



## Management of Legal and Compliance Risks in Iran's Banking Industry (Risk Matrix Approach)

Soran Rashidi<sup>1</sup>, Seyed Mohammadreza Miri Lavasani<sup>2\*</sup>, Mehdi Montazer<sup>3</sup>

1. PhD Student in Finance-Financial Law, department of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Environmental Management, Faculty of Natural Resources and Environment, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

3. Assistant Professor, department of Private Law, Faculty of Human Sciences, Damavand Branch, Islamic Azad University Tehran, Iran.

### ARTICLE INFORMATION

Article Type: Original Research

Pages:81-100

Article history:

Received: 05 Feb 2024

Edition: 14 Mar 2024

Accepted: 14 Apr 2024

Published online: 22 Jun 2024

### Keywords:

Legal Risk, Compliance Risk, Banking, Risk Matrix.

### Corresponding Author:

Seyed Mohammadreza Miri Lavasani

### Address:

Iran, Tehran, Islamic Azad University, Faculty of natural resources and environment, Department of management environmental.

### Orchid Code:

0000-0003-2780-7958

### Tel:

021-44845205

### Email:

Sm.lavasani@srbiau.ac.ir

### ABSTRACT

**Background and purpose:** the lack of proper legal risk management and compliance causes banks to be exposed to a wide range of criminal, regulatory and civil responsibilities; Therefore, banks should formulate and implement strategic strategies to deal with these risks. Therefore, according to the importance of the subject, the purpose of this research is to compile the legal risk matrix and apply it in the field of banking activity.

**Materials and Methods:** It is a Mixed Method research (qualitative and quantitative). The qualitative phase of the research is related to the identification of legal risks and adaptation. In the quantitative research phase, the identified indicators are scored to be prioritized using the risk matrix.

**Ethical Considerations:** In writing the article, the originality of the texts, honesty and trustworthiness have been made.

**Findings:** Using the views of banking and risk experts, 12 cases of legal risk and 12 cases of compliance risk were identified and their probability of occurrence and effects were scored. Finally, the matrix of legal risks and the adaptation of compilation and related strategies were presented based on the priority and position of the risks.

**Results:** Banks should carefully monitor legal and compliance risks and allocate their financial resources for them. Implementing a risk management system and adjusting internal processes related to it will improve the legal system and reduce legal and compliance risk.

### Cite this article as:

Rashidi S, Miri Lavasani M, Montazer M. *Management of Legal and Compliance Risks in Iran's Banking Industry(Risk Matrix Approach)*. Economic Jurisprudence Studies. 2024.



فصلنامه مطالعات فقه اقتصادی، دوره ششم، شماره دوم، تابستان ۱۴۰۳

### مدیریت ریسک‌های حقوقی و تطبیق در صنعت بانکداری ایران (رویکرد ماتریس ریسک)

سوران رشیدی<sup>۱</sup>، سید محمدرضا میری لواسانی<sup>۲\*</sup>، مهدی منتظر<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری رشته مالی - حقوق مالی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت محیط زیست، دانشکده منابع طبیعی و محیط زیست، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۳. استادیار، گروه حقوق خصوصی، دانشکده علوم انسانی، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

#### چکیده

**زمینه و هدف:** فقدان مدیریت مناسب ریسک حقوقی و تطبیق موجب می‌شود که بانک‌ها در معرض طیف وسیعی از مسئولیت‌های کیفی، نظارتی و مدنی قرار بگیرند؛ بنابراین بانک‌ها بایستی برای مقابله با این ریسک‌ها، استراتژی‌های راهبردی را تدوین و اجرا کنند. لذا با توجه به اهمیت موضوع، هدف از این تحقیق تدوین ماتریس ریسک حقوقی و تطبیق در حوزه فعالیت بانک‌هاست.

**مواد و روش:** روش تحقیق تلفیقی (کیفی و کمی) می‌باشد. فاز کیفی تحقیق مربوط به شناسایی ریسک‌های حقوقی و تطبیق می‌باشد. در فاز کمی تحقیق، شاخص‌های شناسایی شده امتیازدهی می‌شود تا با استفاده از ماتریس ریسک اولویت‌بندی شوند.

**ملاحظات اخلاقی:** در نگارش مقاله اصالت متون، صداقتداری و امانتداری شده است.

**یافته‌ها:** با استفاده از دیدگاه خبرگان حوزه بانکی و ریسک، ۱۲ مورد ریسک حقوقی و ۱۲ مورد ریسک تطبیق شناسایی و احتمال وقوع و اثرات آن امتیازدهی شد. درنهایت ماتریس ریسک‌های حقوقی و تطبیق تدوین و استراتژی‌های مرتبط بر اساس اولویت و جایگاه ریسک‌ها ارائه شد.

**نتیجه:** بانک باید با دقت ریسک‌های حقوقی و تطبیق را رصد کنند و منابع مالی خود را برای آن‌ها اختصاص دهند. اجرای یک سیستم مدیریت ریسک و تنظیم فرآیندهای داخلی مرتبط با آن موجب بهبود نظام قانونی و کاهش ریسک حقوقی و تطبیق شود.

#### اطلاعات مقاله

نوع مقاله: پژوهشی

صفحات: ۸۱-۱۰۰

سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۱۶

تاریخ اصلاح: ۱۴۰۲/۱۲/۲۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۱/۲۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۴/۰۲

#### واژگان کلیدی:

ریسک حقوقی، ریسک تطبیق، بانکداری، ماتریس ریسک.

#### نویسنده مسئول:

سید محمدرضا میری لواسانی

#### آدرس پستی:

ایران، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، دانشکده منابع طبیعی و محیط زیست، گروه مدیریت محیط زیست.

#### تلفن:

021-44845205

#### کد ارکید:

0000-0003-2780-7958

#### پست الکترونیک:

Sm.lavasani@srbiau.ac.ir

## ۱. مقدمه

بانک‌ها به لحاظ ساختار و عملکرد حساس خود با ریسک‌های متعددی مواجه هستند که ریسک‌های حقوقی و تطبیق از جمله مهم‌ترین این ریسک‌ها هستند. ریسک‌های حقوقی در صنعت بانکداری به مخاطراتی اشاره دارد که ناشی از تعارضات قوانین و مقررات حقوقی بین بانک‌ها و مشتریان، نیروهای بازار، مقامات نظارتی و سایر ذی‌نفعان رسمی و غیررسمی است. ریسک‌های تطبیق نیز به ریسک‌هایی اشاره دارد که به دلیل تطبیق ناتوان برخی بانک‌ها با تغییرات در صنعت، ایجاد می‌شود. مطالعه ریسک‌های حقوقی و تطبیق در صنعت بانکداری بسیار اهمیت دارد چرا که به بانک‌ها کمک می‌کند تا تعارضات ریسکی را شناسایی و از آن پیشگیری کنند. با شناخت این ریسک‌ها، بانک‌ها می‌توانند استراتژی‌ها و سیاست‌های مناسب برای حفظ تطبیق با مقررات را اتخاذ کنند. همچنین مطالعه ریسک‌های حقوقی و تطبیق به بانک‌ها امکان می‌دهد تا به تغییرات قانونی و مقرراتی از جمله استانداردها و میزان سرمایه‌ای که وظیفه نگهداری از آن‌ها را به عهده دارند، توجه کنند و به منظور حفظ تطبیق با آن‌ها، تغییرات مورد نیاز را در سیاست‌ها و فرآیندها اعمال نمایند. بنابراین می‌توان بیان نمود که صنعت بانکداری کشور نیازمند یک رویه استاندارد شناسایی و مدیریت ریسک‌های حقوقی و تطبیق است. هرچند در زمینه مدیریت ریسک در سایر بخش‌ها تمهیداتی اندیشیده شده ولی در زمینه ریسک حقوقی و تطبیق کمتر بحث شده است؛ بنابراین ارائه الگوی مبتنی بر ریسک حقوقی می‌تواند برای بانک‌ها در زمینه کاهش مخاطرات و بهبود وضعیت مالی تأثیرگذار باشد، چراکه برای مدیریت این ریسک‌ها در صنعت بانکداری ایران، بانک‌ها باید

استراتژی‌ها و راهبردهای مناسبی را اتخاذ کنند. در سال‌های اخیر مطالعات خارجی بسیاری به بررسی ریسک حقوقی و استراتژی‌های مناسب مقابله با آن پرداختند. در این قسمت مروری بر پیشینه تحقیقات در این حوزه پرداخته شده است. پوپادیک (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «پیشگیری و چالش‌های قانونی مدیریت ریسک حقوقی» نشان دادند نوع و ابعاد قراردادهای، در ارزیابی وضعیت آتی و تعیین حجم و مقدار بی‌اطمینانی مؤثر است. مدیران حقوقی و انطباق با فشار همه طرف بر روی استراتژی‌های قانونی مدیریت ریسک خود مواجه هستند. تغییرات در محیط نظارتی و چشم‌انداز ریسک ثابت و غیرقابل‌پیش‌بینی است، درحالی‌که مشاغل بزرگ روی تحول دیجیتال شرط‌بندی می‌کنند و تمرکز خود را بر روی نوآوری متمرکز می‌کنند. در نتیجه، عواقب استراتژی‌های مدیریت ریسک ضعیف دیگر فقط به تسویه حساب و جریمه محدود نمی‌شوند، بلکه آسیب به رشد نام تجاری و تجارت را شامل می‌شوند. گیداددو و اومورو (۲۰۲۰) در پژوهش با عنوان «تأثیر آموزش تجارت بر کسب مهارت‌های بازاریابی، حقوقی تجارت و مدیریت ریسک» نشان دادند که استفاده از اطلاعات مکاتبه شده در جهت مدیریت ریسک توسط مدیران ارشد و هیئت مدیره در بخش مدیریت ریسک مورد توجه زیادی قرار دارد. این اطلاعات توسط کارکردهای نظارت داخلی (حسابرسی داخلی)، حسابرسان مستقل و بخش کنترل داخلی تأمین می‌شود. علاوه بر آن ریسک شرکت‌های زیرمجموعه چه در داخل و چه در خارج از کشور باید توسط ارگان‌های ذی‌ربط شناسایی و ارزیابی شود. تاکتیک‌هایی که برای کنترل ریسک‌ها استفاده می‌شوند، معمولاً منجر به دور زدن تهدیدات یا مخاطرات، به حداقل رساندن

