



<https://amf.ui.ac.ir>

**Journal of Asset Management and Financing**

E-ISSN: 2383-1189

Vol. 10, Issue 3, No. 38, Autumn 2022, p 67-94

Received: 13.07.2022 Accepted: 15.10.2022

**Research Paper**

**Dimensions of Risk Management Development in the Business Model and Culture of Financial Industry Organizations in Iran**

**Mojtaba Rostami Noroozabad**  \*

Department of Financial Management, Faculty of Management, Islamic Azad University, North Tehran Branch, Tehran, Iran  
m\_rostami@iau-tnb.ac.ir

**Mohammad Hossein Badami**

M.S., Department of Financial Management and Insurance, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran  
hobadami@gmail.com

**Maryam Esna Ashari**

Assistant Professor, Property and Casualty Insurance Research Group, Insurance Research Institute, Tehran, Iran  
esnaashari@irc.ac.ir

**Abstract**

The purpose of this research was to survey the dimensions of implementation and development of risk management in financial industry organizations in Iran so as to reveal the level of risk management implementation and its degree of maturity, including the level of risk management culture, risk management governance, and integrity of risk management systems and processes, in the financial industry organizations. This research, which was a survey in terms of its nature and an applied one in terms of purpose, was performed among 173 organizations from all the companies and institutions in the country's financial industry. A questionnaire was used to collect the required data and information. The results showed that the risk management culture in the country's financial industry organizations was at a slightly lower than average level. Risk governance was at a slightly higher than weak level and the integrity of risk management systems and processes was lower than average. This research investigated enterprise risk management and its development among Iran's financial industry organizations for the first time.

**Keywords:** Risk Management, Risk Culture, Risk Governance, Integration of Risk Management Systems and Processes, Financial Industry of Iran

**Introduction**

Risk management has become a major concern in today's dynamic global environment. In the structure of corporate governance, risk management is a vital issue. Therefore, interest in the establishment of Enterprise Risk Management (ERM) has grown a lot in recent years. Since 2007 when the global financial crisis began, risk management has undergone a huge change. In Iran, various organizations and supervisory institutions have gradually paid special attention to the issue of risk management. However, many companies and institutions have not devoted enough respect to risk management and have not implemented the relevant standards to an acceptable extent.

This research aimed to fully explore the dimensions of risk management implementation and development in various financial organizations by answering the following questions in order to reveal the implementation level of risk management and its degree of maturity among those organizations.

1. To what extent the risk management culture is developed among financial industry organizations in Iran?
2. What is the state of risk governance among the companies and institutions of the Iran's financial industry?
3. How is the integration of risk management systems and processes in the companies and institutions of the Iran's financial industry?

**Method and Data.**

\*Corresponding author

Rostami Noroozabad, M., Badami, M. & Esna Ashari, M. (2021). Dimensions of Risk Management Development in the Business Model and Culture of Financial Industry Organizations in Iran. *Journal of Asset Management and Financing*, 10(3), 67-94

2383-1189 / © 2022



This is an open access article under the by-nc-nd/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



<http://dx.doi.org/10.22108/amf.2022.134365.1749>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23831189.1401.10.3.5.3>

The research data were collected with a qualitative approach by using a questionnaire. The sampling frame and the number of samples for this study were determined based on the classification of the supervisory body of each member in the research population. In this regard, 250 out of 465 organizations, including insurance companies, state-owned banks, private banks, leasing companies, investment banks, portfolio management companies, investment companies, brokerages, holding companies, investment consulting companies, and rating agencies, were randomly selected and the research questionnaire was distributed among them. Out of 250 questionnaires, 215 questionnaires were completed and returned, while 42 questionnaires were unusable. Finally, 173 questionnaires were used for data analysis.

### Findings

Regarding the answer to the first main question and in terms of the development of risk management culture in the organizations of the country's financial industry, the state of risk culture was at a slightly lower than average level. In response to the second main question, the state of risk governance in the financial industry companies and institutions was at a slightly higher than weak level. In response to the third main question, the integration of risk management systems and processes in the companies and institutions of the country's financial industry was lower than the average.

### Conclusion and discussion

The results of the analyses showed that the risk culture in the organizations of the country's financial industry was at a slightly lower than average level. Also, risk governance was at a higher than weak level and the integrity of the risk management systems and processes in the organizations of the financial industry was lower than the average. In this study, for the country's organizations of the financial industry, the average abilities to manage financial and non-financial risks were estimated at 16 and 18%, respectively. In general, one of the important reasons for the low level of risk management implementation and lack of institutionalization of risk management culture in the financial institutions was the lack of serious attention to generalization of the importance and position of risk management to preventing future possible crises in financial institutions by the supervisory institutions. The senior managers and board directors' understanding of risk management and the benefits of its implementation in the relevant institutions, low level of risk management knowledge, and lack of experts for risk management implementation, as well as the showcase of risk management to gain satisfaction and minimum approval of the supervisory institutions and their relevant regulations were among the other reasons.

### References


- Abolhasani, A., & Hasanimoghadam, R. (2008). Investigating the types of risk and the management methods in the banking system without usurpation in Iran. *Islamic Economy*, 8(30), 145-172 (In Persian)
- Acharyya, M., & Mutenga, S. (2013). The benefits of implementing enterprise risk management: Evidence from the non-life insurance industry. *Enterprise Risk Management*, 6(1), 22-24.
- Ahmad, S., Ng, C., & McManus, L. A. (2014). Enterprise risk management (ERM) implementation: Some empirical evidence from large Australian companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 541-547. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.144>
- Ali, S., Hussain, N., & Iqbal, J. (2020). Corporate governance and the insolvency risk of financial institutions. *The North American Journal of Economics and Finance*, 101311. 55. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2020.101311>
- Allayannis, G., & Weston, J. P. (2001). The use of foreign currency derivatives and firm market value. *The Review of Financial Studies*, 14(1), 243-276. <https://doi.org/10.1093/rfs/14.1.243>
- Altuntas, M., Berry-Stölzle, T. R., & Hoyt, R. E. (2011). Implementation of enterprise risk management: Evidence from the German property-liability insurance industry. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 36(3), 414-439. <https://doi.org/10.1057/gpp.2011.11>.
- Ararat, M., Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2020). Corporate governance in emerging markets: A selective review and an agenda for future research. *Emerging Markets Review*, 100767. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100767>
- Beasley, M., Pagach, D., & Warr, R. (2008). Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 23(3), 311-332.
- Bhimani, A. (2009). Risk management, corporate governance and management accounting: Emerging interdependencies. *Management Accounting Research*, 20(1): 2-5. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.11.002>
- Bravo-Urquiza, F., & Moreno-Ureba, E. (2021). Does compliance with corporate governance codes help to mitigate financial distress? *Research in International Business and Finance*, 55, 101344. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101344>
- Callahan, C., & Soileau, J. (2017). Does enterprise risk management enhance operating performance? *Advances in Accounting*, 37, 122-139.
- Carter, D. A., Rogers, D. A., & Simkins, B. J. (2006). Does hedging affect firm value? Evidence from the US airline industry. *Financial Management*, 35(1), 53-86. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2006.tb00131.x>
- Chen, Y. L., Chuang, Y. W., Huang, H. G., & Shih, J. Y. (2020). The value of implementing enterprise risk management: Evidence from Taiwan's financial industry. *The North American Journal of Economics and Finance*, 54, 100926. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2019.02.004>
- COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). Enterprise risk management-Integrated framework, Executive summary framework.
- DeOliveira, U. R., Marins, F. A. S., Rocha, H. M., & Salomon, V. A. P. (2017). The ISO 31000 standard in supply chain risk management. *Journal of Cleaner Production*, 151, 616-633. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.054>
- Dehghani, A., & Shahryar, B. (2018). A proposed pattern of enterprise risk management in insurance companies. *Iranian Journal of Insurance Research*, 33(1 (129)), 1-22. <https://doi.org/10.22056/jir.2018.46035.1689> (In Persian)

- DeMarzo, P. M., & Duffie, D. (1995). Corporate incentives for hedging and hedge accounting. *The Review of Financial Studies*, 8(3): 743–771. <https://doi.org/10.1093/rfs/8.3.743>
- Drew, S. A., Kelley, P. C., & Kendrick, T. (2006). Five elements of corporate governance to manage strategic risk. *Business Horizons*, 49(2), 127-138. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.07.001>
- Fallahshams, M., & Siahkarzadeh, M. (2018). Identification, describing & prioritization of operational risk management execution obstacles in Iranian banks. *Investment Knowledge*, 8(32), 171-193. (In Persian).
- Financial Stability Board (2014). Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture, A Framework for Assessing Risk Culture. Retrieved from: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf>
- Florio, C., & Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*, 49(1), 56-74. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.08.003>
- Fraser, J. R. S., Quail, R., Simkins, B. J. (2021). *Enterprise Risk Management Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. Wiley Publication. ISBN: 978-1-119-74148-0.
- Fraser, J. R.S., Quail, R. & Simkins, B. J. (2022). Questions that are asked about enterprise risk management by risk practitioners. *Business Horizons*, 65(3): 251-260. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.046>
- FRC (2011). Boards and risk: A summary of discussions with companies, investors and advisers. *Financial Reporting Council*, London.
- FRC (2014a). The UK corporate governance code. *Financial Reporting Council*, London.
- FRC (2014b). Guidance on risk management, internal control and related financial and business reporting. *Financial Reporting Council*, London.
- Froot, K. A., Scharfstein, D. S., & Stein, J. C. (1993). Risk management: Coordinating corporate investment and financing policies. *The Journal of Finance*, 48(5): 1629–1658.
- Ghaderi, S., & Tariverdi, Y. (2020). Enterprise risk management model and implications for effective control of corporate earnings attributes. *The Financial Accounting and Auditing Researches*, 12(46), 77-106. <https://doi.org/20.1001.1.23830379.1399.12.46.4.6> (In Persian)
- Ghaemi, L. (2020). Investigating liquidity and credit risk management in prevention of banking crisis (Case study: Shahr Bank). *Islamic Human Science*, 6 (2) (23), 131-141. (In Persian)
- Gholipour, A., Abooyee A. M., Ghalibaf A. H., & Asadi, A. (2017). Deployment of risk culture in financial institutions. *Journal of Risk modeling and Financial Engineering*, 2(1), 42-59. (In Persian).
- Grace, M. F., Leverty, J. T., Phillips, R. D., & Shimpi, P. (2015). The value of investing in enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 82 (2), 289-316. <https://doi.org/10.1111/jori.12022>
- Hida, E. (2018). *Global Risk Management Survey*. Deloitte Touche Tohmatsu: New York, NY, USA.
- Hosayni, S., Ganji, H., Eskandari, G., & SoltanPour, H. (2021). The effects of enterprise risk management (ERM) and audit committee characteristics on the firms' reputation. *Empirical Research in Accounting*, 11(2), 99-136. (In Persian)
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795-822. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x>
- Hull, J. (2012). *Risk Management and Financial Institutions*. (Vol. 733). John Wiley & Sons.
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000: Risk Management Principles and Guide Line: Geneva: *The International Organization for Standardization*. Retrieved at: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
- Iwasaki, I. (2014). Global financial crisis, corporate governance, and firm survival: The Russian experience. *Journal of Comparative Economics*, 42(1), 178-211. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2013.03.015>
- Jalilvand, A., Rostami N. M., Askari F. E., & Rahmani, M. (2019). Implementation of organizational risk management; identification, analysis, and evaluation (Case study: Active financial institution in Iranian capital market). *Journal of Asset Management and Financing*, 7(2), 1-24. <https://doi.org/10.22108/amf.2018.110464.1242> (In Persian)
- Johnson, S., Boone, P., Breach, A., & Friedman, E. (2000). Corporate governance in the Asian financial crisis. *Journal of financial Economics*, 58(1-2), 141-186. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00069-6)
- Johnston, J., & Soileau, J. (2020). Enterprise risk management and accruals estimation error. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 16(3): 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2020.100209>
- Kleffner, A. E., Lee, R. B., & McGannon, B. (2003). The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: Evidence from Canada. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 53-73. <https://doi.org/10.1111/1098-1616.00020>
- Kreiser, J. (2013). Five benefits of enterprise risk management. CliftonLarsonAllen, *Caconnect*.
- Kuo, Y. F., Lin, Y. M. & Chien, H. F. (2020). Corporate social responsibility, enterprise risk management, and real earnings management: Evidence from managerial confidence. *Finance Research Letters*, 41, 101805. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101805>
- Lam, J. (2017). *Implementing Enterprise Risk Management: From Methods to Applications*. NJ: John Wiley & Sons. Inc.
- Lam, J. C., & Kawamoto, B. M. (1997). Emergence of the chief risk officer. *Risk Management*, 44(9), 30-35.
- Lawson, B. P., Muriel, L., & Sanders, P. R. (2017). A survey on firms' implementation of COSO's 2013 Internal Control–Integrated Framework. *Research in Accounting Regulation*, 29(1), 30-43. <https://doi.org/10.1016/j.racreg.2017.04.004>
- Leland, H. E. (1998). Agency costs, risk management, and capital structure. *The Journal of Finance*, 53(4): 1213–1243. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00051>
- Lundqvist, S. A. (2015). Why firms implement risk governance – Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management. *Journal of Accounting and Public Policy*, 34(5), 441-466. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2015.05.002>
- Malik, M. F., Zaman, M., & Buckby, S. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee, *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 16(1): 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2019.100178>

- Mayers, D., & Smith, C. W. (1982). On the corporate demand for insurance. *Journal of Business*. 55(2): 281–296. [https://doi.org/10.1007/978-94-015-7957-5\\_9](https://doi.org/10.1007/978-94-015-7957-5_9).
- Mazloomi, N., & Nateghi, A. (2018). A model of existing risks in Iran's insurance industry. *Journal of Business Strategies*. 26(13), 39-58. <https://doi.gov/10.22070/cs.2019.15.12.125> (In Persian).
- Mazloomi, N., Haghighi K., M., Khashei, V., & Nateghi, A. (2019). Strategic management risks model in the Iranian insurance industry. *Commercial Strategies*, 15(12), 125-142. <https://doi.gov/10.22070/cs.2020.2423> (In Persian).
- McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2011). Does enterprise risk management increase firm value? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. 26 (4), 641-658. <https://doi.org/10.1177/0148558X11409160>
- Merriam-Webster, Inc. (2022). Merriam-webster's dictionary. Retrieved at: <https://www.merriam-webster.com>
- Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*. 23(2), 311–331. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490270>
- Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18 (4), 8-20. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2006.00106.x>
- Ojeka, S. A., Adegboye, A., Adegboye, K., Alabi, O., Afolabi, M., & Iyoha, F. (2019). Data on chief financial officer attributes and risk management strategies for Nigerian listed financial institutions. *Data in Brief*. (27): 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2019.104609>
- Olayinka, E., Uwuigbe, U., Eriabie, S., Uwuigbe, O., & Omoike, O. (2019). Does enterprise risk management impact accounting quality? Evidence from the Nigerian financial institutions. *Investment Management and Financial Innovations*. 16(4), 1-15. [https://doi.gov/10.21511/imfi.16\(4\).2019.02](https://doi.gov/10.21511/imfi.16(4).2019.02)
- Otero, G. L., Durán, S. P., & Tamayo, H. A. (2020). The effect of enterprise risk management on the risk and the performance of Spanish listed companies. *European Research on Management and Business Economics*. 26(3), 111-120. <https://doi.org/10.1016/j.jedeen.2020.08.002>
- Pakmaram, A., & Lotfi, B. (2016). The Impact of corporate governance on financial performance and risk of listed insurance companies in Tehran Stock Exchange. *Iranian Journal of Insurance Research*. 31(4), 25-48. <https://doi.gov/10.22056/jir.2016.44366.1648> (In Persian)
- Pergler, M. (2012). Enterprise risk management. *McKinsey Working Papers on Risk*. Vol. 1, No. 40, pp. 1-17
- Ratnovski, L. (2013). Liquidity and transparency in bank risk management. *Journal of Financial Intermediation*. 22(3), 422-439. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2013.01.002>
- Razali, A. R., & Tahir, I. M. (2011). The determinants of enterprise risk management (ERM) practices in Malaysian public listed companies. *Journal of Social and Development Sciences*. 1(5), 202-207. <https://doi.org/10.22610/jsds.v1i5.645>
- Richter, C. (2014). Development of a risk culture intensity index to evaluate the financial market in Germany. *Proceedings of FIKUSZ '14 Symposium for Young Researchers*, 237-248.
- Rostami N., M., Fallahshams, M. & Askari F. E. (2019). Towards the future of business: based on risk appetite and risk dashboard. *The 7th National Conference of the Financial Engineering Association of Iran* (In Persian)
- Saadatjoy O. M., & Rahimi, A. M. (2014). Risk management and its application in the capital market using the value-at-risk measurement model. *Industrial Management Journal*, 9, Special issue of management and accounting. (In Persian)
- Shad, M. K., Lai, F. W., Fatt, C. L., Klemeš, J. J., & Bokhari, A. (2019). Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*. 208, 415-425. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.120>
- Smith, C. W., & Stulz, R. M. (1985). The determinants of firms' hedging policies. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 20 (4): 391–405. <https://doi.org/10.2307/2330757>
- Smithson, C., & Simkins, B. (2005). Does risk management add value? A survey of the evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*. 17(3). <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2005.00042.x>
- Solgi, M. (2018). Corporate governance and risk management: Evidence from Iranian banks. *Journal of Monetary and Banking Researches*. 11(37), 467-500. <https://doi.org/20.1001.1.26453355.1397.11.37.3.6> (In Persian)
- Tarantino, A., & Cernauskas, D. (2011). *Essentials of Risk Management in Finance*. NJ: John Wiley & son Inc.
- Walker, D. (2009). A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities. London.
- Yazid, A. S., Hussin, M. R., & Daud, W. N. W. (2011). An examination of enterprise risk management (ERM) practices among the government-linked companies (GLCs) in Malaysia. *International Business Research*. 4(4), 94-103.
- Zou Y., A. Kiviniemi, S. W. & Jones, S. (2017). A review of risk management through BIM and BIM-related technologies. *Safety Science*. 97, 88-98. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.12.027>

## مقاله پژوهشی

# ابعاد توسعه مدیریت ریسک در مدل کسب و کار و فرهنگ سازمان‌های صنعت مالی کشور ایران

مجتبی رستمی نوروآباد \* 

استادیار مدعو، گروه مدیریت مالی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران

[m\\_rostami@iau-tnb.ac.ir](mailto:m_rostami@iau-tnb.ac.ir)

محمدحسین بادامی

کارشناسی ارشد، گروه مدیریت مالی و بیمه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

[hobadami@gmail.com](mailto:hobadami@gmail.com)

مریم اثنی عشری

استادیار، گروه پژوهشی بیمه‌های اموال و مسئولیت، پژوهشکده بیمه، تهران، ایران

[esnaashari@irc.ac.ir](mailto:esnaashari@irc.ac.ir)

## چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش، پیمایش ابعاد پیاده‌سازی و توسعه مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی ایران است؛ به طوری که سطح پیاده‌سازی مدیریت ریسک و درجه بلوغ آن شامل میزان و سطح فرهنگ مدیریت ریسک، حاکمیت مدیریت ریسک و در نهایت، یکپارچگی سیستم‌ها و فرایندهای مدیریت ریسک را در سازمان‌های صنعت مالی کشور شناسایی و اندازه‌گیری کند.

