

## مطالعه نحوه اثر گذاری متغیرهای اجتماعی و فرهنگی بر مدیریت ریسک در صنایع کوچک و متوسط (مورد مطالعه: خوشه صنعتی کفش تهران)

مصطفی ازکیا<sup>۱</sup>، حسین میرزایی<sup>۲</sup> و حامد اکبری<sup>۳\*</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۶/۲۰ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۲/۲۷

### چکیده:

مدیریت ریسک و ریسک‌پذیری در توسعه‌یافتگی بنگاه‌های تولیدی از اهمیت بالایی برخوردار است. در این تحقیق به بررسی پدیده «ریسک کسب و کار» در بنگاه‌های کوچک و متوسط حاضر در خوشه صنعتی کفش مستقر در منطقه ۱۲ شهر تهران پرداختیم. این مطالعه از روش نظریه مبنایی استفاده کرده است، داده‌ها با استفاده از تکنیک مصاحبه جمع‌آوری شده و سپس بر طبق روش نظریه مبنایی، در سه مرحله کدگذاری و تحلیل شدند. یافته‌های این تحقیق نشان داد بروز ریسک در بنگاه‌های کوچک و متوسط علل زیادی دارد که می‌توان این علل را در سه دسته ناکارآمدی نهادی، اتلاف منابع و ناهماهنگی عرضه و تقاضا قرار داد. همچنین تولیدکنندگان در مواجهه با ریسک‌های کسب و کار سه نوع راهبرد اتخاذ می‌کنند که عبارت‌اند از: مدیریت منابع، مدیریت بازار و مدیریت مبادله. این راهبردها برای بنگاه‌های تولیدی سه نوع پیامد دارد: فردی، سازمانی و تولیدی. یافته اصلی این تحقیق، تعیین نقش عوامل اجتماعی و فرهنگی در مدیریت ریسک در بنگاه‌های کوچک و متوسط است.

**کلیدواژه‌ها:** ریسک، ریسک‌پذیری، بنگاه‌های کوچک و متوسط، توسعه محلی، خوشه صنعتی.

۱. استاد جامعه‌شناسی، دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران mazkia@ut.ac.ir

۲. دانشیار جامعه‌شناسی، دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران hmiraie@ut.ac.ir

۳. دکتری جامعه‌شناسی، گروه مطالعات توسعه اجتماعی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول).

hamed.akbari@ut.ac.ir

مقاله مستخرج از رساله دکتری دانشگاه تهران است.

# Journal of Community Development

(Rural and Urban Communities)

Volume 10, Issue 2 - Serial Number 19, Autumn and Winter 2018

## **A Study of the Impact of the Socio-Cultural Factors on the Risk Management in Small and Medium-Sized Enterprises (Case of Study: The Industrial Cluster of Shoe Production in Tehran)**

Mostafa Azkia<sup>1</sup>, Hosein Mirzai<sup>2</sup> & Hamed Akbari<sup>\*3</sup>

Received: September 11, 2018

Accepted: March 18, 2019

### **Abstract**

Risk management and risk-taking play a key role in development of local enterprises. In this study we investigate the "Risk of Business" among small and medium-sized enterprises located in 12th region of Tehran. We applied grounded theory method in this research and used interview technique for data gathering. We analyzed raw data in three steps on the basis of grounded theory scheme. Our findings show that risk has multiple causes and we can categorize them in three groups named: institutional inefficiency, resource devastation and finally, incompatibility of supply and demand. People who work in the enterprises have three strategies towards risk of business. These strategies are: resource management, market management and eventually, exchange management. The so-called strategies have three consequences at individual, organizational and production levels. The main finding of this research is to depict the role of social and cultural factors in risk management in small and medium-sized enterprises.

**Keywords:** Risk, Risk-taking, Small and Medium-sized Enterprises, Community Development, Industrial Cluster.

---

1. Professor of Sociology, Faculty of Social Sciences, University of Tehran, mazkia@ut.ac.ir

2. Associate Professor of Sociology, Faculty of Social Sciences, University of Tehran, hmirzaie@ut.ac.ir

3. PhD in Sociology, Department of Social Development Studies, Faculty of Social Sciences, University of Tehran, hamed.akbari@ut.ac.ir

## مقدمه و بیان مسئله

مسئله ارتباط متقابل صنعت و جامعه از جمله مسائلی است که از ابعاد گوناگون مورد توجه قرار گرفته است. در مطالعات توسعه، تأثیرات جامعه بر صنعت، تا اندازه زیادی تحت تأثیر مفهوم «حک‌شدگی»<sup>۱</sup> مورد بررسی قرار گرفته که معتقد است روابط اقتصادی همواره در بستری از روابط اجتماعی قرار می‌گیرند (پولانی، ۱۳۹۱: ۱۹)، تأثیر عوامل اجتماعی بر متغیرهای اقتصادی پیش از این نیز به شکل دیگری توسط وبر<sup>۲</sup> مطرح شده بود (۱۳۸۵: ۶۶). بررسی تأثیر شبکه روابط غیر رسمی و دوستانه در موفقیت شرکت‌ها (ساکسنیان، ۱۹۹۶: ۵۷-۵۰)، بررسی تأثیر نهادها، استراتژی‌ها و منطق غیر بازاری بر رفتار اقتصادی (وو و پولمن، ۲۰۱۵: ۴۵)، بررسی تأثیر فرهنگ بر به اشتراک گذاشتن دانش در میان اعضای شاغل در یک سازمان (ویر و هوچینگز، ۲۰۰۵: ۸۹)، بررسی تأثیر فرهنگ مردم محلی بر فرهنگ حاکم بر شرکت (رفلد، ۲۰۱۲: ۲۵۵-۲۵۴)، بررسی نقش محیط محلی در تسهیل ارتباط بین شرکت‌ها و کاهش هزینه‌های مبادله (هیدنریچ و ماتس، ۲۰۱۲: ۳۶)، نمونه‌هایی از دیدگاه‌های مختلف در زمینه تأثیرات جامعه بر صنعت هستند. از سویی دیگر، مسئله تأثیرات صنعت بر جامعه نیز تحت عنوان مفاهیمی نظیر «مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها»<sup>۳</sup>، «شهروندی شرکت‌ها»<sup>۴</sup> و «همیاری کسب و کار - اجتماع محلی»<sup>۵</sup> مطرح شده است (موثوری و دیگران، ۲۰۱۲: ۳۵۷) که این مفاهیم نیز با مباحث گسترده‌تری در حوزه‌های توسعه پایدار و کاهش فقر جهانی ارتباط دارند (اون و کمپ، ۲۰۱۲: ۳۸۶-۳۸۵). کمک شرکت‌های فناوری به فرهنگ‌سازی و تقویت مشارکت اجتماعی زنان روستایی در هند (آرورا و کزومی، ۲۰۱۲: ۴۶۶)، فعالیت‌های اجتماعی بنگاه‌های اقتصادی در زمینه بهبود وضعیت آموزش زنان، بهره‌وری کشاورزی و مبارزه با ایدز در کنگو (کولک و لِنفانت، ۲۰۱۲: ۵۰۰-۴۹۴)، کمک‌های شرکت‌های فعال در صنعت نفت در زمینه آموزش کودکان در مناطق دورافتاده در نیجریه (اوجه، ۲۰۰۶: ۱۰۸-۱۰۷)، توانمندسازی خانواده‌های محروم، کاهش شکاف دیجیتالی و آموزش مجازی به افراد فقیر توسط یک شرکت مدیریت شبکه در استرالیا (لوزا، ۲۰۰۴: ۳۰۷-۳۰۵)، نمونه‌هایی از این اثرگذاری متقابل کسب و کارها بر توسعه اجتماعی و فرهنگی در جامعه‌اند.

- 
1. Embeddedness
  2. Weber
  3. Corporate social responsibility (CSR)
  4. Corporate citizenship
  5. Business-community partnerships

اگر خوشه‌های صنعتی را سازوکاری در نظر بگیریم که یکی از وظایف اصلی آن، تقویت تعاملات بین فعالان صنایع کوچک و متوسط شاغل در یک رشته صنعتی است (پورتر، ۱۹۹۸: ۷۸) و اگر هر تعامل انسانی پایدار را فارغ از موضوع آن، نتیجه برقراری نظامی اجتماعی بدانیم که برای افراد تولید همبستگی، معانی مشترک و اعتماد متقابلی می‌کند که در نتیجه آن، ارتباط دوطرفه میسر می‌شود (دورکیم، ۱۳۹۳: ۱۵۲-۱۵۱)، به نظر می‌رسد ایجاد و توسعه خوشه‌های صنعتی در هماهنگی و انطباق با شرایط اجتماعی و فرهنگی در مناطق مختلف، بتواند به‌واسطه بهره‌مندی از ظرفیت‌های اجتماعی و فرهنگی محیطی، موفقیت خوشه‌های صنعتی را در توسعه هرچه بیشتر بنگاه‌های تولیدی، افزایش دهد.