هرگونه سرمایه‌گذاری کارآفرینانه توسط کارآفرینان املاک و مستغلات و سایر سهامداران توصیه می‌کند. نورول (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی ریسک قانونی در مدیریت شرکت» نشان داد که توانایی و آمادگی ناظرین داخلی برای وظایف پیچیده رهبری و مدیریت مربوط به مدیریت ریسک حقوقی و میزان پایبندی اخلاقیات حرفه‌ای در آن گروهها، عدم اطمینان را در قراردادهای و چالش‌های مرتبط با ریسک حقوقی شرکت کاهش می‌دهد. یافته‌های این تحقیق نشان داد برای مدیریت ریسک قانونی روشن یا مطمئن می‌توان یک شکاف آشکار بین ریسک حقوقی و سیستم‌ها، آینده‌نگری، تفکر موضوعی و استراتژیک پیرامون قراردادهای را نشان داد. نیاز به تیم‌های داخلی در مورد میزان فرآیندهای ریسک حقوقی در ارزیابی، کاهش، ارتباط، نظارت و ارزیابی کلی مدیریت ریسک قانونی ضروری است. برخی از جنبه‌های مدیریت ریسک ممکن است منجر به اعتمادبه‌نفس بیش‌ازحد و رویکردهایی برای کاهش خطر شود که ریسک را از شرکت به اشخاص ثالث منتقل می‌کند، با این وجود امکان دارد در شرایط خاص با نتایج منفی همراه باشد. این امکان وجود دارد که مدیریت ریسک با تغییر درک و ریسک‌پذیری، توافق با دیگر نهادها را در ایجاد قرارداد تحت تأثیر قرار دهد. عینیت و استقلال برای ارزیابی دقیق ریسک و مفید بودن آن برای تجارت ضروری است اما با فشارهای ناظرین داخلی برای تجارت در تنش است. این تنش‌ها هم آشکار و هم ضمنی است. فشارهای آشکار و سوگیری‌های ضمنی در کار وجود دارد که ممکن است گاهی اوقات عینیت قراردادهای را تضعیف کند.

در میان مطالعات داخلی، غبیشی و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه خود با عنوان «ریسک و نحوه

احتمال وقوع ریسک یا پیامد منفی آن، انتقال تمام یا بخشی از تهدید به حزب یا بخشی دیگر، حفظ برخی یا تمام آثار بالقوه و واقعی یک تهدید خاص و تبدیل تهدیدات به فرصت‌هایی در آینده می‌شوند. گریگ (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «عدم اطمینان و پیش‌بینی ریسک قانونی در شرکت‌ها» نشان داد که بیشتر مباحث مطرح‌شده در زمینه ریسک حقوقی در نظام بانکی عمدتاً با تمرکز بر جنبه‌های خاص اما بدون برخورد منظم با موضوع بوده است. ریسک قانونی زمانی مطرح می‌شود که یک معامله از نظر قانونی قابل انجام نباشد. ریسک قانونی در کل با ریسک اعتباری مرتبط است زیرا طرفین معامله در صورت زیان در یک معامله به دنبال بستر قانونی برای زیر سؤال بردن اعتبار معامله می‌گردند. ریسک حقوقی یکی از ریسک‌های اثرگذار بر فعالیت شرکت‌ها است. دو عامل مهم در میزان ریسک حقوقی تأثیرگذار هستند. عامل اول ایجادکننده ریسک حقوقی، نوع و ساختار قوانین، روند قانون‌گذاری و همچنین تغییرات قوانین می‌باشد. عامل دوم ایجادکننده ریسک حقوقی، روابط حقوقی بین بانک و اشخاص حقیقی و حقوقی مرتبط با بانک می‌باشد. امبوگوا و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «تأثیر مدیریت ریسک حقوقی بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌های کارآفرینانه تجاری در کنیا» نشان دادند که مدیریت ریسک از نظر آماری تأثیر مهمی بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌های کارآفرینانه املاک و مستغلات تجاری در کنیا دارد. این مطالعه همچنین نشان می‌دهد که تجزیه و تحلیل ناقص مدیریت ریسک سیاسی / حقوقی از نظر آماری تأثیر مهمی بر عملکرد سرمایه‌گذاری‌های کارآفرینی ندارد. این مطالعه نیاز مقامات مربوطه به اجرای انطباق کامل الزامات محیطی را قبل از شروع

مدیریت آن در راستای ارتقای بانکداری اسلامی» مطرح نمودند که عدم اطمینان، عنصری ذاتی در تمام فعالیت‌های اقتصادی به شمار می‌آید. نظام مالی و بانکداری اسلامی نیز همانند سایر فعالیت‌های اقتصادی و بانکداری متعارف با انواع ریسک روبرو می‌باشد که مدیریت آن برای کسب هدف مطلوب بسیار حائز اهمیت است. به دنبال تجهیز منابع و تخصیص آن به فعالیت‌های اقتصادی در بازارهای مالی - که امروزه شبکه بانکی قسمت عمده‌ای از این بازار اعتباری را بر عهده دارد - دقت در مانده مطالبات غیر جاری بانک‌ها، ضرورت شناخت ابعاد ریسک و ابزارهای مدیریت ریسک را روشن و نمایان می‌سازد. صالحی (۱۴۰۱) در مطالعه خود تحت عنوان «مدیریت ریسک ISO 31000 (مطالعه موردی: شرکت ایران تابلو)» مطرح می‌کند که تعدادی از استانداردهای مدیریت ریسک وجود دارند که برای ادغام بهترین روش‌ها و کمک به ساده‌سازی و بهبود پیاده‌سازی‌های مدیریت ریسک برای کسب و کارها طراحی شده‌اند و سیستم‌های مدیریت ریسک اغلب برای اثبات اثربخشی در اجرا و تطبیق با اهداف شرکت، موظف‌اند در برابر حسابرسی‌ها و ارزیابی‌های داخلی سختگیران بایستند؛ بنابراین استانداردهای مدیریت ریسک تعریف شده توسط ISO 31000 نمونه‌ای از استانداردهای بین‌المللی پیشرو در رویکرد مدیریت ریسک است؛ و مدیریت ریسک چارچوبی است که به دنبال پیگیری مداوم، پالایش و بهینه‌سازی کسب و کار و فرآیندها می‌باشد. وقتی صحبت از مدیریت ریسک باشد، همیشه جایی برای بهبود وجود دارد؛ و این استاندارد مجموعه‌ای از دستورالعمل‌های مربوط به مدیریت ریسک را تعریف می‌نماید که توسط سازمان‌هایی با هراندازه، برای کار در هر زمینه‌ای، جهت اجرای سیستم‌های

مدیریت ریسک مؤثر، طراحی شده است؛ و ISO 31000 یک چارچوب پیشرو برای سازمان‌هایی است که به دنبال شروع مدیریت ریسک هستند؛ و استانداردهای مدیریت ریسک مجموعه خاصی از فرآیندهای استراتژیک را تعیین می‌کنند که با اهداف یک سازمان شروع می‌شود و قصد دارد ریسک‌ها (مخاطرات) را شناسایی نموده و از طریق بهترین عملکرد، به کاهش آن‌ها بیانجامد.