**روش:** این پژوهش که از لحاظ ماهیت جزو پژوهش‌های پیمایشی و از جنبه هدف، کاربردی است، میان ۱۷۳ سازمان از تمام شرکت‌ها و مؤسسات صنعت مالی کشور محقق شده است. برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات لازم از پرسشنامه استفاده شده است.

**نتایج:** نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن بود که فرهنگ مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور در سطح کمی پایین‌تر از متوسط قرار دارد. حکمرانی ریسک در سطح کمی بالاتر از ضعیف و یکپارچگی سیستم‌ها و فرایندهای مدیریت ریسک در سطح پایین‌تر از متوسط قرار دارد. این پژوهش برای نخستین بار در کشور به عارضه‌یابی مدیریت ریسک و میزان پیشرفت پیاده‌سازی آن در سازمان‌های صنعت مالی کشور توجه کرده است.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت ریسک، فرهنگ ریسک، حکمرانی ریسک، یکپارچگی سیستم‌ها و فرایندهای مدیریت ریسک، صنعت مالی کشور


\* نویسنده مسئول

رستمی نوروآباد، مجتبی، بادامی، محمدحسین، و اثنی عشری، مریم. (۱۴۰۱). ابعاد توسعه مدیریت ریسک در مدل کسب و کار و فرهنگ سازمان‌های صنعت مالی کشور ایران. *مدیریت دارایی و تأمین مالی*، ۱۰(۳)، ۶۷-۹۴.



2383-1189 / © 2022

This is an open access article Under the by-nc-nd/4.0/ License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

 <http://dx.doi.org/10.22108/amf.2022.134365.1749>

 <https://dorl.net/dor/20.1001.1.23831189.1401.10.3.5.3>



## مقدمه

با پیچیدگی فضای کسب و کار، شرکت‌ها به دنبال کاهش ریسک‌های خود هستند. یکی از عوامل بسیار کلیدی در موفقیت شرکت‌ها و نیل به هدف، توانایی آنها در شناسایی ریسک‌ها در زمان مناسب است (Ojeka et al., 2019). رویدادهای اخیر، از جمله سقوط شرکت‌های بزرگ در اوایل سال ۲۰۰۰ و بحران مالی جهانی اطمینان‌بخش سال‌های ۲۰۰۹-۲۰۰۷، به افزایش تلاش‌های نظارتی بین‌المللی برای افزایش اقدامات شرکتی در خصوص مدیریت ریسک منجر شده است (Malik et al., 2020). در همین راستا، مدیریت ریسک در محیط پویای جهانی کنونی به نگرانی‌ای اساسی تبدیل شده است (Kuo et al., 2020) و فعالیتی برای مقابله با بحران تلقی می‌شود (Ojeka et al., 2019). مطالعات مختلفی درباره مدیریت ریسک شرکتی نشان‌دهنده آن است که شرکت‌هایی که دارای نوسان در جریان نقدی هستند و به دلیل همین نوسان‌ها، درگیر هزینه‌های مالی بیشتری می‌شوند، با پیاده‌سازی مدیریت ریسک توانسته‌اند، این نوسان‌ها را کنترل و در همین راستا ارزش مالی شرکت را افزایش دهند (DeMarzo & Duffie, 1995; Chen, Chuang et al., 2019; Froot et al., 1993; Leland, 1998; Mayers & Smith, 1982; Smith & Stoltz, 1985). شواهد تجربی نیز نشان‌دهنده آن است که ارزش سهام با مدیریت ریسک افزایش داده می‌شود؛ به این صورت که با مدیریت ریسک‌های پیش‌روی شرکت از احتمال رخداد زیان‌هایی که در آینده ممکن است شرکت متحمل آنها شود، پیش‌بینی و با کنترل و مدیریت آنها از زیان‌های احتمالی آینده جلوگیری می‌کند. این به نوبه خود موجب افزایش ارزش شرکت می‌شود (Allayannis & Weston, 2001; Carter et al., 2006; Hoyt & Liebenberg, 2011). یکی از مهم‌ترین عواملی که شرکت‌ها را به سمت اجرای مدیریت ریسک سازمانی سوق داده، حاکمیت شرکتی است (Lam, 1992; Kawamoto, 1997; Miller, 1992). جانسون و همکاران<sup>۳</sup> (2000) معتقد بودند که بحران مالی آسیا ناشی از ضعف حاکمیت شرکتی بوده است. پژوهش‌های متعددی از جمله علی و همکاران<sup>۴</sup> (2020)؛ آرات و همکاران<sup>۵</sup> (2020)؛ بیهانی<sup>۶</sup> (2009)؛ براوو-اورکیزا و مورنو-اوربا<sup>۷</sup> (2021)؛ درو و همکاران<sup>۸</sup> (2006)؛ ایواساکی<sup>۹</sup> (2014) و لاندکوئیست<sup>۱۰</sup> (2015) نشان داده‌اند که در ساختار حاکمیت شرکتی، توجه به مدیریت ریسک موضوعی حیاتی است؛ بنابراین علاقه به استقرار مدیریت ریسک سازمانی در سال‌های اخیر رشد بسیاری کرده است. تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌ها، مدیریت ریسک سازمانی را پیاده‌سازی کرده‌اند یا در حال بررسی آن هستند (Hoyt & Liebenberg, 2015). طبق روش‌های سنتی مدیریت ریسک، مدیران فقط بر کنترل ریسک‌های نامطلوب در بخش خود تمرکز دارند؛ در حالی که مدیریت ریسک سازمانی<sup>۱۱</sup> بر درک ریسک‌ها در تمام سطوح شرکت تأکید می‌کند<sup>۱۲</sup> (Johnston &

۱. شیوه‌های ناکارآمد مدیریت ریسک به سقوط قیمت‌های پایین و رکود جهانی منجر شده است. در واکنش به زیان‌ها و جلوگیری از اثرات ریسک سرایت، قانون‌گذاران به شرکت‌ها توصیه کردند که شیوه‌های مدیریت ریسک را بهبود بخشند.

2. Corporate Governance

3. Johnson

4. Ali

5. Ararat

6. Bhimani

7. Bravo-Urquiza & Moreno-Ureba

8. Drew

9. Iwasaki

10. Lundqvist

11. Downside Risks

12. Enterprise Risk Management

ERM مترادف است با Integrated Risk Management (IRM) Enterprise-Wide Risk Management و Strategic Risk Management

۱۳. ERM در صنایع بیمه و مالی شکل گرفت؛ جایی که ریسک‌های در نظر گرفته‌شده اغلب ماهیت مالی داشتند. در مدیریت ریسک سنتی در صنایع مالی و بیمه، ریسک به دسته‌هایی طبقه‌بندی، در آن دسته‌ها مدیریت و «سیلوهای ریسک» ایجاد می‌شد که به‌طور جداگانه مدیریت می‌شدند. حرکت به سمت دیدگاه گسترده سازمانی در ادبیات ریسک، بر کاهش هزینه‌های ناشی از فعالیت‌های مدیریت ریسک‌های زائد و استفاده از پوشش‌های طبیعی ریسک در سازمان متمرکز بود.

(Soileau, 2020). در انگلستان، براساس گزارش واکر<sup>۱</sup> (2009) و دستورالعمل‌های شورای گزارشگری مالی<sup>۲</sup> (2011، 2014a و b) شرکت‌های ذکر شده باید از روش‌های پیشرفته مدیریت ریسک، از جمله ایجاد یک چارچوب جامع مدیریت ریسک (مانند مدیریت ریسک سازمانی) و مشارکت بیشتر اعضای هیئت‌مدیره و مدیران اجرایی در حاکمیت ریسک پیروی کنند (Malik et al., 2020). توجه‌نکردن به حوزه مدیریت ریسک در گذشته و شکستگی بسیاری از شرکت‌های بزرگ و آسیب‌دیدن جدی اقتصادها را به همراه داشت (Lam, 2017)؛ از این رو، مدیریت ریسک سازمانی<sup>۳</sup> در دهه ۱۹۹۰ معرفی شد و اکنون به نشانه مدیریت خوب تبدیل شده است (Fraser et al., 2021). به تدریج از اواسط قرن بیستم، مدیریت ریسک در کشورهای پیشرفته مورد توجه مدیران کسب‌وکارها و نهادهای ناظر قرار گرفت؛ اما دنیای مدیریت ریسک از سال ۲۰۰۷ میلادی و با آغاز بحران مالی جهانی، تغییر و تحول عظیمی را در پی داشت. طی بحران مذکور، مؤسسات مالی بزرگ در مسیر ورشکستگی قرار گرفتند و بسیاری از بانک‌ها و مؤسسات ناچار به دریافت کمک‌های مالی از دولت‌ها شدند. پس از بحران مالی، قانون‌گذاران و نهادهای ناظر، مؤسسات مالی را ملزم کردند که ذخایر سرمایه و نقدینگی خود را افزایش دهند، شفافیت را بیشتر، اشتهای ریسک را محدود و کنترل‌های داخلی خود را سخت‌گیرانه‌تر پیاده‌سازی کنند (Lam, 2017). با وجود این موفقیت، بسیاری از سازمان‌ها هنوز در زمینه پیاده‌سازی مدیریت ریسک به دنبال مشاوره عملی هستند (Fraser, Quail, and Simkins, 2021).

در ایران نیز به تدریج سازمان‌های مختلف و نهادهای ناظر توجه ویژه‌ای به موضوع مدیریت ریسک داشته‌اند. بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۸۶ هم‌زمان با ابلاغ اجرایی کردن واحد مدیریت ریسک در بانک‌های کشور، تمامی آنها را ملزم به ارائه گزارش‌های دوره‌ای شش‌ماهه از عملکرد خود در این راستا به بانک مرکزی کرد. بیمه مرکزی نیز از سال ۱۳۹۰ اقدام به تصویب و انتشار آیین‌نامه مرتبط با نظارت بر توانگری مالی مؤسسات بیمه کرد. به علاوه، بیمه مرکزی، از سال ۱۳۹۶ اقدام به تأسیس اداره کل توسعه مدیریت ریسک کرده است. سازمان بورس و اوراق بهادار نیز از سال ۱۳۹۷، با ابلاغ الزامات دستورالعمل حاکمیت شرکتی زمینه‌ساز تشکیل کمیته مدیریت ریسک در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران و فرابورس ایران شد و رویکرد جدیدی به مسئله مدیریت ریسک اعمال کرد. تمامی این موارد، حاکی از گسترش جایگاه مدیریت ریسک در رویکردها و رویه‌های نهادهای ناظر بر صنعت مالی کشور است؛ با این حال، با وجود اهتمام جدی نهادهای ناظر به پیاده‌سازی مدیریت ریسک که به نوبه خود موجب روی آوردن بسیاری از شرکت‌ها، بانک‌ها و مؤسسات صنعت مالی کشور به پیاده‌سازی مدیریت ریسک شده است، همچنان بسیاری از شرکت‌ها و مؤسسات، توجه کافی به موضوع مدیریت ریسک نشان نداده و استانداردهای مربوطه را به میزان مقبولی پیاده‌سازی نکرده‌اند. پیاده‌سازی مدیریت ریسک و اثرات آن بر ایجاد ارزش در سازمان‌ها و صنایع مختلف مالی در سطح دنیا و ایران در قالب پژوهش‌های مختلفی مورد پژوهش و مطالعه قرار گرفته است که از آن جمله به پژوهش‌های کالاهان و سویلیانو<sup>۵</sup> (2017)، فلوریو و لئون<sup>۶</sup> (2017)، مالیک و همکاران (2020)، اوترو گونزالس و همکاران<sup>۷</sup> (2020)، شاد و همکاران<sup>۸</sup> (2019)، ابوالحسنی و حسنی مقدم (2008)، پاک مرام و لطفی (2016)، دهقانی و شهریار (2018)، مظلومی و همکاران (2018)، فلاح شمس و سیاهکارزاده (2019)، مظلومی و ناطقی (2019)، جلیوند و همکاران (2019) و قادری و تاری وردی (2020) اشاره کرد. پژوهشی که

1. Walker

2. Financial Reporting Council

3. Enterprise risk management (ERM)

۴. از جمله شرکت‌های تأمین سرمایه، کارگزاری، سرمایه‌گذاری و ... (تحت نظارت سازمان بورس و اوراق بهادار)، بانک‌های سپه، رفاه، خاورمیانه، ملت، توسعه صادرات، ملی، توسعه تعاون، مسکن و ... (تحت نظارت بانک مرکزی) و شرکت‌های بیمه پارسیان، پاسارگاد، آسیا و ... (تحت نظارت بیمه مرکزی).

5. Callahan & Soileau

6. Florio & Leoni

7. Otero González

8. Shad

ابعاد پیاده‌سازی و توسعه مدیریت ریسک را در سطح نهادها و صنعت مالی کشور نشان بدهد، به چشم نمی‌آید؛ بنابراین این پژوهش بر مبنای دغدغه اصلی (یعنی چه تعداد و چه درصدی از نهادهای فعال در صنعت مالی سطح کشور و با چه کیفیت و رویکردهایی به موضوع مدیریت ریسک توجه کرده‌اند) و با رویکردی کیفی (متکی بر پرسشنامه) در صدد است تا برای اولین بار به این سؤال اصلی پاسخ دهد که توسعه مدیریت ریسک در مدل کسب‌وکار و فرهنگ سازمان‌های صنعت مالی کشور ایران در چه سطحی قرار دارد. در ادامه، پژوهش حاضر به این شکل ساختار بندی شده است: در اولین بخش، ادبیات و پیشینه نظری پژوهش در خصوص مدیریت ریسک و استانداردهای رایج و متداول آن در سطح دنیا و پیشینه تجربی و در نهایت سوابق اجرایی مدیریت ریسک ارائه شده است. در پایان این بخش، سؤال‌های پژوهش نیز مطرح شده است. پس از آن روش شناسی پژوهش با تکیه بر معرفی روش پژوهش، توضیح کامل جامعه و نمونه و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها ارائه شده است. پس از آن داده‌های جمع‌آوری شده بررسی شده و در بخش بعدی نتیجه‌گیری از تحلیل‌های صورت گرفته و پاسخ به سؤال‌های پژوهش ارائه شده است. در آخرین بخش نیز نتایج مورد بحث قرار گرفته و پیشنهادهایی مطرح شده است.