ریسک، مفهومی است که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه جامعه‌شناسان بوده است (بک، ۲۰۱۰ و گیدنز، ۲۰۰۹). ارتباط تنگاتنگی بین ریسک‌پذیری<sup>۱</sup> و توسعه‌یافتگی وجود دارد. نمی‌توان از نوآوری<sup>۲</sup> و ایجاد فرصت‌های جدید تولید و فعالیت اقتصادی سخن گفت اما به ریسک‌ها و خطرات احتمالی موجود در آن توجهی نکرد. نوآوری چیزی جز پذیرش ریسک و انجام و مدیریت یکسری تغییرات و تحولات نیست (کورس، ۲۰۱۲: ۲). مفهوم ریسک، ارتباط تنگاتنگی با مفهوم کارآفرینی<sup>۳</sup> دارد. کارآفرین، کسی است که ریسک یک فعالیت اقتصادی را خودش شخصاً پذیرفته و آن را مدیریت می‌کند (گرو و سالاف، ۲۰۰۳: ۱). در واقع کارآفرینی با قبول ریسک و نااطمینانی میسر شده و ریسک‌پذیری ارتباط معناداری با کارآفرینی دارد (پیروپولوس، ۲۰۱۲: ۱۹). مدیریت ریسک به مسئله توان مالی و ظرفیت اقتصادی بنگاه هم ارتباط دارد چرا که کاهش ریسک در بنگاه می‌تواند باعث افزایش سرمایه در گردش<sup>۴</sup> آن بنگاه شده و به توسعه آن بنگاه کمک کند (آمیت و ورنفلت، ۱۹۹۰: ۵۳۰-۵۲۹). گراتس و فرانکس<sup>۵</sup> معتقدند ریسک در کسب و کارها طیف وسیعی از مسائل را دربرمی‌گیرد. ایشان ۵ نوع ریسک را در کسب و کارها معرفی می‌کنند که عبارت‌اند از: اجتماعی، تکنیکی، اقتصادی/ مالی، محیطی و سیاسی/ قانونی (حاکمیتی). چنانچه ریسک در کسب و کار، مدیریت نشود می‌تواند تهدیداتی بالقوه و آثاری ناخواسته بر اعتبار و حسن شهرت شرکت داشته باشد. شرکتی که از اعتبار بالایی در نزد عموم مردم و سازمان‌های دولتی و غیردولتی برخوردار باشد، قدرت چانه‌زنی بیشتری داشته و هنگام معرفی محصولات جدید و ایده‌های تازه با استقبال و همراهی

---

1. Risk-taking  
2. Innovation  
3. Entrepreneurship  
4. Cash flow  
5. Graetz & Franks

بیشتری از سوی مقامات دولتی، تشکل‌های مردم‌نهاد، مشتریان و فعالان محلی روبرو می‌شود (۲۰۱۶: ۵۸۹-۵۸۸). بنابراین، مدیریت و تحلیل ریسک در بنگاه‌های کوچک و متوسط می‌تواند از جنبه‌های مختلفی بر موفقیت یا شکست بنگاه‌های کوچک و متوسط تأثیر داشته باشد.

تجمعات صنعتی نظیر شهرک‌ها و خوشه‌های صنعتی یکی از استراتژی‌های اصلی توسعه صنایع کوچک و متوسط است که در بسیاری از کشورها مورد توجه بوده است. به عنوان نمونه در کشور کره، دولت از سال ۲۰۰۴ استراتژی توسعه فن‌آوری در خوشه‌های صنعتی را در ۷ منطقه در کشور آغاز کرد که هدف آن افزایش رشد اقتصادی منطقه‌ای، بهبود سطح تکنولوژی در کشور، شکل‌گیری ارتباط صنعت و دانشگاه، رشد بخش تحقیق و توسعه در بنگاه‌ها و تقویت ارتباط بین مدیران محلی و صاحبان صنایع بود (پارک، ۲۰۱۲: ۲۷-۲۴). وضعیت توسعه خوشه‌های صنعتی در ایران که یکی از بسترهای اصلی توسعه صنایع کوچک و متوسط در تمامی کشورهاست، بسیار ضعیف است. بر طبق گزارش مجمع جهانی اقتصاد، ایران از جنبه میزان توسعه خوشه‌های صنعتی، در رتبه ۹۱ قرار دارد (نیلی و دیگران، ۱۳۹۱: ۹۵). اگر هدف از خوشه‌های صنعتی را ایجاد و تقویت مزیت‌های بیرونی نظیر تأمین نیروی کار مورد نیاز، تقویت و توسعه زنجیره تأمین مواد اولیه، به اشتراک گذاشتن تجربیات بین فعالان صنایع و بهره‌برداری از مزیت‌های محلی برای بنگاه‌های صنعتی بدانیم (الیسون و دیگران، ۲۰۱۰: ۱۲۰۳-۱۲۰۰)، مطالعه صنایع کوچک و متوسط در بستر این خوشه‌ها می‌تواند در کنار کشف چالش‌ها و مشکلات این صنایع، میزان کارآمدی و اثرگذاری عملی خوشه‌های صنعتی در کشور را نیز آشکار کند. در این مطالعه در پی آنیم ضمن تحلیل ابعاد ریسک در کسب و کارهای کوچک و متوسط، نحوه اثرگذاری متغیرهای اجتماعی را بر مدیریت ریسک در این کسب و کارها بشناسیم.

### چارچوب مفهومی و پیشینه پژوهش

هافستد<sup>۱</sup> معتقد است بین ریسک<sup>۲</sup> و نااطمینانی<sup>۳</sup> تفاوت وجود دارد. ریسک، ترسی است که افراد از یک چیز مشخص دارند که احتمال دارد برای آن‌ها رخ بدهد اما نااطمینانی، نوعی سردرگمی<sup>۴</sup> است که همراه با نگرانی<sup>۵</sup> است. نگرانی و نااطمینانی احتمال مشخصی ندارند و در

---

1. Hofstede  
2. Risk  
3. Uncertainty  
4. Ambiguity  
5. Anxiety

وضعیتی که افراد، نگران و نامطمئن‌اند، هر اتفاقی ممکن است رخ بدهد. به محض اینکه نگرانی از وضعیت موجود، معطوف به ترس از یک چیز مشخص شد، نااطمینانی تبدیل به ریسک می‌شود و تغییر ماهیت پیدا می‌کند. افراد وقتی که از ریسک اجتناب می‌کنند، در واقع تلاش می‌کنند تا از یک چیز مشخص فرار کنند (۲۰۰۱: ۱۴۸). بک<sup>۱</sup> می‌گوید ریسک، به آینده اشاره دارد و به معنای این است که می‌توان یکسری محاسباتی انجام داد و فهمید که در آینده چه اتفاقات بد یا خساراتی ممکن است اتفاق بیفتد. در واقع ریسک دربردارنده نوعی پیش‌بینی بر مبنای محاسبات کنونی درباره وقوع ضرر یا زیانی در آینده است. بر این اساس، درست است که ریسک درباره آینده است اما چون ما در زمان حاضر، آن را می‌فهمیم و تهدیدش را احساس می‌کنیم در واقع انگار چنین خطر یا زیانی نه در زمان آینده بلکه در زمان حاضر وجود دارد (۱۹۹۲: ۳۴-۳۳). از سوی دیگر، گیدنز<sup>۲</sup> ریسک را عامل حرکت جامعه‌ای می‌داند که می‌خواهد آینده خود را خودش بسازد تا اینکه بگذارد این آینده توسط سنت، مذهب یا نیروهای طبیعی ساخته شود. طبق نظر گیدنز، دو نوع ریسک وجود دارد. اول، ریسک خارجی<sup>۳</sup> یعنی آنهایی که از بیرون ایجاد شده و در نتیجه تغییرناپذیری سنت یا طبیعت ایجاد می‌شوند مثل زلزله. دوم، ریسک مصنوعی<sup>۴</sup> یعنی آنهایی که نتیجه دانش رو به رشد ما پیرامون جهان هستند. گرم شدن کره زمین و افزایش تشعشعات هسته‌ای، مثال‌هایی از ریسک‌های مصنوعی‌اند (۱۹۹۹: ۳۱).

بنابر نظرات فوق، می‌توان ریسک را نوعی خطر یا ضرر احتمالی مشخصی دانست که فرد بر اساس بررسی‌های کنونی خود، به وجود آن پی می‌برد و ممکن است در آینده برای وی محقق شود و لذا فرد تلاش می‌کند تا نسبت به آن، واکنشی مناسب انجام دهد تا در امان بماند. مدیریت ریسک یا برای فرد دربردارنده سود و منفعت مشخصی است و یا وی را از آسیب یا صدمه مشخصی محفوظ می‌دارد. مک‌کارتی<sup>۵</sup>، بر تأثیر فرهنگ بر تمایل به ریسک و انجام ریسک در شرکت‌ها تأکید می‌کند و به نظریه یادگیری اجتماعی در این زمینه توجه می‌کند. وی معتقد است نظریه یادگیری اجتماعی، چارچوب نظری مناسبی است که می‌تواند نظریه‌های مرتبط با استراتژی و مطالعات رفتاری را در یک چارچوب واحد باهم ادغام کند (۲۰۰۰: ۵۶۵). مک‌کارتی بر مسئله نگرش و دیدگاه افراد شریک یا فعال در شرکت و نیز بر نحوه

---

1. Beck  
2. Giddens  
3. External risk  
4. Manufactured risk  
5. McCarthy

مالکیت شرکت توسط افراد تأکید دارد. به این معنا که سایر افراد مشغول به کار در شرکت یا مالک یا مالکان شرکت می‌توانند در زمینه ریسک کردن در شرکت، به افراد، اعتماد به نفس داده و نقش مشوق داشته باشند یا اینکه افراد را از این کار منع کنند (همان). طبق نظر مک-کارتی اثرگذاری محیط کسب و کار، در زمینه برآورد ریسک است. به عنوان مثال، طراحی یک سازوکار همکاری مشترک بین دو شرکت که هدف مشابهی را دنبال می‌کنند، می‌تواند ریسک شکست در کسب و کار را کاهش دهد (همان: ۵۶۹-۵۶۸).