شفیعی (۱۴۰۱) در مطالعه خود با عنوان «مدیریت ریسک در بازارهای مالی» مطرح نموده است که ظهور و محبوبیت مدیریت ریسک از واکنش به تغییرات سریع ناشی از جهانی‌شدن و فشار قانونی بر سازمان‌ها برای مدیریت ریسک‌ها به طور کلی صورت گرفته است. اهمیت آن در سال‌های اخیر به دلیل تعدد تقلب‌های شرکتی، رسوایی مالی، افزایش پیچیدگی خطرات و فشار از سوی سازمان‌های نظارتی به‌طور چشمگیری افزایش یافته است. مدیریت ریسک به‌عنوان ابزاری کارآمد برای مدیران سازمان‌ها معرفی شده است. شاهچرا (۱۴۰۰) در مطالعه خود با عنوان «شواهد نظری و تجربی کژمنشی در نظام بانکی ایران» مطرح نموده است که مسئله کژمنشی در رفتارهای نظام بانکی کارایی نظام تأمین مالی کشور را دچار مخاطره می‌کند و وجود شواهد نظری و تجربی این پدیده در نظام بانکی ایران راهگشای سیاست‌گذاران خواهد بود. رفتارهای پرخطر بانک‌ها می‌تواند ناشی از مشکلات اطلاعات نامتقارن بین بانک مرکزی و شبکه بانکی باشد. این مطالعه با استفاده از اثرات هم‌زمان میان تغییر ریسک و تغییر اهرم بانکی در شبکه بانکی به بررسی شواهد وجود کژمنشی در شبکه بانکی ایران پرداخته است. بر اساس نتایج این مطالعه، هر تغییر ریسک با سطح اهرم بانکی در ارتباط بوده و مطابق با نتایج، ارتباط مثبت و

عدم وجود مطالعه جامع می‌توان نوآوری پژوهش را از نظر علم مدیریت ریسک نیز مدنظر قرارداد. از آنجایی که پژوهش به صورت مورد در شبکه بانکی انجام می‌شود و متناسب با نیازها، محیط درونی و بیرونی سازمان و شرایط کنونی ایران است می‌توان از نظر حوزه کاربردی نیز پژوهش را دارای نوآوری دانست. در این راستا این مطالعه در تلاش است که به این سؤال پاسخ دهد که ریسک‌های حقوقی و تطبیق که بانک‌ها با آن مواجه هستند کدامند و استراتژی‌های مناسب مقابله با این ریسک‌ها برای صنعت بانکداری ایران چیست؟ در این راستا هدف از این مطالعه ارائه الگوی مدیریت ریسک‌های حقوقی و تطبیق در صنعت بانکداری ایران بر اساس ماتریس ریسک است. بر این اساس از نظرات خبرگان حوزه قراردادهای بانکی، متخصصان حقوقی یا مدیران ریسک که خدمات مدیریت ریسک قانونی را ارائه می‌دهند و مدیران بانک‌ها استفاده شده است.

ساماندهی مقاله حاضر به این شرح است که در بخش نخست مبانی نظری و تجربی تحقیق ارائه می‌شود. در بخش بعدی ضمن معرفی روش تحقیق و مشخصات نمونه تحقیق، نتایج تحقیق ارائه شده است و در پایان نیز نتیجه‌گیری و پیشنهادها مطرح شده است.

## ۲. مواد و روش‌ها

در این تحقیق از روش ترکیبی به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و دستیابی به نتایج بهره گرفته شده است. روش ترکیبی تلفیقی از دو روش تحقیق کیفی و کمی می‌باشد. استفاده از روش ترکیبی در تحقیق به محققان اجازه می‌دهد تا ابعاد موضوع را به صورت عمیق‌تر و واضح‌تر مورد بررسی قرار دهند و بدین وسیله به نتایج پیچیده‌تر و غنی‌تری دست یابند. با توجه به متفاوت بودن عوامل مؤثر بر

معنی‌دار میان سطح ریسک و اهرم بانکی برقرار است. این رابطه دلیلی برای وجود کژمنشی در شبکه بانکی کشور است که می‌تواند دلیلی بر نوعی شکست بانک مرکزی در نظارت و حمایت از نظام بانکی نیز باشد. پور شهبابی و کرامتی زاده (۱۳۹۸) در مطالعه خود با عنوان «اثر توسعه بازارهای مالی بر ریسک صنعت بانکداری در ایران» به بررسی اثر توسعه بازارهای مالی بر ریسک صنعت بانکی با سه معیار (نسبت سرمایه، تنوع درآمدی و ضریب بتا) پرداختند. نتایج این مطالعه حاکی از آن است که توسعه بازارهای مالی در دو بخش سهام و بانک باعث افزایش ریسک سیستماتیک بانک‌ها می‌شود. همچنین توسعه شاخص سهام بر نسبت سرمایه اثر مثبت دارد و کیفیت درآمد بانک‌ها را افزایش می‌دهد. سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی موجب افزایش نسبت سرمایه بانک‌های مورد مطالعه شده است و درجه باز تجاری در بازه زمانی مورد مطالعه موجب کاهش ریسک سیستماتیک صنعت بانکی شده است. در بین سه معیار نشان‌دهنده عملکرد بانک‌ها شامل بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام و نسبت هزینه به درآمد، تنها بازده حقوق صاحبان سهام موجب افزایش کیفیت و تنوع درآمدی بانک‌ها گردیده است.

مرور بر پیشینه تجربی و مطالعات انجام‌شده نشان می‌دهد که مهم‌ترین نوآوری این پژوهش در زمینه شناسایی ریسک‌های حقوق اقتصادی است که بانک‌های کشور ایران با آن مواجه هستند. همچنین با توجه به اینکه هیچ استاندارد مدون و سازمانی در زمینه شناسایی و مدیریت ریسک‌های حقوق اقتصادی در ایران وجود ندارد می‌توان نوآوری را از نظر الگوی جامع و بومی مدیریت ریسک حقوق اقتصادی دانست. همچنین از نظر رویکرد ارزیابی و شناسایی ریسک‌های حقوق اقتصادی با توجه به

ریسک‌های حقوقی و تطبیق می‌باشد. در فاز کمی تحقیق، شاخص‌های شناسایی شده امتیازدهی می‌شود تا با استفاده از ماتریس ریسک اولویت‌بندی شوند. ماتریس ریسک به صورت شکل ... است:

ریسک حقوقی در صنعت بانکداری در ایران و همچنین جدید بودن این بحث در میان مطالعات داخلی، ضروری است تحقیق کیفی جهت اکتشاف عوامل و متغیرهای مؤثر بر متغیر مذکور صورت گیرد. فاز کیفی تحقیق حاضر مربوط به شناسایی

سطح آسیب‌های احتمالی	فاجعه	۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵
	بحران	۴	۸	۱۲	۱۶	۲۰
	شدید	۳	۶	۹	۱۲	۱۵
	محدود	۲	۴	۶	۸	۱۰
	جزئی	۱	۲	۳	۴	۵
		به‌ندرت	کم	احتمالاً	معمولاً	زیاد
	<b>احتمال وقوع رویداد</b>					

شکل ۱- نمونه خام ماتریس ریسک

بنابراین در مرحله کیفی تحقیق از تعداد ۵ نفر خواسته شد که ریسک‌ها را شناسایی و نیز امتیازدهی کنند. افرادی برای مرحله کیفی انتخاب شده‌اند که از حوزه تحقیق مطلع بوده و در این حوزه به نحوی صاحب‌نظر هستند. نمونه تحقیق در فاز کیفی ویژگی‌هایی به شرح ذیل دارد:

برای طبقه‌بندی انواع ریسک شناسایی شده در ماتریس فوق، امتیازات به صورت زیر به دست آمده است:

**ماتریس ریسک = میزان آسیب‌های احتمالی ×**

**تعیین سطح احتمال وقوع رخداد ریسک**

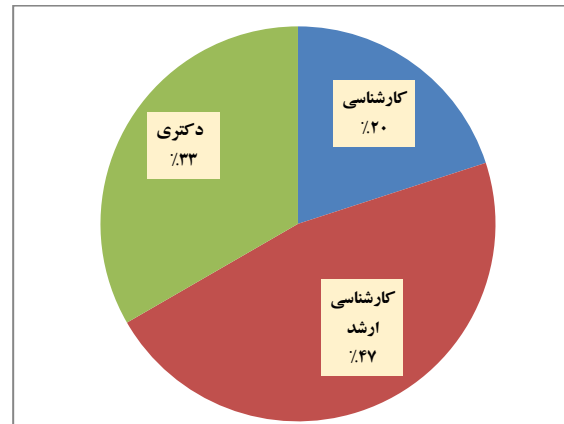
جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران، کارکنان و روسای بانک‌های فعال در صنعت بانکداری ایران هستند که بخصوص با حوزه مدیریت ریسک بانکی در ارتباط می‌باشند. لذا در این تحقیق سعی شده است تعداد نمونه هم در مرحله کیفی و هم کمی بیشتر از حالت متعارف باشد

ماتریس ریسک- آثار جهت تدوین استراتژی‌های مرتبط ارائه گردید.

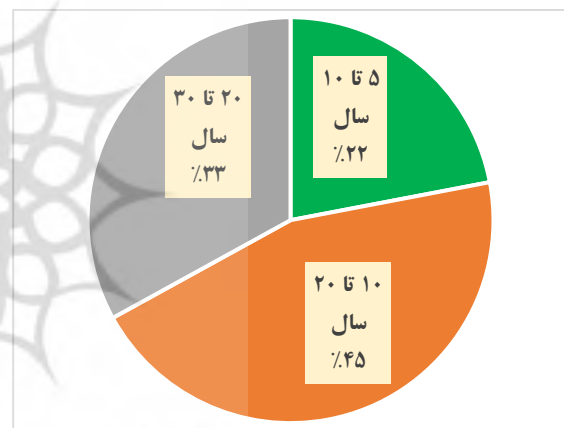
#### ۴-۱. ریسک‌های حقوقی از دیدگاه خبرگان