### مبانی نظری

واژه ریسک بسته به زمینه و مقوله‌ای که در آن به کار می‌رود، معانی و تعاریف مختلفی دارد. بر اساس فرهنگ مریام‌وبستر<sup>۱</sup>، ریسک به معنای «احتمال زیان یا آسیب» و «شخص یا چیزی که عامل یک خطر است» تعریف شده است (Merriam-Webster, 2021). ریسک فراتر از مفهوم خطر است؛ زیرا در بازار با فرصت سروکار است. رویدادها اثرات مثبت یا منفی بر روی شرکت‌ها می‌گذارند. رویدادهای دارای اثر مثبت، فرصت‌هایی هستند که به ایجاد ارزش منجر می‌شوند یا به شرکت در رسیدن به اهداف یاری می‌رسانند. رویدادهای دارای اثر منفی ریسک‌ها یا خطراتی هستند که ارزش شرکت را از بین می‌برند یا مانع از ایجاد آن می‌شوند (COSO, 2004). کلاهان و سولیو (2017) بیان می‌کنند که ریسک و فرصت، جدایی‌ناپذیرند. حذف پذیرش ریسک، یک استراتژی مناسب برای ایجاد ارزش نیست؛ بنابراین شرکت باید ریسک‌های درست را بپذیرد و آنها را به منظور ایجاد و حفظ ارزش سهامداران مدیریت کند (Callahan & Soileau, 2017). علت پیچیدگی تعریف ریسک این واقعیت است که ریسک به دو جزء تقسیم می‌شود: احتمال وقوع و اثرات آن. برای توصیف یک واقعه دارای ریسک باید مشخص شود که نگرانی اصلی درباره هر رویداد، احتمال وقوع یا اثرات آن است. به طور تقریبی تمامی مدیران به دنبال ابزارها و تکنیک‌هایی هستند تا خطرات و پیامدهای ناشی از تصمیمات را به حداقل ممکن کاهش دهند. در همین راستا، مدیریت ریسک<sup>۳</sup> ابزار جدیدی است که در زمان کوتاه به این نیاز پاسخ داده است (SaadatjoyOrdklo & Alirahimi, 2014). همان‌گونه که ریچتر<sup>۴</sup> (2014) بیان کرده است، تمامی سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود، نیازمند شناسایی و مدیریت ریسک‌ها هستند. بر همین اساس، تاراتینو و سرنواونکاس<sup>۵</sup> (2011) بیان می‌کنند که مدیریت ریسک تلاش می‌کند تا ریسک‌ها را شناسایی، ارزیابی و اندازه‌گیری کند. سپس اقدامات متقابلی در خصوص مدیریت و نه حذف آن انجام دهد.

بر اساس ایزو ۳۱۰۰۰، مدیریت ریسک عبارت است از: «فعالیت‌های هماهنگ شده برای هدایت و کنترل یک سازمان با توجه به ریسک» (International Organization for Standardization, 2018). هر سازمان از دو استراتژی اصلی مدیریت ریسک استفاده می‌کند. یک رویکرد، شناسایی ریسک‌ها به طور جداگانه و مقابله با هر یک از آنها است. این رویکرد به عنوان تجزیه ریسک<sup>۶</sup> شناخته می‌شود. رویکرد دیگر، کاهش ریسک از طریق متنوع‌سازی است که یکپارچه‌سازی ریسک نام دارد (Hull, 2012). از نظر ارتباط بین ارزش شرکت و مدیریت ریسک، این امر چندان واضح نیست که چرا شرکت‌ها باید ریسک را مدیریت کنند؛ زیرا پوشش ریسک و

1. Risk

2. Merriam-Webster

3. Risk Management

4. Richter

5. Tarantino and Cernauskas

6. Risk Decomposition

7. Risk Aggregation



پیاده سازی کنترل‌های ریسک ممکن است هزینه‌بر باشد یا بسیاری از فرصت‌های سودآوری را محدود کند که این هزینه‌ها، ارزش شرکت را کاهش می‌دهند (جلیوند و همکاران، 2019). با وجود این، پژوهش‌های بسیاری درخصوص ضرورت پیاده‌سازی مدیریت ریسک انجام گرفته که نشان‌دهنده آن است که مدیریت ریسک ارزش شرکت را افزایش می‌دهد (Smithson & Simkins, 2005; Nocco and Stulz, 2006; Hoyt & Liebenberg, 2011; McShane et al, 2011; Grace et al, 2015). بهبود بخشیده، نوآوری را تقویت کرده و از دستیابی به اهداف پشتیبانی می‌کند (International Organization for Standardization, 2018). فقدان و ضعف در مدیریت ریسک، نه تنها بر دستیابی به اهداف اثرگذار است، فرایند برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی‌ها را نیز با مشکل مواجه می‌کند (Zou et al, 2017). مدیریت ریسک، شرکت را قادر می‌کند تا نسبت به شناسایی ارزش‌های سازمانی در راستای تحقق اهداف شرکت، اقدامات به موقعی ترتیب دهد (de Oliveira et al, 2017).

فرهنگ، تعیین‌کننده نحوه اتخاذ تصمیمات در یک سازمان است و کلید درک مفهوم فرهنگ در بستر مدیریت ریسک، اثرگذاری آن بر تصمیمات کسب‌وکار است (Kreiser, 2013). توسعه یک فرهنگ ریسک مناسب بخش مهمی از مدیریت ریسک و مهم‌ترین مؤلفه فرهنگ ریسک، تضمین این مسئله است که در زمان ارزیابی درآمدها، ریسک‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت در نظر گرفته شوند. اگر فرهنگ ریسک مناسب باشد، تمامی تصمیمات با توجه به پیامدهای احتمالی، وزن‌دهی ریسک و صرف ریسک هر یک اتخاذ می‌شوند (Hull, 2012). از زمان بروز بحران‌های مالی جهانی ۲۰۰۷-۲۰۰۸، تغییر نگرش چشمگیری نسبت به فرهنگ ریسک سازمان‌ها ایجاد شده است. شورای ثبات مالی آدر آمریکا، روش‌ها و دستورالعمل‌هایی را پیشنهاد داده است که براساس آن نهادهای نظارتی فرهنگ ریسک را در نهادهای مهم مالی از لحاظ سیستمی ارزیابی می‌کنند (Financial Stability Board, 2014). درک صحیح فرهنگ مدیریت ریسک در سازمان، عاملی کلیدی در اجرای مدیریت ریسک پویا و مؤثر در سازمان است که مستلزم حمایت راهبردی حاکمیت سازمان و مدیریت ارشد آن است (Saadatjoyordklo & Alirahimi, 2014). برای موفقیت مدیریت ریسک در سازمان، هیچ چیز مهم‌تر و حیاتی‌تر از وجود یک فرهنگ ریسک پشتیبان و آگاه نیست. اطلاعات، قابلیت‌های تخصصی و فرایندها همه و همه اهمیت زیادی دارند؛ اما ممکن است یک سازمان با وجود دستیابی به موارد فوق، به دلیل نبود فرهنگ مناسب ریسک، ثمرات پیاده‌سازی مدیریت ریسک را کسب نکند و تلاش‌ها برای خلق ارزش از این مسیر بی‌نتیجه باشد. هدف وجود یک فرهنگ آگاه ریسک، آن است که تمامی تصمیم‌سازان کسب‌وکار نسبت به سه چیز آگاهی داشته باشند و آنها را مدنظر قرار دهند: ۱. اهمیت شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها در فعالیتهای جاری و آتی شرکت؛ ۲. اهمیت رسیدگی به ریسک‌های جاری و آتی شرکت؛ ۳. اهمیت در نظر گرفتن ریسک و بازده در تصمیمات کسب‌وکار (Kreiser, 2013).

چشم‌انداز اقتصادی که پس از بحران بزرگ مالی به وجود آمد، به شدت با آنچه پیش از بازه زمانی ۲۰۰۷-۲۰۰۸ وجود داشت، متفاوت بود. قانون‌گذاران مؤسسات بانکی و نهادهای مالی را ملزم کردند که ذخایر سرمایه و نقدینگی خود را افزایش دهند، شفافیت را بیشتر، اشتباهات ریسک را محدود و کنترل‌های داخلی خود را محکم‌تر و دقیق‌تر کنند (Lam, 2017). به تبع آن، نهادهای مختلف، استانداردها و چارچوب‌های مدیریت ریسک را به شکلی دقیق‌تر و کامل‌تر توسعه دادند و شرکت‌ها و سازمان‌ها نیز به دنبال مدل‌ها و رویکردهای بهینه برای مدیریت ریسک بودند. این روند موجب ظهور یا ارتقای استانداردهایی نظیر ایزو ۳۱۰۰۰ و کوزو شد. در جدول (۱) مهم‌ترین استانداردها و چارچوب‌های نظارتی و کنترلی مرتبط با فرایند مدیریت ریسک نهادهای مالی معرفی می‌شود.

تمامی مدل‌ها و استانداردهای مدیریت ریسک سازمانی با وجود تفاوت‌هایی در نوع نگاه و هدف‌گذاری و گام‌های تعریف شده برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک، تشابهات و اشتراکات زمینه‌ای بسیاری دارند که ناشی از ماهیت یکسان مفهوم ریسک و مشخصه‌های مربوط به آن از دیدگاه خبرگان، پژوهشگران و متخصصان در کل دنیاست.

جدول (۱) خلاصه‌ای از استانداردهای مختلف مدیریت ریسک در نهادهای مالی

1. Risk Culture

2. Financial Stability Board

Table (1) Summary of different risk management standards in financial institutions

استاندارد	توضیحات کلی	سال	جزئیات نسخه
ایزو ۳۱۰۰۰	هدف از تدوین این استاندارد، ارائه رهنمودهایی در رابطه با مدیریت ریسک-هایی است که سازمان‌ها با آنها مواجه هستند و این رهنمودها متناسب با هر سازمان و فضای آن، سفارشی‌سازی شده و به کار گرفته می‌شود. این استاندارد در طول حیات یک سازمان و دربارهٔ دسته وسیعی از فعالیت‌ها از جمله فعالیت‌های استراتژیک و تصمیم‌گیری، عملیاتی، فرایندی، عملکردی و پروژه‌ای استفاده می‌شود. این استاندارد برای تمامی سازمان‌ها قابل بهره‌برداری است.	۲۰۰۹ ۲۰۱۸	در این استاندارد ریسک به‌عنوان تأثیر عدم قطعیت بر اهداف تعریف و اصول یازده‌گانهٔ مدیریت ریسک ارائه شده است؛ همچنین مدیریت ریسک به‌صورت فعالیت‌های هماهنگ‌شده برای هدایت و کنترل یک سازمان با توجه به ریسک‌های آن تعریف شده است. نسخهٔ ۲۰۱۸ نسبت به نسخه قبلی فهم و پیاده‌سازی ساده‌تری دارد. ساختار کلی استاندارد حفظ شده است؛ اما اصول یازده‌گانهٔ مدیریت ریسک به اصول هشت‌گانه کاهش یافته است. در ویرایش جدید، ایجاد و حفظ ارزش، هدف اصلی مدیریت ریسک عنوان شده است. به‌علاوه، در ویرایش جدید، به ماهیت چرخه‌ای و تکراری مدیریت ریسک توجه بیشتری شده است. در این استاندارد پیاده‌سازی مدیریت ریسک در قالب هفت گام: ۱. تبادل اطلاعات و مشاوره؛ ۲. آماده‌سازی بستر؛ ۳. شناسایی ریسک؛ ۴. تحلیل ریسک؛ ۵. ارزیابی ریسک؛ ۶. رسیدگی به ریسک؛ ۷. نظارت و بازبینی صورت می‌پذیرد.
کوزو ERM	ارتباط بین ریسک‌ها، استراتژی و عملکرد، جزو مشخصه‌های کلیدی این استاندارد است. هدف کوزو از انتشار چارچوب مدیریت ریسک سازمانی، کمک به مدیران و رهبران سازمان‌ها برای درک و اولویت‌بندی ریسک‌های سازمان خود و محاسبهٔ میزان تأثیر این ریسک‌ها بر عملکرد کسب‌وکار است. این استاندارد برای تمامی سازمان‌ها قابل بهره‌برداری است.	۲۰۰۴ ۲۰۱۷	مدیریت ریسک سازمانی - چارچوب یکپارچه: براساس تعریف کوزو، مدیریت ریسک سازمانی فرایندی است که از سوی هیئت‌مدیره، مدیریت و دیگر پرسنل سازمان در ایجاد و تنظیم استراتژی‌ها و در سراسر سازمان اعمال شده است، کاربرد دارد و برای شناسایی وقایع بالقوه‌ای که ممکن است بر سازمان تأثیر بگذارد و مدیریت این وقایع با توجه به میزان اشتیاق ریسک، برای کسب اطمینان لازم و معقول دربارهٔ دستیابی به اهداف نهادی به کار می‌رود. مدیریت ریسک سازمانی - یکپارچه‌سازی با استراتژی و عملکرد: مهم‌ترین تفاوت‌های این نسخه، با نسخهٔ ۲۰۰۴ عبارت است از: معرفی ساختار جدید، کاهش بیشتر در مزایای ERM، تمرکز بیشتر بر نحوهٔ گنجاندن مدیریت ریسک در کسب‌وکار، توجه به مدیریت ریسک از دیدگاه تجاری و تمرکز بیشتر بر فرهنگ ریسک. فرایند پیاده‌سازی مدیریت ریسک سازمانی در پنج مرحلهٔ اصلی انجام می‌شود: ۱. شناسایی ریسک‌ها؛ ۲. تحلیل و ارزیابی ریسک‌ها؛ ۳. بررسی و اتخاذ اثربخش‌ترین استراتژی‌های مقابله با آن ریسک‌ها؛ ۴. اجرای استراتژی‌ها؛ ۵. کنترل، نظارت و بازخورد.
بازل	کمیتهٔ بال، یک نهاد نظارتی بانک‌داری است که توسط بانک مرکزی کشورهای گروه ۱۰ در سال ۱۹۷۴ تشکیل شد. این کمیته از سال ۱۹۸۸ با هدف ارائهٔ معیاری جهانی برای ارزیابی سلامت بانک‌ها، اولین چارچوب نسبت کفایت سرمایهٔ خود را به‌عنوان مقیاسی برای میزان توان بانک‌ها برای قرارگرفتن مقابل ریسک ارائه کرد. این استاندارد اغلب مختص بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری است.	۱۹۸۸ ۱۹۹۹	بازل ۱: توافق بازل ۱۹۸۸، روش‌های تعیین الزامات سرمایه‌ای را بهبود بخشید اما نقاط ضعف چشمگیری داشت. تحت این توافق، همهٔ وام‌های بانک به شرکت‌ها دارای وزن ریسک ۱۰۰ درصد بود و به یک مقدار یکسان از سرمایه نیاز داشت. وام به شرکتی با رتبهٔ اعتباری AAA مشابه با وام به یک شرکت با رتبهٔ اعتباری B مدنظر قرار می‌گرفت؛ همچنین در بازل ۱ مدل‌سازی همبستگی نکول وجود نداشت. بازل ۲: الزامات سرمایه‌ای بازل ۲ برای بانک‌های فعال در سطح بین‌المللی پیاده‌سازی شد. در آمریکا بانک‌های کوچک بسیاری وجود داشتند و مقامات قانون‌گذار آمریکا تصمیم گرفتند که بازل ۲ برای آنها اجرا نشود (این بانک‌ها تحت آن چیزی که بازل IA نامیده می‌شود و مشابه با بازل ۱ است، تحت کنترل قرار دارند). در اروپا، همهٔ بانک‌های بزرگ و کوچک تحت بازل ۲ قرار گرفتند. علاوه بر این، اتحادیهٔ اروپا الزامی ساخته است که بازل ۲ برای همهٔ شرکت‌های اوراق بهادار و بانک‌ها استفاده شود. پس از بحران سال

استاندارد	توضیحات کلی	سال	جزئیات نسخه
			۲۰۰۷، استاندارد بازل ۲ بازمینی و تحت عنوان بازل ۲/۵ منتشر شد. سه تغییر عمده در بازل ۲/۵ عبارت است از: ۱. محاسبه ارزش در معرض ریسک تحت فشار؛ ۲. هزینه جدید افزایشی ریسک؛ ۳. معیار جامع ریسک برای ابزارهای وابسته به همبستگی اعتباری.
		۲۰۰۹	بازل ۳: بازل ۳ به‌طور چشمگیری مقدار سرمایه سهامی موردنیاز بانک‌ها را افزایش داد و تأکید کرد که بسیاری از مشکلات بانک‌ها در طول بحران، مشکلات نقدینگی بوده است و الزامات نقدینگی خاصی را بر نهادهای مالی اعمال کرد. در فاصله سال‌های ۲۰۱۳ لغایت ۲۰۱۹ این استاندارد به تدریج پیاده‌سازی شد. شش بخش اصلی بازل ۳ عبارت است از: ۱. تعاریف و الزامات سرمایه‌ای؛ ۲. سپر سرمایه احتیاطی؛ ۳. سپر چرخه معکوس؛ ۴. نسبت اهرم؛ ۵. ریسک نقدینگی؛ ۶. ریسک اعتباری طرف قرارداد.
		۲۰۱۷	بازل ۴: این استاندارد به‌عنوان نسخه اصلاح‌شده بازل ۳ مطرح شده است (که در بریتانیا به آن استاندارد بازل ۱/۳ می‌گویند). پیاده‌سازی بازل ۴، چالش بزرگی برای بانک‌هاست؛ زیرا باید شیوه‌های تعیین الزامات سرمایه‌ای خود را بازنگری کنند و محاسبات سرمایه‌ای مربوط به هریک از ریسک‌ها، دستخوش تغییرات چشمگیری خواهد شد. بازل ۴ علاوه بر تغییر مقادیر حداقل سرمایه، وزن‌های ریسک مربوط به برخی از دارایی‌ها را نیز تغییر داده است
		۱۹۷۳	توانگری ۱: این چارچوب، سرمایه را فقط برای ریسک‌های بیمه محاسبه می‌کرد.
توانگری	برای نظارت بر شرکت‌های بیمه هیچ استاندارد بین‌المللی وجود ندارد که به اندازه بازل مورد اقبال باشد. در آمریکا، شرکت‌های بیمه در سطح ایالتی توسط دفتر اداره فدرال و انجمن ملی ناظران بیمه‌ای تحت نظارت قرار می‌گیرند. در اروپا، قوانین مربوط به نظارت بر شرکت‌های بیمه بر عهده اتحادیه اروپاست. این استاندارد اغلب برای شرکت‌های بیمه قابل بهره‌برداری است.	۲۰۱۶	توانگری ۲: در سال ۲۰۱۶، استاندارد توانگری ۲، جایگزین چارچوب نظارتی قدیمی اتحادیه اروپا شد که به‌عنوان توانگری ۱ شناخته می‌شد. توانگری ۲ ریسک‌های سرمایه گذاری و عملیاتی را نیز در نظر می‌گیرد. توانگری ۲ شباهت‌های بسیاری با بازل ۲ دارد. سه رکن اصلی در این استاندارد در نظر گرفته شده است؛ رکن اول به محاسبه الزامات سرمایه‌ای و نوع سرمایه واجد شرایط مربوط است؛ رکن دوم به فرایند بازمینی نظارتی توجه می‌کند؛ رکن سوم به مدیریت ریسک در بازار تمرکز دارد. این سه رکن مشابه با سه رکن بازل ۲ هستند.
IAIS	IAIS چارچوب معرفی‌شده از سوی مؤسسه بین‌المللی ناظران بیمه است که در سال ۲۰۰۸ منتشر شده است. این چارچوب جایگاه مدیریت ریسک را در بخش حاکمیت شرکتی در شرکت‌های بیمه مشخص می‌کند. این استاندارد فقط برای شرکت‌های بیمه قابل بهره‌برداری است.	۲۰۰۸	این چارچوب با رویکرد نظارتی، الزامات لازم را برای استفاده از سیستم مدیریت ریسک سازمانی با هدف پشتیبانی از ارزیابی توانگری مالی شرکت‌ها ارائه می‌دهد. این چارچوب در قالب موارد ذیل ارائه می‌شود: ساختار حاکمیتی مدیریت ریسک سازمانی، شناسایی و اندازه‌گیری ریسک، سیاست و خط‌مشی مدیریت ریسک، بیانیه اشتباهات ریسک بیمه‌گر، حلقه بازخورد، خودارزیابی توانگری ریسک، تحلیل پایداری و نقش ناظر بیمه در مدیریت ریسک