زو و شولر<sup>۱</sup>، بر نقش فرهنگ سازمانی بر ریسک‌پذیری تأکید دارند. ایشان معتقدند در هر سازمان دو نوع نظام انگیزشی وجود دارند که عبارت‌اند از: نظام انگیزشی پیشرفت و نظام انگیزشی پیشگیری. نظام انگیزشی پیشرفت باعث پذیرش ریسک و نظام انگیزشی پیشگیری باعث اجتناب از ریسک در سازمان می‌شود (۲۰۱۶: ۲۷۶). سقیب و دیگران<sup>۲</sup> بر نقش سرمایه و پشتوانه مالی افراد در مدیریت ریسک در بنگاه‌های کوچک و متوسط، تأکید می‌کنند. ایشان در تحقیق خود دریافته‌اند افرادی که از پشتوانه مالی بالاتر و دارایی بیشتری برخوردارند، نسبت به افراد ضعیف‌تر عملکرد متفاوتی در مواجهه با ریسک دارند. این افراد معمولاً کمتر از وام‌های بانکی در هنگام مواجهه با ریسک‌ها استفاده می‌کنند چون به پس‌انداز و اندوخته پیشین خود متکی‌اند. ضمن اینکه سقیب و دیگران بر عامل تجربه هم در مدیریت ریسک تأکید می‌کنند و می‌گویند تجربه، تأثیری مستقیم بر ارزیابی دقیق‌تر ریسک دارد (۲۰۱۶: ۷۴).

اولاه و شیواکوتی<sup>۳</sup> معتقدند استفاده افراد از یک استراتژی مدیریت ریسک مانع استفاده آن‌ها از دیگر استراتژی‌های مدیریت ریسک نشده و برعکس، احتمال استفاده فرد از دیگر استراتژی‌های مدیریت ریسک به صورت همزمان را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر طبق نظر اولاه و شیواکوتی، پیامدهای استراتژی‌های مواجهه با ریسک هم عملکرد تولیدکننده را تحت تأثیر قرار می‌دهد و هم بر کلیت ساختار کسب و کار اثر می‌گذارد. یعنی پیامدهای مواجهه با ریسک هم بر روی تولیدکننده و هم بر روی ساختار کسب و کار مؤثر است. ضمن اینکه طبق یافته‌های اولاه و شیواکوتی، درآمد، تحصیلات و تجربه بر اتخاذ راهبردهای مدیریت ریسک اثر می‌گذارند (۲۰۱۴: ۲۷۰). شرما و سوین<sup>۴</sup> معتقدند ریسک را باید پدیده‌ای چندجانبه و چند بعدی در نظر گرفت که می‌تواند آثار و پیامدهای متفاوتی از ابعاد مختلف بر روی تولیدکننده، بنگاه تولیدی و محیط پیرامون داشته باشد. ایشان معتقدند ریسک‌های مختلف باهم در

1. Zou & Scholer  
2. Saqib et al.  
3. Ullah & Shivakoti  
4. Sharma & Swain

ارتباط‌اند و وقوع یک ریسک می‌تواند ریسک‌های دیگر را به صورت مستقیم یا غیر مستقیم تشدید کند (۲۰۱۱: ۱۲۰). ناود و چیوش<sup>۱</sup> چهار نوع ریسک را بر اساس چهار منبع مختلف برای صنایع کوچک و متوسط بر می‌شمرند که عبارت‌اند از ریسک‌های اجرایی، ریسک‌های مرتبط با بازار، ریسک‌های تکنیکی و ریسک‌های مالی. ریسک‌های اجرایی، مرتبط با مدیریت فرایند تولید، زنجیره تأمین کالا، مدیریت منابع انسانی و توزیع محصولات‌اند. ریسک‌های مرتبط با بازار، به میزان انطباق محصول تولیدی با خواست مشتریان و مد روز بازار برمی‌گردد. ریسک‌های تکنیکی به طراحی محصول، تکنولوژی مورد استفاده در تولید و سرمایه فکری بنگاه ارتباط دارد و در نهایت، ریسک‌های مالی هم به ابعاد مالی کسب و کار و میزان خسارتی که سرمایه‌گذاران در صورت شکست بنگاه می‌بینند، بستگی دارد (۲۰۱۷: ۵-۴). اسلام و تدفورد<sup>۲</sup> در مطالعه‌ای که بر روی سازمان‌های کوچک و متوسط در نیوزلند انجام دادند، علل ایجاد ریسک در بنگاه‌ها را شامل دو بخش می‌دانند: علل درون‌سازمانی و علل برون‌سازمانی. ایشان علل درون‌سازمانی مولد ریسک را شامل ۱۴ عامل می‌دانند که بیشتر به عوامل انسانی، مواد اولیه و ابزارآلات تولید معطوف‌اند؛ اما در حوزه علل برون‌سازمانی مولد ریسک، ۶ عامل را بر می‌شمرند که عبارت‌اند از: تأخیر در تحویل مواد اولیه، نوسانات تقاضا، رقابت، کمبود نیروی انسانی ماهر، قوانین دولتی و موانع مالی (۲۰۱۲: ۸-۱۱). فرانسیس و آرمسترانگ<sup>۳</sup> بر نقش اخلاق و فرهنگ اخلاقی سازمان به عنوان ابزاری مهم برای مدیریت ریسک در سازمان و بالابردن کارایی و توانمندی سازمان در مواجهه با ریسک‌های مختلف تأکید دارند. طبق نظر فرانسیس و آرمسترانگ، اخلاق می‌تواند به صورت مشخص در دو زمینه تقویت پیروی<sup>۴</sup> از اصول و استانداردهای کاری و حرفه‌ای و نیز ایجاد زیرساخت درون‌سازمانی از طریق تقویت انسجام درون‌سازمانی و تثبیت سرمایه اجتماعی، به مدیریت ریسک در بنگاه کمک کند (۲۰۰۳: ۳۷۹-۳۷۶).

یکی دیگر از ابعاد بررسی مسئله ریسک، بحث بررسی تأثیر بستر و فضای عمومی شرکت یا بنگاه بر ریسک‌پذیری افراد شاغل در آن است. کانگ و همکاران<sup>۵</sup>، در تحقیقی به بررسی تأثیر حال و هوای سازمانی<sup>۶</sup> بر رفتارهای نوآورانه<sup>۷</sup> افراد در سازمان پرداختند. ایشان حال و هوای سازمان را مجموعه‌ای از باورهای مشترک در میان کارکنان پیرامون مؤلفه‌های

- 
1. Naude & Chiweshe
  2. Islam & Tedford
  3. Francis & Armstrong
  4. Compliance
  5. Kang et al.
  6. Organizational climate
  7. Innovative



سازمانی در محیط کاری مشخص تعریف کرده‌اند. یعنی کارکنان در یک سازمان به صورت دسته‌جمعی و عمومی چه برداشتی از رویه‌ها، رفتارها و نحوه درست انجام کارها دارند (۲۰۱۶: ۶۲۹). طبق نظر کانگ و همکاران، حال و هوای سازمانی سه جنبه دارد که عبارت‌اند از: حال و هوای نوآوری<sup>۱</sup> که به باورهای مشترک کارکنان سازمان در ارتباط با نوآوری، خلاقیت و تحقق ایده‌های جدید در سازمان اشاره دارد. حال و هوای پویشگرانه<sup>۲</sup> که به باورهای مشترک کارکنان سازمان پیرامون رقابت کارکنان با یکدیگر در سازمان اشاره دارد. یعنی تا چه میزان افراد، انگیزه تلاش فردی و شخصی در به دست آوردن فرصت‌های موجود در سازمان را دارند. جنبه سوم هم حال و هوای ریسک‌پذیری<sup>۳</sup> در سازمان است. حال و هوای ریسک‌پذیری به باورهای مشترک افراد پیرامون میزان تحمل سازمان در برابر ریسک<sup>۴</sup> برمی‌گردد. حال و هوای ریسک‌پذیری در واقع به افراد این انگیزه یا جرئت را می‌دهد که بدون هیچ ترس یا تردیدی حتی در شرایطی که اطلاعات دقیقی درباره ابعاد و پیامدهای پیشنهادها نوآورانه خود ندارند، به طرح پیشنهادها خود در این زمینه اقدام کنند (همان).

مرور ادبیات نظری حاکی از این است که چندان به خود مفهوم ریسک و تبیین جنبه‌های مختلف آن توجه نشده و این مفهوم نیازمند تجزیه و کالبدشکافی است تا مشخص شود دقیقاً دارای چه ابعاد و زوایایی است، از سوی دیگر، اثرگذاری متغیرهای غیر اقتصادی مثل اخلاق، سرمایه اجتماعی، تجربه، آموزش و فرهنگ بر مدیریت ریسک نیز امری است که با وجود اینکه در نظریات مختلف مورد تأکید قرار گرفته، به مکانیسم یا فرایند اثرگذاری این متغیرها در بنگاه‌ها چندان توجه نشده است.