بیشتر مباحث مطرح شده در زمینه ریسک در نظام بانکی، عمدتاً با تمرکز بر جنبه‌های خاص اما بدون برخورد منظم با موضوع بوده است (گریگ، ۲۰۲۰). گروه حقوقدانان بازار مالی اروپا و گروه حقوقدانان بازار مالی و همچنین کمیته فرعی اتحادیه بین‌المللی وکلای دادگستری صرفاً در زمینه مدیریت ریسک حقوقی به تجزیه و تحلیل و ارائه پیشنهادات در مورد اصلاح قانون و عناصر ریسک حقوقی پرداخته‌اند (آفری، ۲۰۰۵). این اعضا به روشی تا حدودی منظم‌تر و یک تعریف عمومی پذیرفته‌شده از ریسک حقوقی در چارچوب ریسک عملیاتی دست‌یافته‌اند، هرچند تاکنون نتیجه قطعی نداشته است. (پیتچارد، ۲۰۱۸). جوانا بینجامین چهار منبع ریسک حقوقی را شناسایی کرده است که شامل رفتار خود موسسه مالی، ماهیت بازارهای مالی، مشکلات درون قانون، اثر متقابل قانون و بازارهای مالی، می‌باشند. درک این منابع حداقل به اندازه درک اجزای تشکیل‌دهنده یک تعریف مهم است. فقط از این طریق می‌توان در وهله نخست درک کرد که ریسک حقوقی وجود دارد. اگر قرار باشد سیستم و رویه‌هایی برای مدیریت ریسک‌ها طراحی شود، توسعه چنین درکی بسیار مهم است. بر این مبنا مدیریت ریسک حقوقی عبارت است از ارزیابی ریسک و مدیریت ریسک مناسب و همچنین اطمینان از یک رویکرد سازگار توسط مؤسسات اعتباری در زمینه وضوح و تسهیل ریسک‌های مربوط به قراردادهای مالی و غیرمالی در بانک‌ها بر اساس استانداردهای مالی و حسابداری که منطبق با دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های مربوط به اجرا، نظارت و داوری در صورت

#### نمودار ۱- فراوانی مصاحبه‌شوندگان فاز کیفی به تفکیک سطح تحصیلات



#### نمودار ۲- فراوانی مصاحبه‌شوندگان فاز کیفی به تفکیک سابقه کاری



#### ۳. ملاحظات اخلاقی

در این مقاله، اصالت متون، صداقت و امانت‌داری رعایت شده است.

#### ۴. یافته‌های تحقیق

در این بخش تلاش شده است با استفاده از ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی‌شده و جمع‌بندی آن‌ها، ریسک‌های حقوقی و تطبیق شناسایی‌شده است. یافته‌ها در این تحقیق در دو بخش ارائه شده است. در بخش نخست، موضوع ریسک‌های حقوقی و تطبیق از منظر خبرگان این حوزه مورد ارزیابی قرار گرفت و دوم، شاخص‌های شناسایی شده در قالب



مدیریت حقوقی متناسب با سازمان خود مورد توجه قرار دهند، عاملی که در بخشنامه بانکداری مجدد باید منعکس شود (اموکوا، ۲۰۱۸). علاوه بر این، مدیریت ریسک حقوقی باید با مدیریت ریسک عملیاتی به طور کلی سازگار باشد. با این حال، ممکن است سؤالاتی در مورد رابطه بین نقش ناظر داخلی به عنوان مدیر ریسک، عملکرد سنتی پیروی و کسانی که مسئولیت خطر را به طور کلی متهم می کنند، ایجاد شود (کاستس و همکاران، ۲۰۱۹). علاوه بر این، در شرایط خاص ممکن است مناسب یا عملی نباشد که یک موسسه در پاسخ به ریسکی که ممکن است طیف وسیعی از فعالان بازار را تحت تأثیر قرار دهد، جداگانه عمل کند و در مواردی که ممکن است نیاز به پاسخگویی درگیر انجمن های تجاری و سایر فعالان بازار باشد (بنتو و همکاران، ۲۰۱۸). در راستای تدوین استراتژی های مقابله با ریسک با پنج تن از خبرگان حوزه در چند مرحله مصاحبه شد. در این راستا از دیدگاه خبرگان، ریسک های حقوقی و تطبیق شامل موارد مندرج در جدول ۱ است:

جدول ۱- ریسک های حقوقی بخش بانکی

توضیحات	ریسک
شامل دستورات قانونی و تنظیمات حقوقی است که بانکها باید رعایت کنند. این موارد ممکن است شامل مقررات مالی، مقررات حاکمیت بانکی، مقررات مبارزه با پول شویی و تجارت غیرقانونی باشد. بانکها باید مطابق با این قوانین عمل کرده و در غیر این صورت ممکن است با جرائم مالی مواجه شوند.	ریسک قانونی
بانکها در تعامل با مشتریان و تأمین کنندگان خود قراردادهای مختلفی منعقد می کنند. این قراردادها شامل توافق نامه های اعتباری، قراردادهای وام دهی، قراردادهای اجاره و قراردادهای تعاونی می شوند. اگر بانکها نتوانند به تعهدات قراردادی خود عمل کنند، می توانند برای آنها عواقب حقوقی جدی به دنبال داشته باشد.	ریسک قراردادی
بانکها برای جمع آوری، ذخیره و پردازش اطلاعات حساب های مشتریان خود سیستم های پیچیده ای را بکار می گیرند. اما اگر	ریسک مدیریت اطلاعات

نقص در قرارداد، منابع قانونی و تفسیر مفاد (اصل توافق یعنی با اطمینان از اهداف طرفین) باشد (سانگ، ۲۰۱۹). چنین تعریفی فقط باید در مورد ریسک حقوقی به عنوان بخشی از ریسک عملیاتی قابل اجرا باشد، زیرا هرگونه انحراف از رویکرد استفاده شده توسط قانون گذار، ارتباط عملی و کاربردی احتمالی آن را به خطر می اندازد (گیدادو و اوامورو، ۲۰۲۰).

فقدان مدیریت مناسب ریسک حقوقی موجب می شود که سازمان در معرض طیف وسیعی از مسئولیت کیفری، نظارتی و مدنی قرار بگیرد؛ بنابراین، تمام بخش های حقوقی داخلی مؤسسات مالی و بانکها باید برنامه های مدیریت ریسک حقوقی را که قبلاً چنین کاری نکرده اند، در نظر بگیرند (بیچر و استریتوایسر، ۲۰۱۹). با این حال، موفقیت هر یک از این برنامه ها به تقویت یا حتی در برخی موارد ایجاد فرهنگ حاکمیت شرکتی مدیریت ریسک بستگی دارد که آگاهی از ریسک حقوقی را ارزیابی کند. چنین برنامه ای اجتناب از تضاد منافع و حمایت از استقلال ادارات حقوقی داخلی (به عنوان مثال توسط ساختارهای مسئولیت مدیریتی مناسب و خطوط گزارشگری) را ضروری می کند و شامل تخصیص منابع کافی به بخش حقوقی برای اجرای آن است (یو و همکاران، ۲۰۱۸).

اساساً، مدیریت ریسک حقوقی را می توان به چهار مؤلفه تقسیم کرد: شناسایی خطرات حقوقی، ارزیابی ضرایب اهمیت ریسکها، نظارت و سازوکارهای گزارشگری و در نهایت کنترل یا کاهش ریسک های مربوط به قرار داده است. از آنجاکه ممکن است مؤسسات، دارای رویه ها و یا فرایندهای مختلف قضایی یا نهادی باشند، مجبورند این موارد را هنگام تنظیم یک چارچوب

#### ۴-۲. ریسک‌های تطبیق از دیدگاه خبرگان

انطباق برای اولین بار در پی رسوایی وانترگیت، زمانی که قانون اقدامات فساد خارجی (FCPA) در سال ۱۹۷۷ برای مبارزه با شیوه‌های رایج رشوه و فساد، به‌ویژه در مورد مقامات دولتی معرفی شد، اهمیت یافت. هدف اصلی این قانون جرم‌انگاری پرداخت به مقامات دولتی خارجی بود و نیازهای نظارتی برای شفافیت حسابداری را معرفی کرد (ستیفانتگ، ۲۰۱۳). حتی اگر اصطلاح «انطباق» در طول تاریخ رایج بوده است، در جدیدترین کاربرد آن، عمدتاً به‌عنوان یک مفهوم سیستماتیک برای اطمینان از رفتار سازگار در یک محیط کسب‌وکار شناخته می‌شود (اسپیندلر و همکاران، ۲۰۱۹). معنای انطباق در لغت‌نامه‌های آکسفورد، «عمل یا واقعیت انجام یک خواسته یا فرمان» «گرایش یا تمایل به تسلیم شدن در برابر اراده دیگران»، «وضعیت یا واقعیت مطابق با قوانین یا استانداردها» است. دو مورد اول نزدیک‌ترین به نحوه استفاده از این واژه و تا حد زیادی به معنای کلی است. آن‌ها به نوعی دلالت بر اطاعت از قدرت دارند. تعریف سوم به طور گسترده‌تری انطباق را از دیدگاه سازمانی «رعایت قوانین یا استانداردها» تعریف می‌کند. تعریف و ماهیت انطباق در محتوای ISO 19600:2014 گنجانده شده است. این تفسیر ماهیت چندبعدی دارد و به طور کلی می‌توان آن را به‌صورت زیر بیان کرد: «انطباق عبارت است از مراقبت آگاهانه، سیستمی و یکپارچه از سازمان برای اعمال متن و روح قانون به طوری که سازمان بتواند به طور مؤثر به اهداف تجاری دست یابد» (ISO 19600، ۲۰۱۴).