پیاده‌سازی مدیریت ریسک طی سال‌های متمادی و به‌خصوص در سال‌های اخیر به شدت مورد توجه سازمان‌ها، مجریان مدیریت ریسک و پژوهشگران این حوزه قرار داشته است (Kleffner et al, 2003; Altuntas et al, 2011; Yazid et al, 2011; Razali & Tahir, 2011; Acharyya & Mutenga, 2013; Ahmad et al, 2014; Chen et al, 2020; Abolhasani & Hasanmoghadam, 2008; Gholipour et al, 2017; Fallahshams & Siahkarzadeh, 2018; Jalilvand et al, 2019; Rostami Noroozabad et al, 2019).

الزامات قانونی و آیین‌نامه‌های مشابه آن در بانک مرکزی، بیمه مرکزی و دستورالعمل حاکمیت شرکتی سازمان بورس و اوراق بهادار، استقرار مدیریت ریسک در تمامی این سازمان‌ها بیش از پیش مورد توجه قرار گرفت؛ اما همچنان فاصله بسیار زیادی با اهداف تعیین شده در این راستا وجود دارد. مدیریت ریسک و پیاده‌سازی این مفهوم در هر نهادی نیازمند آماده‌سازی زمینه‌های لازم برای این امر شامل ۱. تعیین مأموریت و استراتژی؛ ۲. تعیین ظرفیت تحمل ریسک، اشتهای ریسک‌پذیری، مدیریت سرمایه شرکت؛ ۳. استقرار حاکمیت ریسک؛ ۴. تعیین ریسک‌های کلیدی؛ ۵. تعیین راهنما، دستورالعمل‌ها، چارچوب امتیاز، فرایند، توضیحات برای ارزیابی ریسک، اندازه‌گیری، نظارت و گزارش است. با توجه به اینکه این پژوهش بر آن است تا ابعاد توسعه مدیریت ریسک را در مدل کسب‌وکار و فرهنگ سازمان‌های صنعت مالی کشور ایران بررسی کند، این مهم با پاسخ‌گویی به سؤال‌های زیر در قالب پیمایش ابعاد پیاده‌سازی و توسعه مدیریت ریسک در سازمان‌های مختلف مالی محقق خواهد شد و در این راستا، سطح پیاده‌سازی مدیریت ریسک و درجه بلوغ آن در این سازمان‌ها آشکار می‌شود. سؤال‌های اصلی که پیش‌بینی می‌شود، در پایان این پژوهش به آنها پاسخ داده شود، عبارت است از:

۱. میزان توسعه‌یافتگی فرهنگ مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور در چه سطحی قرار دارد؟
  ۲. وضعیت حاکمیت/ حکمرانی ریسک در شرکت‌ها و مؤسسات صنعت مالی کشور چگونه است؟
  ۳. یکپارچگی سیستم‌ها و فرایندهای مدیریت ریسک در سیستم‌ها و فرایندهای شرکت‌ها و مؤسسات صنعت مالی کشور چگونه است؟
- در همین راستا و براساس سؤال‌های اصلی، سؤال‌های فرعی پژوهش به شرح ذیل است.
- سؤال‌های فرعی در راستای سؤال اصلی اول:
- تا چه اندازه فرهنگ پیاده‌سازی مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور وجود دارد؟
  - تا چه اندازه صنعت مالی کشور در زمینه پیاده‌سازی مدیریت ریسک به بلوغ رسیده است؟
  - صاحبان ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور چه افرادی هستند؟
  - سازمان‌های صنعت مالی کشور در مجاب‌کردن چه افرادی برای حمایت از پیاده‌سازی مدیریت ریسک، با بیشترین دشواری مواجه بوده‌اند؟
  - چه تعداد از برنامه‌های مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور با شکست مواجه شده‌اند؟
  - تصمیم‌گیرنده نهایی برای اقدامات شناسایی شده در فرایند مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور چه فرد یا افرادی هستند؟
  - مهم‌ترین امور غیرقابل‌تصور و دور از انتظار در فرایند مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور چه چیزهای بوده است؟
- سؤال‌های فرعی در راستای سؤال اصلی دوم:

- جایگاه مدیریت ریسک درون سازمان‌های صنعت مالی کشور و مسئولیت‌های گزارش‌دهی در کجا قرار دارد؟
- تا چه اندازه چارچوب مدیریت ریسک در ساختار سازمانی سازمان‌های صنعت مالی کشور گنجانده شده است؟

- تا چه اندازه حاکمیت شرکتی در مؤسسات صنعت مالی کشور پیاده‌سازی شده است؟  
سؤال‌های فرعی در راستای سؤال اصلی سوم:
- تا چه اندازه به معیارهای ریسک (ازجمله آستانه‌ها و اشتها) در پیاده‌سازی مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور توجه می‌شود؟
- پیاده‌سازی مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور چگونه به نظر می‌رسد؟ آیا تمرکز آن بر ریسک‌های عملیاتی، استراتژیک، مالی یا تمام موارد است؟
- آیا در پیاده‌سازی مدل‌های مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور تمرکز وجود دارد؟
- شرکت‌ها و مؤسسات فعال در صنعت مالی کشور، از چه استانداردها و رویکردهای مدیریت ریسک استفاده می‌کنند؟
- چالش‌های موجود در پیاده‌سازی سیستم کمی و کیفی مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور چه چیزهایی هستند؟
- بیشترین مزایای داشتن استراتژی مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور چه چیزهایی هستند؟
- عناصر لازم برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور چه چیزهایی هستند؟

### روش پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از پرسشنامه، داده‌های پژوهش را جمع‌آوری کرده است. جامعه آماری شامل تمامی شرکت‌های بیمه (۲۷ شرکت)، بانک‌ها (دولتی (۸ بانک) و غیردولتی (۱۷ بانک))، شرکت‌های لیزینگ (۴۲ شرکت)، تأمین سرمایه (۱۰ شرکت)، سبدگردان (۳۹ شرکت)، سرمایه‌گذاری (۹۴ شرکت)، کارگزاری (۱۰۸ شرکت)، مادر (هلدینگ) (۹۸ شرکت)، مشاور سرمایه‌گذاری (۱۹ شرکت) و مؤسسات رتبه‌بندی (۳ شرکت) است. چارچوب نمونه‌گیری و تعداد نمونه برای این مطالعه براساس جدول (۲) و بر مبنای طبقه‌بندی نهاد ناظر هرکدام از اعضای جامعه تعیین شده است. روش نمونه‌گیری نیز به صورت تصادفی در دسترس بود. در طراحی پرسشنامه بسته به نوع و ترکیب سؤال‌های اصلی و فرعی پژوهش، از مقیاس‌های مختلفی استفاده شده است. به‌طور کلی سؤال‌های پرسشنامه در سه بخش عمومی یا جمعیت شناختی (شامل: عنوان سازمان، نام و نام خانوادگی پاسخگو، پست سازمانی پاسخگو، میزان سرمایه‌ی ثبتی، تعداد کارمندان سازمان مدنظر و ایمیل پاسخگو)، سؤال‌های اختصاصی برای پاسخگویی به سؤال‌های پژوهش (شامل: ۳ بخش اصلی و ۱۶ زیربخش در ۶۰ سؤال) و همچنین سایر سؤال‌ها (شامل: ۱۴ سؤال) طراحی شده است که بر مبنای نظر اساتید و خبرگان این حوزه به شرح جدول (۳) و براساس تکنیک دلفی ۵ درجه‌ای تأیید شد (میانگین نظرات بزرگ‌تر از ۰/۷).



Table (2) Population and statistical sample of the research

نهاد ناظر	گروه‌بندی جامعه	تعداد شرکت های جامعه	تعداد شرکت های نمونه	مشارکت شرکت‌ها در تکمیل پرسشنامه‌ها	
				تعداد پرسشنامه‌های تکمیل شده	درصد پرسشنامه‌های تکمیل شده
بیمه مرکزی	بیمه	۲۷	۱۲	۱۳	۱۰۸
	بانک دولتی	۸	۴	۴	۱۰۰
بانک مرکزی	بانک غیردولتی	۱۷	۸	۶	۷۵
	لیزینگ	۴۲	۱۹	۱۸	۹۵
	تأمین سرمایه	۱۰	۴	۶	۱۵۰
	سبذگردان	۳۹	۱۸	۱۶	۸۹
	شرکت سرمایه‌گذاری	۹۴	۴۲	۳۹	۹۳
سازمان بورس و اوراق بهادار	کارگزاری	۱۰۸	۴۹	۳۲	۶۵
	مادر (هلدینگ)	۹۸	۴۴	۳۳	۷۵
	مشاور سرمایه‌گذاری	۱۹	۹	۶	۶۷
	مؤسسات رتبه‌بندی	۳	۱	۰	۰
	مجموع	۴۶۵	۲۱۰	۱۷۳	۸۲

جدول (۳) شاخص‌ها و نتایج تکنیک دلفی براساس نظرات خبرگان

Table (3) Indicators and results of the Delphi technique based on expert opinions

ردیف	ابعاد	شاخص‌ها	میانگین نظرات
C1		تدوین گزارش‌های ریسک	
C2	فرهنگ پیاده‌سازی مدیریت ریسک	ارزیابی تغییرات محیط کسب‌وکار به‌صورت دوره‌ای	۰/۹۸
C3	Deloitte & PWC (Both are Risk Consultants)	مشارکت هیئت‌مدیره در پیاده‌سازی مدیریت ریسک	
C4		درک و شناخت از تهدیدهای محیط کسب‌وکار	
C5		نظارت بر عوامل ریسک به‌صورت دوره‌ای	
M1			
M2		تدوین استراتژی‌های متناسب با ریسک‌ها	
M3		برنامه‌های ترویج فرهنگ ریسک	
M4	بلوغ پیاده‌سازی مدیریت ریسک (RIMS) (2021)	وجود پایگاه داده متمرکز (دیتاستر)	۱
M5		وجود داشبورد اندازه‌گیری ریسک‌ها	
M6		میزان توجه به تدوین نظامنامه مدیریت ریسک در فرایند مدیریت ریسک	
M7		وجود مدل‌های ارزیابی بلوغ مدیریت ریسک	
M8		آموزش مدیریت ریسک در تمامی سطوح سازمانی	
RO	صاحبان ریسک ISO 31000 (2018)	مدیریت عامل، مدیریت عملیات (مدیریت واحدهای ارائه خدمات)، قائم‌مقام، مدیریت ریسک، مالی، حسابرسی داخلی، اداری و منابع انسانی	-
R	مقاومت‌کنندگان در برابر پیاده‌سازی مدیریت ریسک	مدیریت عامل، قائم‌مقام، اعضای هیئت‌مدیره، مدیران میانی، مدیریت حسابرسی داخلی، کارشناسان و کارمندان	-

ردیف	ابعاد	شاخص‌ها	میانگین نظرات
Fa1		شکست در فرایند شناسایی ریسک‌ها	
Fa2		شکست در فرایند تحلیل و ارزیابی (اندازه‌گیری) ریسک‌ها	
Fa3	شکست برنامه‌های مدیریت ریسک	شکست در فرایند تدوین استراتژی‌های مدیریت ریسک‌ها	۰/۹۷
Fa4	COSO 2017	شکست در فرایند پیاده‌سازی استراتژی‌های مدیریت ریسک‌ها	
Fa5		شکست در فرایند نظارت و دریافت بازخورد مدیریت ریسک‌ها	
DM	تصمیم‌گیرنده نهایی برای ریسک‌های شناسایی شده	مدیریت عامل، مدیریت ریسک، اعضای هیئت‌مدیره، کمیته مدیریت ریسک، مدیریت عملیات (مدیریت واحدهای ارائه خدمات)، مدیریت مالی، مدیریت حسابرسی داخلی	-
UnE	مهم‌ترین امور تصورناپذیر و دور از انتظار در فرایند مدیریت ریسک	پشتیبانی نکردن مدیران ارشد از پیاده‌سازی مدیریت ریسک، تغییر ناگهانی در شاخص‌های اصلی اندازه‌گیری ریسک‌ها و شرایط کسب‌وکار، فقدان دسترسی یا از دست دادن نیروی متخصص و خبره در ریسک، تضاد منافع بین واحدهای عملیاتی و مدیریت ریسک، سایر موارد	-
P1		طرح گزارش‌های ریسک در جلسات هیئت‌مدیره	
P2		گزارش مدیر ریسک به افرادی جزو هیئت‌مدیره، کمیته‌های ریسک و حسابرسی و مدیریت عامل	
P3	جایگاه مدیریت ریسک و مسئولیت	همکاری میان واحد مدیریت ریسک و سایر واحدها	۰/۹۹
P4	های گزارش‌دهی	تعریف مسئولیت‌ها و اختیارات هیئت‌مدیره در حوزه مدیریت ریسک	
P5	COSO 2017	سرکارداشتن واحدهای عملیاتی با فرایندهای مدیریت ریسک	
P6		وجود بیانیه خط‌مشی ریسک یا نظامنامه ریسک	
P7		وجود بیانیه اشتباهی ریسک	
S	گنجانده شدن چارچوب مدیریت ریسک در ساختار سازمانی	بله، خیر	-
CG1		تدوین منشور کمیته مدیریت ریسک	
CG2	انطباق مدیریت ریسک با اصول	وجود کمیته مدیریت ریسک	۰/۹۷
CG3	حاکمیت شرکتی	دبیر کمیته مدیریت ریسک	
CG4	آیین‌نامه حاکمیت شرکتی (۱۳۹۷)	گزارش کمیته مدیریت ریسک به هیئت‌مدیره	
Co	تمرکز در پیاده‌سازی مدل‌های مدیریت ریسک	چند گزینه‌ای: هر واحد ریسک‌های مربوط به خود را مدیریت می‌کند، ریسک‌های کل سازمان به صورت یکپارچه با یک سیستم جامع مدیریت ریسک (ERM) و هماهنگی واحد ریسک با سایر واحدها مدیریت می‌شود. به طور کلی ریسک‌ها مدیریت نمی‌شوند	-
	ISO 31000 (2018)		

