

توسعه فردی و تحول سازمانی

کاربست تکنیک سندلوسکی و باروسو در شناسایی مؤلفه‌های مدل جامع یکپارچه مدیریت ریسک سازمانی در توسعه کسب و کار جدید

شیوه استناددهی: موسائی، سمانه، کرامتی، محمدعلی، مهران، آزاده، معین زاد، حسین، و مهری نژاد، صفیه. (۱۴۰۳). کاربست تکنیک سندلوسکی و باروسو در شناسایی مؤلفه‌های مدل جامع یکپارچه مدیریت ریسک سازمانی در توسعه کسب و کار جدید. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۱۵۶-۱۷۲، (۱)۲.

سمانه موسائی^۱، محمدعلی کرامتی^۲، آزاده مهران^۳، حسین معین زاد^۱، صفیه مهری نژاد^۳

۱. گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت مالی، واحد نوشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، نوشهر، ایران

۳. گروه مدیریت مالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: keramati@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ: ۲۰ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۸ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۲ خرداد ۱۴۰۳

تاریخ ارسال: ۲۱ اسفند ۱۴۰۲

مدیریت ریسک در توسعه کسب و کار جدید، یکی از جنبه‌های اساسی و حیاتی در موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. با گسترش روزافزون فناوری‌ها، تغییرات نوظهر در بازارها و نیاز به تطابق با محیط کسب و کار پویا، شناخت، ارزیابی و مدیریت بهینه ریسک‌ها، عاملی کلیدی در تضمین پایداری و رشد سازمان‌ها می‌باشد. هدف تحقیق کاربری تکنیک فراترکیب برای شناسایی مؤلفه‌های مدل جامع یکپارچه مدیریت ریسک سازمانی در توسعه کسب و کار جدید است. محقق با به‌کارگیری رویکرد مرور نظام‌مند و فراترکیب، به تحلیل نتایج و یافته‌های محققین قبلی دست‌زده و با انجام گام‌های ۷ گانه روش ساندلوسکی و باروسو، به شناسایی عوامل مؤثر پرداخته است. از بین ۵۴۱ مقاله، ۴۰ مقاله بر اساس روش انتخاب شد همچنین روایی تحلیل با مقدار ضریب کاپا ۰/۷۴۷ تأیید گردید. در این زمینه به‌منظور سنجش پایایی و کنترل کیفیت، از روش رونوشت استفاده گردید که مقدار آن برای شاخص‌های شناسایی شده در سطح توافق عالی شناسایی شد. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های گردآوری شده در نرم‌افزار MAXQDA منتج به شناسایی ۵۸ مفهوم اولیه براساس ۱۸ شاخص در ۵ مقوله شد. براساس تکنیک فراترکیب ۵ بعد نیز براساس این مفاهیم دسته‌بندی شدند. ۵ بعد عبارتند از: بعد استراتژیک، بعد عملیاتی، بعد مالی، بعد منابع انسانی و بعد فرهنگی. مدیریت ریسک سازمانی یکپارچه به عنوان چارچوبی جامع برای شناسایی، ارزیابی، کاهش ریسک‌ها در توسعه کسب‌وکار جدید، نقشی اساسی در پایداری و موفقیت سازمان‌ها دارد. مؤلفه‌های کلیدی این مدل شامل شناسایی انواع ریسک‌ها (مانند ریسک مالی، عملیاتی، استراتژیک و فناوری)، ارزیابی میزان تأثیر آن‌ها، طراحی و پیاده‌سازی راهکارهای کنترل و کاهش ریسک‌ها و ارزیابی اثربخشی اقدامات کنترلی است.

کلیدواژه‌ها: ریسک کسب و کار، مدیریت ریسک سازمانی، توسعه کسب و کار جدید.

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Application of the Sandelowski and Barroso Technique in Identifying the Components of a Comprehensive Integrated Enterprise Risk Management Model in New Business Development

Samaneh Moussaei¹, Mohammad Ali Keramati^{1*}, Azadeh Mehrani², Hossein Moeinzad¹, Safieh Mehrinejad³

1. Department of Industrial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Department of Financial Management, Nowshahr Branch, Islamic Azad University, Nowshahr, Iran
3. Department of Financial Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: keramati@iau.ac.ir

How to cite: Moussaei, S., Keramati, M. A., Mehrani, A., Moeinzad, H., & Mehrinejad, S. (2024). Application of the Sandelowski and Barroso Technique in Identifying the Components of a Comprehensive Integrated Enterprise Risk Management Model in New Business Development. *Personal Development and Organizational Transformation*, 2(1), 156-172.

Submit Date: 11 March 2024

Revise Date: 28 May 2024

Accept Date: 01 June 2024

Publish Date: 09 June 2024

Abstract

Risk management in new business development is considered one of the most fundamental and critical aspects of organizational success. With the rapid expansion of technologies, emerging changes in markets, and the necessity for adaptation to dynamic business environments, identifying, assessing, and optimally managing risks are key factors in ensuring organizational sustainability and growth. The objective of this study is to apply the meta-synthesis technique to identify the components of a comprehensive integrated enterprise risk management (ERM) model in the context of new business development. The researcher employed a systematic review and meta-synthesis approach to analyze the results and findings of prior research, and through the implementation of the seven-step method proposed by Sandelowski and Barroso, the effective factors were identified. Out of 541 articles, 40 were selected using the CASP (Critical Appraisal Skills Programme) method. The validity of the analysis was confirmed with a Kappa coefficient of 0.747. To assess reliability and ensure quality control, the transcription method was utilized, which revealed an excellent level of agreement for the identified indicators. The analysis of the collected data using MAXQDA software led to the identification of 58 initial concepts based on 18 indicators grouped into 5 categories. Based on the meta-synthesis technique, five dimensions were categorized according to the identified concepts. These five dimensions are: strategic dimension, operational dimension, financial dimension, human resources dimension, and cultural dimension. Integrated enterprise risk management serves as a comprehensive framework for identifying, assessing, and mitigating risks in the development of new businesses and plays a pivotal role in organizational sustainability and success. The key components of this model include identifying various types of risks (such as financial, operational, strategic, and technological risks), evaluating their impact, designing and implementing risk control and mitigation strategies, and assessing the effectiveness of these control measures.

Keywords: *Business risk, Enterprise Risk Management (ERM), New business development.*



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در عصر حاضر، پیچیدگی و عدم قطعیت فزاینده در محیط‌های تجاری موجب شده است تا سازمان‌ها با چالش‌های متعددی در زمینه بقا، رشد و توسعه کسب‌وکار مواجه شوند. محیطی که با نوسانات شدید اقتصادی، تحولات سریع فناوریانه، تغییرات مداوم در نیازهای مشتریان، و مقررات نوظهور همراه است، سازمان‌ها را ناگزیر ساخته تا رویکردی نظام‌مند به مدیریت ریسک اتخاذ کنند (Baran & Woznyj, 2021; Berger & Eeckhoudt, 2021). مفهوم دنیای VUCA (بی‌ثباتی، عدم قطعیت، پیچیدگی، ابهام) توصیف دقیقی از این وضعیت است؛ جایی که راهبردهای سنتی دیگر پاسخگوی چالش‌ها نیستند و سازمان‌ها نیازمند الگوهای نوین تصمیم‌گیری و تاب‌آوری در برابر تغییرات هستند (Dhillon et al., 2021; Mihaeala et al., 2021; Sinha & Sinha, 2020).