امروزه انطباق به حوزه‌های خاصی محدود نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یک اصطلاح کلی برای مفهوم اطمینان از رفتار سازگار توسط شرکت‌ها و

ریسک	توضیحات
ریسک	این سیستم‌ها به‌درستی مدیریت نشوند یا در معرض تهدیدهای امنیتی قرار گیرند، می‌تواند منجر به سرقت اطلاعات مشتریان و افشای اطلاعات حساسی شود.
ریسک قضایی	بانک‌ها ممکن است با درخواست‌ها و ادعاهای قضایی مواجه شوند که احتمالاً منجر به اخذ خسارت‌های مالی برای آن‌ها شود. این ادعاها می‌تواند شامل ادعاهای غلط در قراردادهای، اخذ بهره نامشروع، تخطی از قراردادهای و سایر موارد قانونی باشد.
ریسک تسهیلات حقوقی	بانک‌ها ممکن است همچنین در مواقعی با ریسک‌های حقوقی مرتبط با تسهیلات حقوقی مواجه شوند که ممکن است شامل مواردی مانند قرض دادن به مشتریانی با رویه‌های حقوقی پیچیده، ریسک ارائه تسهیلات مالی و ریسک‌های قانونی مرتبط با ضمانت‌نامه‌ها و اعتبارنامه‌ها باشد.
ریسک تنظیمات مالی	بانک‌ها نیاز دارند که به تنظیمات مالی مربوطه توجه کنند و الزامات حسابداری و گزارشگری را رعایت کنند. این ریسک می‌تواند ظهور ورشکستگی، تخلف مالی و اعلان اختلافات مربوط به حسابداری را در پی داشته باشد.
ریسک ملکی و املاک	بخش مهمی از فعالیت بانکی شامل ثبت معاملات املاک، توصیه و پشتیبانی مالی در خصوص معاملات ملکی است. بانک‌ها باید مطمئن شوند که معاملات ملکی با قوانین و مقررات مربوطه سازگار است.
ریسک خطاهای قضایی	اشتباهات قضایی در فرآیندهای بانکی نقص جدی در عملکرد بانک می‌تواند باشد. مثلاً، خطاهای در اجرای قراردادهای، پس‌اندازهای غلط در معاملات، عدم رعایت مقررات مالی، خطاهای در ارائه مشاوره حقوقی و ...
ریسک رفتار کارکنان	عوامل انسانی مهمی در ایجاد ریسک‌های حقوقی برای بانک‌ها محسوب می‌شوند. عدم رعایت استانداردهای حقوقی و عملکرد غیرقانونی کارکنان ممکن است منجر به جرائم مالی و رفتار تقلبی شود که از کارکنان پایه تا مدیران بالادستی بانک ممکن است حاکم باشد.
ریسک تغییرات نامطلوب در تنظیمات قانونی	تغییر قوانین و مقررات حقوقی می‌تواند بر بانک‌ها تأثیر بگذارد و شرایطی را ایجاد کند که بانک‌ها برای رعایت قوانین دستوری و اصلاحی هزینه کنند.

کوچک‌تر، انطباق اغلب در بخش‌های دیگر مانند بخش حقوقی یافت می‌شود. مسئولیت‌های بخش‌ها بسته به اندازه شرکت، محیط قانونی و راه‌اندازی در هر شرکت متفاوت است. اغلب، چندین بخش در حصول اطمینان از انطباق در یک سازمان دخیل هستند و این بخش انطباق است که باید از روشن بودن مسئولیت‌ها، یا وجود رابط‌های مختلف در یک شرکت، اطمینان حاصل کند. انطباق با عملیات خدمات مالی به منظور محافظت از مصرف‌کنندگان، خدمات آن و کاهش خطر تحریم‌های قانونی و نظارتی، ضرر مالی یا از دست دادن شهرت، مرتبط است. این یک تابع کنترل ریسک داخلی برای کمک به کاهش خطر انطباق و بخشی جدایی‌ناپذیر از فعالیت‌های تجاری یک موسسه مالی است. هدف از انطباق، همان‌طور که به‌طور سنتی باور می‌شود، پیشگیری، کشف و رفع تخلفات قوانین و مقررات است. با گسترش این تفکر و افزودن عامل توانمندسازی کسب‌وکار، انطباق، اگر به‌درستی انجام شود، تأثیر مثبتی بر سازمان خواهد داشت. انطباق مثبت یک مفهوم بسیار فراگیر است که کسب‌وکار، حاکمیت و انطباق را در کنار هم قرار می‌دهد. این مدل، همزیستی هماهنگ بین ذینفعان مختلف سازمان را توصیف می‌کند و به‌خوبی با ریسک کلی حاکمیت و چشم‌انداز انطباق سازمان مطابقت دارد (راماگرشنا، ۲۰۱۵).

از نظر کمیته بال بخش تطبیق یک بانک بخش مستقل است که با هدف مدیریت ریسک تطبیق اقدام به شناسایی، ارزیابی، اندازه‌گیری و پایش مستمر این ریسک می‌نماید. بانک‌ها برحسب نوع فعالیت و حیطه کاری خود می‌توانند سایر قوانین و مقررات شامل رهنمودهای صادره از سوی ناظران، عرف بازار، دستورالعمل‌های اتحادیه‌های

کارکنان آن‌ها با قوانین، مقررات، سیاست‌ها و هنجارهای اجتماعی اتلاق می‌شود. کمیته بال ریسک تطبیق را احتمال تحریم‌های قانونی یا نظارتی، زیان‌های مالی و یا آسیب‌های وارد بر حسن شهرت بانک در نتیجه ناتوانی و قصور در مطابقت با قوانین مقررات استانداردها و ضوابط اجرایی ناظر به عملکرد بانک می‌داند.

ریسک تطبیق شامل ریسک‌های عدم رعایت قوانین مبارزه با پولشویی، تأمین مالی تروریسم، رعایت قوانین حمایت از مصرف‌کننده، مدیریت ارتباط با مشتری، امنیت سایبری و حریم خصوصی، رعایت قوانین مالیاتی، قوانین محیط‌زیست و بهداشت، ریسک ایمنی قوانین ناظر بر گزارشگری سازمانی، ریسک فساد و کلاهبرداری، ریسک رعایت قوانین مالی، ریسک رعایت قوانین کار در شرایط محدودیت‌های قانونی، ریسک رعایت مجوزها، ریسک رعایت قوانین ناظر بر عملیات سازمان، ریسک رعایت قوانین ناظر بر زنجیره تأمین، ریسک تجارت واردات و صادرات و ریسک رعایت قوانین ناظر بر روابط با عرضه‌کنندگان می‌باشد. در حال حاضر سه بخش اصلی ریسک تطبیق شامل ریسک رعایت قوانین مبارزه با پولشویی و تأمین مالی تروریسم و ریسک رعایت تحریم‌های مورد تأکید نهادهای ناظر بین‌المللی می‌باشد.

شرکت‌های بزرگ اغلب بخش‌هایی را معرفی می‌کنند که به طور خاص مسئول انطباق هستند. اندازه و اهداف دپارتمان‌ها بسته به محیط کسب‌وکار و مقیاس ریسک‌هایی که توسط آن‌ها اداره می‌شود، متفاوت است. به این ترتیب، شرکت‌های بزرگ‌تر معمولاً مسئولیت حوزه‌های ریسک مختلف را در بخش انطباق برای تسهیل نظارت متمرکز می‌کنند. برای شرکت‌های

توضیحات	ریسک
شامل خطاهای عملیاتی، تخلفات کارکنان و دیگر مشکلاتی است که می‌تواند به خسارت جدی مالی و عملکردی بانک منجر شود.	ریسک عملیاتی
بانک‌ها اغلب هدف جرائم سایبری و حملات سایبری هستند. حملات سایبری ممکن است منجر به سرقت اطلاعات مشتری و اطلاعات بانکی، تخریب سیستم‌ها و سرویس‌ها، یا خسارات مالی و معنوی دیگری شود.	ریسک نفوذ به امنیت
هرگونه تغییر در فرهنگ‌سازمانی بانک می‌تواند با مقاومت و عدم تطبیق کارکنان روبرو شود. این ریسک می‌تواند باعث کاهش بهره‌وری، افزایش میزان استعفای کارکنان، عدم قابلیت جذب و نگهداری نیروی کار ماهر و ایجاد مشکلات داخلی شود.	ریسک تغییر فرهنگ‌سازمانی
این ریسک مربوط به نیازمندی هم‌زمان به حفظ حریم خصوصی مشتریان و افزایش سطح شفافیت در عملکرد بانک است. از یک‌سو، بانک‌ها باید حقوق حریم خصوصی مشتریان را رعایت کرده و اطلاعات شخصی را به‌طور امن نگهداری کنند. از سوی دیگر، بانک‌ها باید حاکمیت شفافیت را به‌خوبی رعایت کنند و اطلاعات لازم را در خصوص عملکرد مالی، ریسک‌ها و سازمان‌دهی به مشتریان و نظارت‌گران ارائه دهند.	ریسک شفافیت و حریم خصوصی
بانک‌ها باید با انتظارات جامعه، مشتریان و سایر عوامل مرتبط به‌طور مستمر هماهنگ شوند. تغییر در نگرش افراد و جامعه نسبت به بانکداری و خدمات مالی می‌تواند باعث شود که بانک‌ها نتوانند به‌طور مؤثر بازار را درک کنند و نیازهای جدید را برآورده کنند.	ریسک تغییرات آرمایی
رقابت بین بانک‌ها به علت نیاز به جذب و نگهداری مشتریان در بازار رقابتی بسیار جدی است. بانک‌ها باید توانایی خود را در جذب مشتریان و ارائه خدمات و محصولات نوآورانه بهتر از رقبا به اثبات برسانند. عدم تطبیق با رقابت یا قضاوت نادرست در مورد رقبا می‌تواند بازاریابی ناموفق، افت اعتماد مشتریان و کاهش درآمد را به دنبال داشته باشد.	ریسک رقابتی