### روش تحقیق

در این تحقیق از روش نظریه بنیانی استفاده شد. این نظریه را باید به صورت استقرایی کشف و تکمیل کرد و به‌طور منظم از طریق گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌ها اثبات کرد (استراس و کوربین، ۱۳۸۵: ۲۲). در نظریه بنیانی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده، به صورت مداوم به یکدیگر کمک کرده و یکدیگر را شکل می‌دهند (چارمز، ۲۰۱۱: ۳۶۱-۳۶۰). نظریه بنیانی، برای تحلیل داده‌ها قاعده خاص خود را دارد. طبق اصول نظریه بنیانی، داده‌های بدست آمده باید طی سه مرحله کدگذاری شده و تحلیل شوند (استراس و کوربین، ۱۳۸۵). در

- 
1. Innovative climate
  2. Proactive climate
  3. Risk-taking climate
  4. Risk-tolerance

این تحقیق به منظور تسهیل عملیات کدگذاری و تحلیل یافته‌ها از نرم‌افزار مکس کیودا<sup>۱</sup> استفاده شد. نظریه مبنایی، روش‌های نمونه‌گیری خاص خود را دارد. این روش‌ها، نمونه‌گیری هدفمند و نمونه‌گیری نظری نام دارند. مصاحبه‌ها آنقدر ادامه می‌یابد تا تحقیق به اشباع برسد (کوربین و استراس، ۲۰۰۸: ۱۴۵-۱۴۴). در این تحقیق، هر مصاحبه پس از پیاده‌سازی، ابتدا مورد کدگذاری باز قرار می‌گرفت تا مفاهیم و مقولات آن استخراج شود. سپس در جریان کدگذاری محوری ارتباط بین هر مقوله با مقولات فرعی آن مشخص شده و خصوصیات مقولات تعیین می‌شود. پس از مصاحبه اول سعی کردیم بفهمیم داده‌ها در حال شکل دادن به چه نظریه‌ای‌اند و بر آن اساس، آن قدر مصاحبه‌ها را ادامه بدهیم تا به اشباع<sup>۲</sup> برسیم. در مرحله کدگذاری انتخابی نیز مقوله مرکزی<sup>۳</sup> را انتخاب و سعی کردیم در قالب یک روایت توصیفی یعنی همان خط اصلی داستان، پدیده اصلی تحقیق را توضیح دهیم.

کرفتینگ<sup>۴</sup> بر اساس معیارهای چهارگانه برای ارزیابی تحقیقات کیفی و کمی (گوبا، ۱۹۸۱: ۸۰)، یکسری استراتژی‌هایی را برای تقویت و تضمین کیفیت تحقیقات کیفی در هرکدام از معیارهای مذکور ارائه می‌دهد (۱۹۹۱: ۲۲۱-۲۱۷). در این تحقیق برای حفظ کیفیت پژوهش، براساس استراتژی‌های پیشنهادی کرفتینگ، چهار استراتژی انتخاب شد که عبارت بودند از: چک مجدد توسط مصاحبه‌شونده، استفاده از نمونه منتخب، بررسی همکاران و سنجش تأییدپذیری<sup>۵</sup>. این تحقیق، بر روی تولیدکنندگان شاغل در خوشه صنعتی کفش تهران انجام شد. در این تحقیق به پیشنهاد شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران، به سراغ خوشه صنعتی تولید کفش رفتیم. علت انتخاب این خوشه در میان سایر خوشه‌های صنعتی این بود که خوشه صنعتی کفش تهران، بالاترین میزان شاغلان را نسبت به دیگر خوشه‌های صنعتی در استان تهران، به خود اختصاص داده است و از این جنبه، حائز اهمیت بالایی است. طبق اعلام شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران، ۷۲۰۰۰ نفر به کار در خوشه صنعتی کفش تهران شاغلند (تارنمای اطلاع‌رسانی خوشه‌های کسب و کار، وزارت صمت). در این تحقیق، ۱۶ مورد مصاحبه با تولیدکنندگان کفش دست‌دوز که مشغول به کار در خوشه صنعتی تولید کفش دست‌دوز در منطقه ۱۲ تهران بودند، انجام شد. این افراد با مشورت اتحادیه صنف تولیدکنندگان کفش دست‌دوز انتخاب شدند و همگی جزو افراد باسابقه در حوزه تولید کفش

1. Maxqda

2. Saturation

3. Core category

4. Krefiting

5. Member checking; Nominated sample; Peer examination; Conformability audit

بودند که آشنایی کاملی با مسائل و چالش‌های این عرصه داشتند. مصاحبه‌شوندگان، همگی صاحبان و مدیران کارگاه تولیدی خود بودند که به صورت تجربی و از پایین‌ترین سطح یعنی از سطح شاگردی در کارگاه‌های تولید کفش، شروع به کار کرده بودند و پس از یادگیری فوت و فن تولید، خود به صورت مستقل شروع به تولید کفش کرده بودند. این تولیدکنندگان همگی به صورت مستقل و بدون وابستگی به سازمان یا مجموعه خاصی با اتکای به سرمایه شخصی و تجربه و دانش فردی خود مشغول به فعالیت تولیدی بودند.

### یافته‌های تحقیق

در این تحقیق، ۱۹۶۰ داده خام، ۳۴۷ مفهوم و ۷۰ مقوله استخراج شد. از جنبه تحصیلات، ۶۸/۷۵ درصد از مصاحبه‌شوندگان دارای تحصیلات دیپلم و پایین‌تر (۱۱ نفر)، ۱۲/۵ درصد فوق دیپلم (۲ نفر) و ۱۲/۵ درصد لیسانس (۲ نفر) بودند. ۹۳/۷۵ درصد متأهل (۱۵ نفر) و ۶/۲۵ درصد مجرد (۱ نفر) بودند. ۷۵ درصد تولیدکننده کفش مردانه (۱۲ نفر) و ۱۸/۷۵ درصد تولیدکننده کفش زنانه (۳ نفر) بوده و ۶/۲۵ درصد هم کفش مردانه و هم کفش زنانه (۱ نفر) تولید می‌کردند. ۱۸/۷۵ درصد دارای سابقه ۴۰ سال و بیشتر (۳ نفر)، ۱۲/۵ درصد دارای سابقه ۳۰ تا ۴۰ سال (۲ نفر)، ۳۷/۵ درصد دارای سابقه بین ۲۰ تا ۳۰ سال (۶ نفر) و ۲۵ درصد هم سابقه ۱۵ تا ۲۰ سال را در این حرفه داشتند (۴ نفر).

### خط اصلی داستان: ریسک کسب و کار

فعالیت در عرصه تولید کفش برای تولیدکنندگان ابعاد و زوایای متفاوتی دارد. تولیدکنندگان با سطوح مختلفی از تجربه، دانش، هوش و سرمایه وارد عرصه تولید می‌شوند اما همگی در روبرو شدن با خطرات و آسیب‌های احتمالی متعدد در مسیر تولید و عرضه کالا به بازار وجه اشتراک دارند. عدم وجود ارتباط ارگانیک بین دستگاه‌های مختلف، نوسانات اقتصادی بالا و عدم وجود نظارت کافی نوعی ناکارآمدی نهادی ایجاد کرده که امکان برنامه‌ریزی را از تولیدکننده می‌گیرد، همچنین برنامه‌ها و سیاست‌های موجود را بی‌اثر می‌کند. در چنین شرایطی، قوانین و آیین‌نامه‌های ابلاغی به تولیدکننده، به جای حل مشکلات موجود، برای وی تولید مشکلات و موانع متعدد می‌کنند ضمن اینکه دستگاه‌های اجرایی و سیاست‌گذار نیز به جای تکمیل فعالیت‌های یکدیگر عملاً درگیر نوعی موازی‌کاری و تداخل عملکرد می‌شوند.

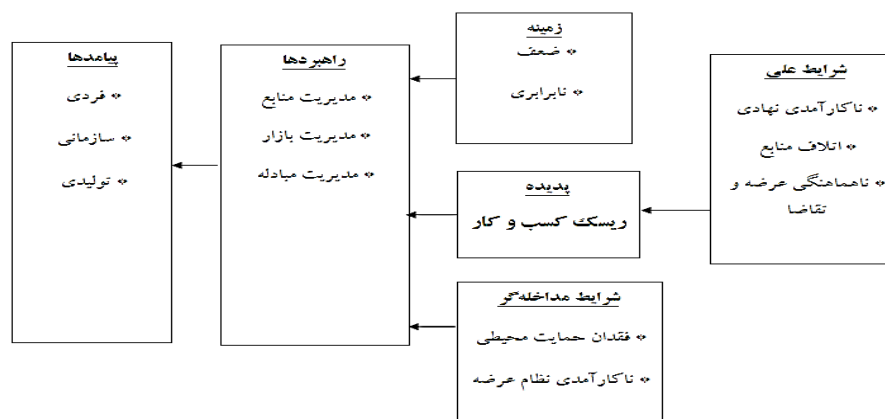
این مسئله باعث می‌شود تولیدکننده عملاً امکان برنامه‌ریزی برای کارگاه خود را از دست بدهد و نتواند هزینه‌های خودش را مدیریت کند، ضمن اینکه هزینه‌های متعددی را نیز باید در قالب‌های مختلفی نظیر مالیات، اجاره، بالاسری و آبونمان پردازد که این عوامل در مجموع باعث اتلاف منابع و هدررفت نقدینگی وی شده و قیمت تمام‌شده تولید را افزایش می‌دهد. در چنین شرایطی تولیدکننده مجبور می‌شود که برای جبران هزینه‌های خود، قیمت فروش کالای خود را بالا ببرد. با افزایش قیمت فروش کالا، تولیدکننده در خطر از دست دادن مشتری خود قرار می‌گیرد، چون قدرت خرید مشتری کالا محدود است و او نمی‌تواند هر قیمتی را که برای کالا درخواست می‌شود، پردازد. از سوی دیگر به دلیل کاهش مصرف کفش در میان مردم، حضور بی‌رویه کالاهای خارجی در بازار داخلی و بالارفتن میزان تولید کفش در نتیجه ورود تکنولوژی‌ها و دستگاه‌های جدید، عرضه کفش در بازار به صورت کلی افزایش یافته، در حالی که تقاضای کافی برای این میزان کفش وجود ندارد ضمن اینکه علاقه به مصرف برندها و کفش‌های خارجی هم باز تقاضا برای کفش ایرانی را در داخل کشور کمتر می‌کند. این عوامل باعث می‌شوند تمام یا بخشی از کالای تولیدشده روی دست تولیدکننده بماند. در این میان، تشکل صنفی با عنوان نهادی غیر دولتی که متشکل از تمامی تولیدکنندگان است، در مقام عمل، نتوانسته است در حل مشکلات تولیدکنندگان مؤثر باشد و از طرفی نقشی هم در تصمیمات و سیاست‌های دولت و مجلس در ارتباط با تولیدکنندگان ایفا نمی‌کند. از طرفی دیگر بین خود تولیدکنندگان هم آن اعتماد، هم‌افزایی و همکاری لازم وجود ندارد و در نتیجه، نوعی فردگرایی و خودمحوری بین تولیدکنندگان حاکم شده که مانع همکاری و شکل گرفتن شبکه‌های همکاری هدفمند بین ایشان می‌شود. در چنین شرایطی هر تولیدکننده سعی می‌کند با تکیه بر تجربه و سرمایه یا اندوخته اقتصادی شخصی خود، مسائل و مشکلات خودش را حل کند.

