

## مدیریت ریسک سازمانی: منشاء و اساس ادراکی آن

ترجمه: کامران حیات خانی

دانشجوی رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران

فزاینده ای ملزم به گزارش دهی از سیستم های کنترل ریسک داخلی خود هستند، که این امر یا از طریق رمزهای اختیاری مانند رهنمودهای ترنبول (Turnbull) در بریتانیا (United Kingdom- UK) یا توسط قانونگذاری مانند آلمان از طریق قانون "شفاف سازی و کنترل در واحدهای مستقل" صورت می گیرد.

ثانیاً مدل های ارزش سهامداران در برنامه ریزی استراتژیک نقش مهمتری را ایفا می کنند. این امر در حالی است که مدل های برنامه ریزی استراتژیک پیشین بر خلاف مدل های برنامه ریزی استراتژیک نوین توجه کمتری به ریسک

از اواسط سال ۱۹۹۰، مدیریت ریسک سازمانی به عنوان مفهوم کلی و کارکرد مدیریت در درون شرکت ها شکل گرفت. مدیریت ریسک سازمانی، رویکرد سیستماتیک و منسجمی برای مدیریت کلیه ریسک هایی است که شرکت ها با آن مواجه می شوند. به طور کلی زمینه ظهور مدیریت ریسک سازمانی را می توان به دو علت دانست:

نخست اینکه پیدا کردن علل شکست و زیان های بزرگ قابل پیش گیری تعدادی از شرکت های مشهور حیطه اختیارات هیئت رئیسه شرکت را جهت پذیرفتن ریسک های شرکت وسیع تر می کند. هیئت مدیره شرکت ها اکنون به طور

می کردند. مدل برنامه ریزی استراتژیک نوین بیشتر مبتنی بر مفاهیم ارزش سهامداران است که از تئوری مالی که در آن ریسک همیشه نقش مرکزی را ایفا می کند، الهام گرفته است.

### منشاء مدیریت ریسک

مدیریت ریسک به عنوان بخش رسمی فرآیندهای تصمیم گیری در درون شرکت ها از اواخر سال ۱۹۴۰ و اوایل سال ۱۹۵۰ در جریان بوده است. در ابتدا دو رشته در مورد مدیریت ریسک وجود داشت که به تازگی تحت مفهوم وسیع تر مدیریت ریسک سازمانی تلفیق شده است. یکی از این رشته ها به مدیریت ریسک های بیمه و دیگری به ریسک های مالی مرتبط است.

برای سال های متمادی شرکت ها قادر بودند انواع خاصی از ریسک ها را به شرکت های بیمه منتقل کنند ریسک های منتقل شده شامل سوانح طبیعی، تصادف ها، خطاهای انسانی یا کلاهبرداری بودند. اما با گسترش حوزه بازارهای بیمه، برخی از انواع ریسک های تجاری از قبیل ریسک های اعتباری نیز قابل انتقال شدند. وجود چنین بازارهایی مدیران را به در نظر گرفتن جایگزین هایی برای خرید بیمه مجبور کرد.

برخی از این ریسک های قابل بیمه شدن توسط سیستم های کنترل و پیشگیری زیان به نحو کارآمدی مهار شدند و یا اثر آنها کاهش یافت. برخی دیگر

نیز قابل نگهداری و سرمایه گذاری در درون شرکت شدند که این امر به سوی رهیافت وسیع تری از مدیریت ریسک های قابل بیمه شدن سوق یافت.

در سال ۱۹۷۰ شرکت ها از نظر چگونگی اداره ریسک های مختلف مالی از قبیل تغییرات در نرخ های ارز، قیمت کالاهای اقتصادی (صرفی)، نرخ بهره و قیمت های سهام به یکدیگر نزدیک تر شدند. مدیریت ریسک مالی به عنوان سیستمی رسمی همزمان با توسعه محصولات فرعی اقتصادی به عنوان نمونه ای از اختیار آتی گزینه ها و معاملات پایاپای ارز، پا به عرض وجود نهاد.