صنعت بانکداری و آیین‌نامه‌های داخلی بانک‌ها و غیره را نیز در حوزه فعالیت واحد تطبیق قرار دهند. کمیته بال مسئول نهایی مدیریت ریسک تطبیق در بانک‌ها را هیات مدیره معرفی می‌نماید و مدیران ارشد بانک مسئول اجرای مصوبات هیئت‌مدیره و نیز تدوین فرایندها و رویه‌های مدیریت ریسک تطبیق در بانک‌ها می‌باشند (حاجی شاهرودی و تاجدینی، ۱۳۹۶). در ادامه ریسک‌های تطبیق شناسایی شده از دیدگاه خبرگان نیز ارائه شده است:

### جدول ۲- عوامل مؤثر بر نوآوری کسب‌وکار

توضیحات	ریسک
تغییرات تکنولوژیک به‌ویژه در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) باعث شده است که بانک‌ها برای تطبیق با این تغییرات بسیار دچار چالش شده و سرمایه‌گذاری‌های قابل توجهی در زمینه نوآوری و به‌روزرسانی سیستم‌ها و فرآیندهای خود صورت دهند. اگر بانک‌ها عدم توانایی در تطبیق با تغییرات تکنولوژیک را تجربه کنند، ممکن است رقابتی نسبت به رقبای خود از دست دهند.	ریسک تغییرات تکنولوژیک
بازار بانکداری ممکن است تحت تأثیر نوسانات اقتصادی، نوسانات نرخ ارز، تغییرات در بورس و دیگر عوامل باشد. این نوسانات بر عملکرد مالی، سرمایه‌گذاری‌ها و همچنین پذیرش ریسک برای بانک‌ها تأثیر دارد.	ریسک نوسانات بازار
قوانین و مقررات حاکم بر صنعت بانکداری می‌تواند تغییر کند و بانک‌ها باید تغییرات موردنیاز را در سیاست‌های خود اعمال کنند و از طریق تغییر فرآیندها و سیستم‌ها به تطبیق برسند. عدم تطبیق با قوانین و مقررات ممکن است منجر به جرائم مالی و عواقب حقوقی جدی برای بانک‌ها شود.	ریسک قوانین و مقررات
بانک‌ها برای فعالیت‌های خود به سرمایه اقتصادی و مالی نیاز دارند. این سرمایه شامل سرمایه‌های حقیقی و اجتماعی مانند سپرده‌ها و سهام است. ریسک سرمایه‌دربیرگیرنده عدم استحکام سرمایه، عدم توانایی جذب سرمایه جدید، عدم توانایی در سرمایه‌گذاری در پروژه‌های سودآور و رشد است.	ریسک سرمایه

## ۵. بحث

بیشترین زیان دهی به بالاترین احتمال وقوع در ابتدا و ریسک‌های با احتمال وقوع کمتر و زیان دهی پایین‌تر در ادامه مورد رسیدگی قرار می‌گیرند (عطایی، ۱۳۹۸).

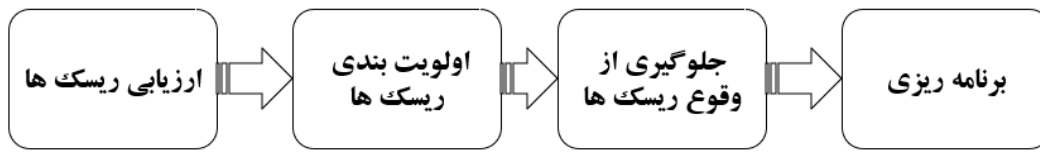
در گذشته، بسیاری از سازمان‌ها ریسک‌ها را با تجویز استانداردها، خط‌مشی‌ها، رویه‌ها، مقررات و سایر راهنمایی‌ها مدیریت می‌کردند؛ دلیل منطقی این بود که اگر از «قوانین» پیروی کنید، نتایج حاصله باید خوب باشد. این مدیریت ریسک نیست. مدیریت ریسک که به‌خوبی انجام شود عدم قطعیت در تصمیم‌گیری را برطرف می‌کند و بر نتایج تمرکز می‌کند (یو، ۲۰۱۹). مدیریت ریسک به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند هزینه‌های عملیاتی و اقتصادی خود را تعدیل کرده و آن‌ها را در اتخاذ بهترین تصمیم‌ها یاری می‌دهد. یک شیوه مناسب مدیریت می‌تواند به مدیران در شناسایی عوامل کنترلی مناسب کمک کند تا بتوانند امنیت لازم را در تحقق مأموریت سازمان پیاده کند و در نتیجه می‌تواند بقای سازمان را تضمین کرده و سازمان را از خاطر ریسک‌های کوچک و بزرگ موجود مصون بدارد (عطایی، ۱۳۹۸).

فرآیند مدیریت ریسک به‌صورت یک فرآیند چهار مرحله‌ای، پنج مرحله‌ای یا شش مرحله‌ای توصیف می‌شود. تفاوت‌های بین مدل‌های مدیریت ریسک جایگزین در بیشتر موارد ناچیز هستند. به عنوان مثال، یک مدل ممکن است به‌عنوان مدل یک مرحله‌ای و مدل دیگر به‌عنوان دو مرحله‌ای مشخص شود. علاوه بر این، در عمل، تمایز بین هر یک از مراحل به‌طور دقیق رعایت نمی‌شود؛ یعنی هنگام اعمال مدیریت ریسک تمایل به ادغام یک مرحله با مرحله دیگر وجود دارد. برای مقاصد مقایسه، توضیح مختصری از مدل‌های مدیریت

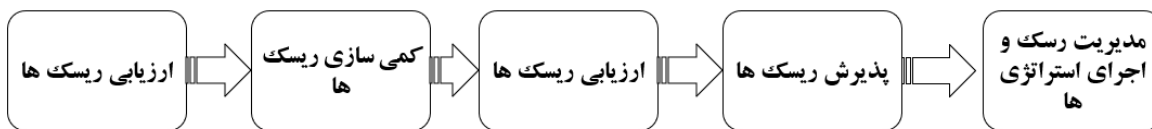
مدیریت ریسک، فعالیت‌های هماهنگ برای هدایت و کنترل یک سازمان با توجه به ریسک است (ISO 31000، ۲۰۱۸). مدیریت ریسک فرآیندی برای شناسایی، تجزیه و تحلیل و انتقال ریسک و پذیرش، اجتناب، انتقال یا کنترل آن به سطح قابل قبولی با در نظر گرفتن هزینه‌ها و منافع مربوط به هر اقدام انجام شده است. استفاده سیستماتیک از سیاست‌ها، رویه‌ها و شیوه‌های مدیریت برای وظایف تجزیه و تحلیل، ارزیابی، کنترل و نظارت بر ریسک (ISO/IEC Guide) است. مدیریت ریسک فرآیندی است که خطرات و زیان‌هایی که یک سازمان با آن مواجه است را شناسایی می‌کند و مناسب‌ترین تکنیک‌ها را برای درمان چنین مواجهه‌هایی انتخاب می‌کند (جورج و راجدا، ۲۰۱۷).

مدیریت ریسک مستلزم آن است که ریسک‌های یک موسسه مالی شناسایی، ارزیابی و کنترل شود. مدیریت سازمانی به ترکیبی از ریسک اعتباری، ریسک بازار، ریسک نرخ بهره، ریسک نقدینگی و ریسک عملیاتی می‌پردازد (بسیس، ۲۰۱۵). مدیریت ریسک یک رویکرد علمی به مسئله ریسک است که هدف آن کاهش و حذف ریسک‌های پیش روی شرکت تجاری است. مدیریت ریسک از حوزه خرید بیمه شرکتی شکل گرفته است و به عنوان یک کارکرد متمایز و مهم برای همه مشاغل و سازمان‌ها شناخته می‌شود (ووگان، ۲۰۱۴). در دنیای پر از تحول امروز مدیریت ریسک از اهمیت روزافزون برخوردار شده است. مدیریت ریسک، فرایند نظام‌مند برنامه‌ریزی، شناسایی، تجزیه و تحلیل و واکنش به ریسک بیان می‌شود. در مدیریت ریسک مطلوب یک فرآیند اولویت‌بندی منظور می‌شود که بدان طریق ریسک‌های با

ریسک جایگزین در زیر آمده است. مدل مدیریت ریسک چهار مرحله‌ای سادگروو:



شکل ۲- مدل ریسک چهار مرحله‌ای سادگروو



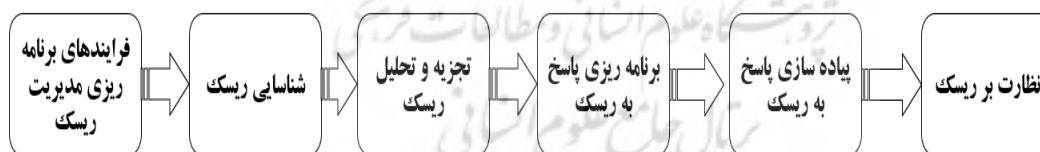
شکل ۳- مدل ریسک پنج مرحله‌ای هایمس (۲۰۰۹)



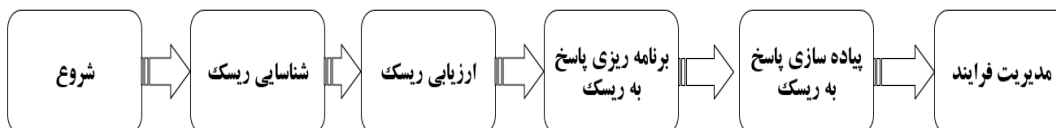
شکل ۴- مدل شش مرحله‌ای استاندارد مدیریت ریسک کانادا



شکل ۵- فرآیند مدیریت ریسک در استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰



شکل ۶- فرآیند مدیریت ریسک (پی ام بوک، ۲۰۱۷)



شکل ۷- فرآیند مدیریت ریسک PRAM Guide 2010

با توجه به امتیازاتی که خبرگان به انواع ریسک‌های حقوقی در بخش بانکی داده‌اند، در این بخش این ریسک‌ها بر اساس امتیاز کل، در ماتریس ریسک جانمایی شده‌اند. هر چه امتیاز بالاتر باشد به معنای درگیری بیشتر سیستم بانکی با این ریسک‌ها است.