بنابراین چنین وضعیتی باعث محوریت یافتن سرمایه و تجربه شخصی در مدیریت بنگاه‌های تولیدی شده است. در کنار این امر، نظام عرضه کالاها در کشور، نظامی ناکارآمد است، یعنی هیچ برنامه یا سیاست مشخصی برای واردات کالاهای خارجی و عرضه کالای تولید داخل در کشور وجود ندارد. از سوی دیگر، تولیدکننده، قدرت چانه‌زنی بالایی در برابر دولت، کارگران و فروشندگان مواد اولیه ندارد و مجبور است تا اندازه زیادی از خواست آنها تبعیت کند، یعنی موقعیت تولیدکننده نسبت به دیگر بخش‌های نظام تولید و عرضه کالا، موقعیتی نابرابر است. تولیدکننده در مواجهه با مشکلاتی که در مسیر تولید در پیش روی وی

قرار می‌گیرند در گام اول سعی می‌کند تا منابع، نقدینگی و سرمایه خود را حفظ کند، در کنار آن، می‌کوشد تا سهم خود از بازار را از دست نداده و هر طور شده مشتریان خود را نگه دارد و کالای مورد تقاضای مشتریان را ولو با حداقل سود ممکن به ایشان تحویل بدهد. تولیدکننده سعی می‌کند متناسب با شرایط روز و اوضاع بازار، نوع مبادلات اقتصادی با مشتریان خود را بازتعریف کند، یعنی اگر بازار دچار رکود شود، تولیدکننده نیز نرخ فروش کالا و مدت زمان فروش آن به مشتری را تغییر می‌دهد. این مجموعه اقدامات به تولیدکننده کمک می‌کند تا بتواند در برابر خطرات و آسیب‌های احتمالی مقاومت کند و به کار خود ادامه دهد. اقداماتی که تولیدکننده در برابر چالش‌های موجود انجام می‌دهد از سه جنبه بر کار وی تأثیر می‌گذارد. از جنبه اول، هم روحیه و انگیزه تولیدکننده و هم سرمایه و اندوخته اقتصادی او را تحت تأثیر خودش قرار می‌دهد. از جنبه دوم، بر ظرفیت تولیدی کارگاه او اثر می‌گذارد و از جنبه سوم، بر برند و اعتبار کالای تولیدی در بازار و نزد مشتریان مؤثر است.

به نظر می‌رسد هیچ مفهومی به اندازه مفهوم «ریسک کسب و کار» نمی‌تواند پوشش‌دهنده مجموعه مفاهیم بدست آمده باشد. این مفهوم قدرت جذب سایر مقولات را در خود داشته و دارای ابعاد تئوریک مطلوبی نسبت به مفاهیم دیگر است. در اینجا ریسک کسب و کار را به معنای خطر احتمالی برای کسب و کار در نظر می‌گیریم. مدیریت یک کارگاه تولیدی برای تولیدکننده خطرات احتمالی فراوانی دارد. این خطرات احتمالی طیف وسیعی از موضوعات را شامل می‌شوند از نرسیدن مواد اولیه کافی، از کار افتادن ماشین‌آلات، آسیب دیدن کارگران هنگام کار و شکایت یک کارگر اخراجی، از کارفرما گرفته تا وضع قوانین و مقررات ناکارآمد، عدم انطباق محصول با مد روز بازار، ایجاد رکود در بازار و پرداخت مالیات، حق الزحمه و انواع بالاسری‌های سنگین به سازمان‌های مختلف. مهمترین کار یک تولیدکننده در بنگاه‌های کوچک و متوسط، مدیریت این ریسک‌ها با هدف تداوم تولید و کسب سود کافیست. می‌توان مدل پارادایمی پدیده ریسک کسب و کار را به شرح زیر نشان داد:

نمودار ۱. مدل پارادیمی پدیده ریسک کسب و کار



### شرایط علی پدیده ریسک کسب و کار

نظام نهادی، ارتباط بین نهادهای مختلف در کشور را تعیین می‌کند و چنانچه این نظام نتواند به خوبی نحوه انجام کارها و حل مسائل در سطوح مختلف را مدیریت کند، باعث بازتولید ساختارمند چالش‌ها و مشکلات در کشور می‌شود. نظام حقوقی و قوانین و مقررات موجود، بخشی از نظام نهادی در جامعه‌اند. چنانچه این قوانین و مقررات با توجه به شرایط محیطی و پیچیدگی‌های بستر عینی مسائل و مشکلات موجود تدوین و طراحی شده و به صورت هماهنگ و همه‌جانبه پیگیری و اجرا شوند، قطعاً بسیاری از مسائل و مشکلات تولید، حل و فصل خواهد شد. حمایت کامل دولت و همسوسازی سیاست‌ها با نیازهای واقعی بخش خصوصی، نقشی انکارناپذیر در توسعه صنعتی دارد (اوانز، ۱۳۸۰: ۱۱۲). به صورت کلی صنایع باید ارتباطی هدفمند و ارگانیک با دیگر بخش‌های جامعه داشته باشند تا بتوانند در هر شرایطی به کار خود ادامه دهند و محدودیت‌های داخلی یا خارجی نتواند مانعی در مسیر فعالیت آن‌ها ایجاد کند (عظیمی، ۱۳۸۸: ۳۷۶-۳۷۴). محمد که تولیدکننده کفش مردانه است و از اینکه وارد کار تولید کفش شده پشیمان است، در ارتباط با تأثیر ناهماهنگی بین دولت و بخش خصوصی بر تولید و تولیدکننده چنین می‌گوید: «به نظر من تولیدکننده به نتیجه‌ای می‌رسد و به جایی می‌رسد که می‌گوید من حمایت دولت را نمی‌خواهم اما چوب لای چرخ من نگذارند... من فکر می‌کنم تولیدکننده‌های ما با دستگاه دولتی به جای اینکه در راستای هم باشند، در تقابل با هم هستند. یعنی دیوار بی‌اعتمادی میان آنها وجود دارد».

از سویی دیگر، هماهنگی دولت با بخش خصوصی در حوزه مدیریت و توسعه کسب و کارهای خرد از اهمیت بالایی برخوردار است و می‌تواند ریسک این کسب و کارها را

به شدت کاهش دهد. نوسانات و بی‌ثباتی می‌تواند باعث ایجاد و افزایش ریسک‌های کسب و کار شود، چرا که امکان برنامه‌ریزی و پیش‌بینی آینده را از فرد سلب می‌کند. همچنین نوسانات اقتصادی می‌تواند کنترل‌های اجتماعی را کاهش داده و افراد را به سمت رفتارهای پر خطر سوق دهد (دورکیم، ۱۳۹۳: ۳۰۰-۲۹۹).

از سوی دیگر، اتلاف منابع نیز شرایط را برای تولیدکننده، پیچیده‌تر می‌کند. ناکارآمدی قوانین و مقررات، عملاً اتلاف قابل توجهی از زمان و انرژی را برای تولیدکننده در پی دارد و به صورتی غیر مستقیم، هزینه‌های تولید را افزایش می‌دهد چون کلیه برنامه‌ریزی‌های تولیدکننده را بهم می‌ریزد. در کنار این امر، انواع هزینه‌های ثابت تحمیلی به تولیدکننده از سوی دستگاه‌های اجرایی مختلف در قالب مالیات، عوارض، بالاسری و سایر موارد، به صورت مستقیم، هزینه‌ها و قیمت تمام‌شده تولید را افزایش داده و باعث از بین رفتن نقدینگی و سرمایه تولیدکننده می‌شود.