ردیف	ابعاد	شاخص‌ها	میانگین نظرات
St	استانداردها و رویکردهای مدیریت ریسک	کوزو، ایزو، بازل، مدیریت ریسک سازمانی (ERM)، سایر استانداردها، ترکیبی از استانداردهای مختلف	-
Ch	چالش‌های موجود در پیاده‌سازی سیستم کمی و کیفی مدیریت ریسک John C Hall (2018)	چند گزینه‌ای: نبود درک و مشارکت مدیران سطوح عالی، نبود درک و مشارکت مدیران میانی، نبود درک و مشارکت کارشناسان و کارمندان عملیاتی، دسترسی نداشتن به منابع معتبر مدل‌ها و استانداردهای مدیریت ریسک، ضعف فناوری و تکنولوژی، تضاد منافع بین واحدهای عملیاتی و مدیریت ریسک، فقدان دسترسی به نیروی متخصص و خبره در ریسک، دشواری کمی‌سازی متغیرهای اندازه‌گیری ریسک‌ها، دشواری دسترسی به داده‌ها و سایر	-
S1		احتمال وقوع ریسک‌ها	
S2		شدت اثر وقوع ریسک‌ها	
S3		شاخص‌های کلیدی ریسک‌ها	
S4		مدل‌ها و سنجه‌های کمی برای ارزیابی ریسک‌ها	
S5		مدل‌ها و سنجه‌های کیفی برای ارزیابی ریسک‌ها	
S6	معیارهای مدیریت ریسک COSO (2017), GARP (2021), Fraser (2021)	توجه به بیانیه‌اشتهای ریسک	۱
S7		برنامه‌ی زمان‌بندی برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک	
S8		دسترسی به داده‌های مربوط به اندازه‌گیری و ارزیابی ریسک‌ها	
S9		ماتریس ریسک یا نقشه ریسک	
S10		به‌روزرسانی سیستم مدیریت ریسک	
S11		سیستم گزارش‌دهی فعالیت‌ها و نتایج اقدامات مدیریت ریسک	
B	مزایای بهره‌مندی از مدیریت ریسک John C Hall (2018)	چند گزینه‌ای: شناسایی کامل‌تر فرصت‌ها و تهدیدها، ثبات عملکرد، استفاده بهینه از منابع، افزایش شفافیت، کمک به شرکت در عرصه رقابتی، بهبود فرایندها، بهبود فرایند گزارش‌دهی سازمان، انطباق بهتر با الزامات قانونی نهادهای نظارتی، تسهیل دسترسی به منابع مالی و سرمایه، بهبود تصمیم‌گیری مدیران ارشد، کاهش محسوس هزینه‌ها، اطمینان بیشتر از دستیابی به اهداف استراتژیک و سایر موارد	-
F1		شناسایی و طبقه‌بندی ریسک‌ها	
F2		رتبه‌بندی ریسک‌ها	
F3		ریسک نقدینگی	
F4		ریسک اعتباری	
F5		ریسک بازار	
F6	حوزه تمرکز مدیریت ریسک COSO 2017	ریسک عملیاتی	۰/۹۹
F7		ریسک فرایندها	
F8		ریسک استراتژیک	
F9		ریسک شهرت	
F10		ریسک منابع انسانی	
F11		ریسک کفایت سرمایه	

ردیف	ابعاد	شاخص‌ها	میانگین نظرات
O1		بهره‌گیری از خدمات مشاوره مدیریت ریسک در زمان فعلی	
O2		نیاز به استفاده از خدمات مشاوره مدیریت ریسک در آینده	
O3		تعریف فلسفه و اهداف مدیریت ریسک	
O4		نقش در تدوین اهداف و استراتژی‌ها	
O5		سابقه پیاده‌سازی مدیریت ریسک	
O6		چگونگی توسعه فرهنگ ریسک	
O7	سایر سؤالات	تعداد پرسنل واحد مدیریت ریسک	-
O8		وجود/ نبود مدیر ریسک	
O9		برگزاری جلسات منظم مدیر ریسک با مدیران اجرایی	
O10		سابقه فعالیت مدیر ریسک در این حوزه	
O11		داشتن تحصیلات مرتبط با حوزه ریسک توسط مدیر ریسک	
O12		داشتن گواهینامه‌های بین‌المللی در حوزه ریسک توسط مدیر ریسک	
O13		وجود/ نبود حسابرسی داخلی	
O14		بررسی دوره‌ای عملکرد مدیریت ریسک از سوی هیئت‌مدیره	

### یافته‌ها

در این بخش ابتدا تجزیه و تحلیل سؤال‌های جمعیت شناختی برای توصیف نمونه و سپس بررسی استنباطی داده‌ها برای پاسخگویی به سؤال‌های اصلی و فرعی پژوهش ارائه شده است. جدول (۴) تجزیه و تحلیل توصیفی سؤال‌های جمعیت شناختی را ارائه می‌کند.

بر اساس آنچه در جدول (۴) ارائه شده است، سازمان‌های مورد مطالعه بر اساس نوع در ۱۰ طبقه تقسیم‌بندی شده است. به این ترتیب، از ۱۷۳ سازمان مورد مطالعه، ۱۳ شرکت بیمه‌ای (معادل ۷/۵ درصد از کل)، ۴ بانک دولتی (معادل ۲/۳ درصد از کل)، ۶ بانک غیر دولتی (معادل ۳/۵ درصد از کل)، ۱۸ شرکت لیزینگ (معادل ۱۰/۴ درصد از کل)، ۶ شرکت تأمین سرمایه (معادل ۳/۵ درصد از کل)، ۱۶ شرکت سبدگردان (معادل ۹/۲ درصد از کل)، ۳۹ شرکت سرمایه‌گذاری (معادل ۲۲/۵ درصد از کل)، ۳۲ شرکت کارگزاری (معادل ۱۸/۵ درصد از کل)، ۳۳ شرکت مارد (هلدینگ) (معادل ۱۹/۱ درصد از کل) و ۶ شرکت مشاور سرمایه‌گذاری (معادل ۳/۵ درصد از کل) نمونه پژوهش را تشکیل داده‌اند. شایان ذکر است، هیچ‌کدام از شرکت‌های رتبه‌بندی اقدام به تکمیل پرسشنامه‌ها نکرده‌اند. بر این اساس از میان نمونه آماری مورد بررسی بیشترین تعداد متعلق به شرکت‌های سرمایه‌گذاری و کم‌ترین تعداد متعلق به بانک‌های غیردولتی، شرکت‌های تأمین سرمایه و مشاور سرمایه‌گذاری (همگی با تعداد ۶ نهاد) است.

بر اساس جدول (۴)، از نظر پست سازمانی پاسخگویان به پرسشنامه، ۱۶ نفر (معادل ۹/۲ درصد از کل) کارشناس ریسک، ۲۸ نفر (معادل ۹/۲ درصد از کل) مدیر ریسک، ۱ نفر (معادل ۰/۶ درصد از کل) مدیر برنامه‌ریزی، ۴۶ نفر (معادل ۲۶/۶ درصد از کل) کارشناس حسابرسی داخلی، ۱۳ نفر (معادل ۷/۵ درصد از کل) مدیر حسابرسی داخلی و ۶۹ نفر (معادل ۳۹/۹ درصد از کل) سایر پست‌ها بوده‌اند؛ بنابراین بیشترین پست سازمانی مشارکت‌کننده در تکمیل پرسشنامه‌ها افرادی با پست سازمانی به‌جز کارشناس ریسک، مدیر ریسک، مدیر برنامه‌ریزی، کارشناس حسابرسی داخلی و مدیر حسابرسی داخلی بوده‌اند و کمترین پست سازمانی مشارکت‌کننده در تکمیل پرسشنامه‌ها افراد با پست سازمانی مدیر برنامه‌ریزی بوده‌اند.

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت شناختی بر اساس سرمایه‌ی ثبتي سازمان مورد مطالعه برگرفته از جدول (۴) نشان‌دهنده آن است که سازمان‌های با سرمایه کمتر از ۱۰۰ میلیارد ریال، ۴۱ سازمان (معادل ۲۳/۷ درصد از کل)، سازمان‌های با سرمایه‌ی ثبتي کمتر از ۱۰۰۰ میلیارد ریال، ۵۵ سازمان (معادل ۳۱/۸ درصد از کل)، سازمان‌های با سرمایه‌ی ثبتي کمتر از ۱۰/۰۰۰ میلیارد ریال، ۴۵ سازمان (معادل

۲۶/۰ درصد از کل)، سازمان‌های با سرمایه‌ی ثبتي کمتر از ۵۰/۰۰۰ میلیارد ریال، ۲۵ سازمان (معادل ۱۴/۵ درصد از کل) و سازمان‌های با سرمایه‌ی ثبتي بیشتر از ۵۰/۰۰۰ میلیارد ریال، ۷ سازمان (معادل ۴/۰ درصد از کل) بوده‌اند. براساس اطلاعات به‌دست‌آمده از این بخش، بیشترین مشارکت‌کنندگان در تکمیل پرسشنامه از حیث سرمایه‌ی ثبتي، سازمان‌های با کمتر از ۱۰۰۰ میلیارد ریال و کمترین مشارکت‌کننده در تکمیل پرسشنامه از همین حیث، سازمان‌های با سرمایه‌ی ثبتي بیشتر از ۵۰/۰۰۰ میلیارد ریال بوده‌اند.

براساس جدول (۴)، تقسیم‌بندی سازمان‌های مشارکت‌کننده در تکمیل پرسشنامه‌ها از نظر تعداد کارمندان شامل ۹۸ سازمان (معادل ۵۶/۶ درصد از کل) با تعداد پرسنل زیر ۱۰۰ نفر، ۶۰ سازمان (معادل ۳۴/۷ درصد از کل) با تعداد پرسنل زیر ۱۰۰۰ نفر، ۹ سازمان (معادل ۵/۲ درصد از کل) با تعداد پرسنل زیر ۱۰/۰۰۰ نفر و ۶ سازمان (معادل ۳/۵ درصد از کل) با تعداد پرسنل بالای ۱۰/۰۰۰ نفر بوده‌اند که بر این اساس نیز سازمان‌های با تعداد پرسنل زیر ۱۰۰ نفر و سازمان‌های با تعداد پرسنل بالای ۱۰/۰۰۰ نفر به‌ترتیب بیشترین و کمترین تعداد سازمان‌های پاسخگو به پرسشنامه‌ها را تشکیل داده‌اند.

از نظر سابقه‌ی پیاده‌سازی مدیریت ریسک در سازمان‌های مورد مطالعه، جدول (۴) نشان‌دهنده‌ی آن است که تعداد ۱۳۲ سازمان (معادل ۷۶/۳ درصد از کل) سابقه‌ی پیاده‌سازی مدیریت ریسک نداشته‌اند یا سابقه‌ی آنها در پیاده‌سازی مدیریت ریسک کمتر از ۱ سال است. تعداد ۲۷ سازمان (معادل ۱۵/۶ درصد از کل) دارای سابقه‌ی ۱ تا ۳ سال در پیاده‌سازی مدیریت ریسک هستند. تعداد سازمان‌های با سابقه‌ی ۳ تا ۵ سال در پیاده‌سازی مدیریت ریسک ۸ سازمان (معادل ۴/۶ درصد از کل) است و در نهایت ۶ سازمان (معادل ۳/۵ درصد از کل) دارای سابقه‌ی بین ۵ تا ۱۰ سال در پیاده‌سازی مدیریت ریسک هستند.

جدول (۴) نشان‌دهنده‌ی آن است که از نظر تعداد پرسنل واحد مدیریت ریسک در سازمان‌های مورد مطالعه، تعداد ۹ سازمان (معادل ۵/۲ درصد از کل) ۱ الی ۲ پرسنل در واحد مدیریت ریسک دارند. تعداد ۱۰ سازمان (معادل ۵/۸ درصد از کل) ۳ الی ۵ نفر پرسنل در واحد مدیریت ریسک سازمان خود دارند. ۱۲ سازمان (معادل ۶/۹ درصد از کل) تعداد ۶ الی ۱۰ نفر در واحد مدیریت ریسک دارند و ۴ سازمان (معادل ۲/۳ درصد از کل) تعداد ۱۰ الی ۳۰ نفر در واحد مدیریت ریسک سازمان خود دارند. تعداد ۱۲۹ سازمان (معادل ۷۴/۶ درصد از کل) به‌طور کلی واحد مدیریت ریسک را به صورت اجرایی ندارند (ممکن است در ساختار سازمانی خودشان مدیریت ریسک را تعریف کرده باشند، اجرایی نشده است).

در ادامه، جدول (۴) نشان‌دهنده‌ی آن است که از میان ۱۷۳ سازمان مورد بررسی، ۶۲ سازمان (معادل ۳۵/۸ درصد از کل) مدعی شده‌اند که پست مدیریت ریسک در ساختار سازمانی آنها تعریف شده است. سایر سازمان‌ها یعنی تعداد ۱۱۱ سازمان (معادل ۶۴/۲ درصد از کل) در ساختار سازمانی خود مدیریت ریسک ندارند. ممکن است ابهام ایجاد شود که این بخش با بخش قبلی (یعنی تعداد پرسنل مدیریت ریسک) در تناقض است. پاسخ به این ابهام، این است که تعریف شدن واحد مدیریت ریسک در ساختار سازمانی به‌منظور گماشته شدن ۱۰۰ درصدی مدیر ریسک در آن پست نیست. به عبارت دیگر ممکن است تعدادی از سازمان‌هایی که در ساختار سازمانی خود مدیریت ریسک دارند، هنوز اقدام به گماشتن فردی به آن پست نکرده باشند.

براساس جدول (۴) می‌توان نشان داد که ۷ نفر (معادل ۴ درصد از کل) از متصدیان ریسک دارای سابقه‌ی ۳ سال یا کمتر در زمینه‌ی مدیریت ریسک هستند. ۸ نفر (معادل ۴/۶ درصد از کل) از متصدیان ریسک دارای سابقه‌ی ۳ الی ۵ سال در زمینه‌ی مدیریت ریسک هستند؛ همچنین ۱۵ نفر (معادل ۸/۷ درصد از کل) از متصدیان ریسک سابقه‌ی ۵ الی ۱۰ سال در زمینه‌ی مدیریت ریسک دارند. ۱۴ نفر (معادل ۸/۱ درصد از کل) از متصدیان ریسک دارای سابقه‌ی بیشتر از ۱۰ سال در زمینه‌ی مدیریت ریسک هستند. در نهایت، ۱۲۹ سازمان (معادل ۷۴/۶ درصد از کل) نیز مدعی شده‌اند که متصدی ریسک ندارند.

از نظر مرتبط بودن تحصیلات مدیران ریسک با شغل آنها، جدول (۴) نشان‌دهنده‌ی آن است که ۲۴ نفر (معادل ۱۳/۹ درصد از کل)



تحصیلات مرتبط با مدیریت ریسک دارند و ۲۰ نفر (معادل ۱۱/۵ درصد از کل) دارای تحصیلات غیرمرتبط هستند. ۱۲۹ سازمان (معادل ۷۴/۶ درصد از کل) نیز مدعی شده‌اند که مدیر ریسک یا متصدی ارشد ریسک ندارند.

در این بخش و براساس جداول (۵) و (۶) به سؤال‌های پژوهش پاسخ داده شده است که هدف اصلی این پژوهش هستند. شایان ذکر است، تعداد بیشتری از سؤال‌های پژوهش ماهیت توصیفی و سایر سؤال‌ها ماهیت کمی (کیفی و تبدیل شده به کمی براساس مقیاس ۵ طبقه‌ای لیکرت) دارند. در جدول (۵) به سؤال‌هایی توجه و پاسخ داده شده است که ماهیت کمی دارند و براساس طیف لیکرت طراحی شده‌اند. در ادامه و در جدول (۶) به آن دسته از سؤال‌های پژوهش پاسخ داده شده است که دارای ماهیت توصیفی هستند.

پاسخگویی به سؤال‌های اصلی در قالب پاسخ هرکدام از سؤال‌های فرعی آنهاست و هرکدام از سؤال‌های فرعی جنبه‌های مختلفی را مدنظر قرار داده‌اند

<sup>۱</sup> به دلیل ماهیت و نوع سؤال‌هایی که در پرسشنامه استفاده شده است، عدد ۱ نماینده وضعیت خیلی زیاد یا بسیار عالی و عدد ۵ نماینده وضعیت خیلی کم یا بسیار ضعیف است (۲ = زیاد یا خوب، ۳ متوسط و ۴ = کم یا ضعیف).

جدول (۴) تجزیه و تحلیل توصیفی سؤال‌های جمعیت‌شناختی

Table (4) Descriptive analysis of demographic questions

کل	شرکت مشاور سرمایه‌گذاری		شرکت مادر (هلدینگ)		شرکت کارگزاری		شرکت سرمایه‌گذاری		شرکت سبدگردان		شرکت تأمین سرمایه		شرکت لیزینگ		بانک غیردولتی		بانک دولتی		شرکت بیمه		نمونه متغیر	
	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	نوع سازمان	
۱۰۰	۱۷۳	۳/۵	۶	۱۹/۱	۳۳	۱۸/۵	۳۲	۲۲/۵	۳۹	۹/۲	۱۶	۳/۵	۶	۱۰/۴	۱۸	۳/۵	۶	۲/۳	۴	۷/۵	۱۳	

کل	سایر		مدیر حسابداری داخلی		کارشناس حسابداری داخلی		مدیر برنامه‌ریزی		مدیر ریسک		کارشناس ریسک		نمونه متغیر
	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	پست سازمانی پاسخگویان
۱۰۰	۱۷۳	۳۹/۹	۶۹	۷/۵	۱۳	۲۶/۶	۴۶	۰/۶	۱	۱۶/۲	۲۸	۹/۲	۱۶

کل	بالاتر از ۵۰/۰۰۰ میلیارد ریال		کمتر از ۵۰/۰۰۰ میلیارد ریال		کمتر از ۱۰/۰۰۰ میلیارد ریال		کمتر از ۱۰۰۰ میلیارد ریال		کمتر از ۱۰۰ میلیارد ریال		نمونه متغیر
	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	سرمایه ثابتی
۱۰۰	۱۷۳	۴/۰	۷	۱۴/۵	۲۵	۲۶/۰	۴۵	۳۱/۸	۵۵	۲۳/۷	۴۱

کل	بیشتر از ۱۰/۰۰۰ نفر		کمتر از ۱۰/۰۰۰ نفر		کمتر از ۱۰۰۰ نفر		کمتر از ۱۰۰ نفر		نمونه متغیر
	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	تعداد کارمندان
۱۰۰	۱۷۳	۳/۵	۶	۵/۲	۹	۳۴/۷	۶۰	۵۶/۶	۹۸

کل	بین ۱۰ الی ۱۰ سال		بین ۳ الی ۵ سال		بین یک الی ۳ سال		هیچ و یا کمتر از ۱ سال		نمونه متغیر
	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	سابقه پیاده‌سازی مدیریت ریسک
۱۰۰	۱۷۳	۳/۵	۶	۴/۶	۸	۱۵/۶	۲۷	۷۶/۳	۱۳۲

کل	بدون واحد مدیریت ریسک		بیشتر از ۳۰ نفر		۱۰ الی ۳۰ نفر		۶ الی ۱۰ نفر		۳ الی ۵ نفر		۱ الی ۲ نفر		نمونه متغیر
	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	تعداد پرسنل واحد مدیریت ریسک
۱۰۰	۱۷۳	۳/۵	۶	۴/۶	۸	۱۵/۶	۲۷	۷۶/۳	۱۳۲				

۱۰۰	۱۷۳	۷۴/۶	۱۲۹	۵/۲	۹	۲/۳	۴	۶/۹	۱۲	۵/۸	۱۰	۵/۲	۹
-----	-----	------	-----	-----	---	-----	---	-----	----	-----	----	-----	---

کل		خیر		بله		نمونه	
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	تعریف شدن پست مدیریت ریسک در ساختار سازمانی	
۱۰۰	۱۷۳	۶۴/۲	۱۱۱	۳۵/۸	۶۲		

کل		بدون مدیر ریسک		بیشتر از ۱۰ سال		بین ۵ الی ۱۰ سال		بین ۳ الی ۵ سال		کمتر از ۳ سال		نمونه	
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	سابقه مرتبط مدیر ریسک یا پست ارشد ریسک	
۱۰۰	۱۷۳	۷۴/۶	۱۲۹	۸/۱	۱۴	۸/۷	۱۵	۴/۶	۸	۴/۰	۷		

کل		بدون مدیر ریسک		خیر		بله		نمونه	
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	آیا مدیر ریسک تحصیلات مرتبط دارد؟	
۱۰۰	۱۷۳	۷۴/۶	۱۲۹	۱۱/۵	۲۰	۱۳/۹	۲۴		

## جدول (۵) تجزیه و تحلیل سؤالات پژوهش دارای ماهیت کمی

Table (5) Analysis of research quantitative questions

نتیجه	انحراف معیار	میانگین	سؤال فرعی	سؤال اصلی
پایین تر از متوسط	۰/۸۲	۳/۵۹	تا چه اندازه فرهنگ پیاده‌سازی مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور وجود دارد؟	۱. میزان توسعه یافتگی فرهنگ مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور در چه سطحی قرار دارد؟
کم	۰/۷۵	۴/۰۰	تا چه اندازه صنعت مالی کشور در زمینه پیاده‌سازی مدیریت ریسک به بلوغ رسیده است؟	
بالا تر از متوسط	۱/۱۳	۲/۴۲	چه تعداد از برنامه‌های مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور با شکست مواجه شده‌اند؟	
پایین تر از ضعیف	۰/۸۳	۴/۲۸	جایگاه مدیریت ریسک درون سازمان‌های صنعت مالی کشور و مسئولیت‌های گزارش‌دهی در کجا قرار دارد؟	۲. وضعیت حاکمیت/حکمرانی ریسک در شرکت‌ها و مؤسسات صنعت مالی کشور چگونه است؟
پایین تر از ضعیف	۰/۸۳	۴/۱۵	تا چه اندازه به معیارهای ریسک (از جمله آستانه‌ها و اشتهای) در پیاده‌سازی مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور توجه می‌شود؟	۳. یکپارچگی سیستم‌ها و فرایندهای مدیریت ریسک در سیستم‌ها و فرایندهای شرکت‌ها و مؤسسات صنعت مالی کشور، چگونه است؟
پایین تر از ضعیف	۱/۰۰	۴/۳۰	پیاده‌سازی مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور چگونه به نظر می‌رسد؟ <sup>۲</sup>	

## جدول (۶) تجزیه و تحلیل سؤال‌های پژوهش دارای ماهیت توصیفی

Table (6) Analysis of research descriptive questions

<sup>۱</sup>. بخشی از این سؤال کمی و بخشی دیگر کیفی است.

<sup>۲</sup>. ایضاً

سؤال اصلی	سؤال فرعی	توصیف	نتیجه
۱. میزان توسعه‌یافتگی فرهنگ مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور قرار دارد؟	پیش از پیاده‌سازی مدیریت ریسک چه مفاهیمی باید مورد ادراک سازمان‌های صنعت مالی کشور قرار گیرد؟	اهمیت و ضرورت شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها در فعالیت جاری و آتی شرکت (Lam, 2017; Hull, 2012; COSO, 2017); تعریف اهداف نهایی سازمان پیش از آغاز فرایند مدیریت ریسک به صورت مفصل و واضح (Fraser, 2017; Lam, 2017; COSO, 2017); تمایز بین مدیریت ریسک و کنترل داخلی (Fraser, 2022; Olayinka et al, 2019); شناخت کافی از استانداردها و مدل‌های مدیریت ریسک (Lawson et al, 2017; COSO, 2017); درک این مفهوم که هیچ استانداردی بدون بومی‌سازی و شخصی‌سازی قابل بهره‌برداری نیست (COSO, 2017; Standard Organization, 2018); تعریف اهداف، مسئولیت‌ها، دامنه کاربرد و عمق فعالیت‌های مدیریت ریسک (Standard Organization, 2018; Pergler, 2012); شناسایی فضای داخلی و خارجی کسب و کار شامل عوامل، محرک‌ها، روابط، تعهدات و پیچیدگی‌ها (International Standard Organization, 2018); درک اینکه چه کسانی در شرکت بانی و خواهان پیاده‌سازی مدیریت ریسک هستند (Fraser, 2022); اخذ موافقت، حمایت و مشارکت فعال هیئت‌مدیره در تعیین رویه‌ها، معیارها و آستانه‌های مدیریت ریسک (Lam, 2017; Hull, 2012; COSO, 2017); مشخص کردن اینکه تصمیم‌گیرنده نهایی در فرایند مدیریت ریسک چه کسی خواهد بود (Fraser, 2022); اهمیت شفافیت در سازمان در بالاترین سطح به معنای تمایل به صحبت آزاد در مورد شیوه‌های دستیابی سازمان به اهداف خود. (Fraser, 2022; Ratnovski, 2013).	
صاحبان ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور چه افرادی هستند؟		در میان ۱۷۳ سازمان موردبررسی، فراوانی صاحبان ریسک بدین شرح است که مدیریت عامل در میان ۱۷۰ سازمان صاحب ریسک شناخته می‌شود. سایر صاحبان ریسک به ترتیب شامل مدیریت عملیات (مدیریت واحدهای ارائه خدمات) در میان ۱۰۴ سازمان، مدیریت مالی در میان ۷۱ سازمان، مدیریت ریسک در میان ۶۲ سازمان، مدیریت اداری و منابع انسانی در میان ۱۳ سازمان، مدیریت حسابرسی داخلی میان ۷ سازمان و قائم‌مقام مدیریت عامل در ۱ سازمان است. ۲ سازمان نیز تمامی موارد را به‌عنوان صاحبان ریسک در نظر گرفته‌اند. شایان ذکر است، هر سازمان می‌توانسته است، چندین گزینه را به‌عنوان صاحب ریسک معرفی کند.	فرهنگ ریسک بسیار بالا <sup>۱</sup>
سازمان‌های صنعت مالی کشور در مجاب‌کردن چه افرادی برای حمایت از پیاده‌سازی مدیریت ریسک، با بیشترین دشواری مواجه بوده‌اند؟		با فرض انتخاب چندین پست سازمانی در پرسش‌نامه به‌عنوان افرادی که مجاب‌کردن آنها برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک با مشکل مواجه بوده است، میان ۱۷۳ سازمان موردبررسی، به ترتیب مدیران میانی با ۹۷ بار تکرار، مدیریت عامل با ۹۲ بار تکرار، اعضای هیئت‌مدیره و کارشناسان و کارمندان هر دو با ۸۴ بار تکرار، قائم‌مقام با ۲ بار تکرار و مدیریت حسابرسی داخلی با ۱ بار تکرار بیشترین مقاومت‌کنندگان مقابل پیاده‌سازی مدیریت ریسک بوده‌اند.	فرهنگ ریسک پایین
تصمیم‌گیرنده نهایی برای اقدامات شناسایی شده در فرایند مدیریت ریسک در سازمان‌های		میان ۱۷۳ سازمان مورد مطالعه از سازمان‌های صنعت مالی کشور، در ۷۴ سازمان تصمیم‌گیرنده نهایی برای مدیریت ریسک، مدیریت عامل است. در ۵۳ سازمان تصمیم‌گیرنده نهایی برای مدیریت ریسک، هیئت‌مدیره است. کمیته مدیریت ریسک در ۳۲ سازمان، تصمیم	فرهنگ ریسک پایین

<sup>۱</sup>. در این بخش صاحب ریسک بودن مدیران میانی و ارشد به‌عنوان فرهنگ بالای مدیریت ریسک قلمداد می‌شود.



سؤال اصلی	سؤال فرعی	توصیف	نتیجه
صنعت مالی کشور چه فرد یا افرادی هستند؟	گیرنده نهایی برای مدیریت ریسک است. در ۹ سازمان دیگر هم تصمیم‌گیرنده نهایی در فرایند مدیریت ریسک، مدیر ریسک است. در ۳ سازمان مدیریت مالی و در نهایت در ۲ سازمان هم مدیریت حسابرسی داخلی تصمیم‌گیرندگان نهایی برای مدیریت ریسک هستند. شایان ذکر است، در هیچ‌کدام از نهادهای مالی مدیریت عملیات (مدیریت واحدهای ارائه خدمات) تصمیم‌گیرنده نهایی برای مدیریت ریسک نیست.	تر از متوسط <sup>۱</sup>	
مهم‌ترین امور غیرقابل‌تصور و دور از انتظار در فرآیند مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور چه چیزهای بوده است؟	از میان چند گزینه قابل انتخاب و با فرض انتخاب چندین گزینه توسط هرکدام از نهادهای مشارکت‌کننده در تکمیل پرسشنامه‌ها، ۴۸ مورد «نبود پشتمبانی مدیران ارشد از پیاده‌سازی مدیریت ریسک» را به‌عنوان موضوعی تصورناپذیر و دور از انتظار در فرایند مدیریت ریسک عنوان کرده‌اند. «تضاد منافع بین واحدهای عملیاتی و مدیریت ریسک»، «فقدان دسترسی یا از دست دادن نیروی متخصص و خبره در ریسک» و در نهایت، «تغییر ناگهانی در شاخص‌های اصلی اندازه‌گیری ریسک‌ها و شرایط کسب‌وکار» به ترتیب میان ۳۷، ۴۱ و ۲۵ سازمان به‌عنوان امور تصورناپذیر و دور از انتظار در فرایند مدیریت ریسک عنوان شده‌اند. ۳۷ مورد نیز سایر امور را انتخاب کرده‌اند؛ به‌جز آنچه اشاره شده است.	فرهنگ متوسط مدیریت ریسک <sup>۲</sup>	
۲- وضعیت حاکمیت/حکمرانی ریسک در شرکت‌ها و مؤسسات صنعت مالی کشور و گزارش‌دهی در کجا قرار دارد؟	جایگاه مدیریت ریسک درون سازمان‌های صنعت مالی کشور و مسئولیت‌های گزارش‌دهی در کجا قرار دارد؟	در حدود ۱۹/۷ درصد افراد فعال در واحدهای عملیاتی سازمان، با فرایندهای مربوط به مدیریت ریسک سروکار دارند. حدود ۱۰ درصد از سازمان‌های صنعت مالی کشور بیانیه خط‌مشی ریسک یا نظامنامه ریسک تهیه شده است. بیانیه‌اشتهای ریسک نیز در ۳/۵ درصد از سازمان‌های صنعت مالی کشور تهیه شده است.	حکمرانی کمتر از متوسط ریسک <sup>۳</sup>
صنعت مالی کشور چگونه است؟	تا چه اندازه چارچوب مدیریت ریسک ساختار سازمانی سازمان‌های صنعت مالی کشور گنجانده شده است؟	در ساختار سازمانی ۴۴ سازمان صنعت مالی کشور (معادل ۲۵/۴ درصد از کل) چارچوب مدیریت ریسک گنجانده شده است. در ۱۸ سازمان (معادل ۱۰/۴ درصد از کل) در ساختار سازمانی مدیریت ریسک وجود دارد؛ اما به‌طور واقعی در سازمان مستقر نشده است. در ساختار سازمانی ۱۱۱ سازمان (معادل ۶۴/۲ درصد از کل) از سازمان‌های صنعت مالی کشور به‌طور کلی مدیریت ریسک گنجانده نشده است.	حکمرانی کمتر از متوسط ریسک <sup>۴</sup>
حاکمیت شرکتی در مؤسسات صنعت مالی	تا چه اندازه مدیریت ریسک براساس اصول حاکمیت شرکتی در مؤسسات صنعت مالی	در ۷۶ سازمان (معادل ۴۳/۹ درصد از کل) منشور کمیته مدیریت ریسک تدوین شده است و در ۹۷ سازمان (معادل ۵۶/۱ درصد از کل) منشور کمیته مدیریت ریسک وجود ندارد. در ۶۸ سازمان (معادل ۳۹/۳ درصد از کل) کمیته مدیریت ریسک تشکیل و در ۱۰۵ سازمان ریسک <sup>۵</sup>	حکمرانی متوسط ریسک <sup>۵</sup>

۱. در این بخش تصمیم‌گیرنده بودن هیئت‌مدیره در مدیریت ریسک، فرهنگ بالای مدیریت ریسک قلمداد می‌شود.

۲. در این بخش «نبود پشتمبانی مدیران ارشد از پیاده‌سازی مدیریت ریسک» و «تضاد منافع بین واحدهای عملیاتی و مدیریت ریسک» فرهنگ پایین مدیریت ریسک قلمداد می‌شود.

۳. آشنایی و پاسخگویی مدیران سطوح میانی و ارشد با مدیریت ریسک، نشان از حکمرانی بالای ریسک در سازمان‌ها دارد.

۴. گنجانده شدن مدیریت ریسک در چارچوب ساختار سازمانی، نشان از حکمرانی بالای ریسک در سازمان‌ها دارد.

۵. تدوین منشور کمیته ریسک و استقرار و تشکیل کمیته، نشان از حکمرانی بالای ریسک در سازمان‌ها دارد.

سؤال اصلی	سؤال فرعی	توصیف	نتیجه
	کشور پیاده‌سازی شده است؟	(معادل ۶۰/۷ درصد از کل) کمیته مدیریت ریسک تشکیل نشده است. در ۲۸ سازمان (معادل ۱۶/۲ درصد از کل) دبیر کمیته مدیریت ریسک، مدیر ریسک است و در ۴۰ سازمان (معادل ۲۳/۱ درصد از کل) دبیر کمیته مدیریت ریسک، مدیر ریسک نیست. همان‌طور که در شاخص قبل ذکر شد در سایر سازمان‌ها (یعنی ۱۰۵ سازمان دیگر معادل ۶۰/۷ درصد از کل) کمیته مدیریت ریسک اصلاً تشکیل نشده است. در تمام ۶۸ سازمانی که کمیته مدیریت ریسک تشکیل می‌شود، گزارش جلسات به هیئت‌مدیره داده می‌شود.	
۳- یکپارچگی سیستم‌ها و فرایندهای مدیریت ریسک در سیستم‌ها و فرایندهای شرکت‌ها و مؤسسات صنعت مالی کشور، چگونه است؟	عناصر لازم برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور چه چیزهایی هستند؟	فرهنگ ریسک پشتیبان و آگاه (Hull, 2012; Fraser, 2022; SaadatjoyOrdklo & Alirahimi, 2014; Gholipour et al, 2017)، مشارکت مناسب و به‌موقع ذی‌نفعان (International Standard Organization, 2018; COSO, 2017)، سیستم حسابداری و حسابرسی با کیفیت (حسینی و همکاران، 2021)، اهداف و برنامه‌های استراتژیک مدون؛ (Fraser, 2022; Lam, 2017; COSO, 2017)، ساختار مناسب حاکمیت شرکتی (Kleffner et al, 2003; Fraser, 2022; Solgi, 2018)، الزامات و کنترل‌های قانونی (Hull, 2012)، مدل‌ها و روش‌های ارزیابی کیفی و کمی ریسک (Hull, 2012; Lam, 2017) متولیان تخصصی ریسک در سازمان شامل مدیر ریسک، واحد ریسک و کمیته مدیریت ریسک (Fraser, 2022; Lam, 2017; Beasley et al, 2008; COSO, 2017)	
	آیا در پیاده‌سازی مدل‌های مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور تمرکز وجود دارد؟	در ۷۸ سازمان (معادل ۴۵/۱۰ درصد از کل)، هر واحد ریسک‌های مربوط به خود را مدیریت می‌کند. در ۳۳ سازمان (معادل ۱۹/۱۰ درصد از کل) ریسک‌های کل سازمان به‌صورت یکپارچه توسط یک سیستم جامع مدیریت ریسک (ERM) و هماهنگی واحد ریسک با سایر واحدها مدیریت می‌شود. ۶۲ سازمان (معادل ۳۵/۸۰ درصد از کل) گزارش کرده‌اند که به‌طور کلی ریسک‌های خودشان را مدیریت نمی‌کنند.	یکپارچگی سیستم مدیریت ریسک در سطح متوسط <sup>۱</sup>
	شرکت‌ها و مؤسسات فعال در صنعت مالی کشور، از چه استانداردها و رویکردهای مدیریت ریسک استفاده می‌کنند؟	از میان چند گزینه قابل‌انتخاب و با فرض انتخاب چندین گزینه توسط هر کدام از نهادهای مشارکت‌کننده در تکمیل پرسشنامه‌ها، ۱۳۶ مورد از سازمان‌های موردبررسی بیان کرده‌اند که پیاده‌سازی مدیریت ریسک بر مبنای استاندارد خاصی نیست. ۱۱ سازمان بازل را انتخاب کرده‌اند. مدیریت ریسک سازمانی (ERM)، ایزو و کوزو به‌ترتیب از سوی ۱۰، ۸ و ۷ سازمان موردبررسی انتخاب شده‌اند. ۹ سازمان اشاره کرده‌اند که از ترکیبی از استانداردها در پیاده‌سازی مدیریت ریسک استفاده کرده‌اند. ۱۲ سازمان هم بیان کردند که از استانداردهای دیگری استفاده می‌کنند.	یکپارچگی سیستم مدیریت ریسک در سطح پایین <sup>۲</sup>
	چالش‌های موجود در پیاده‌سازی سیستم کمی	با فرض امکان انتخاب چند گزینه از سوی هر کدام از سازمان‌های مشارکت‌کننده در تکمیل پرسشنامه‌ها، نبود درک و مشارکت مدیران	یکپارچگی سیستم

<sup>۱</sup>. مدیریت ریسک‌های هر واحد توسط خود آن واحد، نشان از نبود یکپارچگی سیستم مدیریت ریسک دارد.

<sup>۲</sup>. استفاده از استاندارد مشخص و مشترک، نشان از یکپارچگی سیستم مدیریت ریسک دارد.

سؤال اصلی	سؤال فرعی	توصیف	نتیجه
و کیفی مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور چه چیزهایی هستند؟	سطوح عالی با ۱۲۶ مورد، نبودِ درک و مشارکت مدیران میانی و دشواری دسترسی به داده‌ها هر دو با ۹۹ مورد، دشواری کمی سازی متغیرهای اندازه‌گیری ریسک‌ها و فقدان دسترسی به نیروی متخصص و خبره در ریسک به‌ترتیب با ۹۷ و ۹۵ مورد، نبودِ درک و مشارکت کارشناسان و کارمندان عملیاتی با ۹۳ مورد، دسترسی نداشتن به منابع معتبر مدل‌ها و استانداردهای مدیریت ریسک با ۹۲ مورد، تضاد منافع بین واحدهای عملیاتی و مدیریت ریسک و ضعف فناوری و تکنولوژی نیز به‌ترتیب با ۸۳ و ۸۲ مورد مهم‌ترین چالش‌های موجود در پیاده‌سازی سیستم کمی و کیفی مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور هستند.	مدیریت ریسک در سطح پایین <sup>۱</sup>	
بیشترین مزایای داشتن استراتژی مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور چه چیزهایی هستند؟	با فرض امکان انتخاب چند گزینه از سوی هر کدام از سازمان‌های مشارکت‌کننده در تکمیل پرسشنامه‌ها، بیشترین مزایا به‌ترتیب شناسایی کامل‌تر فرصت‌ها و تهدیدها با ۱۵۵ بار تکرار، ثبات عملکرد با ۱۲۱ بار تکرار، استفادهٔ بهینه از منابع با ۱۰۶ بار تکرار، بهبود فرایند گزارش‌دهی سازمان با ۹۰ بار تکرار، کمک به شرکت در عرصهٔ رقابتی، بهبود فرایندها و اطمینان بالاتر از دستیابی به اهداف استراتژیک هر سه با ۸۵ بار تکرار، بهبود تصمیم‌گیری مدیران ارشد با ۸۳ بار تکرار، انطباق بهتر با الزامات قانونی نهادهای نظارتی و افزایش شفافیت به‌ترتیب با ۸۱ و ۷۹ بار تکرار، تسهیل دسترسی به منابع مالی و سرمایه با ۷۶ بار تکرار و کاهش محسوس هزینه‌ها با ۷۵ بار تکرار عنوان شده‌اند. ۷۴ سازمان سایر مزایا را نیز انتخاب کرده‌اند.	یکپارچگی سیستم مدیریت ریسک در سطح بالا <sup>۲</sup>	
پیاده‌سازی مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور چگونه به نظر می‌رسد؟ آیا تمرکز آن بر ریسک‌های عملیاتی است؟ یا استراتژیک؟ یا مالی؟ یا تمام موارد؟	در میان سازمان‌هایی که مدیریت ریسک را پیاده‌سازی کرده‌اند، به تمام ریسک‌های نقدینگی (با میانگین ۴/۱۲)، اعتباری (با میانگین ۴/۲۱)، بازار (با میانگین ۴/۱۹)، عملیاتی (با میانگین ۴/۲۳)، فرآیندها (با میانگین ۴/۲۵)، استراتژیک (با میانگین ۴/۲۳)، شهرت (با میانگین ۴/۲۴) و کفایت سرمایه (با میانگین ۴/۳۱) به میزان کم‌تر از ضعیف و بر ریسک منابع انسانی (با میانگین ۳/۴۶) کم‌تر از متوسط تمرکز شده است.	یکپارچگی سیستم مدیریت ریسک در سطح ضعیف <sup>۳</sup>	

<sup>۱</sup>. نبودِ درک و مشارکت مدیران سطوح میانی و عالی در فرایند مدیریت ریسک، نشان از نبودِ یکپارچگی سیستم مدیریت ریسک دارد.

<sup>۲</sup>. اشتراک در مزیت‌های داشتن سیستم مدیریت ریسک، نشان از یکپارچگی سیستم مدیریت ریسک دارد.

<sup>۳</sup>. نبودِ تمرکز در یک یا چند ریسک از تمامی ریسک‌های موجود در سطح شرکت و صنعت، نشان از نبودِ یکپارچگی سیستم مدیریت ریسک دارد.



## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

براساس جداول (۵ و ۶) درخصوص پاسخ به سؤال اصلی اول، از نظر توسعه‌یافتگی فرهنگ مدیریت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور و با توجه به جدول (۷)، وضعیت فرهنگ ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور در سطح کمی پایین‌تر از متوسط قرار دارد. در پاسخ به سؤال اصلی دوم براساس جداول (۵ و ۶) و طبق جدول (۷) وضعیت حاکمیت/حکمرانی ریسک در شرکت‌ها و مؤسسات صنعت مالی در سطح کمی بالاتر از ضعیف قرار دارد. در پاسخ به سؤال اصلی سوم، براساس جداول (۵ و ۶) و طبق نتایج جدول (۷) یکپارچگی سیستم‌ها و فرایندهای مدیریت ریسک در سیستم‌ها و فرایندهای شرکت‌ها و مؤسسات صنعت مالی کشور در سطح پایین‌تر از متوسط قرار دارد. شایان ذکر است، هرکدام از سؤالات فرعی برخی از جنبه‌های سؤالات اصلی را توضیح و پاسخ می‌دهند؛ به همین دلیل متغیرهایی مانند فرهنگ ریسک، حکمرانی ریسک و یکپارچگی برنامه‌های مدیریت ریسک در ستون نتیجه در مقابل تعدادی از سؤالات فرعی تکرار شده‌اند.

## جدول (۷) پاسخ به سؤالات اصلی و فرعی پژوهش

Table (7) Answers to the main and secondary questions of the research

ردیف	سؤال اصلی	سؤال فرعی	نتیجه	تفسیر
۱		دوم	فرهنگ ریسک در سطح بالاتر از متوسط	
۲		سوم	بلوغ مدیریت ریسک در سطح زیاد	
۳		چهارم	فرهنگ ریسک در سطح بسیار بالا	فرهنگ ریسک در سازمان‌های
۴	اول	پنجم	فرهنگ ریسک در سطح پایین	صنعت مالی کشور در سطح کمی
۵		ششم	شکست برنامه‌های ریسک در سطح کمتر از متوسط	پایین‌تر از متوسط (۲/۹۲)
۶		هفتم	فرهنگ ریسک در سطح پایین‌تر از متوسط	
۷		هشتم	فرهنگ مدیریت ریسک در سطح متوسط	
۸		اول	مسئولیت‌های گزارش‌دهی در سطح بالاتر از زیاد، حکمرانی ریسک در سطح کمتر از متوسط	حاکمیت ریسک در سازمان‌های
۹	دوم	دوم	حکمرانی ریسک در سطح کمتر از متوسط	صنعت مالی کشور در سطح بالاتر
۱۰		سوم	حکمرانی ریسک در سطح متوسط	از ضعیف (۲/۳۷)
۱۱		اول	توجه به معیارهای ریسک در سطح بالاتر از زیاد	
۱۲		دوم	تمرکز بر تمامی ریسک‌ها در سطح بالاتر از زیاد	یکپارچگی سیستم‌ها و فرایندهای
۱۳	سوم	سوم	یکپارچگی سیستم مدیریت ریسک در سطح متوسط	مدیریت ریسک سازمان‌های
۱۴		چهارم	یکپارچگی سیستم مدیریت ریسک در سطح پایین	صنعت مالی کشور در سطح پایین
۱۵		پنجم	یکپارچگی سیستم مدیریت ریسک در سطح پایین	تر از متوسط (۲/۵۷)
۱۶		ششم	یکپارچگی سیستم مدیریت ریسک در سطح بالا	

هدف این پژوهش، گزارش ابعاد توسعه مدیریت ریسک در مدل کسب‌وکار و فرهنگ سازمان‌های صنعت مالی کشور ایران بود. در این راستا، تعداد ۲۵۰ سازمان از میان ۴۶۵ سازمان شامل شرکت‌های بیمه، بانک‌های دولتی، بانک‌های غیردولتی، لیزینگ‌ها، شرکت‌های تأمین سرمایه، شرکت‌های سبدگردان، شرکت‌های سرمایه‌گذاری، کارگزاری‌ها، شرکت‌های مادر (هلدینگ)، شرکت‌های مشاور سرمایه‌گذاری و مؤسسات رتبه‌بندی به صورت تصادفی در دسترس انتخاب و پرسشنامه پژوهش میان آنها توزیع شد. از میان حدود

۲۵۰ پرسشنامه، تعداد ۲۱۵ پرسشنامه تکمیل و برگشت داده شد که از این میان نیز تعداد ۴۲ پرسشنامه غیر قابل استفاده بود. در نهایت ۱۷۳ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل نشان‌دهنده آن بود که فرهنگ ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور در سطح کمی پایین‌تر از متوسط قرار دارد. حاکمیت ریسک در سازمان‌های صنعت مالی کشور در سطح بالاتر از ضعیف و یکپارچگی سیستم‌ها و فرایندهای مدیریت ریسک سازمان‌های صنعت مالی کشور در سطح پایین‌تر از متوسط قرار دارد.

در مقایسه‌ای جامع با گزارشی که دیلویت (۲۰۱۸) از توانایی مؤسسات مالی در مدیریت مؤثر ریسک‌ها ارائه داد و بر آن اساس میانگین توانایی مدیریت ریسک‌های مالی ۸۹ درصد و میانگین مدیریت ریسک‌های غیرمالی ۴۷ درصد ارائه شد (هید، ۲۰۱۸)، در این پژوهش برای سازمان‌های صنعت مالی کشور میانگین توانایی مدیریت ریسک‌های مالی حدود ۱۶ درصد و میانگین توانایی مدیریت ریسک‌های غیرمالی حدود ۱۸ درصد برآورد شد. به‌طور کلی از دلایل مهم سطح پایین پیاده‌سازی مدیریت ریسک و نهادینه‌شدن فرهنگ مدیریت ریسک در نهادهای مالی در کشور به مواردی از جمله نبود اهتمام جدی نهادهای ناظر (شامل سازمان بورس و اوراق بهادار، بانک مرکزی و بیمه مرکزی) در تبیین اهمیت و جایگاه مدیریت ریسک در نهادهای مالی در پیشگیری از بحران‌های احتمالی پیش‌رو، آشنابودن مدیران ارشد و اعضای هیئت‌مدیره با مدیریت ریسک و مزایای پیاده‌سازی آن در نهادهای ذی‌ربط، سطح پایین دانش مدیریت ریسک و کمبود متخصصان پیاده‌سازی مدیریت ریسک و همچنین ویت‌ترین شدن مدیریت ریسک برای جلب رضایت و تأیید حداقلی نهادهای ناظر و آیین‌نامه‌های مربوطه.

با توجه به ادبیات موضوع درخصوص مزایای پیاده‌سازی مدیریت ریسک (در این پژوهش برای سازمان‌های صنعت مالی کشور) و عمل کردن سیستم مدیریت ریسک به‌عنوان بال تصمیم‌گیری برای هیئت‌مدیره، به‌طور مشخص پیشنهاد می‌شود که در راستای رعایت الزامات قانونی و از سوی دیگر برای بهره‌مندی از مزایای پیاده‌سازی مدیریت ریسک در سطح عالی و در نهایت برای نیل به اهداف استراتژیک سازمان، سازمان‌های صنعت مالی کشور اهتمام جدی به پیاده‌سازی مدیریت ریسک کنند. به‌طور اخص لازم است تا سازمان‌های صنعت مالی کشور نسبت به سرمایه‌گذاری در پرورش نیروی خبیره و متخصص ریسک اقدام کنند و بودجه لازم را برای این موضوع اختصاص دهند. به‌کارگیری مشاوران مجرب (چه داخلی و چه خارجی) در بومی‌سازی مدیریت ریسک برای هرکدام از این سازمان‌ها مؤثر عمل می‌کند. استفاده از تجارب موفق هرچند اندک سازمان‌هایی که مدیریت ریسک را پیاده‌سازی کرده‌اند، به‌عنوان پیشنهادی دیگر مسیر استقرار مدیریت ریسک را در سازمان‌های صنعت مالی کشور کوتاه‌تر می‌کند.

به پژوهشگران آتی نیز پیشنهاد می‌شود، برای تبیین جایگاه و ارزش پیاده‌سازی مدیریت ریسک در اذهان مدیران ارشد سازمان‌های صنعت مالی کشور، اثرات پیاده‌سازی مدیریت ریسک را بر عملکرد مالی و غیرمالی در هرکدام از نهادهای مالی بررسی کنند که مدیریت ریسک را در طول سالیان اخیر پیاده‌سازی کرده‌اند. مطالعات مقایسه‌ای و انطباقی از شیوه‌ها و مدل‌های مورد استفاده در پیاده‌سازی مدیریت ریسک و همچنین داشبوردهای اندازه‌گیری ریسک‌ها در هرکدام از نهادهای مالی موفق در خارج از کشور با نهاد متناظر در ایران راهگشا و پاسخگوی بسیاری از ابهامات دست‌اندرکاران و مجریان پیاده‌سازی مدیریت ریسک است. به‌طور خاص استفاده از شواهد موفق پیاده‌سازی مدیریت ریسک در هرکدام از نهادهای مالی خارج از کشور شامل بورس‌ها، بانک‌ها و بیمه‌ها و تطبیق با سوابق این نهادها در داخل کشور مسیر پیاده‌سازی مدیریت ریسک را برای سازمان‌های صنعت مالی کشور هموارتر می‌کند. در نهایت، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود، با مطالعه موردی و انتخاب هرکدام از نهادهای مالی برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک، به این نهادها برای اجرای موفق مدیریت ریسک کمک کنند.

این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی با همین عنوان در پژوهشکده بیمه و با حمایت بیمه مرکزی است. بدین وسیله مراتب تقدیر و تشکر نویسندگان مقاله از پژوهشکده بیمه و بیمه مرکزی به دلیل حمایت‌های بی دریغ، به‌خصوص تأمین اعتبار مالی و مساعدت‌های عملیاتی در مسیر انجام پژوهش، به عمل می‌آید.