در ادامه با توجه به ریسک‌های شناسایی شده از خبرگان این حوزه درخواست شد که به ریسک‌ها بر اساس احتمال وقوع و اثرگذاری آن‌ها بر سیستم بانکی از یک تا پنج امتیاز بدهند. بطوریکه امتیاز ۱ مربوط به کمترین حالت و پنج مربوط به بیشترین است.

### جدول ۳- امتیازات مربوط به احتمال وقوع و

#### شدت اثرگذاری ریسک حقوقی

ریسک	احتمال	پیامد	امتیاز
ریسک قانونی	۴	۳	۱۲
ریسک قراردادی	۴	۵	۲۰
ریسک مدیریت اطلاعات	۴	۵	۲۰
ریسک قضایی	۵	۴	۲۰
ریسک تسهیلات حقوقی	۴	۴	۱۶
ریسک تنظیمات مالی	۴	۴	۱۶
ریسک ملک و املاک	۴	۳	۱۲
ریسک خطاهای قضایی	۳	۳	۹
ریسک رفتار کارکنان	۴	۲	۸
ریسک تغییرات نامطلوب در تنظیمات قانونی	۲	۳	۶

سطح آسیب‌های احتمالی	فاجعه	۵	۱۰	۱۵	ریسک قراردادی ریسک مدیریت اطلاعات ریسک قضایی	۲۵	
	بحران	۴	ریسک رفتار کارکنان	۱۲	ریسک تسهیلات حقوقی ریسک تنظیمات مالی	۲۰	
	شدید	۳	ریسک تغییرات نامطلوب در تنظیمات قانونی	ریسک خطاهای قضایی	ریسک قانونی ریسک ملک و املاک	۱۵	
	محدود	۲	۴	۶	۸	۱۰	
	جزئی	۱	۲	۳	۴	۵	
		به‌ندرت	کم	احتمالاً	معمولاً	زیاد	
	<b>احتمال وقوع رویداد</b>						

شکل ۸- ماتریس تجزیه و تحلیل ریسک

۳- مدیریت منابع اطلاعاتی: برای مدیریت ریسک‌های مرتبط با اطلاعات، بانک باید سیاست‌ها و رویه‌هایی برای جمع‌آوری، ذخیره، مدیریت و حفظ اطلاعات داشته باشد که شامل استفاده از سیستم‌های اطلاعات مدیریت منابع، رمزگذاری اطلاعات حساس و تأمین امنیت سایبری است.

۴- همکاری با متخصصان حقوقی: در رابطه با ریسک‌های قضایی، بانک می‌تواند با همکاری با متخصصان حقوقی و مشاوران قضایی، از تجزیه و تحلیل قوانین و مقررات جدید بهره‌برداری کند و مشکلات قانونی را به حداقل برساند.

۵- آموزش و آگاهی کارکنان: بانک باید کارکنان خود را آموزش دهد و آگاهی آن‌ها را در مورد ریسک‌های قراردادی و قضایی به‌روزرسانی کند.

برای مدیریت ریسک‌های قراردادی، مدیریت اطلاعات و قضایی در بخش بانکی، استراتژی‌های زیر می‌تواند مورداستفاده قرار گیرد:

۱- تقویت سامانه‌های مدیریت ریسک قراردادی: بانک نیازمند راهکارهای مناسب و سامانه‌های قوی برای مدیریت ریسک قراردادی است. استفاده از سیستم‌های مدیریت ریسک و مانیتورینگ ریسک قراردادی، ارزیابی منظم عملکرد قراردادها و پیش‌بینی ریسک‌های آینده را امکان‌پذیر می‌کند.

۲- تقویت سیاست‌ها و رویه‌های قراردادی: بانک‌ها باید سیاست‌ها و رویه‌های قراردادی خود را بهینه‌سازی و تطبیق دهند. این تطبیق شامل بررسی و به‌روزرسانی شرایط استفاده، شروط قرارداد و ریسک‌های مرتبط با قراردادها است تا بتوانند خساراتی که از طریق قراردادها به وجود می‌آیند را به حداقل رسانند.



با توجه به امتیازاتی که خبرگان به انواع ریسک‌های تطبیق در بخش بانکی داده‌اند، در این بخش این ریسک‌ها بر اساس امتیاز کل، در ماتریس ریسک جانمایی شده‌اند. هر چه امتیاز بالاتر باشد به معنای درگیری بیشتر سیستم بانکی با این ریسک‌ها است.

جدول ۴- امتیازات مربوط به احتمال وقوع و

شدت اثرگذاری ریسک تطبیق

ریسک	احتمال	پیامد	امتیاز
ریسک تغییرات تکنولوژیک	۵	۵	۲۵
ریسک نوسانات بازار	۵	۵	۲۵
ریسک قوانین و مقررات	۵	۵	۲۵
ریسک سرمایه	۵	۵	۲۵
ریسک عملیاتی	۵	۵	۲۵
ریسک نفوذ به امنیت	۲	۴	۸
ریسک تغییر فرهنگ‌سازمانی	۱	۳	۳
ریسک شفافیت	۳	۵	۱۵
ریسک تغییرات آرمانی	۱	۲	۲
ریسک رقابتی	۲	۲	۴

سطح آسیب‌های احتمالی	فاجعه	۵	۱۰	۱۵	۲۰	ریسک تغییرات تکنولوژیک ریسک نوسانات بازار ریسک قوانین و مقررات ریسک سرمایه ریسک عملیاتی
	بحران	۴	ریسک نفوذ به امنیت	۱۲	۱۶	۲۰
	شدید	ریسک تغییر فرهنگ‌سازمانی	۶	۹	۱۲	ریسک شفافیت
	محدود	ریسک تغییرات آرمانی	ریسک رقابتی	۶	۸	۱۰
	جزئی	۱	۲	۳	۴	۵
		به‌ندرت	کم	احتمالاً	معمولاً	زیاد
	احتمال وقوع رویداد					

شکل ۹- ماتریس تجزیه و تحلیل ریسک

راهکارهایی برای پیشگیری از عملکردهای ناسازگار و کاهش خطاها می‌تواند در کاهش ریسک عملیاتی مؤثر باشد.

#### ۶. نتیجه‌گیری

مدیریت ریسک‌های تطبیق و حقوقی در بخش بانکی یک ضرورت بسیار مهم است. بررسی دقیقی از قوانین و مقررات مرتبط با بانک‌ها و صنعت بانکی، به بانک کمک می‌کند تا از خطر خسارت‌های مالی و جرائم قانونی جلوگیری کند. عدم رعایت قوانین می‌تواند منجر به جریمه‌های بالا و سایر مشکلات قانونی شود، که همچنین می‌تواند اثرات بلندمدت بر روی اعتبار بانک داشته باشد. از طرفی نقض قوانین و مقررات حقوقی می‌تواند عواقب جدی برای بانک داشته باشد، از جمله تعطیلی فعالیت‌ها، محدودیت‌های اعتباری و عضویت در نظام بانکی، دریافت جریمه‌های بالا و خسارت‌های مالی. مدیریت صحیح ریسک‌های تطبیق و حقوقی می‌تواند این ریسک‌ها را به حداقل برساند و از بروز مشکلات جدی در بخش بانکی جلوگیری کند. همچنین مدیریت موفق ریسک‌های حقوقی و تطبیقی بانک، به سازمان کمک می‌کند تا اعتماد و اعتبار مشتریان و نهادهای مالی دیگر را به خود جلب کند. این امر به ارزش سهام و اعتبار بانک در بازار مالی کمک می‌کند و توانایی سازمان را برای جذب سرمایه‌گذاران و مشتریان جدید افزایش می‌دهد. با در نظر گرفتن این دلایل، می‌توان رویکردهای مدیریتی مناسبی را برای مدیریت ریسک‌های تطبیق و حقوقی در بخش بانکی به کاربرد تا هم از بروز مشکلات قانونی جلوگیری شود و هم مزایای مرتبط با رعایت قوانین و مقررات را به دست آورد. بر این اساس بنا به اهمیت موضوع، در این مطالعه با استفاده از دیدگاه خبرگان حوزه بانکی و ریسک، ۱۲ مورد ریسک

با توجه به جایگاه ریسک‌های تطبیق شناسایی شده و درجه اهمیت آن‌ها، استراتژی‌هایی به شرح ذیل قابل ارائه است:

۱- تنوع سبد محصولات: بانک باید سبد محصولات و خدمات خود را تنوع بخشیده و تنظیم کند. این استراتژی باعث کاهش وابستگی به یک محصول یا بازار و کاهش تأثیر نوسانات بازار می‌شود. همچنین، بانک می‌تواند با استفاده از تکنولوژی‌های جدید و نوین، محصولات و خدمات جدیدی را به مشتریان ارائه دهد و رقابت‌پذیر باشد.