در رابطه با ناهماهنگی عرضه و تقاضای کفش نیز باید گفت پایین آمدن قدرت خرید مردم، ریسک تولیدکننده در فروش کالای تولیدی خودش را افزایش می‌دهد. در شرایطی که مردم توان اقتصادی کافی ندارند، طبیعتاً امکان خرید محصولات و کالاهای مختلف در نزد ایشان کاهش می‌یابد و ریسک فروش محصول برای تولیدکننده افزایش می‌یابد. در کنار این امر، باید به مسئله فرهنگ نیز توجه کرد. فرهنگ مصرف کفش در بین مردم به نحوی است که دیگر کفش را به تناسب فصل‌های مختلف سال، عوض نمی‌کنند بلکه از یک جفت کفش در تمامی فصول سال استفاده می‌کنند و نیازی نمی‌بینند که در هر فصل، کفش مناسب آن فصل را بپوشند. در کنار عرضه فراوان انواع کفش‌های خارجی در بازار، نوعی علاقه به مصرف کفش‌ها و برندهای خارجی در کشور شکل گرفته است که به شدت بر بازار مصرف کفش‌های تولید داخلی تأثیر منفی گذاشته و ریسک فروش نرفتن کالاهای ایرانی را افزایش می‌دهد. به نظر می‌رسد نوعی مصرف‌گرایی در حال شکل‌گیری در جامعه است که ارزش‌های انسانی را تا حد ارزش‌ها یا استانداردهای تجاری تقلیل می‌دهد (رهنما، ۱۳۸۵: ۲۴۷-۲۴۶). در کنار این مسائل، تولیدکننده دسترسی مناسبی نیز به بازارهای خارجی نداشته و نمی‌تواند محصول خود را به خارج از کشور صادر کند و این امر، سبب می‌شود تا صرفاً متمرکز به فروش کفش در بازار داخلی باشد و برای فروش محصول خود، استرس و نگرانی بالایی را تحمل کند. باید به این مسئله نیز اشاره کرد که در سال‌های اخیر به دلیل ورود ماشین‌آلات و تکنولوژی‌های جدید به کشور، شمار تولید کفش در ایران افزایش یافته و این امر باعث پیشی گرفتن عرضه کفش از

تقاضای آن شده است لذا تکنولوژی موجود در کشور در کنار آثار مثبتی که داشته، این تأثیر منفی را نیز داشته که سبب شده بازار عرضه کفش، اشباع شده و ریسک فروش نرفتن کفش را برای تولیدکننده افزایش داده است.

### پدیده ریسک کسب و کار ناشی از شرایط علی

مجموعه شرایط علی باعث ایجاد ریسک در حوزه تولید و فروش کفش شده‌اند. شدت و تنوع ریسک‌هایی که یک تولیدکننده در محل کار خود با آن سروکار دارد، به مجموعه این شرایط علی بستگی دارد. ضعف نهادی، اتلاف منابع و ناهماهنگی عرضه و تقاضا، علل ایجاد پدیده ریسک کسب و کارند. همچنین باید توجه کرد هرکدام از شرایط علی می‌تواند به اندازه خودش به شکل‌گیری ریسک کسب و کار دامن بزند اما هنگامی که این شرایط کنار هم قرار می‌گیرند، تأثیر پیچیده‌تر و عمیق‌تری بر پیدایش ریسک برای تولیدکننده دارند که در عمل، مدیریت ریسک را مشکل‌تر می‌کند.

### زمینه پدیده ریسک کسب و کار

فقر مهارتی، یکی از عوامل اثرگذار بر رفتار تولیدکنندگان کفش است. سطح مهارت‌های تخصصی و تحصیلات عمومی تولیدکنندگان کفش، چندان بالا نیست و این امر باعث شده که در بسیاری از مواقع، اطلاعات کافی درباره مسائل مرتبط با تولید را نداشته و مدیریت کارآمدی روی پروسه تولید و فروش محصول خود نداشته باشند. به عنوان نمونه اشراف کاملی بر قوانین مرتبط با بیمه کارگران ندارند، در حسابداری و محاسبه هزینه و سود تولید، دقت کافی را لحاظ نمی‌کنند، دیدگاه بلندمدت و استراتژیکی برای توسعه بازار خود نداشته و از فنون جدید بازاریابی محصول بی‌اطلاع‌اند. این عوامل، باعث ضعف و ناتوانی افراد در مدیریت ریسک در کسب و کارها می‌شوند. نابرابری هم متغیر دیگری در این زمینه است. تولیدکننده موضع برابر و متوازی در برابر دیگران ندارد. به این معنا از آنجا که تولیدکننده به مواد اولیه برای تولید کفش احتیاج دارد، مجبور است آن را به قیمت اعلام‌شده از سوی فروشندگان، تهیه کند و نمی‌تواند به ایشان برای تغییر قیمت‌ها فشار آورد. هیچ نهاد یا سازمان دیگری هم به تولیدکننده در زمینه تهیه مواد اولیه کمک نمی‌کند. از سوی دیگر، از آنجا که در صنعت کفش، کارگر ماهر از اهمیت بالایی برخوردار است و در حال حاضر، تعداد کارگران ماهر هم در بازار کم شده، تولیدکننده مجبور است هر طور شده کارگران ماهر خود را برای خود حفظ کند و به خواسته‌های ایشان تا جای ممکن عمل کند لذا در برابر کارگران ماهر هم



چندان قدرت چانه‌زنی ندارد. ضمن اینکه، تولیدکننده قدرت چانه‌زنی بالایی با دستگاه‌های دولتی و اجرایی هم نداشته و مجبور است به تمامی دستورات، قوانین و ابلاغیه‌های ایشان ولو نادرست و غلط، تن دهد. ضمن اینکه، شکل‌گیری فساد در بخش‌های مختلف نیز باعث محدودتر شدن انتخاب‌ها و فرصت‌های تولیدکننده می‌شود. فساد، هزینه‌ها را افزایش می‌دهد (اکرم، ۱۳۸۸: ۳۰۱) و نقض قوانین و مقررات موجود را تسهیل می‌کند (سن، ۱۳۹۲: ۴۲۰-۴۱۶). فساد سبب شده که تولیدکنندگان به نظام بانکی، دستگاه‌های اجرایی و قانون‌گذار بی‌اعتماد شده و به تدریج از این مجموعه‌ها فاصله بگیرند که خود این امر باز موجب شده این سازمان‌ها از مسائل تولیدکننده بی‌اطلاع باشند و قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخش‌نامه‌هایی ناکارآمد و غلط را برای تولیدکنندگان وضع کنند که مشکل ایشان را در عمل، دوچندان می‌سازد.

#### شرایط مداخله‌گر پدیده ریسک کسب و کار

تولیدکننده، هیچ حمایت موثری از محیط پیرامون خود دریافت نمی‌کند. اتحادیه یا تشکل صنفی می‌تواند نقش مؤثری در «توانمندسازی» تولیدکننده داشته باشد. همچنین می‌تواند تأثیر سازنده‌ای را در بهبود فضای کسب و کار و اصلاح قوانین و مقررات ناکارآمد موجود به نفع تولیدکننده داشته باشد. ناکارآمدی تشکل صنفی که خود علل متعددی دارد، عملاً امکان بروز یکسری فرصت‌های پیشرفت و تغییر وضع موجود را برای تولیدکننده از بین برده است. از سوی دیگر، اعتماد و روابط اجتماعی نقش مهمی در تقویت و توسعه تعاملات اقتصادی دارند و می‌توانند به پیدا کردن فرصت‌های جدید اقتصادی توسط افراد کمک کنند (گرانووتر، ۱۹۸۵: ۴۸۵-۴۹۶) در حال حاضر، بی‌اعتمادی یکی از عواملی است که عملاً انتخاب‌های تولیدکنندگان در مواجهه با ریسک کسب و کار را محدود می‌کند چرا که در چنین شرایطی، افراد دیگر به سراغ حل جمعی و گروهی مسائل نمی‌روند، یعنی محیط پیرامون، هم از نظر اقتصادی و هم از نظر اجتماعی برای تولیدکننده ناامن شده و به هیچ وجه از تولیدکننده پشتیبانی نمی‌کند. تولیدکنندگان در شرایط کنونی بیشتر ترجیح می‌دهند با اتکای به سرمایه شخصی و تجربه محدود خود، ریسک‌های کسب و کار خودشان را مدیریت کنند. در کنار مسائل فوق، نظام عرضه کالا در کشور، نظامی ناکارآمد است. یعنی از یک سو هیچ برنامه هدف‌مند یا جهت‌گیری مشخصی برای واردات کالاهای خارجی به داخل کشور وجود ندارد. واردات کالاهای خارجی در صورت هدایت و مدیریت، می‌تواند به توسعه و تقویت تولید داخل کمک کند. از سوی دیگر، در کنار فقدان وجود سیاست مشخص برای عرضه کالاهای

تولیدی، میدان عرضه محصولات نیز کوچک شده و تولیدکننده امکانی برای عرضه و فروش کالای تولیدی خود چه در داخل و چه در خارج از کشور ندارد.

### راهبردهای تولیدکننده در مقابل پدیده ریسک کسب و کار

راهبردهای تولیدکنندگان در مواجهه با پدیده ریسک کسب و کار، در سه دسته قابل دسته‌بندی‌اند، اول، مدیریت منابع، دوم، مدیریت بازار و سوم، مدیریت مبادله. بر این اساس، هدف از راهبرد مدیریت منابع، حفظ منابع، بهینه‌سازی و کاهش هزینه‌های تولید تا جایی است که به کیفیت و برند محصول آسیب نرسد. هدف از راهبرد مدیریت بازار، حفظ روابط متقابل با مشتریان قابل اعتماد است تا سهم تولیدکننده در بازار تا حد امکان حفظ شود. راهبرد مدیریت مبادله نیز به دنبال تضمین بازگشت سرمایه برای تولیدکننده است یعنی تولیدکننده سعی می‌کند با اتخاذ این راهبرد احتمال از دست دادن سرمایه خود را به حداقل رسانده و سود خود از معامله با مشتری را به حداکثر ممکن برساند.

راهبرد مدیریت منابع، عام‌ترین راهبرد است که در میان همه تولیدکنندگان مشترک است و هر تولیدکننده تلاش می‌کند طوری در برابر ریسک‌های کسب و کار واکنش نشان بدهد که انواع منابع و امکانات مادی و اقتصادی او آسیب نبیند. این راهبرد، واکنشی سریع به حساب می‌آید که هدف آن مدیریت ریسک با کمترین هزینه ممکن برای تولیدکننده در مدت‌زمانی کوتاه و سریع به منظور حفظ منابع است. این راهبرد، جهت‌گیری کوتاه‌مدت دارد.

هدف تولیدکننده از راهبرد مدیریت بازار، حفظ ارتباطات دوطرفه با مشتریان خود است. با عنایت به اینکه خرید و فروش کالا در بازار به صورت غیر نقدی و با صدور چک انجام می‌شود به همین دلیل، تولیدکننده برای فروش جنس خود نیاز به مشتریانی دارد که نسبت به ایشان شناخت متقابل داشته باشد چرا که می‌ترسد در کار با مشتریان غریبه دچار مشکل شده، چک این مشتریان برگشت بخورد. هرچه یک تولیدکننده با مشتریان قابل اعتماد بیشتری ارتباط داشته باشد، در فروش کالای خود موفق‌تر است و احتمال شکست یا تحمل زیان در نزد او کاهش می‌یابد. این راهبرد، جهت‌گیری بلندمدت دارد.

راهبرد سوم یعنی مدیریت مبادله راهبردی است که هدف آن، تضمین بازگشت سرمایه همراه با سود کافی است. تولیدکننده همواره تلاش می‌کند به شکلی با مشتری خود تعامل کند که حداکثر سود ممکن را از این تعامل بدست آورد و از ضرر و زیان بگریزد. این راهبرد، جهت‌گیری میان‌مدت دارد و در مدت‌زمان مشخصی آثار آن بر روی کسب و کار، مشخص می‌شود.

### پیامدهای راهبردها

نوع واکنشی که افراد در مقابل ریسک‌های کسب و کار دارند، دارای پیامدهای زیر است: فردی، سازمانی، تولیدی. پیامدهای فردی که بر روی شخص تولیدکننده اثر می‌گذارد، هم ابعاد روانی و شخصیتی داشته و انگیزه او را برای کار و تلاش تحت تأثیر قرار می‌دهند و هم ابعاد اقتصادی داشته و می‌توانند روی پس‌انداز و سرمایه در گردش تولیدکننده اثرگذار باشند. پیامدهای سازمانی که بر بنگاه تولیدی اثر می‌گذارد، ظرفیت کارگاه تولیدی را برای تولید و عرضه کالا محدود کنند و در نهایت، پیامدهای تولیدی که بر کالای تولیدی اثر می‌گذارد، بر برند و شناخت بازار از کالای تولیدی تأثیر داشته و می‌توانند اعتبار و ارزش کالا را بین مشتریان کاهش دهند. شاید بتوان گفت تضعیف تولیدکننده و عدم رشد و پیشرفت کسب و کار وی، نکته محوری و کلیدی راهبردهای افراد در مواجهه با ریسک است. در واقع، افزایش ریسک‌های مختلف در کسب و کار سبب می‌شود افراد فقط تلاش کنند که کارگاه تولیدی خود را حفظ کنند و از ورشکستگی یا تعطیلی آن جلوگیری کنند و لذا دیگر هیچ طرحی را برای توسعه کارگاه خود دنبال نمی‌کنند. اینجاست که اهمیت مسئله برقراری نظم و ثبات جهت کنترل یا کاهش ریسک کسب و کار مشخص می‌شود. این مسئله به شدت می‌تواند بر توسعه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، مؤثر باشد. متفکران نهادگرا معتقدند برای شکل‌گیری نهادهای فراگیر که تأمین‌کننده منافع همه افراد در جامعه باشند، نیازمند حد متناسبی از نظم در جامعه هستیم. نظم بیش از اندازه و تمرکزگرایی شدید و یا فقدان نظم و هرج و مرج، هر دو برای توسعه پایدار مضرند (عجم‌اوغلو و رابینسون، ۱۳۹۴: ۲۹۵).

### نتیجه‌گیری

مدل مفهومی این تحقیق نشان داد که ریسک کسب و کار، ناشی از یکسری شرایط نهادی و ساختاری است که چندان با عوامل اجتماعی و فرهنگی ارتباطی ندارند اما متغیرهای اجتماعی و فرهنگی می‌توانند بستر یا شرایطی را فراهم آورند که راهبردهای افراد در مواجهه با ریسک کسب و کار، تحت تأثیر قرار گیرد یعنی عوامل اجتماعی و فرهنگی روی پیدایش ریسک برای کسب و کارهای کوچک و متوسط تأثیری ندارند ولی روی مدیریت ریسک در این کسب و کارها اثرگذار هستند. نکته مهم این است که چگونگی و فرآیند مدیریت ریسک می‌تواند به ایجاد ریسک‌های جدید در دیگر حوزه‌های اقتصادی یا غیر اقتصادی منجر شود. نبود برخی مؤلفه‌های اجتماعی نظیر انسجام اجتماعی، اعتماد و سرمایه اجتماعی در کنار ضعف

ساختارهای نهادی، قانونی و حمایتی موجود، سبب شده است که اقداماتی که تولیدکنندگان برای مدیریت ریسک در بنگاه انجام می‌دهند، ریسک را از بین نبرده بلکه آن را از یک حوزه به حوزه دیگر منتقل کند یعنی به عنوان مثال، با تعدیل نیرو و کم کردن تعداد کارگران، ریسک ورشکستگی و تعطیلی کارگاه کاهش یافته ولی در عوض، ریسک بروز آسیب‌های اجتماعی و شکاف طبقاتی در جامعه افزایش می‌یابد یا با پایین آوردن قیمت کالا، ریسک فروش نرفتن کالا کاهش یافته، ولی در عوض ریسک کاهش کیفیت، افت برند و بی‌اعتمادی مشتریان به آن کالا افزایش یابد. برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری خوشه‌های صنعتی باید به ترتیبی باشد که ریسک کسب و کار، به دیگر عرصه‌های اقتصادی و غیر اقتصادی منتقل نشود چرا که می‌تواند هزینه‌های جدیدی ایجاد کرده و مدیریت ریسک را پیچیده‌تر کند. لازمه این کار، هماهنگی و همسو شدن نهادهای رسمی و نهادهای غیررسمی با یکدیگر است که برای این منظور، باید بستری مشخص در نظر گرفت یعنی فضایی که در بستر آن، نهادهای رسمی و غیررسمی با یکدیگر تعامل برقرار کرده و باهم هماهنگ شوند. تمرکز خوشه‌های صنعتی در آن مناطقی که از هویت محلی یا قومی قوی و شبکه روابط غیررسمی موثر برخوردارند، جدای از اینکه کارآمدی قوانین موجود و نظارت بر آنها را افزایش می‌دهد، در صورت انتقال ریسک کسب و کار به سایر عرصه‌ها، مدیریت آن را تسهیل می‌کند یعنی به عنوان مثال می‌تواند ریسک بروز آسیب‌های اجتماعی ناشی از رکود یا تعطیلی کسب و کارها را کاهش دهد.

بر طبق یافته‌های این تحقیق، خوشه صنعتی کفش تهران با وجود گستردگی و وسعت، فاقد یک روحیه جمعی، احساس تعلق گروهی و انسجام درونی است. این امر سبب شده است که تولیدکنندگان در این خوشه صنعتی در مواجهه با ریسک‌های کسب و کار که البته نه فقط برای ایشان بلکه برای سایر صنوف و رشته‌های تولیدی هم ایجاد می‌شود، واکنش‌هایی مبتنی بر تجربیات، ظرفیت‌ها و توان شخصی خود را نشان بدهند. خوشه صنعتی کفش تهران، فاقد شبکه روابط پایدار و مؤثر بین تولیدکنندگان است و انسجام و سازمان صنفی مستحکم ندارد. در این تحقیق مشخص شد که هر اتفاق یا سیاستی که منابع یا امکانات تولیدکننده را یا شبکه روابط تولیدکننده با سایر تولیدکنندگان و مشتریان را و یا قواعد و قراردادهای رسمی و غیر رسمی مبادله و تعاملات اقتصادی و صنفی تولیدکننده با صاحبان دیگر کسب و کارهای مرتبط را در معرض تهدید قرار دهد، برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط تولید ریسک می‌کند. بنابراین کلیه قوانین و سیاست‌های ناظر به مدیریت ریسک در صنایع کوچک و متوسط باید به

صورت همزمان و هماهنگ به هر سه جنبه فوق، توجه نشان بدهند چرا که تمرکز بر یک جنبه و غفلت از جنبه‌های دیگر می‌تواند ریسک را پیچیده‌تر و مدیریت آن را دشوارتر سازد.

### پیشنهادها

بر مبنای یافته‌های پژوهش و مدل نظری تحقیق، پیشنهادات زیر در زمینه توسعه خوشه‌های صنعتی بنگاه‌های کوچک و متوسط ارائه می‌شود:

- ۱- سرمایه‌گذاری و ارائه تسهیلات ویژه در زمینه توسعه خوشه‌های صنعتی در آن مناطقی از کشور که دارای بافت قومیتی هستند.
- ۲- راه‌اندازی و توسعه خوشه‌های صنعتی در مناطق مرزی که دارای هویت محلی و احساس تعلق مکانی بالاتری نسبت به شهرهای بزرگتر هستند.
- ۳- توسعه خوشه‌های صنعتی در روستاها، شهرک‌ها و شهرهای جدید که دارای هویت محلی مشترک هستند.
- ۴- تقویت نقش اتحادیه یا تشکل صنفی در فرآیند سیاست‌گذاری و مدیریت خوشه صنعتی.
- ۵- ترویج و توسعه شرکت‌های تعاونی در میان تولیدکنندگان حاضر در خوشه‌های صنعتی جهت دریافت حمایت‌ها و تسهیلات دولتی.
- ۶- دادن اولویت به بنگاه‌های خانوادگی در دریافت تسهیلات و امکانات در خوشه‌های صنعتی.

### منابع

- استراس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۸۵). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه: بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اکرم‌ن، سوزان رز (۱۳۸۸). فساد و دولت: علل، نتایج و اصلاحات در مجموعه دولت، فساد و فرصت‌های اجتماعی. ترجمه: حسین راغفر، تهران: انتشارات نقش و نگار.
- اوانز، پیتر (۱۳۸۰). توسعه یا چپاول: نقش دولت در تحول صنعتی. ترجمه: عباس زندباف و عباس مخبر، تهران: انتشارات طرح نو.
- پولانی، کارل (۱۳۹۱). دگرگونی بزرگ. ترجمه: محمد مالجو، تهران: انتشارات پردیس دانش.
- وزارت صنعت، معدن و تجارت (۱۳۹۷). تارنمای اطلاع‌رسانی خوشه‌های کسب و کار، وابسته به سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران. وزارت صنعت، معدن و تجارت (صمت).

- دورکیم، امیل (۱۳۹۳). خودکشی. ترجمه: نادر سالارزاده، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- رهنما، مجید (۱۳۸۵). هنگامی که بینوایی فقر را از صحنه بیرون می‌کند. ترجمه: حمید جاودانی، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
- سن، آمارتیا (۱۳۹۲). توسعه یعنی آزادی. ترجمه: محمد سعید نوری نائینی، تهران: نشر نی.
- عجم‌اوغلو، دارون، رابینسون، جیمز ای (۱۳۹۴). چرا کشورها شکست می‌خورند؟! ترجمه: پویا جبل‌عاملی و محمدرضا فرهادی پور، تهران: انتشارات دنیای اقتصاد.
- عظیمی، حسین (۱۳۸۸). مدارهای توسعه‌نیافتگی در اقتصاد ایران. تهران: نشر نی.
- نیلی، مسعود و همکاران (۱۳۸۲). استراتژی توسعه صنعتی کشور. تهران: موسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف.
- وبر، ماکس (۱۳۸۵). اخلاق پروتستان و روحیه سرمایه‌داری. ترجمه: عبدالکریم رشیدیان و پریسا منوچهری کاشانی، تهران: انتشارات علمی و فرهنگی.

- Amit, R and Wernerfelt, B. (1990). Why Do Firms Reduce Business Risk? *The Academy of Mngement Journal*, Vol. 33, No. 3, pp. 520-533.
- Arora, B. and Kazmi, S. B. A. (2012). Performing Citizenship: An Innovative Model of Financial Services for Rural Poor in India, *Business and Society*, Vol. 51, No. 3, pp. 450-477.
- Beck, U. (2010). *Risk Society: Towards a New Modernity*, Translated by Mark Ritter, London: Sage Publications Ltd.
- Charmaz, K. (2011). Grounded Theory Methods in Social Justice Research in *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, Edited by Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln, USA: Sage Publications Inc.
- Corbin, J. and Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, Third E, USA: Sage Publications Inc.
- Elison, G., Glaeser, E. L. and Kerr, W. R. (2010). What Causes Industry Agglomeration? Evidence from Coagglomeration Patterns, *American Economic Review*, Vol. 100, No. 3, pp. 1195-1213.
- Eweje, G. (2006). The Role of MNEs in Community Initiatives in Developing Countries: Coporate Social Responsibility at Work in Nigeria and South Africa, *Business and Society*, Vol. 45, No. 2, pp. 93-129.
- Francis, R. and Armstrong, A. (2003). Ethics as a Risk Management Strategy: The Australian Experience, *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, No. 4, pp. 375-385.
- Giddens, A. (2009). *The Politics of Climate Change*, Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1999). Taking Risk. *Far Eastern Economic Review*, Vol. 162, No. 14, pp. 31.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*, Cambridge: Polity Press.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, pp.481-510.
- Graetz, G. and Franks, D. M. (2016). Conceptual Social Risk and Business Risk Associated with Private Sector Development Projects, *Journal of Risk Research*, Vol. 19, No. 5, pp. 581-601.
- Greve, A. and Salaff, J. W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 28, No. 1, pp. 1-22.

- Guba, E. G. (1981). Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries, *Educational Communication and Technology*, Vol. 29, No. 2, pp. 75-91.
- Heidenreich, M. and Mattes, J. (2012). *Regional embeddedness of multinational companies and their limits: a typology*, in *Innovation and Institutional Embeddedness of Multinational Companies*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, second edition, California: Sage Publications.
- Islam, A. and Tedford, D. (2012). Risk determinants of small and medium-sized manufacturing enterprises (SMEs) – an exploratory study in New Zealand, *Journal of Industrial Engineering International*, Vol. 8, No. 12, pp. 1-13.
- Kang, J. H., Matusik, J. G., Kim, T and Philips, J. M. (2016). Interactive Effects of Multiple Organizational Climates on Employee Innovative Behavior in Entrepreneurial Firms: A Cross-level Investigation, *Journal of Business Venturing*, Vol. 31, pp. 628-642.
- Kolk, A and Lenfant, F. (2012). Business-NGO Collaboration in Conflict Setting: Partnership Activities in the Democratic Republic of Congo, *Business and Society*, Vol. 51, No. 3, pp. 478-511.
- Korres, G. M. (2012). *Handbook of Innovation Economics*, USA: Nova Science Publishers.
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness, *The American Journal of Occupational Therapy*, Vol. 45, No. 3, pp. 214-222.
- Loza, J. (2004). Business-Community Partnerships: The Case for Community Organization Capacity Building, *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, pp. 297-311.
- McCarthy, B. (2000). The Cult of Risk taking and Social Learning: A Study of Irish Entrepreneurs, *Management Decision*, Vol. 38, No. 8, pp. 563- 574.
- Muthuri, J. N., Moon, J. and Uwafiokun, I. (2012). Corporate Innovation and Sustainable Community Development in Developing Countries, *Business and Society*, Vol. 51, No. 3, pp. 355-381.
- Naude, M. J. and Chiweshe, N. (2017). A Proposed Operational Risk Management Framework for Small and Medium Enterprises, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, No. 20, pp. 1-10.
- Owen, J. R. and Kemp, D. (2012). Assets, Capitals, and Resources: Frameworks for Corporate Community Development in Mining, *Business & Society*, Vol. 51, No. 3, pp. 382-408.
- Park, S. (2012). Transforming Industrial Complexes to Innovative Clusters? A Korean Case Study, *Urbani Izziv*, Vol. 23, supplement 1: KNOWLEDGE, NETWORKS AND WORK: RELATIONAL DIMENSIONS OF REGIONAL GROWTH, pp. 19-28.
- Piperopoulos, P. G. (2012). *Entrepreneurship, Innovation and Business Clusters*, England: Gower Publishing Limited.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, November-December 1998, pp. 77-90.
- Rehfeld, D. (2012). *Modes of regional embeddedness: companies in seven European regions compared in Innovation and Institutional Embeddedness of Multinational Companies*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Saqib, S. E., Morshed Ahmad, M., Panezai, S. and Ali, U. (2016). Factors Influencing Farmers Adoption of Agriculture Credit as a Risk Management Strategy: The Case of Pakistan, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, No. 17, pp. 67-76.
- Saxenian, A. (1996). Inside-out: Regional Networks and Industrial Adaptation in Silicon Valley and Route 128, *A Journal of Policy Development and Research*, Vol. 2, No. 2, pp. 41-60.
- Sharma, S. K. and Swain, N. (2011). Risk Management in Construction Projects, *Asia-Pacific Business Review*, Vol. 7, No. 3, pp. 107-120.
- Ullah, R. and Shivakoti, G. P. (2014). Adoption of On-farm and Off-farm Diversification to Manage Agricultural Risks. Are These Decisions Correlated? *Outlook on Agriculture*, Vol 43, No. 4, pp. 265-271.
- Weir, D. and Kate H. (2005). Cultural embeddedness and contextual constraints: Knowledge sharing in Chinese and Arab cultures, *Knowledge and process management*, Vol. 12, No. 2, pp. 89-98.

- Wu, Z. and Pullman, M. E. (2015). Cultural embeddedness in supply networks, *Journal of Operations Management*, Vol. 37, pp. 45-58.
- Zou, X. and Scholer, A. A. (2016). Motivational Affordance and Risk-Taking across Decision Domains, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 42, No. 3, pp. 275-289.