این امر اتفاقی نبود زیرا هنگامی که بانک های سرمایه گذاری توسعه یافتند، چنین ابزارهای مالی و بازارهای وابسته به آن ها تا حدی به مشتریان مشتریانشان اجازه داد و ستد تامینی (تامین سرمایه گذاری) را دادند.

بنابراین مدیریت ریسک مالی نیز به همان شیوه ای که مدیریت ریسک بیمه قبلاً به وجود آمده بود، پدید آمد. وجود چنین محصولات اقتصادی محرکی بود که سبب شد مدیریت این موضوع را مورد بررسی قرار دهد که چه مقدار از ریسک باید در درون شرکت حفظ شود و چه مقدار از آن باید توسط توافقات خارجی متوازن گردد. همچنین تنوع محصولات اقتصادی نیز شرکت ها را مجبور به بررسی دقیق تر

قیمت گذاری ریسک ها، چگونگی سرمایه گذاری داخلی ریسک ها (اینکه چگونه می توان ریسک ها را به صورت داخلی سرمایه گذاری کرد) و ارزش افزوده خدماتی که توسط بانک های سرمایه گذاری ارائه می شوند، کرد.

همچنین شرکت ها متوجه شدند که ریسک های قابل بیمه شدن و ریسک های مالی باید در کنار یکدیگر مدیریت شوند. این در حالی است که خریداری بیمه و خریداری مشتقات جهت داد و ستد های تامینی (تامین سرمایه گذاری) ریسک های مالی نقش مشابهی را ایفا می کردند.

این بازشناسی اخیراً به سوی توسعه محصولات جدید انتقال ریسک که هر دو نوع ریسک را تلفیق می کرد، سوق یافت. یکی از مثال های اولیه این رویکرد انسجام تصمیم گیری بود که توسط هنی ول (Honey well) در سال ۱۹۹۷ جهت حصول قرارداد چندساله که بیمه ها را جهت پوشش دادن به املاک و ریسک های تعهدات و گزینش ها جهت تامین سرمایه گذاری اثرات نامطلوب ناشی از تغییرات پول رایج ارز بر روی سودهای گزارش شده از عملیات بیرونی (خارجی) آن تلفیق می کرد، صورت گرفت.

در توسعه رویکرد کل نگری به مدیریت ریسک از تصورهای جامع مدیریتی ناشی می شود. برنامه ریزی اقتضایی برای سال های متعدد بخشی از خط مشی شرکت بود که هدف آن شناسایی آن دسته

از فعالیت هایی بود که امکان داشت به وسیله حوادث نامطلوب تهدید شوند. همچنین قرارداددن سیستم ها در محلی که با این گونه رویدادها دست و پنجه نرم کنند. مدیریت مستمر تجاری روند برنامه ریزی اقتضایی را از طریق ملزم کردن سیستم های داخلی جامع گسترش داد.

واکنش های شرکت در برابر تهدیدات مثالی از مدیریت مستمر تجارت را در عمل تصریح می کنند. هر دوی برنامه ریزی اقتضایی و رویکردهای مدیریت مستمر تجارت اگرچه با وجود محدود بودن بر گزینش های استراتژیک که قبلاً ایجاد شده بودند و نقش آنها در به کارگیری موثر این استراتژی ها بود، دلالت داشتند.

### تعریف ریسک سازمانی

ریسک سازمانی حالتی است که در آن ستاده های حاصل از استراتژی سازمانی ممکن است با آنچه که در اهداف شرکت تصریح شده متفاوت باشد، یا محدوده ای که در آن دستیابی به این اهداف با شکست مواجه شود (استفاده از مقیاس ریسک زیان احتمالی).