۲- ابتکار و نوآوری: بانک باید از طریق نوآوری و ابتکارات تکنولوژیک، بهبود عملکرد و کاهش ریسک‌های مرتبط با تغییرات تکنولوژیک را ایجاد کند. به عنوان مثال، استفاده از روباتیک، هوش مصنوعی و تجارب کاربری بهبودیافته می‌تواند به عملکرد و رقابت‌پذیری بانک کمک کند.

۳- همکاری و تعامل: بانک می‌تواند با برقراری همکاری و ارتباط با فناوران و استارت‌آپ‌ها در حوزه تکنولوژی، از پتانسیل نوآوری و توانایی‌های بیشتری برخوردار شود. این همکاری‌ها می‌توانند شامل اشتراک داده‌ها، ارائه خدمات تکنولوژیک و استفاده از فناوری‌های نوین و مبتکرانه باشد.

۴- مدیریت قوانین و مقررات: بانک باید با دقت قوانین و مقررات مرتبط با صنعت بانکی را رعایت کند و همچنین باید برخی از منابع خود را برای آن اختصاص دهد. اجرای یک سیستم مدیریت ریسک و تنظیم فرآیندهای داخلی مرتبط با قوانین و مقررات می‌تواند بهبودی در رعایت نظام قانونی و کاهش ریسک قانونی ایجاد کند.

۵- ایجاد رعایت ریسک عملیاتی: بانک باید فرآیندها و سیستم‌های عملیاتی خود را برای شناسایی و مدیریت ریسک عملیاتی بهبود دهد. بازنگری در سیستم‌های عملیاتی، ایجاد فرآیندها و

قانونی را درک کند و راهکارهای مناسب را برای ریسک‌های حقوقی و تطبیقی پیشنهاد دهد.

۵- بانک باید تحلیل نیازها و ریسک‌های حقوقی و تطبیقی خود را انجام داده و برنامه‌های مناسب را برای مدیریت این ریسک‌ها پیش بگیرد. باید قادر باشد ریسک‌های حقوقی و تطبیقی متغیر و پیچیده را پیش‌بینی و مدیریت کند تا خطرات مرتبط را به حداقل برساند.

۶- بانک باید کمیته‌ای را به عنوان کمیته اجرایی قوانین و مقررات معرفی کند تا عملکرد و رفتار بانک را بر اساس قوانین و مقررات راهبری، کنترل و هدایت کند.

با رعایت این پیشنهادها، بانک می‌تواند ریسک‌های حقوقی و تطبیقی را کاهش دهد، از خسارت‌ها و جرائم قانونی جلوگیری کند و اعتماد و اعتبار مشتریان و نهادهای مالی را به خود جلب نماید.

#### ۷. سهم نویسندگان

کلیه نویسندگان به صورت برابر در تهیه و تدوین پژوهش حاضر مشارکت داشته‌اند.

#### ۸. تضاد منافع

در این پژوهش، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حقوقی و ۱۲ مورد ریسک تطبیق شناسایی و احتمال وقوع و اثرات آن در بخش بانکی امتیازدهی شد. در نهایت بر اساس امتیاز به‌دست‌آمده، ماتریس ریسک‌های حقوقی و تطبیق تشکیل و استراتژی‌های مرتبط با هر یک از ریسک‌ها بر اساس اولویت و جایگاه آن‌ها ارائه گردید. لذا طبق نتایج به‌دست‌آمده پیشنهادهایی به شرح ذیل برای سیاست‌گذاران حوزه بانکی قابل طرح است:

۱- بانک باید یک گروه حقوقی و تطبیقی باتجربه و متخصص برای مدیریت ریسک‌های حقوقی و تطبیقی درون سازمان خود تشکیل دهد. این گروه باید دارای دانش لازم در زمینه قوانین مالی، مقررات بانکی و تطبیق باشد تا بتواند ریسک‌های مرتبط را شناسایی کند و بهبودهای لازم را ارائه دهد.

۲- بانک باید فرایندهای مانیتورینگ قوانین و مقررات خود را تقویت کند. باید طرح‌های کنترل داخلی و مکانیسم‌های حفاظت از قوانین و مقررات مربوطه را بررسی و بهبود دهد تا در صورت شناسایی هرگونه نقص یا ریسک زمینه‌ساز، آن‌ها را برطرف کند.

۳- بانک باید برنامه‌های آموزشی مناسبی برای کارکنان خود در زمینه قوانین و مقررات بانکی و ریسک‌های حقوقی و تطبیقی ارائه دهد. اطمینان حاصل شود که همه کارکنان در مورد الزامات قانونی آگاهی داشته باشند و بتوانند تصمیم‌های درست بگیرند و ریسک‌های مرتبط را شناسایی و به حداقل برسانند.

۴- بانک می‌تواند با همکاری با متخصصان خارجی و مشاوران حقوقی و تطبیقی، از دانش و تجربه‌های موفق خارجی نیز بهره‌برداری کند. این تخصص‌ها می‌توانند به بانک کمک کنند تا الزامات و تغییرات

## منابع و مآخذ

## فارسی

- Gidado, S. D., & Umoru, T. A, Ratings of Business Educators on Influence of Business Education on Acquisition of Marketing, Business Legal and Risk Management Skills by Students in Colleges of Education in North-Central Nigeria, 2020.
- George E. Rejda, M. J, Principles of Risk Management and Insurance. Pearson Education Limited, 2017.
- Grigg, N. S.. Uncertainty and legal risk management. ASCE-ASME Journal of Risk and Uncertainty in Engineering Systems, Part A: Civil Engineering, 6(3), 06020001, 2020.
- Mbugua, J. K., Otuya, R., & Muhanji, S. Effect of Political/Legal Risk Management on Performance of Commercial Real Estate Entrepreneurial Investments in Kenya. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10(5), 507-521, 2020.
- NURUL, H, Research on Legal Risk in Enterprise Management. Scientific and Social Research, 1.(۱), 2019.
- Popadić, S. N. , prevention in Serbia and 1 Legal prevention and legal challenges of legal risk management. Environmental Science & Policy, 116, 213-219., 2021.
- Pitchard., D. Risk, Metaphilosophy 46 (3):436-461., 2018.
- RAMAKRISHNA, S. P, Enterprise Compliance Risk Management. John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd, 2015.
- Song, S. Y.. Managing Trade Secret Legal Risks for Food Company in China. In Finance and Strategy Inside China (pp. 67-76). Springer, Singapore., 2019.
- Stefano Caselli, G. G. , Corporate and Investment Banking. Bocconi University Press EGEA S.p.A, 2021.
- Vaughan, E. J. , Fundamentals of risk and insurance. John Wiley & Sons, 2014.
- Yu, Y., Chan, A. P., Chen, C., & Darko, A. Critical risk factors of transnational public-private partnership projects: Literature review. Journal of Infrastructure Systems, 24(1), 04017042, 2019.
- پورشهبابی، فرشید، کرامتی زاده، نسیم، اثر توسعه بازارهای مالی بر ریسک صنعت بانکداری در ایران. فصلنامه علمی پژوهشی اقتصاد مقداری، ۱۶(۳)، ۶۷-۸۸، ۱۳۹۸.
- حاجی شاهرودی، دنیا، تاجدینی، مهدی، مدیریت ریسک تطبیق در بانک ها، انتشارات آرنا، ۱۳۹۶.
- شفیع بافتی، افشین، مدیریت ریسک در بازارهای مالی، پنجمین کنفرانس بین المللی مطالعات بین رشته ای در مدیریت و مهندسی، تهران، ۱۴۰۱.
- شاهچرا، مهشید، شواهد نظری و تجربی کژمنشی در نظام بانکی ایران. پژوهش‌های اقتصادی ایران، ۲۶(۸۷)، ۱۱۱-۱۳۳، ۱۴۰۰.
- صالحی، حمیدرضا، مدیریت ریسک ISO 31000 مطالعه موردی: شرکت ایران تابلو، چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، ۴۱-۳۳، ۵(۶۶)، ۱۴۰۱.
- عطائی، محمد، مدیریت ریسک. دانشگاه صنعتی شاهرود، ۱۳۹۸.
- غبیشی، سلمان، حسینی، سید حسام الدین، حیدری، حسن، ریسک و نحوه مدیریت آن در راستای ارتقای بانکداری اسلامی. ماهنامه جامعه شناسی سیاسی ایران ۵(۱۱)، ۳۸۷-۴۱۲، ۱۴۰۱.
- Alfieri, A. V, The fall of legal ethics and the rise of risk management. Geo. LJ, 94.2005.
- Amukwa, J. N. The Kudu gas project: an analysis of the legal risk to the development of offshore upstream gas operations (Doctoral dissertation, University of Pretoria, 2018.
- Beecher, B., & Streitwieser, B. A risk management approach for the internationalization of higher education. Journal of the Knowledge Economy, 10(4), 1404-1426
- Bento, R. F., Mertins, L., & White, L. F. Risk management and internal control: A study of management accounting practice. In Advances in Management Accounting. Emerald Publishing Limited. 2018.
- Castets-Renard, C., Besse, P., Loubes, J. M., & Perrussel, L. Encadrement des risques techniques et juridiques des activités de police prédictive (Technical and Legal Risk Management of Predictive Policing Activities). 2019.



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی