and risk, *Sixth Symposium of Risk Analysis and Risk Management in Western China* (pp. 171-173), *Western China: Atlantis Press*.

Zhi-ming, Z., Nai-ding, Y., Ji-jiao, J., & Xiao-xia, J. (2005). Study on enterprise strategic risk identification, *Science Research Management*, 1-6.