استراتژی که جهت دستیابی به این اهداف سازمانی انتخاب می شود شاخص ریسک معینی است و از عوامل مختلفی ناشی می شود که ممکن است بر روی فعالیت ها، فرایندها و منابعی که جهت به کارگیری این استراتژی انتخاب می شوند، تاثیر

بگذارند. (شکل شماره ۱)

برخی عوامل بیرونی و درونی می توانند ستاده های ناشی از فعالیت های شرکت را از آنچه که در اهداف شرکت تعیین شده منحرف کنند. بعضی از عوامل بیرونی با آنچه در بازار وجود دارد مرتبط هستند، از قبیل ورود رقبای جدید به بازار، تغییر سلیقه مصرف کنندگان و توسعه محصول جدید که شرکت در آن رقابت می کند.

عوامل بیرونی نیز از تغییرات در اقتصاد، تغییرات در شرایط بازار مالی و سرمایه، تغییرات در محیط های سیاسی، قانونی، تکنولوژیکی، جمعیت شناختی و سایر محیط ها ناشی می شوند که بیشتر این تغییرات فراسوی کنترل مدیریت هستند. در حالی که وظیفه مدیریت ریسک سازمانی فعال آن است که سیستم ها در محلی باشند که شرکت را نسبت به تغییرات مهم، انعطاف پذیر و انطباق پذیرتر کنند. مدیریت ریسک یک فرایند دینامیکی (فعال) است.

عوامل دیگری که می توانند باعث وجود تفاوت بین ستاده ها و برنامه ریزی شرکت شود، از درون خود شرکت ناشی می شوند. این عوامل شامل خطای انسانی، کلاهبرداری غبن، شکست سیستم ها، اختلال در تولید و غیره می باشند. عوامل درونی نشان دهنده بخش عمده ای از ریسک های عملیاتی می باشد.

برای ارزیابی تاثیر کثرت عوامل بیرونی و درونی بر روی فعالیت های شرکت، ساده سازی کار (جهت قابل کنترل کردن) می تواند با کمک

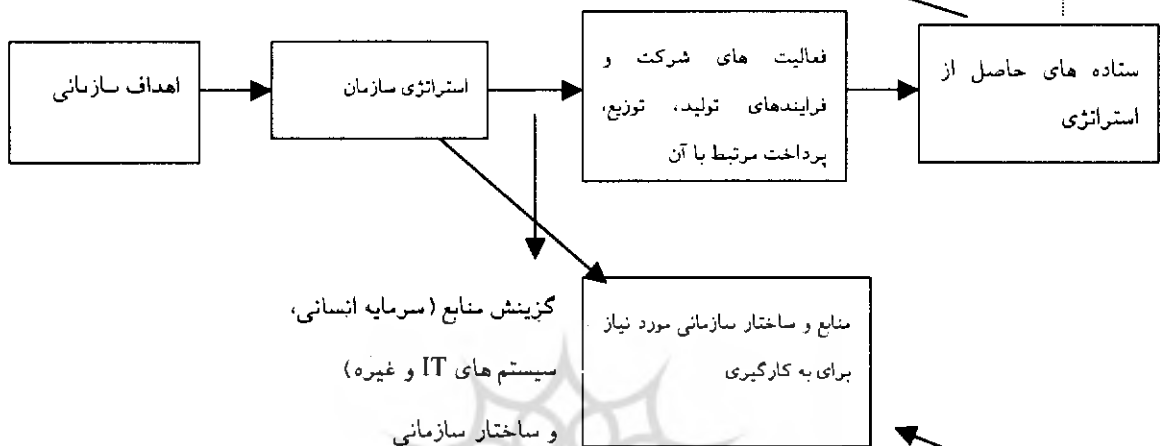
مدل سازی کامپیوتری صورت گیرد.

تجزیه و تحلیل سناریو به طور فزاینده ای جهت اندازه گیری و کنترل ریسک سازمانی با پشتیبانی مشاوره مدیریت شرکت ها یا مشاوران متخصص مدیریت ریسک مورد استفاده قرار می گیرد.