### منابع فارسی

- ابوالحسنی، اصغر، و حسنی مقدم، رفیع. (۱۳۸۷). بررسی انواع ریسک و روش‌های مدیریت آن در نظام بانکداری بدون ربای ایران. *اقتصاد اسلامی*. ۸(۳۰)، ۱۴۵-۱۷۲.
- پاک مرام، عسگر، و لطفی، بهرام. (۱۳۹۵). ارتباط حاکمیت شرکتی با عملکرد مالی و ریسک شرکت‌های بیمه پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران. *پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه)*. ۳۱(۴ (مسلسل ۱۲۴))، ۴۸-۲۵.
- جلیوند، ابوالحسن، رستمی نوروزآباد، مجتبی، عسکری فیروزجایی، احسان، و رحمانیانی، میلاد. (۱۳۹۸). پیاده‌سازی مدیریت ریسک سازمانی؛ شناسایی، تحلیل و ارزیابی مورد مطالعه: نهاد مالی فعال در بازار سرمایه ایران. *مدیریت دارایی و تأمین مالی*. سال هفتم، شماره ۲، (پیاپی ۲۵). ۲۴-۱.
- <https://doi.org/10.22108/amf.2018.110464.1242>
- حسینی، رسول، گنجی، حمیدرضا، اسکندری، قربان، و سلطان‌پور، حامد. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر مدیریت ریسک سازمانی و ویژگی‌های کمیته حسابرسی بر شهرت شرکت‌ها. *پژوهش‌های تجربی حسابداری*. ۱۱(۲)، ۱۳۶-۹۹.
- [10.22051/jera.2021.34510.2782](https://doi.org/10.22051/jera.2021.34510.2782)
- دهقانی، علی، و شهریار، بهنام. (۱۳۹۷). الگوی پیشنهادی مدیریت ریسک بنگاه در شرکت‌های بیمه. *پژوهشنامه بیمه (صنعت بیمه)*. ۳۳(۱ (مسلسل ۱۲۹))، ۲۲-۱.
- رستمی نوروزآباد، مجتبی، فلاح شمس لیلستانی، میرفیض، و عسکری فیروزجایی، احسان. (۱۳۹۷). به سوی آینده کسب‌وکار: بر مبنای اشتیاق ریسک و داشبورد ریسک. *هفتمین کنفرانس ملی انجمن مهندسی مالی ایران، تهران*.
- سعادت جوی اوردکلو، مهدی، و علی رحیمی، مهدی. (۱۳۹۳). مدیریت ریسک و کاربرد آن در بازار سرمایه با استفاده از مدل ریسک سنجی ارزش در معرض خطر (Value at Risk). *مدیریت صنعتی*، ۹ (ویژه‌نامه مدیریت و حسابداری)، ۷۲-۵۹.
- سلگی، محمد. (۱۳۹۷). حاکمیت شرکتی و مدیریت ریسک: شواهدی از بانک‌های ایرانی. *پژوهش‌های پولی بانکی*. ۱۱(۳۷)، ۵۰۰-۴۶۷.
- فلاح شمس، میرفیض، و سیاهکارزاده، محمدسجاد. (۱۳۹۷). شناسایی، تبیین و اولویت‌بندی موانع اجرای مدیریت ریسک‌های عملیاتی در بانک‌های ایرانی. *فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه‌گذاری*. ۸(۳۲)، ۱۷۱-۱۹۴.
- قادری، صلاح تادین، و تاری وردی، یدالله. (۱۳۹۹). مدل مدیریت ریسک شرکتی و پیامدهای آن در کنترل مؤثر ویژگی‌های سود شرکت. *پژوهش‌های حسابداری مالی و حسابرسی (پژوهشنامه حسابداری مالی و حسابرسی)*. ۱۲(۴۶)، ۱۰۶-۷۷.
- قلی‌پور، آری، ابویی‌اردکان، محمد، قالیباف اصل، حسن، و اسدی، اصغر. (۱۳۹۶). استقرار فرهنگ ریسک در مؤسسه‌های مالی. *مدل‌سازی ریسک و مهندسی مالی*. ۲(۱): ۵۹-۴۲.
- مظلومی، نادر، و حقیقی کفاش، مهدی، و خاشعی، وحید، و ناطقی، علی‌اکبر. (۱۳۹۷). الگوی ریسک‌های مدیریت راهبردی در صنعت بیمه ایران. *راهبردهای بازرگانی*. ۲۵ (دوره جدید) (۱۲)، ۱۴۲-۱۲۵.
- مظلومی، نادر، و ناطقی، علی‌اکبر. (۱۳۹۸). ارائه مدلی برای ریسک‌های موجود در صنعت بیمه ایران. *راهبردهای بازرگانی*. ۲۶ (دوره جدید) (۱۳)، ۵۸-۳۹.

- Abolhasani, A., & Hasanmoghadam, R. (2008). Investigating the types of risk and the management methods in the banking system without usurpation in Iran. *Islamic Economy*. 8(30), 145-172 (In Persian)
- Acharyya, M., & Mutenga, S. (2013). The benefits of implementing enterprise risk management: Evidence from the non-life insurance industry. *Enterprise Risk Management*. 6(1), 22-24.
- Ahmad, S., Ng, C., & McManus, L. A. (2014). Enterprise risk management (ERM) implementation: Some empirical evidence from large Australian companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 164, 541-547. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.144>
- Ali, S., Hussain, N., & Iqbal, J. (2020). Corporate governance and the insolvency risk of financial institutions. *The North American Journal of Economics and Finance*. 101311. 55. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2020.101311>
- Allayannis, G., & Weston, J. P. (2001). The use of foreign currency derivatives and firm market value. *The Review of Financial Studies*. 14(1), 243-276. <https://doi.org/10.1093/rfs/14.1.243>
- Altuntas, M., Berry-Stölzle, T. R., & Hoyt, R. E. (2011). Implementation of enterprise risk management: Evidence from the German property-liability insurance industry. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*. 36(3), 414-439. <https://doi.org/10.1057/gpp.2011.11>.
- Ararat, M., Claessens, S., & Yurtoglu, B. B. (2020). Corporate governance in emerging markets: A selective review and an agenda for future research. *Emerging Markets Review*. 100767. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2020.100767>
- Beasley, M., Pagach, D., & Warr, R. (2008). Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. 23(3), 311-332.
- Bhimani, A. (2009). Risk management, corporate governance and management accounting: Emerging interdependencies. *Management Accounting Research*. 20(1): 2-5. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.11.002>
- Bravo-Urquiza, F., & Moreno-Ureba, E. (2021). Does compliance with corporate governance codes help to mitigate financial distress? *Research in International Business and Finance*. 55, 101344. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101344>
- Callahan, C., & Soileau, J. (2017). Does enterprise risk management enhance operating performance? *Advances in Accounting*. 37, 122-139.
- Carter, D. A., Rogers, D. A., & Simkins, B. J. (2006). Does hedging affect firm value? Evidence from the US airline industry. *Financial Management*. 35(1), 53-86. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2006.tb00131.x>
- Chen, Y. L., Chuang, Y. W., Huang, H. G., & Shih, J. Y. (2020). The value of implementing enterprise risk management: Evidence from Taiwan's financial industry. *The North American Journal of Economics and Finance*. 54, 100926. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2019.02.004>
- COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017). Enterprise risk management-Integrated framework, Executive summary framework.
- DeOliveira, U. R., Marins, F. A. S., Rocha, H. M., & Salomon, V. A. P. (2017). The ISO 31000 standard in supply chain risk management. *Journal of Cleaner Production*. 151, 616-633. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.03.054>
- Dehghani, A., & Shahryar, B. (2018). A proposed pattern of enterprise risk management in insurance companies. *Iranian Journal of Insurance Research*. 33(1 (129)), 1-22. <https://doi.org/10.22056/jir.2018.46035.1689> (In Persian)
- DeMarzo, P. M., & Duffie, D. (1995). Corporate incentives for hedging and hedge accounting. *The Review of Financial Studies*. 8(3): 743-771. <https://doi.org/10.1093/rfs/8.3.743>
- Drew, S. A., Kelley, P. C., & Kendrick, T. (2006). Five elements of corporate governance to manage strategic risk. *Business Horizons*. 49(2), 127-138. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.07.001>
- Fallahshams, M., & Siahkzadeh, M. (2018). Identification, describing & prioritization of operational risk management execution obstacles in Iranian banks. *Investment Knowledge*. 8(32), 171-193. (In Persian).
- Financial Stability Board (2014). Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture, A Framework for Assessing Risk Culture. Retrieved from: <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/140407.pdf>
- Florio, C., & Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*. 49(1), 56-74. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.08.003>
- Fraser, J. R. S., Quail, R., Simkins, B. J. (2021). *Enterprise Risk Management Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow's Executives*. Wiley Publication. ISBN: 978-1-119-74148-0.
- Fraser, J. R.S., Quail, R. & Simkins, B. J. (2022). Questions that are asked about enterprise risk management by risk practitioners. *Business Horizons*. 65(3): 251-260. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.046>
- FRC (2011). Boards and risk: A summary of discussions with companies, investors and advisers. *Financial Reporting Council*, London.
- FRC (2014a). The UK corporate governance code. *Financial Reporting Council*, London.
- FRC (2014b). Guidance on risk management, internal control and related financial and business reporting. *Financial Reporting Council*, London.
- Froot, K. A., Scharfstein, D. S., & Stein, J. C. (1993). Risk management: Coordinating corporate investment and financing policies. *The Journal of Finance*. 48(5): 1629-1658.
- Ghaderi, S., & Tariverdi, Y. (2020). Enterprise risk management model and implications for effective control of corporate earnings attributes. *The Financial Accounting and Auditing Researches*. 12(46), 77-106. <https://doi.org/20.1001.1.23830379.1399.12.46.4.6> (In Persian)



- Ghaemi, L. (2020). Investigating liquidity and credit risk management in prevention of banking crisis (Case study: Shahr Bank). *Islamic Human Science*. 6 (2) (23), 131-141. (In Persian)
- Gholipour, A., Abooyee A. M., Ghalibaf A. H., & Asadi, A. (2017). Deployment of risk culture in financial institutions. *Journal of Risk modeling and Financial Engineering*. 2(1), 42-59. (In Persian).
- Grace, M. F., Leverty, J. T., Phillips, R. D., & Shimpi, P. (2015). The value of investing in enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*. 82 (2), 289-316. <https://doi.org/10.1111/jori.12022>
- Hida, E. (2018). Global Risk Management Survey. *Deloitte Touche Tohmatsu*: New York, NY, USA.
- Hosayni, S., Ganji, H., Eskandari, G., & SoltanPour, H. (2021). The effects of enterprise risk management (ERM) and audit committee characteristics on the firms' reputation. *Empirical Research in Accounting*. 11(2), 99-136. (In Persian)
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*. 78(4), 795-822. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x>
- Hull, J. (2012). *Risk Management and Financial Institutions*. (Vol. 733). John Wiley & Sons.
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000: Risk Management Principles and Guide Line: Geneva: *The International Organization for Standardization*. Retrieved at: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>
- Iwasaki, I. (2014). Global financial crisis, corporate governance, and firm survival: The Russian experience. *Journal of Comparative Economics*. 42(1), 178-211. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2013.03.015>
- Jalilvand, A., Rostami N. M., Askari F. E., & Rahmaniani, M. (2019). Implementation of organizational risk management; identification, analysis, and evaluation (Case study: Active financial institution in Iranian capital market). *Journal of Asset Management and Financing*, 7(2), 1-24. <https://doi.org/10.22108/amf.2018.110464.1242> (In Persian)
- Johnson, S., Boone, P., Breach, A., & Friedman, E. (2000). Corporate governance in the Asian financial crisis. *Journal of financial Economics*. 58(1-2), 141-186. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00069-6](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00069-6)
- Johnston, J., & Soileau, J. (2020). Enterprise risk management and accruals estimation error. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*. 16(3): 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2020.100209>
- Kleffner, A. E., Lee, R. B., & McGannon, B. (2003). The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: Evidence from Canada. *Risk Management and Insurance Review*. 6(1), 53-73. <https://doi.org/10.1111/1098-1616.00020>
- Kreiser, J. (2013). Five benefits of enterprise risk management. CliftonLarsonAllen, *Cacconnect*.
- Kuo, Y. F., Lin, Y. M. & Chien, H. F. (2020). Corporate social responsibility, enterprise risk management, and real earnings management: Evidence from managerial confidence. *Finance Research Letters*, 41, 101805. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101805>
- Lam, J. (2017). *Implementing Enterprise Risk Management: From Methods to Applications*. NJ: John Wiley & Sons. Inc.
- Lam, J. C., & Kawamoto, B. M. (1997). Emergence of the chief risk officer. *Risk Management*. 44(9), 30-35.
- Lawson, B. P., Muriel, L., & Sanders, P. R. (2017). A survey on firms' implementation of COSO's 2013 Internal Control-Integrated Framework. *Research in Accounting Regulation*. 29(1), 30-43. <https://doi.org/10.1016/j.racreg.2017.04.004>
- Leland, H. E. (1998). Agency costs, risk management, and capital structure. *The Journal of Finance*. 53(4): 1213-1243. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00051>
- Lundqvist, S. A. (2015). Why firms implement risk governance – Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management. *Journal of Accounting and Public Policy*. 34(5), 441-466. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2015.05.002>
- Malik, M. F., Zaman, M., & Buckby, S. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee, *Journal of Contemporary Accounting and Economics*. 16(1): 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2019.100178>
- Mayers, D., & Smith, C. W. (1982). On the corporate demand for insurance. *Journal of Business*. 55(2): 281-296. [https://doi.org/10.1007/978-94-015-7957-5\\_9](https://doi.org/10.1007/978-94-015-7957-5_9).
- Mazloomi, N., & Nateghi, A. (2018). A model of existing risks in Iran's insurance industry. *Journal of Business Strategies*. 26(13), 39-58. <https://doi.gov/10.22070/cs.2019.15.12.125> (In Persian).
- Mazloomi, N., Haghghi K., M., Khashei, V., & Nateghi, A. (2019). Strategic management risks model in the Iranian insurance industry. *Commercial Strategies*, 15(12), 125-142. <https://doi.gov/10.22070/cs.2020.2423> (In Persian).
- McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2011). Does enterprise risk management increase firm value? *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. 26 (4), 641-658. <https://doi.org/10.1177/0148558X11409160>
- Merriam-Webster, Inc. (2022). Merriam-webster's dictionary. Retrieved at: <https://www.merriam-webster.com>
- Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*. 23(2), 311-331. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490270>
- Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18 (4), 8-20. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2006.00106.x>
- Ojeka, S. A., Adegboye, A., Adegboye, K., Alabi, O., Afolabi, M., & Iyoha, F. (2019). Data on chief financial officer attributes and risk management strategies for Nigerian listed financial institutions. *Data in Brief*. (27): 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2019.104609>

- Olayinka, E., Uwuigbe, U., Eriabie, S., Uwuigbe, O., & Omoike, O. (2019). Does enterprise risk management impact accounting quality? Evidence from the Nigerian financial institutions. *Investment Management and Financial Innovations*. 16(4), 1-15. [https://doi.gov/10.21511/imfi.16\(4\).2019.02](https://doi.gov/10.21511/imfi.16(4).2019.02)
- Otero, G. L., Durán, S. P., & Tamayo, H. A. (2020). The effect of enterprise risk management on the risk and the performance of Spanish listed companies. *European Research on Management and Business Economics*. 26(3), 111-120. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2020.08.002>
- Pakmaram, A., & Lotfi, B. (2016). The Impact of corporate governance on financial performance and risk of listed insurance companies in Tehran Stock Exchange. *Iranian Journal of Insurance Research*. 31(4), 25-48. <https://doi.gov/10.22056/jir.2016.44366.1648> (In Persian)
- Pergler, M. (2012). Enterprise risk management. *McKinsey Working Papers on Risk*. Vol. 1, No. 40, pp. 1-17
- Ratnovski, L. (2013). Liquidity and transparency in bank risk management. *Journal of Financial Intermediation*. 22(3), 422-439. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2013.01.002>
- Razali, A. R., & Tahir, I. M. (2011). The determinants of enterprise risk management (ERM) practices in Malaysian public listed companies. *Journal of Social and Development Sciences*. 1(5), 202-207. <https://doi.org/10.22610/jsds.v1i5.645>
- Richter, C. (2014). Development of a risk culture intensity index to evaluate the financial market in Germany. *Proceedings of FIKUSZ '14 Symposium for Young Researchers*, 237-248.
- Rostami N., M., Fallahshams, M. & Askari F. E. (2019). Towards the future of business: based on risk appetite and risk dashboard. *The 7th National Conference of the Financial Engineering Association of Iran* (In Persian)
- Saadatjoy O. M., & Rahimi, A. M. (2014). Risk management and its application in the capital market using the value-at-risk measurement model. *Industrial Management Journal*, 9, Special issue of management and accounting. (In Persian)
- Shad, M. K., Lai, F. W., Fatt, C. L., Klemeš, J. J., & Bokhari, A. (2019). Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*. 208, 415-425. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.120>
- Smith, C. W., & Stulz, R. M. (1985). The determinants of firms' hedging policies. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 20 (4): 391-405. <https://doi.org/10.2307/2330757>
- Smithson, C., & Simkins, B. (2005). Does risk management add value? A survey of the evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*. 17(3). <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2005.00042.x>
- Solgi, M. (2018). Corporate governance and risk management: Evidence from Iranian banks. *Journal of Monetary and Banking Researches*. 11(37), 467-500. <https://doi.org/20.1001.1.26453355.1397.11.37.3.6> (In Persian)
- Tarantino, A., & Cernauskas, D. (2011). *Essentials of Risk Management in Finance*. NJ: John Wiley & son Inc.
- Walker, D. (2009). A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities. London.
- Yazid, A. S., Hussin, M. R., & Daud, W. N. W. (2011). An examination of enterprise risk management (ERM) practices among the government-linked companies (GLCs) in Malaysia. *International Business Research*. 4(4), 94-103.
- Zou Y., A. Kiviniemi, S. W. & Jones, S. (2017). A review of risk management through BIM and BIM-related technologies. *Safety Science*. 97, 88-98. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.12.027>