در چنین محیطی، توسعه کسب‌وکار جدید نیازمند درک عمیق‌تری از منابع ریسک و طراحی مدل‌هایی است که بتوانند ریسک‌ها را به شکل جامع و چندبعدی شناسایی و مدیریت کنند (Jiang et al., 2023; Syrova & Spicka, 2023). این موضوع به‌ویژه در مورد شرکت‌های نوپا یا در حال رشد از اهمیت بیشتری برخوردار است، زیرا آن‌ها اغلب فاقد منابع ذخیره کافی برای جبران پیامدهای ناشی از ریسک‌های پیش‌بینی‌نشده هستند (Troise et al., 2022). مدیریت ریسک سازمانی (ERM) چارچوبی استراتژیک برای شناسایی، ارزیابی، کاهش و پایش ریسک‌هایی است که ممکن است بر تحقق اهداف سازمانی اثرگذار باشند (Sandoval et al., 2023; Zainuddin et al., 2023). برخلاف رویکردهای سنتی که به ریسک‌ها به‌صورت مجزا و بخشی می‌نگریستند، مدیریت ریسک سازمانی به‌دنبال یکپارچه‌سازی مدیریت ریسک در سطوح مختلف سازمان است (Braumann et al., 2020; Dicuonzo et al., 2022).

در زمینه توسعه کسب‌وکار جدید، مدیریت ریسک نه تنها به‌عنوان یک الزام فنی، بلکه به‌عنوان یک شایستگی محوری سازمانی تلقی می‌شود. تحقیقات نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که از مدل‌های جامع مدیریت ریسک بهره می‌گیرند، عملکرد سرمایه‌گذاری و بهره‌وری بالاتری دارند (Daneshi & Ismailzadeh, 2022; Jiang et al., 2023; Syrova & Spicka, 2023). از سوی دیگر، کارایی چنین مدل‌هایی منوط به لحاظ کردن ابعاد مختلف ریسک از جمله مالی، عملیاتی، استراتژیک، منابع انسانی و فرهنگی است که در فرایند توسعه کسب‌وکار نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند (Munyao et al., 2025; Zainuddin et al., 2023).

با ورود به عصر دیجیتال، فناوری‌های نوین نظیر هوش مصنوعی و تحلیل کلان‌داده‌ها، ابعاد جدیدی از مدیریت ریسک را نمایان ساخته‌اند. بهره‌گیری از این فناوری‌ها به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا ریسک‌ها را با دقت و سرعت بالاتری شناسایی و تحلیل کنند (Mara et al., 2025; Potdar & Mahadik, 2025; Wong et al., 2024; Yazdi et al., 2024). افزون بر این، دیجیتالی‌شدن فرآیندهای تجاری، ماهیت ریسک‌ها را نیز متحول کرده است؛ به‌گونه‌ای که ریسک‌های سایبری، ناپایداری فناوری، و تهدیدهای مربوط به حریم داده‌ها به مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران ریسک بدل شده‌اند (Alvarez-Alvarado & Jayaweera, 2020; Nowacka & Rzemieniak, 2022).

مطالعات نشان داده‌اند که رویکردهای سازمانی به مدیریت ریسک تحت تأثیر عواملی همچون فرهنگ سازمانی، ساختار راهبری شرکتی و سطح بلوغ استراتژیک قرار دارند (DasGupta & Deb, 2022; Dhillon et al., 2021; Greuning & Brajovic-Bratanovic, 2022). در این میان، تحقیقات اخیر حاکی از آن است که وجود کمیته‌های تخصصی مدیریت ریسک، اجرای سیاست‌های حسابرسی داخلی و کیفیت افشای اطلاعات می‌تواند در موفقیت مدل‌های مدیریت ریسک نقش مهمی ایفا کند (Daneshi & Ismailzadeh, 2022).

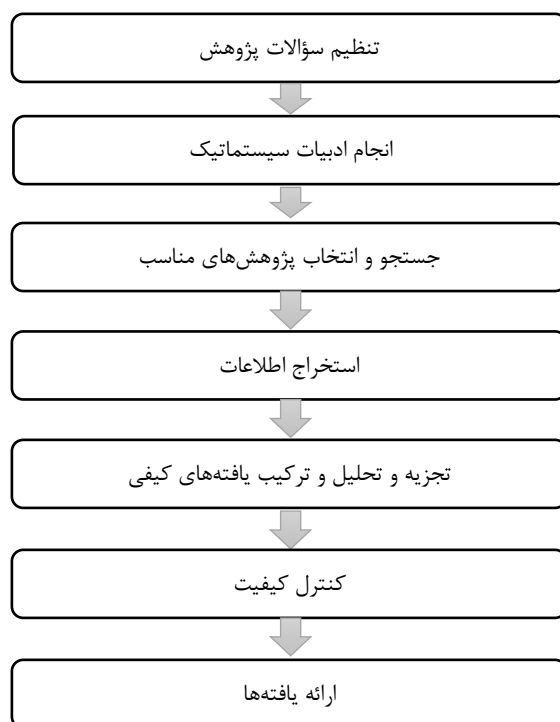
(Syrova & Spicka, 2023). همچنین، پیاده‌سازی مدیریت ریسک در سطح کلان سازمان، نیازمند درک مشترک از مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی است (Anam et al., 2022; Baran & Woznyj, 2021).

از منظر راهبردی، ارزیابی ریسک‌های محیطی، رقابتی و مقرراتی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تصمیمات خود را در فضایی مبتنی بر تحلیل و پیش‌بینی اتخاذ کنند. در مدل‌های جدید کسب‌وکار، تحلیل ذینفعان، شبیه‌سازی سناریوهای ریسک و طراحی سیاست‌های انطباق‌پذیر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است (Chaudhry et al., 2023; Horvey & Odei-Mensah, 2025). در همین راستا، بهره‌گیری از تکنیک‌های تحلیل محتوا و فراترکیب در مرور ادبیات و استخراج مؤلفه‌های کلیدی، به پژوهشگران امکان می‌دهد تا مدل‌هایی جامع‌تر برای مدیریت ریسک طراحی کنند (Sandoval et al., 2023).

بدین ترتیب، پژوهش حاضر با هدف پر کردن خلأهای نظری در زمینه ساختاردهی مدل مدیریت ریسک سازمانی در بستر کسب‌وکارهای جدید، می‌کوشد تا پاسخی علمی و کاربردی برای سؤال کلیدی زیر ارائه دهد: چگونه می‌توان یک مدل جامع و چندبعدی برای مدیریت ریسک در فرآیند توسعه کسب‌وکار طراحی کرد که ضمن برخورداری از ساختار نظام‌مند، قابلیت انطباق با محیط VUCA را نیز داشته باشد؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر اینکه به دنبال شناسایی مؤلفه‌های مدل جامع یکپارچه مدیریت ریسک سازمانی در توسعه کسب و کار جدید مبتنی بر رویکرد فراترکیب است از نظر رویکرد کلی مطالعه‌ای کیفی بوده و با روش تحقیق کتابخانه‌ای، با تکنیک فراترکیب در حوزه چابکی کسب و کار صورت گرفته است. فراترکیب یکی از انواع روش‌های زیرمجموعه فرامطالعه است که از طریق مرور نظام‌مند منابع برای استخراج، ارزیابی، ترکیب و در صورت نیاز، جمع‌بندی آماری تحقیقاتی می‌پردازد که قبلاً پیرامون یک حیطه موضوعی خاص به انجام رسیده‌اند. به‌واقع در فراترکیب اطلاعات و یافته‌های استخراج‌شده از مطالعات دیگر با موضوع مرتبط و مشابه موردبررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. در این زمینه داده‌های گردآوری شده از این مطالعات به‌صورت کیفی و نه کمی است. در نتیجه نمونه موردنظر برای فراترکیب، منتخب و بر اساس ارتباط آن‌ها با سؤال پژوهش تشکیل می‌شود. فراترکیب فقط مرور یکپارچه اصول کیفی مورد یا تجزیه و تحلیل داده ثانویه و داده اصلی از مطالعات منتخب نیست، بلکه تحلیل یافته‌های این مطالعات است. به عبارتی فراترکیب، ترکیب تفسیرهای داده‌های اصلی مطالعات منتخب است. به‌منظور تحلیل از نرم‌افزار ATLAS TI استفاده شده است. مراحل اصلی فراترکیب از نظر سندلوسکی و باروسو به شرح ذیل می‌آید:



شکل ۱. فرایند انجام فراترکیب

یافته‌ها

همان‌گونه که ذکر شد، تحلیل فراترکیب دربردارنده هفت گام است. در این بخش نتایج مربوط به هر یک از گام‌های این تحلیل به صورت جداگانه ارائه می‌شود.

مرحله اول: تنظیم سؤالات اساسی پژوهش

نخستین گام در روش سندولوسکی و باروسو، تنظیم پرسش‌های پژوهش است. این پرسش‌ها عموماً بر اساس چهار پارامتر چه چیزی، چه کسی، چه زمانی و چگونه؛ قابل تنظیم است. پس از آنکه سؤالات پژوهش بر اساس هدف پژوهش تنظیم شد مرحله بررسی نظام‌مند متون آغاز می‌شود. جدول ۱ پاسخ به این پرسش‌های بنیادین و اساسی مربوط به روش فراترکیب را نشان می‌دهد:

جدول ۱. پرسش‌های پژوهش

پارامتر	پرسش پژوهش
چه چیزی (What)	شناسایی شناسایی مؤلفه‌های مدل جامع یکپارچه مدیریت ریسک سازمانی در توسعه کسب و کار جدید
چه کسی (Who)	آثار مختلف اعم از کتاب، مقاله، گزارش در زمینه مؤلفه‌های مدل جامع یکپارچه مدیریت ریسک سازمانی در توسعه کسب و کار جدید
(When) چه وقت	دربگیرنده تمامی آثار در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴
چگونه (How)	بررسی موضوعی، شناسایی و یادداشت‌برداری، نکته‌های کلیدی، تحلیل مفاهیم

جدول ۲. معرفی کلیدواژه‌های مناسب برای انجام مرحله دوم روش فراترکیب

معادل فارسی مفاهیم کلیدی	واژگان کلیدی لاتین جستجو شده
مدیریت ریسک سازمانی در کسب و کار	Enterprise risk management in business
ریسک در مدیریت کسب و کار جدید	Risk in new business management
مدیریت ریسک سازمانی در توسعه کسب و کار جدید	Organizational risk management in new business development

مرحله دوم: بررسی نظام‌مند متون

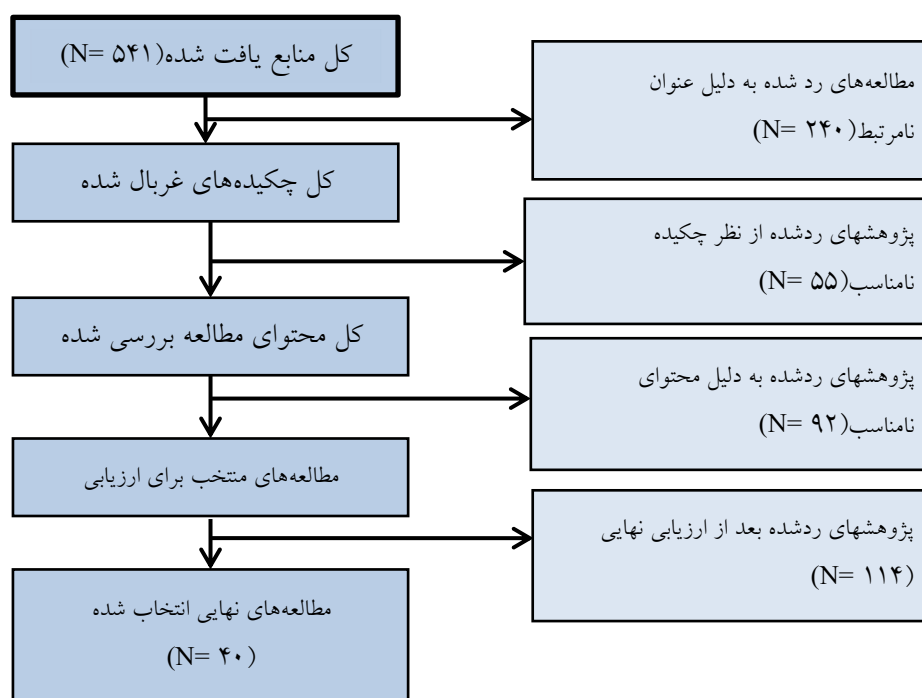
برای گردآوری داده‌های پژوهش از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده می‌شود. همان‌گونه که پیش‌تر بیان گردید، پایگاه‌های پژوهشی موردتوجه دو پایگاه مطرح Scopus و Web of Science بوده که در این دو پایگاه بر مجموعه پایگاه‌های انتشاراتی زیر تمرکز ویژه‌ای گردید:

Emerald insight- Springer Link- Science Direct- Taylor & Francis Online- SAGE journals- Wiley Online Library

به‌علاوه درزمینه مقالات فارسی نیز پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پرتال جامع علوم انسانی موردتوجه قرار گرفت.

مرحله سوم: جستجو و انتخاب متون

در جدول ۳ گام‌های طی شده به‌منظور پالایش مقالات استخراج‌شده مشاهده می‌گردد. مبتنی بر این جدول به‌منظور پالایش مقالات مستخرج از ادبیات، چهار مرحله طی گردید که مرحله آخر مبتنی بر نظرات ۵ خبره ناظر در این پژوهش بود. این خبرگان به‌منظور سنجش کیفیت نهایی مقالات مبتنی بر رویکردی که در ادامه معرفی می‌گردد، نظرات خود را برای هر مقاله نهایی غربال‌شده ارائه نموده و مقالاتی که از حدنصاب اعمال‌شده امتیاز پایین‌تری کسب نموده بودند از فرایند حذف شدند.



شکل ۲. فرایند بازبینی و انتخاب

پس از حذف مطالعات نامتناسب با اهداف و سؤالات پژوهش، محقق باید کیفیت روش‌شناختی پژوهش‌ها را ارزیابی کند. هدف از این گام حذف پژوهش‌هایی است که محقق به یافته‌های ارائه‌شده در آن‌ها اعتمادی ندارد. ابزاری که معمولاً برای ارزیابی کیفیت مطالعات اولیه تحقیق کیفی استفاده می‌شود "برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی" است که با طرح ده سؤال کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی تحقیق مشخص گردد. این سؤالات بر موارد زیر تمرکز دارند: ۱. اهداف تحقیق ۲. منطق روش‌شناسی ۳. طرح تحقیق ۴. روش نمونه‌برداری

۵. جمع‌آوری داده‌ها ۶. انعکاس‌پذیری (که به رابطه بین محقق و مشارکت‌کنندگان اشاره دارد) ۷. ملاحظات اخلاقی ۸. دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها ۹. بیان واضح و روشن یافته‌ها ۱۰. ارزش تحقیق.

جدول ۳. مقالات منتخب

CASP	عنوان	کد مقاله
۳۶	تأثیر مدیریت ریسک بر رابطه بین استراتژی گرایش به بازار و استراتژی گرایش به کارآفرینی با ریسک شرکت	C۰۱
۳۵	Influence of organizational learning and firm size on risk management maturity	C۰۲
۳۵	Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs	C۰۳
۴۰		C۰۴
۴۲	Navigating Organisation in Times of VUCA: Implications for the HR and OD Profession	C۰۵
۴۵	کاربرد الگوریتم هوش مصنوعی در پیش‌بینی کارایی سرمایه‌گذاری با تأکید بر نقش معیارهای مدیریت ریسک.	C۰۶
۳۵	Business Model Innovation: A Systematic Literature Review	C۰۷
۳۲	Strategies to Respond to a VUCA World	C۰۸
۳۸	Operational risk assessment with smart maintenance of power generators	C۰۹
۳۷	How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era	C۱۰
۳۳	Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a "VUCA" environment: Evidence from high tech companies in China	C۱۱
۳۷	تأثیر کیفیت سیستم مدیریت ریسک سازمانی و ویژگی‌های کمیته حسابرسی بر شهرت شرکت	C۱۲
۳۶	مطالعه نقش مدیریت ریسک شرکت (ERM) بر رابطه بین توانایی مدیریت و افزایش کارایی سرمایه‌گذاری	C۱۳
۳۳	Analyzing the impact of lockdown in controlling COVID-۱۹ spread and future prediction	C۱۴
۳۸	?Enterprise risk management: What opportunities for the banking sector	C۱۵
۳۹	Career beliefs, self-efficacy and VUCA skills: A study among generation Z female students of tourism and hospitality	C۱۶
۳۷	Investigating the relationship between supply chain innovation, risk management capabilities and competitive advantage in global supply chains	C۱۷
۴۱	Need of risk management practice amongst Bumiputera contractors in Malaysia construction industries	C۱۸
۴۰	Managing VUCA	C۱۹
۳۷	Enterprise risk management and investment efficiency: Australian evidence from risk management committees	C۲۰
۳۷	Enterprise risk management and firm performance: The Italian case	C۲۱
۳۵	Risk, Ambiguity, and the Value of Diversification	C۲۲
۴۵	analyzing banking risk: a framework for assessing corporate governance and risk management	C۲۳
۳۳	Tone from the top in risk management: a complementarity perspective on how control systems influence risk awareness	C۲۴
۳۹	Analysis of Strength & Weakness, Using the Concept of Resource-Based View with the VRIO Framework in Sharia Cooperatives	C۲۵
۳۴	Exploring the indirect links between enterprise risk management and the financial performance of SMEs	C۲۶
۳۳	A Critical Assessment of Business Model Research	C۲۷
۴۱	Risk and financial management in construction	C۲۸
۴۵	Tail risk and systemic risk of finance and technology (FinTech) firms	C۲۹
۴۱	Leadership Resilience in a VUCA World	C۳۰
۴۳	Role of corporate governance in moderating the risk-return paradox: Cross country evidence	C۳۱

35	Typology of strategic positioning in high-tech organizations with focus on VRIO's impact in VUCA environment	C32
39	Understanding the Future of HRM Through the VUCA Lens	C33
41	The Impact of the Epidemic Generated by the SARS-COV-2 Virus in the Context of the VUCA World	C34
33	Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations	C35
35	The Impact of the VUCA Environment on the Digital Competences of Managers in the Power Industry	C36
37	Integrated Disaster Risk Management (IDRM): Elements to Advance Its Study and Assessment	C37
35	Managing in a VUCA World: Possibilities and Pitfalls	C38
36	,On the strength of arguments related to standardization in risk management regulations	C39
45	.Sustainable risk management practice in the organization: a Malaysian case study	C40

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات

این مرحله شامل مرور مقالات باقیمانده و استخراج متون به‌منظور کدگذاری در مرحله بعد است. این گام متمرکز بر تفکیک نتایج و خروجی‌ها و تفسیر این خروجی‌ها در کنار بحث و نتیجه‌گیری نهایی پژوهشگران است. در این مرحله ۴۰ مقاله وارد نرم‌افزار MAXQDA گردیده و به‌منظور بررسی اولیه به‌صورت پراکنده و گزینشی بخشی‌هایی از مقالات مطالعه و کدگذاری‌های تصادفی و پراکنده صورت گرفت تا مرحله آشنایی پژوهشگر با داده‌های موجود طی گردد. بدین ترتیب پژوهشگر با کلیات بحث و فضای حاکم بر آن آشنا گردید. در شکل ۳ ابر کدگذاری تشکیل شده در نرم‌افزار MAXQDA نشان داده شده است:



شکل ۳. ابر کدهای تشکیل شده در نرم افزار

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی

پژوهشگر در طول تجزیه و تحلیل، موضوعاتی را جستجو می‌کند که در میان مطالعه‌های موجود در فراترکیب پدیدار شده است. این مورد به عنوان (بررسی موضوعی) شناخته می‌شود. به محض اینکه موضوع‌ها شناسایی و مشخص شد، بررسی‌کننده، طبقه‌بندی‌ای را شکل می‌دهد و طبقه‌بندی‌های مشابه و مربوط را در موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین گونه توصیف می‌کند. موضوع‌ها اساس و پایه ایجاد توضیحات، الگوها و نظریه‌ها یا فرضیات را ارائه می‌کند. در این پژوهش، ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعات به عنوان شناسه در نظر گرفته و سپس با در نظر گرفتن معنای هر یک از آن‌ها، شناسه‌ها در مفهومی مشابه تعریف شد؛ سپس مفاهیم مشابه در مقولات تبیین‌کننده دسته‌بندی گردید تا به این ترتیب محورهای تبیین‌کننده شاخص‌های پژوهش در قالب مؤلفه‌های اصلی و فرعی پژوهش شناسایی شود. در جدول ۳ در ستون منبع، هر مقاله با حرف S و شماره‌گذاری مقاله مشخص شده است.

جدول ۴. مقوله‌های اصلی و کدهای مربوطه

بعد	شاخص	مفاهیم اولیه	منبع
بعد استراتژیک	ریسک‌های رقابتی	چالش‌های ناشی از رقبا	S16-S18-S19-S39-S1
		تهدیدات جایگزینی محصولات	S11-S19-S17-S23-S40-S12-S8-S3-S9-S29
		قدرت چانه‌زنی مشتریان.	S16-S19-S30-S64
		نوسانات بازار	S6-S9-S38
		ریسک تغییرات در تقاضا	S6-S13-S31-S32-S35
	ریسک‌های بازار	تغییرات نیازهای مشتریان	S9-S37-S53
		قوانین و مقررات دولتی	S1-S2-S3-S4-S5-S6-S8-S19-S15-S17-S20
		قوانین بین المللی تجارت	S4-S7-S13-S16-S19-S21-S38
		ریسک‌های مربوط به تصمیمات استراتژیک سازمان	S1-S3-S5-S7-S14-S22-S17
		ریسک تعامل منابع کسب و کار	S5-S7-S10-S16-S18-S26-S29-S30-S38-S11-S25-S33-S11-S15
بعد عملیاتی	ریسک‌های فرآیندهای داخلی	ناکارآمدی یا عدم بهینه‌سازی فرآیندها.	S2-S4-S16-S12-S13-S20-S22-S27-S31-S32
		یسک عدم تطابق با استانداردها و مقررات	-S7-S10-S16-S18-S26-S29-S30-S38-S1-S5-S6-S20-S15
		ریسک خطاهای انسانی و سیستمی	S38-S48-S9-S2
		ریسک ناکارآمدی عملیاتی	S6-S17-S36-S3
		ناتوانی در تطابق با تکنولوژی‌های نوین	S17-S18-S25-S28-S30-S4-S8-S20-S11-S14-S15
	ریسک‌های تکنولوژیکی	ریسک ناپایداری و قدیمی شدن فناوری	S8-S16-S18-S26-S29-S30-S39-S11-S22-S6-S10-S3
		مشکلات دسترسی به تکنولوژی نوین	S17-S18-S25-S28-S30-S4-S8-S10-S11-S4-S5-S18-S9-S10-S13
		مشکلات در یکپارچگی و هماهنگی	S1-S3-S39-S27-S16
		ناکارایی امنیت سایبری	S1-S16-S18-S29
		مشکلات در زنجیره تأمین	S1-S16-S27-S33-S8
ریسک‌های تأمین زنجیره ارزش	ریسک‌های مدیریت پروژه	وابستگی به تأمین‌کنندگان خاص	S1-S16-S27-S15-S19
		چالش‌های مرتبط با مدیریت پروژه‌های توسعه‌ای	S1-S11-S21-S25
		ریسک کیفیت و عدم تطابق با انتظارات	S1-S16-S12-S19-S28-S36
		ریسک انحراف از بودجه پروژه	S1-S16-S27-S28-S33
ریسک تأخیر در زمان‌بندی پروژه		ریسک تأخیر در زمان‌بندی پروژه	S1-S40-S11-S16-S34

توسعه فردی و تحول سازمانی

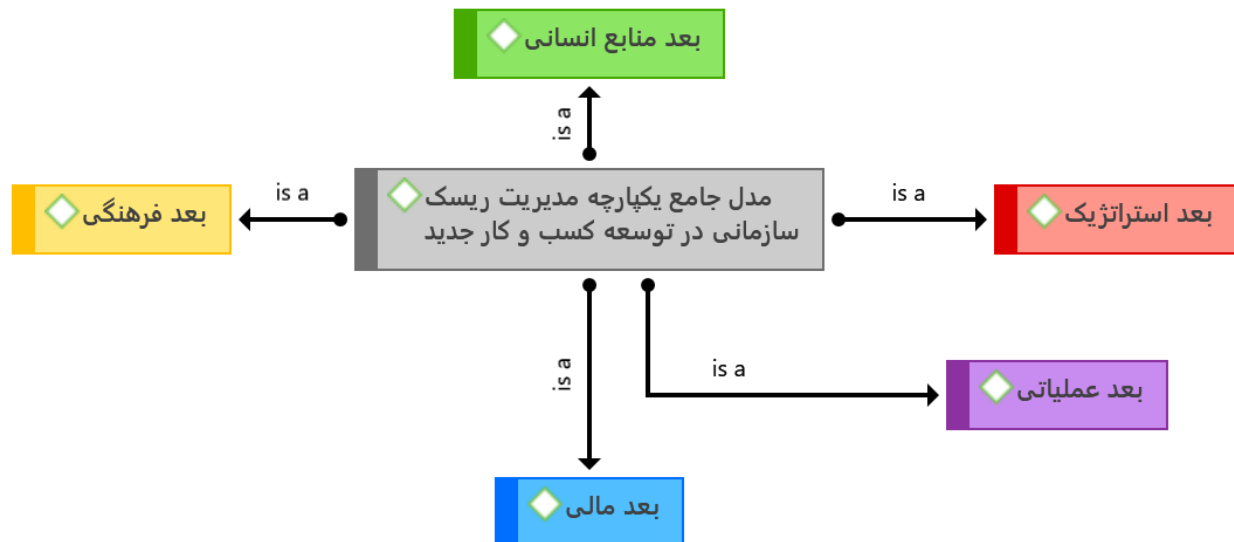
بعد مالی	ریسک‌های نقدینگی	عدم توانایی در تأمین مالی	S1-S11-S13-S17-S40
	و جریان‌های مالی	مشکلات مدیریت جریان‌های نقدی	S1-S2-S5-S7-S9-S10-S16-S15-S40-S21
	ریسک‌های اعتباری	وضعیت اعتماد و شرایط اعتباری مشتریان و شرکا	S4-S16-S30-S23
		ریسک ارزیابی نادرست اعتبار مشتریان	S1-S5-S38-S19
		ریسک تمرکز اعتباری	S1-S2-S40-S24
		ریسک نکول و عدم بازپرداخت	S1-S3-S5-S6-S16-S22-S27-S32
	ریسک‌های ارزی	ریسک نوسانات نرخ ارز	S32-S38-S40-S14
		ریسک تأمین مالی و اعتبار بین‌المللی	S1-S3-S7-S12-S16-S13
		ریسک تبدیل ارز و انتقال وجوه	S1-S2-S6
	ریسک‌های سرمایه‌گذاری	ریسک‌های مرتبط با سرمایه‌گذاری‌های جدید	S11-S14-S17
		تخصیص منابع مالی	S10-S17-S30-S19-S30
بعد انسانی	منابع	ریسک جذب و نگهداشت نیروی کار ماهر	S1-S2-S5-S9-S19-S27-S36
		سیستم حقوق و پاداش ناکارا	S3-S4-S8-S18
		مشکلات زیرساختی سیستم گزینش	S1-S2-S6-S56-S7-S33-S38-S4
		تبعیضات گزینش افراد	S10-S16-S17-S20-S22-S26
	ریسک بهره‌وری و تعهد سازمانی	عدم تعهد کافی به سازمان	S1-S2-S5-S9
		در اولویت بودن منافع شخصی	S16-S19-S28
		عدم درک حمایت سازمانی	S8-S17-S20-S22
		عدم درک ثبات شغلی در سازمان	S14-S22-S29
	ریسک توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌ها	نبود زیرساخت‌های آموزشی مدرن	S17-S18-S26
		کمبود فرصت‌ها و برنامه‌های آموزشی	S1-S9-S16-S33
		عدم توجه به توانمندسازی کارکنان	S34-S35
بعد فرهنگی	ریسک‌های فرهنگی و سازمانی	فرهنگ سازمانی ناسازگار با اهداف توسعه‌ای کسب و کار.	S1-S18-S21-S35
		تفکر سنتی در برابر پذیرش فناوری نوین	S15-S27
	ریسک‌های مربوط به مدیریت دانش	عدم مدیریت موثر دانش و اطلاعات سازمانی	S26-S28-S31
		ریسک از دست دادن دانش کلیدی	S10-S17-S23-S19
		ریسک دسترسی و امنیت دانش	S16-S18-S22-S27
		عدم توانایی در انتقال و اشتراک‌گذاری دانش	S9-S21-S26-S18-S13-S20
		سرسختی همکاران برای اشتراک دانش	S1-S2-S6
	ریسک‌های اخلاقی و شهرت	تأثیر تصمیمات سازمان بر شهرت و اعتبار کسب و کار در جامعه	S10-S17
		ارتباط شفاف با ذی‌نفعان و پاسخگویی به نگرانی‌های اخلاقی	S1-S2-S27-S16
		پایش و ارزیابی مستمر رفتارهای سازمانی	S13-S16-S22
		کنترل پیامدهای اجتماعی و اخلاقی	S17-S25-S30

مرحله ششم: کنترل کیفیت خروجی‌ها

در این پژوهش محققین برای کنترل مفاهیم استخراجی مطالعات موردبررسی، از مقایسه نظرات خود با یک خبره دیگر نیز بهره برده است. برای این منظور، یک پرسشنامه ۵۸ سؤالی متشکل از شاخص‌های شناسایی‌شده، طراحی گردید. سپس داده‌های به‌دست‌آمده از طریق نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۳ و شاخص رونوشت مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج محاسبات، در ادامه نشان داده‌شده است، مقدار شاخص رونوشت ۰/۷۴۷ به‌دست‌آمده است که در سطح توافق معتبر قرار می‌گیرد.

مرحله هفتم: جمع‌بندی نهایی

در این مرحله از روش فراترکیب، یافته‌های مراحل قبل ارائه می‌شود. در ادامه به شناسایی شاخص‌های پژوهش پرداخته می‌شود. از شاخص‌های استخراج‌شده از متون مقالات مرتبط، با حذف شاخص‌های هم‌معنی و پرتکرار و درنهایت با مقوله و دسته‌بندی شاخص‌های نهایی، ۱۸ مقوله و ۵ بعد حاصل گردید. در این مرحله از کدگذاری، مقوله‌های اصلی و فرعی پژوهش مشخص شدند.



شکل ۴. عوامل مؤثر بر مدل جامع یکپارچه مدیریت ریسک سازمانی در توسعه کسب و کار جدید

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش فراترکیب و با استفاده از تکنیک سندلوسکی و باروسو، تلاش نمود تا مؤلفه‌ها و ابعاد اصلی یک مدل جامع یکپارچه مدیریت ریسک سازمانی را در بستر توسعه کسب‌وکار جدید شناسایی کند. نتایج حاصل از این تحلیل کیفی منجر به شناسایی ۵ بعد اصلی شامل بعد استراتژیک، بعد عملیاتی، بعد مالی، بعد منابع انسانی و بعد فرهنگی شد که هرکدام دارای شاخص‌ها و مفاهیم فرعی خاص خود بودند. این ساختار پنج‌بعدی با بخش مهمی از ادبیات پیشین در حوزه مدیریت ریسک سازمانی و مدل‌سازی کسب‌وکار هم‌راستا است و مؤید ضرورت درک جامع و چندوجهی از ریسک در محیط پیچیده و ناپایدار امروز است.

در بعد استراتژیک، شناسایی ریسک‌هایی همچون ریسک‌های رقابتی، بازار، قوانین و مقررات و سیاست‌گذاری‌های کلان، بیانگر آن است که محیط خارجی سازمان‌ها به‌شدت ناپایدار و تحت تأثیر تغییرات غیرقابل‌پیش‌بینی است. این یافته با مطالعات (Chaudhry et al., 2023) و (Baran & Woznyj, 2021) مطابقت دارد که بر اهمیت مدیریت ریسک در مواجهه با شرایط VUCA و ریسک‌های خارجی تأکید کرده‌اند. همچنین، (Troise et al., 2022) در تحلیل نقش چابکی در مدیریت ریسک در محیط متلاطم تأکید می‌کند که سازمان‌ها باید به‌صورت پیش‌دستانه و منعطف نسبت به تهدیدات بازار و رقبا واکنش نشان دهند؛ موضوعی که در شناسایی ریسک‌های بازار و ریسک‌های سیاست‌گذاری در این مطالعه نیز برجسته شد. از سوی دیگر، (Zainuddin et al., 2023) نیز به‌روشنی بیان می‌دارد که اتخاذ سیاست‌های پیش‌نگر در برابر تغییرات محیطی، ضامن پایداری در مسیر توسعه کسب‌وکارهای جدید است.

بعد عملیاتی این مدل، حاوی مفاهیمی چون ناکارآمدی فرآیندها، ریسک‌های فناورانه، اختلال در زنجیره تأمین و چالش‌های مرتبط با مدیریت پروژه است. این ابعاد به‌ویژه در صنایع فناورمحور و سازمان‌های کوچک و متوسط، نقش مهمی در موفقیت عملیاتی دارند. مطابق با یافته‌های

(Anam et al., 2022)، اختلال در زنجیره تأمین و فناوری ناکارآمد، در دوران بحران مانند همه‌گیری کرونا، تهدیدی جدی برای پایداری کسب‌وکارها بوده‌اند. همچنین (Alvarez-Alvarado & Jayaweera, 2020) با تأکید بر نقش نگهداری هوشمند و ریسک عملیاتی در سیستم‌های زیرساختی، نشان می‌دهد که ضعف در زیرساخت‌های فناورانه و کنترل فرایندها می‌تواند به اختلالات غیرقابل جبران منجر شود. یافته‌های (Nowacka & Rzemieniak, 2022) نیز بر همین امر تأکید دارد و نشان می‌دهد که فقدان شایستگی‌های دیجیتال در مدیران عملیاتی، عاملی مهم در افزایش آسیب‌پذیری سازمان در برابر ریسک‌های فناورانه است.

در بعد مالی، مفاهیمی همچون ریسک‌های نقدینگی، اعتباری، ارزی و سرمایه‌گذاری شناسایی شدند. مطالعات پیشین همچون (Horvey & Odei-Mensah, 2025) نشان می‌دهند که رفتار ریسک‌پذیری شرکت‌های بیمه‌ای به شدت متأثر از کیفیت نظام مدیریت ریسک سازمانی است. همچنین، تحقیق (DasGupta & Deb, 2022) ثابت کرده است که نظام‌های حاکمیت شرکتی قوی می‌توانند به تعدیل اثرات منفی ریسک‌های مالی بر عملکرد کلی سازمان کمک کنند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش حاضر هم‌راستا هستند که نشان می‌دهد مدیریت مالی مؤثر، از جمله در بخش تأمین مالی و تحلیل نقدینگی، می‌تواند نقش محوری در تضمین موفقیت یک کسب‌وکار نوپا ایفا کند. همچنین (Syrova & Spicka, 2023) در بررسی رابطه بین عملکرد مالی و پیاده‌سازی مدیریت ریسک سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط، نشان می‌دهد که در نبود یک چارچوب ساختاریافته برای مدیریت ریسک مالی، دستیابی به ثبات مالی دشوار خواهد بود.

در بُعد منابع انسانی، شاخص‌هایی نظیر ریسک جذب و نگهداشت نیروی کار ماهر، ریسک بهره‌وری و تعهد سازمانی و ریسک توسعه مهارت‌ها مطرح شده‌اند. این بخش، در میان ابعاد شناسایی شده، ماهیتی درون‌سازمانی داشته و بیشتر به قابلیت‌های داخلی سازمان در مدیریت سرمایه انسانی می‌پردازد. مطابق با یافته‌های (Dhillon et al., 2021) و (Kautish et al., 2022)، توسعه مهارت‌های VUCA و افزایش خودکارآمدی شغلی در میان کارکنان، از الزامات موفقیت در محیط‌های متلاطم و پرریسک است. به‌ویژه در کسب‌وکارهای جدید، ناتوانی در جذب و نگهداشت نیروی انسانی مستعد، می‌تواند به شدت توان رقابتی سازمان را کاهش دهد. همچنین، (Deopgen et al., 2020) بر نقش شایستگی‌های مدیریت دانش و انگیزش در تحریک نوآوری مدل‌های کسب‌وکار تأکید دارد که به‌صورت غیرمستقیم در این پژوهش نیز در ریسک توسعه مهارت‌ها و فقدان زیرساخت‌های آموزشی منعکس شده است.

بعد فرهنگی نیز که شامل ریسک‌های فرهنگی، مدیریت دانش و اخلاق سازمانی است، یکی از ابعاد نسبتاً کمتر پرداخت شده در مدل‌های کلاسیک مدیریت ریسک است، اما نتایج این تحقیق نشان داد که این بعد نقش قابل توجهی در پایداری و موفقیت کسب‌وکارهای جدید دارد. یافته‌های (Sandoval et al., 2023) در زمینه مدیریت یکپارچه ریسک در بلایای طبیعی، به ضرورت توجه به عوامل فرهنگی و سازمانی در اثربخشی فرآیند مدیریت ریسک اشاره دارد. همچنین، (Greuning & Brajovic-Bratanovic, 2022) در تحلیل ریسک بانکی، بر اهمیت ارزیابی فرهنگ سازمانی و پیامدهای اخلاقی تصمیمات مدیریتی در ساختارهای مالی تأکید دارد. ریسک‌های ناشی از عدم شفافیت، ناکارآمدی در انتقال دانش و ضعف در اخلاق حرفه‌ای، می‌توانند به بحران‌های حیثیتی و حتی ناپایداری برند منجر شوند؛ موضوعی که در پژوهش حاضر نیز با شناسایی ریسک‌های شهرت و اخلاقی مورد تأکید قرار گرفته است.

درمجموع، نتایج پژوهش حاضر مؤید آن است که رویکرد جامع و تلفیقی به مدیریت ریسک، از طریق شناسایی ابعاد پنج‌گانه فوق‌الذکر، می‌تواند سازمان‌ها را در مسیر توسعه پایدار کسب‌وکارهای جدید یاری رساند. این نتایج با الگوهای نظری و مطالعات تجربی متعدد هم‌سویی دارد و گامی مؤثر در مسیر طراحی مدل‌های بومی‌شده مدیریت ریسک در بسترهای پرتغییر و پرریسک مانند ایران به‌شمار می‌رود.

یکی از محدودیت‌های پژوهش، تمرکز صرف بر مطالعات کیفی و نادیده گرفتن شواهد کمی است که می‌تواند قدرت تعمیم مدل را محدود کند. همچنین، انتخاب منابع بر اساس روش CASP و نظرات خبرگان، گرچه علمی است، اما ممکن است دچار سوگیری در انتخاب و حذف مقالات شده باشد. محدودیت دیگر، تمرکز مطالعه بر بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴ و عدم تحلیل روندهای بسیار اخیر مانند پیامدهای دقیق تحول دیجیتال در سال‌های پس از کرونا است.

مطالعات آینده می‌توانند با استفاده از رویکرد ترکیبی (Mixed Methods)، مدل پیشنهادی را به صورت تجربی اعتبارسنجی کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود که ابعاد شناسایی شده با زمینه‌های صنعتی یا فرهنگی خاص مقایسه شوند تا قابلیت انطباق‌پذیری آن‌ها بررسی شود. بررسی اثرات استفاده از فناوری‌های نوظهور همچون بلاکچین، هوش مصنوعی و کلان داده بر عملکرد مدل جامع مدیریت ریسک نیز می‌تواند حوزه‌ای ارزشمند برای پژوهش‌های آینده باشد.

سازمان‌ها می‌توانند از مدل شناسایی شده در این پژوهش به عنوان چارچوبی برای ارزیابی جامع ریسک در مراحل مختلف توسعه کسب و کار استفاده کنند. استفاده از ابزارهایی مانند داشبوردهای تحلیلی ریسک، سناریونویسی و طراحی کمیته‌های چندوظیفه‌ای برای ارزیابی پیوسته شاخص‌های کلیدی می‌تواند کارآمدی سیستم مدیریت ریسک را افزایش دهد. همچنین، ارتقاء فرهنگ سازمانی و طراحی برنامه‌های آموزشی و انگیزشی برای توسعه توانمندی منابع انسانی، بخش جدایی‌ناپذیر اجرای موفق این مدل خواهد بود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary global business landscape, characterized by uncertainty, volatility, and rapid change, effective enterprise risk management (ERM) has become a vital strategic function, especially in the context of new business development. Organizations are increasingly exposed to diverse internal and external risks stemming from technological disruptions, market fluctuations, regulatory changes, and socio-economic instability. These challenges are particularly acute in volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) environments, where decision-making under risk requires adaptive and comprehensive frameworks (Baran & Woznyj, 2021; Mihaeala et al., 2021; Sinha & Sinha, 2020). Scholars emphasize that traditional siloed approaches to risk assessment are no longer sufficient to safeguard business sustainability and that organizations must adopt integrated risk management strategies aligned with organizational structure and strategic goals (Braumann et al., 2020; Syrova & Spicka, 2023).

The development of a new business model, especially in markets under economic sanctions or emerging technologies, compounds the complexity of risk exposure. Organizations face not only operational and financial uncertainties but also cultural, ethical, and strategic risks that influence both short-term performance and long-term resilience (Chaudhry et al., 2023; DasGupta & Deb, 2022). For instance, studies have shown that strategic positioning errors in dynamic environments can lead to severe misalignments between market demands and organizational capabilities (Hamidzadeh et al., 2022). Therefore, comprehensive ERM models must include multidimensional components such as strategic, operational, financial, human, and cultural dimensions to ensure that organizations can not only detect and evaluate emerging risks but also adaptively respond to them (Sandoval et al., 2023; Zainuddin et al., 2023).

Furthermore, with the growing emphasis on digital transformation and data-driven decision-making, artificial intelligence (AI) and predictive analytics have become central to modern ERM systems. Research shows that machine learning models can enhance the predictive accuracy of risk identification and allow organizations to proactively address vulnerabilities in their operational and financial systems (Potdar & Mahadik, 2025; Wong et al., 2024; Yazdi et al., 2024). However, despite these technological advancements, many organizations—particularly SMEs and startups—lack access to a consolidated, empirically grounded ERM framework that can guide them through the complexities of new business development (Muniao et al., 2025; Troise et al., 2022).

To address this gap, the present study utilizes the metasynthesis technique of Sandelowski and Barroso to identify and categorize the components of a comprehensive integrated ERM model. Drawing on a systematic review of the qualitative literature from 2000 to 2024, the study seeks to establish an evidence-based framework that can guide managers, policymakers, and researchers in enhancing organizational resilience through multidimensional risk governance.

Methods and Materials

This qualitative study adopts a metasynthesis approach to systematically review and synthesize the results of prior research studies related to enterprise risk management in new business development. Using the seven-step framework proposed by Sandelowski and Barroso, the study begins by formulating research questions and conducting a systematic literature review across key academic databases, including Scopus, Web of Science, and regional Persian-language sources. From a pool of 541 initially identified studies, 40 articles were selected through a multi-stage screening process using the CASP (Critical Appraisal Skills Programme) tool. The inclusion criteria focused on relevance to ERM components, methodological rigor, and empirical contribution. The MAXQDA software was employed to code and analyze qualitative data extracted from the selected articles. To ensure reliability and quality control, the transcript agreement method was applied, and the Kappa coefficient reached 0.747, indicating excellent inter-coder consistency. Coding outputs were then grouped into conceptual clusters, categories, and overarching dimensions.

Findings

The metasynthesis analysis led to the identification of 58 primary concepts, categorized under 18 indicators and further classified into five main dimensions: strategic, operational, financial, human resources, and cultural. Each dimension encapsulates specific risk factors and sub-indicators relevant to new business development.

The **strategic dimension** included risks related to market competition, product substitution, customer bargaining power, policy misalignment, and regulatory shifts. These reflect the external uncertainties and institutional pressures that affect long-term business viability.

The **operational dimension** captured internal process inefficiencies, technology-related risks (such as system obsolescence, cybersecurity failures, and integration issues), supply chain vulnerabilities, and project management deficiencies (including budget deviation and delays).

The **financial dimension** comprised liquidity constraints, cash flow disruptions, credit default risks, foreign exchange volatility, and investment mismanagement. These financial risks were especially salient for startups and firms entering international markets.

The **human resources dimension** identified risks associated with talent acquisition and retention, employee productivity, organizational commitment, and skill development. Particular attention was given to the misalignment between employee competencies and rapidly evolving market demands.

The **cultural dimension** addressed organizational culture misfit, knowledge management inefficiencies, ethical dilemmas, and reputational hazards. This dimension highlighted the often-overlooked social and behavioral aspects of risk in new business ecosystems.

Together, these five dimensions provide a comprehensive risk taxonomy that reflects the multifaceted challenges of new business development in VUCA environments.

Discussion and Conclusion

The findings of this study underscore the necessity of adopting a multidimensional and integrated approach to enterprise risk management in the context of new business development. By employing the metasyntesis technique of Sandelowski and Barroso, this study provides a holistic view of the risk landscape, illuminating both internal and external threats that organizations face as they strive to innovate and grow.

The identification of five interrelated risk dimensions suggests that organizations must move beyond function-specific risk strategies and adopt an enterprise-wide perspective. For instance, strategic risks—such as shifts in market demand or policy uncertainties—require ongoing environmental scanning and scenario planning. Operational risks call for investment in process optimization and robust technological infrastructure. Financial risks necessitate sound liquidity management and hedging mechanisms, while human resource risks highlight the importance of continuous learning, motivation systems, and workforce agility. Finally, cultural risks point to the need for ethical governance, transparent stakeholder communication, and knowledge retention mechanisms.

One of the major contributions of this study is the integration of cultural and ethical dimensions into the ERM model—an area that is often neglected in quantitative risk frameworks. By recognizing the role of organizational culture, ethical behavior, and knowledge dynamics, the proposed model captures the intangible yet impactful forces that influence risk exposure and mitigation capacity.

Another significant insight is the alignment of the study's findings with the broader discourse on VUCA management. As several studies indicate, firms operating in volatile and uncertain environments must cultivate agility, digital capabilities, and resilience to withstand systemic shocks and adapt to discontinuities. This resonates with the present study's emphasis on the need for flexible, evidence-based, and inclusive risk management structures.

In conclusion, this research offers a validated, empirically grounded, and practically applicable framework for enterprise risk management in new business development. It highlights the interplay between strategic foresight, operational robustness, financial prudence, human capital alignment, and cultural integrity in building risk-resilient organizations. Practitioners are encouraged to adopt this model to diagnose their risk exposure comprehensively and design tailored strategies for sustainable growth. Researchers may also use the identified dimensions and indicators as a foundation for developing diagnostic tools, benchmarking systems, and intervention programs aimed at enhancing risk intelligence across sectors and regions.

References

- Alvarez-Alvarado, M. S., & Jayaweera, D. (2020). Operational risk assessment with smart maintenance of power generators. *International Journal of Electrical Power and Energy Systems*, 117, 105671. <https://doi.org/10.1016/j.ijepes.2019.105671>
- Anam, M., Setiawan, R., Chinnappan, S. K., Nik Hashim, N. A. A., Mehbodniya, A., Bhargava, C., Sharma, P. K., Phasinam, K., Subramaniaswamy, V., & Sengan, S. (2022). Analyzing the impact of lockdown in controlling COVID-19 spread and future prediction. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems*, 30, 83-109. <https://doi.org/10.1142/S0218488522400050>
- Baran, B., & Woznyj, H. (2021). Managing VUCA. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100787. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Berger, L., & Eeckhoudt, L. (2021). Risk, Ambiguity, and the Value of Diversification. *Management Science*, 67(3), 1639-1647. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3823>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101128>
- Chaudhry, S., Ahmed, R., & Huynh, T. (2023). Tail risk and systemic risk of finance and technology (FinTech) firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121-191. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121191>
- Daneshi, Y., & Ismailzadeh, A. (2022). The effect of enterprise risk management system quality and audit committee characteristics on corporate reputation. *Financial Accounting and Auditing Research*, 14, 207-232. https://journals.iau.ir/article_693675.html?lang=en
- DasGupta, R., & Deb, S. (2022). Role of corporate governance in moderating the risk-return paradox: Cross country evidence. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 4, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2022.100313>
- Deopgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C. F. (2020). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 4, 1-10. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296319307659>
- Dhillon, R., Ngyen, C., Kleppeto, S., & Hellestrom, M. (2021). Strategies to Respond to a VUCA World. In (pp. 1-84): Department of Business Administration.
- Dicuonzo, G., Donofrio, F., Onorato, G., & Turco, M. (2022). Enterprise risk management: What opportunities for the banking sector? In *The Changing Financial Landscape* (pp. 171-185). https://doi.org/10.1007/978-3-030-82778-6_10
- Greuning, H. V., & Brajovic-Bratanovic, S. (2022). Analyzing banking risk: a framework for assessing corporate governance and risk management. 3(2), 1-12. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/403931618461962435/analyzing-banking-risk-a-framework-for-assessing-corporate-governance-and-risk-management-fourth-edition>
- Hamidzadeh, H., Pourkhalilnodehi, S., & Azimi, P. (2022). Typology of strategic positioning in high-tech organizations with focus on VRIO's impact in VUCA environment. In.
- Horvey, S. S., & Odei-Mensah, J. (2025). Enterprise risk management, corporate governance and insurers risk-taking behaviour in South Africa: evidence from a linear and threshold analysis. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 15(1), 53-83. <https://doi.org/10.1108/JAEE-08-2023-0242>
- Jiang, H., Jia, J., & Chapple, L. (2023). Enterprise risk management and investment efficiency: Australian evidence from risk management committees. *Australian Journal of Management*, 4, 1-37. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/03128962221144513#tab-contributors>
- Kautish, P., Hammed, S., & Kour, P. (2022). Career beliefs, self-efficacy and VUCA skills: A study among generation Z female students of tourism and hospitality. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 30, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100340>
- Mara, G. C., Kumar, Y., K, V. P., Madan, S., & Chandana, R. A. M. (2025). Advance AI and Machine Learning Approaches for Financial Market Prediction and Risk Management: A Comprehensive Review. *Journal of Computer Science and Technology Studies*, 7(4), 727-749. <https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.4.86>
- Mihaeala, M., Dobera, R., & Staiculescu, C. (2021). The Impact of the Epidemic Generated by the SARS-COV-2 Virus in the Context of the VUCA World. *Management and Economics Review*, 5(2). <https://doi.org/10.24818/mer/2020.12-05>
- Munyao, D. K., Deya, J., & Odollo, L. (2025). Strategic Risk Management and Performance of Commercial State Corporations in Kenya. *International Journal of Social Science and Humanities Research (Ijsshr) Issn 2959-7056 (O) 2959-7048 (P)*, 3(1), 97-111. <https://doi.org/10.61108/ijsshr.v3i1.157>
- Nowacka, A., & Rzemieniak, M. (2022). The Impact of the VUCA Environment on the Digital Competences of Managers in the Power Industry. *Energies*, 15(1), 185. <https://doi.org/10.3390/en15010185>

- Potdar, A., & Mahadik, S. D. (2025). A Multi-Agent Approach to Stock Market Prediction and Risk Management. *The Voice of Creative Research*, 7(2), 203-211. <https://doi.org/10.53032/tvcr/2025.v7n2.27>
- Sandoval, V., Voss, M., Flörchinger, V., Lorenz, S., & Jafari, P. (2023). Integrated Disaster Risk Management (IDRM): Elements to Advance Its Study and Assessment. *International Journal of Disaster Risk Science*, 14, 343-356. <https://doi.org/10.1007/s13753-023-00490-1>
- Sinha, D., & Sinha, S. (2020). Managing in a VUCA World: Possibilities and Pitfalls. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 11, 1-19. <https://doi.org/10.15415/jtmge.2020.111003>
- Syrova, L., & Spicka, J. (2023). Exploring the indirect links between enterprise risk management and the financial performance of SMEs. *Risk management*, 9, 25-52. <https://doi.org/10.1057/s41283-022-00107-9>
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>
- Wong, L. W., Tan, G. W. H., Ooi, K. B., Lin, B., & Dwivedi, Y. K. (2024). Artificial intelligence-driven risk management for enhancing supply chain agility: A deep-learning-based dual-stage PLS-SEM-ANN analysis. *International Journal of Production Research*, 62(15), 5535-5555. <https://doi.org/10.1080/00207543.2022.2063089>
- Yazdi, M., Zarei, E., Adumene, S., & Beheshti, A. (2024). Navigating the Power of Artificial Intelligence in Risk Management: A Comparative Analysis. *Safety*, 10(2), 42. <https://doi.org/10.3390/safety10020042>
- Zainuddin, S. A., Abdullah, B., Nasir, N. A. M., Abdullah, T., Nawli, N. C., Patwary, A. K., & Hashim, N. A. A. N. (2023). Sustainable risk management practice in the organization: a Malaysian case study. *Environmental Science and Pollution Research*, 30, 24708-24717. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-23897-7>