اگر فردی ریسک سازمانی را به صورت اهداف سازمانی اندازه گیری کند، وی دارای چارچوب ثابتی از تجزیه و تحلیل خواهد بود. اما در اینجا باید مدل های ارزش سهامداران نیز مورد بررسی قرار گیرد. این مدل ها تصریح می کنند که اهداف سازمانی یک شرکت باید مقارن (منطبق) با اهداف سهامداران باشد. اگرچه ریسک سهامداران را فقط به صورت غیر مستقیم می توان اندازه گیری کرد این امر به این موضوع بستگی دارد که چگونه بازار بورس برای ریسک پذیری مورد انتظار (عدم ثبات) درآمد آتی شرکت که از فعالیت های شرکت ناشی می شود، قیمت گذاری می کند. هنگامی که اهداف سازمانی شرکتی به طور کامل با اهداف سهامداران آن هم سو شود، ریسک سازمانی اگر مشابه ریسک موجود در بازار بورس نباشد، به آن نزدیک تر است. اما این نکته را باید به خاطر داشت که در بازارهای رقابتی و در بازارهای بورس با ریسک، شرکتی با شاخص ریسک بالا گرایش بیشتری به داشتن بازده بالاتر دارد.

ریسک سهامدار (ریسک بازار سرمایه) که عدم اطمینان (عدم ثبات) جریان های درآمدی آتی مورد انتظار (جریان های نقدینگی) مرتبط با سهامداران از چنین ستاده هایی را اندازه گیری می کند.

ریسک سازمانی اندازه گیری درجه است که در آن ستاده های حاصل از استراتژی ممکن است متفاوت از اهداف (با شکست در دستیابی به اهداف) باشد.



شکل ۱. اندازه گیری ریسک سازمانی

شرکت به تنهایی است. اگر مدیران عالی، استراتژی شاخص ریسک به خصوصی را بررسی کنند که در سطح بالایی قرار دارد، می توانند آن استراتژی را به صورت واحد همراه با شاخص ریسک کمتر تبدیل

## حفظ و انتقال ریسک

ریسک های کلی یک شرکت بخش سازنده استراتژی سازمانی آن هستند، یکی از راه های مدیریت چنین ریسک هایی، گزینش استراتژی

کنند. بنابراین مدیریت ریسک سازمانی باید فرایندی از بالا به پایین باشد.

همان طوری که فرایندهای تصمیم گیری سازمانی ساختار سلسله مراتبی دارند، تصمیم های مدیریت ریسک نیز به همین شکل است. سئوالاتی در مورد اینکه آیا بیمه نامه خریداری شود و یا ریسک های مالی تامین سرمایه گذاری شوند، به تصمیمات استراتژیکی که قبلاً گرفته شده، بستگی دارد.

به عنوان مثال، ریسک های پول رایج یک شرکت از فعالیت های بین المللی آن شرکت ناشی می شود. بنابراین اگر تولید شرکتی در کشوری با پول رایج (ارز) ارزان تر نسبت به سایر کشورها باشد، در این صورت آن شرکت تمایل به صادرات دارد که یکی از راههای مدیریت چنین ریسک های پول رایج (ارز) از طریق جابه جایی امکانات تولید آن شرکت است.

بیشتر ریسک هایی را که شرکت با آن مواجه می شود، نمی توان تامین مالی کرد، به همین جهت چنین ریسک هایی باید نگهداری و در داخل شرکت سرمایه گذاری شوند. مکانیزم های دیگری نیز برای کاهش ریسک صرف نظر از خرید بیمه نامه و تامین سرمایه گذاری های اقتصادی وجود دارد. به عنوان مثال می توان از مکانیزم های حقوقی در این زمینه استفاده کرد. برخی از ریسک های ناشی از فعالیت های تجاری را می توان از طریق استفاده از

ابزار آلات شرکت یا با استفاده از مسئولیت محدود آنها را کنترل کرد. پروژه های کلان (در مقیاس بزرگ) و توسعه دارایی های غیر منقول به این سبک سازمان دهی می شوند. شرکت خدماتی خط لوله آلیسکا (Aliska) در سال ۱۹۷۰ جهت ساختن و خدمات دهی به خط لوله نفتی تاسیس شد و شرکت المپیا (Olimpia) و یورک کناری وارف (York Canary wharf) نیز در سال ۱۹۸۵ جهت توسعه مجدد بخشی از داک لند (Dock land) در لندن به عنوان دفتر و مجتمع شبانه روزی تاسیس شدند.

انتقال دارایی های ناشی از فعالیت های شرکت و یافتن منابع خارجی (عمل استفاده از کارگران یا نیروی انسانی در خارج از سازمان) کارکردهای عملیاتی مکانیزم های دیگری را برای انتقال ریسک به وجود می آورد. اما بیمه نامه مختلف تامین سرمایه گذاری یا مکانیزم های حقوقی، انتقال دارایی ها و یا منبع یابی خارجی فقط به معنای جایگزین کردن ریسک در این فعالیت ها نیست بلکه نشان دهنده انتقال فعالیت های تجاری است.

در مورد میزان پوشش بیمه ای که باید خریداری شود، مقدار ریسک های اقتصادی که باید تامین سرمایه گذاری شوند یا درجه انتقال دارایی ها و تامین منابع خارجی، به واسطه محدودیت های کلیدی تعیین خواهند شد. مقیاس زیان بالقوه یا به طور دقیق تر، هرچه تاثیر نامطلوب عوامل بالقوه بر روی دستیابی به اهداف سازمانی بیشتر باشد، به

همان ترتیب نیز اولویت مدیران برای انتقال ریسک در مقایسه با نگهداری آن بیشتر خواهد بود. تصمیمات اتخاذ شده برای موازنه بین نگهداری و انتقال ریسک فقط به درجه تاثیر آنها بستگی نخواهد داشت، بلکه میزان اطلاعات و توانایی شرکت در مدیریت مجموعه خاصی از ریسک ها نیز نقش به سزایی دارد. وقتی که شرکتی عملیاتی را متوقف و یا برای انجام آن منبع یابی خارجی می کند، در این صورت به طور معمول عمل می کند زیرا تصور می کند که دریافت پیمانکار مجهز تر و آگاه تر در اداره چنین فعالیت هایی است. به عنوان مثال تامین خارجی کامپیوتر و سیستم های اطلاعاتی به یک سازمان متخصص می تواند ریسک های فرسودگی فنی تکنولوژیکی و نقص سیستم ها و همچنین افزایش اثربخشی هزینه ها را کاهش دهد. دانش و توانایی بیشتر به معنای ریسک کمتر است. با این وجود تاثیر وقوع ریسک به اینکه چه کسی فرایند زیربنایی را اداره یا کنترل می کند، بستگی دارد. در خرید بیمه نامه یا قراردادهای جهت تامین سرمایه گذاری یا داد و ستد تأمین ریسک های مالی، داشتن اطلاعات کافی در مورد ریسک حائز اهمیت است. شرکت ها تمایل دارند اطلاعات کمتری در مورد تقسیم های احتمالی زیربنایی لازم جهت ارزش ریسک های بیمه در مقایسه با شرکت های بیمه داشته باشند، مخصوصاً اگر وقایع بیمه شدنی به ندرت به وقوع بپیوندند. این امر در مورد قیمت گذاری ریسک های

مالی نیز اعمال می شود.

## برخی از موضوعات عمومی در مورد مدیریت ریسک سازمانی

مفهوم وسیع تر مدیریت ریسک سازمانی، جهت گیری آشکاری را در مورد اینکه چگونه ریسک های قابل پیش بینی و یا ریسک های مالی باید در درون سازمان مورد بررسی قرار گیرد، ارائه می دهد. ریسک های قابل بیمه شدن و ریسک های مالی زیر مجموعه ریسک سازمانی هستند. بنابراین اگر بازارهای بیمه و بازارهای مشتقات یا مکانیزم های تامین کننده سرمایه گذاری نبودند، تمامی ریسک هایی که یک سازمان با آن مواجه می شدند از نوع ریسک های سازمانی بودند. زیرا آنها از پیامدهای فعالیت هایی که توسط شرکت به عهده گرفته شده است، ناشی می شوند.

ما می توانیم مباحث بالا و مباحث اولیه را در مورد ریسک سازمانی در قالب نکات ذیل خلاصه کنیم:

۱. ریسک سازمانی در درون استراتژی سازمانی یک شرکت نهفته است. انتخاب آن برای فعالیت های شرکت و برای منابع و ساختار سازمانی (جهت به کارگیری این فعالیت ها) در محتوای محیط های نا مطمئن است که سازمان در درون آن فعالیت می کند.

۲. ریسک سازمانی را می توان فقط به صورت

### مسائل سازمانی

در انتها باید برخی از مسائل کلیدی سازمانی بیان شود. نظر به اینکه مدیریت ریسک سازمانی باید فرایندی از بالا به پایین باشد، مدیر کل و تیم مدیران اجرایی عالی باید پارامترهایی را برای خط مشی ها و ساختار سازمانی جهت به کارگیری موثر آن تعیین کنند.

اطلاعات باید از نزدیک ترین بخش منابع ریسک بازخورد داده شود، تا مدیران عالی که خط مشی های کلی ریسک را تدوین می کنند، به طور کامل مطلع باشند.

علاوه بر این، مدیریت باید برخی از مسئولیت ها را به نزدیک ترین بخش هایی که احتمالاً ریسک ها بر روی آن تاثیر می گذارند یا از آن تاثیر می پذیرند، تفویض کند به طوری که از بزرگ شدن مسئله جلوگیری شود.

به علت پیچیدگی در شناسایی، کنترل کردن و مدیریت ریسک ها در شرکت، متخصصین متعدد و خبره مورد نیاز است. وظیفه جدید مدیریت هماهنگی، با مدیر ارشد ریسک است.

مدیر ارشد ریسک که معمولاً مدیر اجرایی عالی و عضو تیم برنامه ریزی استراتژی عالی می باشد، ممکن است عنوان شغلی را از قبیل، مدیر ریسک گروهی، حتی اگر مسئولیت وی اکنون وسیع تر نیز شده باشد به عهده بگیرد. اما عنوان مدیر ارشد ریسک در استفاده رو به رشد

اهداف سازمانی یک شرکت به نحو کارآمدی اندازه گیری کرد. ریسک درجه گسترده ای دارد که در آن ستاده های واقعی به دست آمده از فعالیت شرکت متفاوت از مفهوم پراکندگی ها، یا شکست در دستیابی، سیر نزولی ریسک) به اهداف شرکت است.

۳. هنگامی که شرکت در بورس ثبت شده باشد، هرچه اهدافی که توسط مدیریت برای انتفاع سهامداران آن تعیین می شود، هم جهت باشند. به همان ترتیب، ارزیابی ریسک سازمانی به قیمت گذاری ریسک در بازار بورس شرکت نزدیک تر خواهد بود.

۴. نظر به اینکه سرمایه گذاری (تامین مالی) ریسک هایی که شرکت با آن مواجه می شود باید به طور کلی به صورت سرمایه گذاری در شرکت تلفیق گردند، خریداری بیمه نامه و تصمیمات خود بیمه گری و خط مشی های تامین سرمایه گذاری باید با مدیریت نقدینگی وسیع تر از آن و تصمیمات ساختار سرمایه دقیقاً هماهنگ شوند.

۵. تصمیمات نگهداری ریسک در مورد ریسک های قابل بیمه شدن (به عنوان مثال، انتخاب سطح های معاف از مالیات) و تصمیمات نگهداری ریسک برای ریسک های اقتصادی (به عنوان مثال، گزینش، "قیمت های اعتصابی") در مورد قراردادهای اختیار معامله باید به طور مشترک تعیین شوند، هر دو نوع ریسک زیر مجموعه ای کلی از ریسک سازمانی هستند. بنابراین این به احتمال ضعیف این دو نوع ریسک مستقل از یکدیگرند.



می باشد.

فردموتور، داک انرژي، صنایع کوچ، چارلز سکروپ، فیدلتی و بانک رویال کانادا در بین سایرین چنین مدیران ارشدی را منصوب می کنند.

مضاف بر این، CRO مدیر ارشد ریسک باید ارتباط نزدیک تری با مدیر ارشد مالی برقرار کند. سرمایه گذاری ریسک ها اعم از اینکه نگهداری و یا منتقل شود بر عهده مدیر ارشد مالی است که الزاماً یا مدیر اجرایی عالی و یا عضو کمیته برنامه ریزی استراتژیک است.

مدیر ارشد مالی (CFO) نه تنها مسئول خریداری بیمه نامه است - تا وقتی که این تصمیمات در حیطه کارکرد خزانه شرکت قرار داشته باشد- بلکه مسئولیت خط مشی کلی مالی شرکت را نیز که شامل تامین مالی تمامی ریسک های نگهداری شده است، به عهده دارد.

هیئت رئیسه شرکت، اکنون به تشویق هیئت مدیره جهت توسعه شفاف تر کارکردهای حسابرسی ریسک که شامل نظر اجمالی تیم مدیریت عالی آن است، می پردازد.

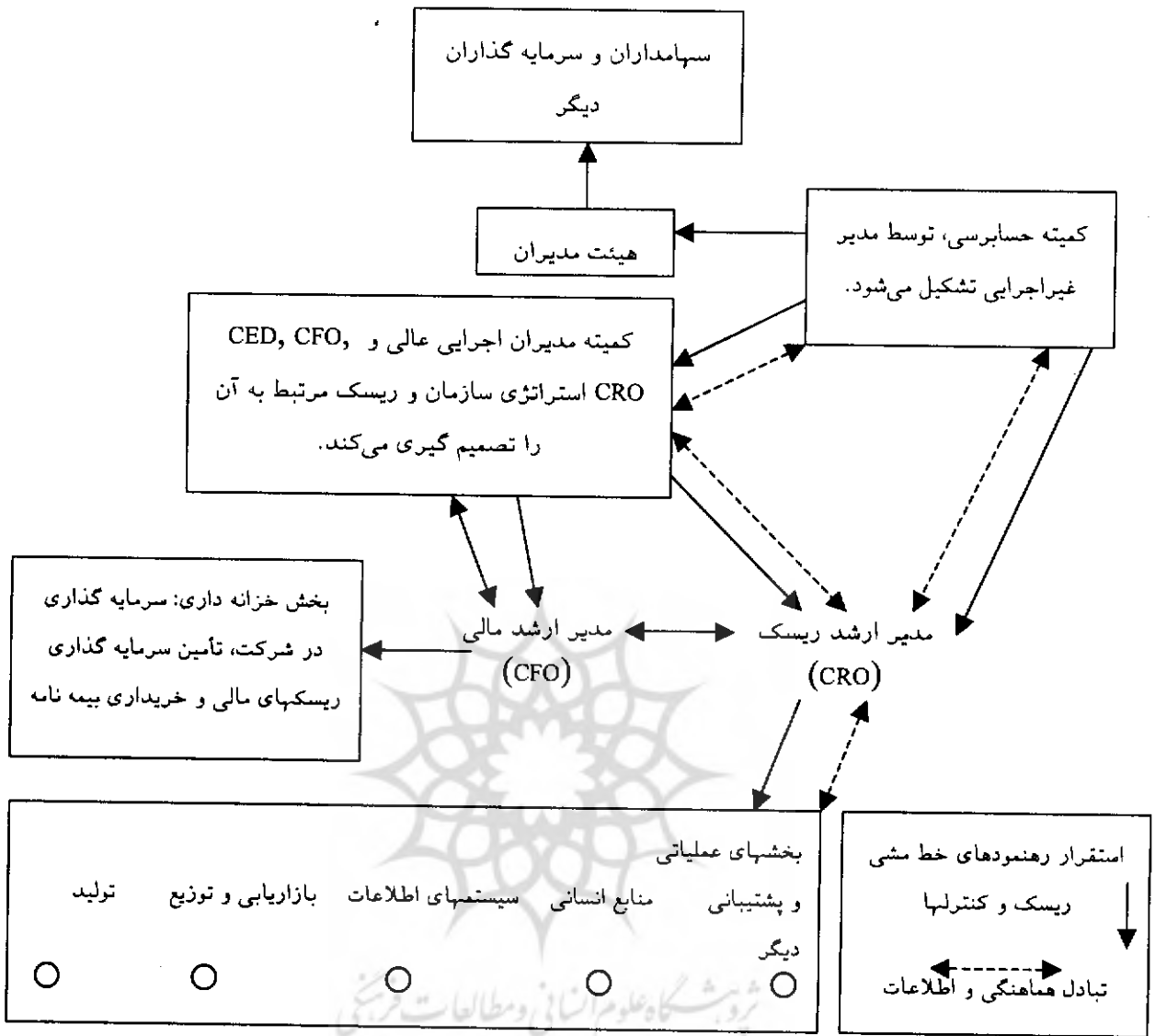
چنین کارکرد حسابرسی ریسک سطح بالا معمولاً مسئولیت اضافی برای کمیته حسابرسی، هیئت مدیره تلقی می شود.

از آنجایی که مدیران اجرایی خودکنترل

هستند، فردی غیر از مدیر اجرایی، ریاست کمیته حسابرسی را جهت دادن استقلال به آن به عهده می گیرد. هیئت مدیران دارای مسئولیت نهایی ریسک سازمانی شرکت، که مستلزم پاسخگویی در برابر سهامداران و دیگر سرمایه گذاران می باشد، هستند. در کشورهایی که دارای روال ساختار دو هیئتی که شامل هیئت اجرایی و هیئت نظارت هستند، مدیر ارشد ریسک باید به هیئت نظارت گزارش دهد. ساختار گزارش دهی، رهنمودهای خط مشی ریسک و جریان های اطلاعات برای سازمان کارآ در شکل ۲ شرح داده شده است.

در شرکت های خدمات مالی نظیر بانک ها، شرکت های بیمه و شرکت های اعتباری، نقش مدیر ارشد ریسک، در طی زمان به صورت نقشی اضافی مفروض خواهد بود.

به احتمال زیاد مسئولیت کلی جهت هماهنگی با مقامات نظارتی دولت که متهم به به استفاده از مقررات احتیاطی شده اند به CRO داده خواهد شد. این مسئولیت اضافی در محیط نظارتی که احتمالاً از آن ناشی شده است، افزایش می یابد. جایی که کنترل ریسک که به صورت سنتی توسط مقامات نظارتی دولت انجام می گیرد، به شرکت های خدمات مالی تفویض می شود.



شکل ۲. مدیریت ریسک سازمانی و استقرار آن در سازمان

### نتیجه گیری

مدیریت ریسک سازمانی وظیفه خود را در درون فرایند برنامه ریزی استراتژی به طور مستمر

تقویت خواهد کرد. نظر به اینکه این موضوع بخشی از دستور جلسه هیئت رئیسه شرکت است به همین علت هیئت مدیران و مدیران عالی اکنون به صورت

مستقیم تری در قبال ریسک هایی که شرکت انجام می دهد پاسخگو هستند و در این صورت جهت توسعه کامل آن منابع مالی کافی در نظر خواهند گرفت. در آخر اینکه مدیریت ریسک سازمانی چارچوب مشخصی را مهیا می سازد که در آن ریسک های بیمه ای و مالی که شرکت با آن مواجه است را می توان ارزیابی و مدیریت کرد.

منبع:

*The Geneva Papers on Risk and Insurance*

*Vol.26 No.3(July 2001)*

وژگان کلیدی:

مدیریت ریسک سازمانی، رویکرد سیستماتیک استراتژی

سازمانی، نگهداری ریسک در شرکت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی