

## Development of an Enterprise Risk Management Implementation Framework in the Banking Industry (Multiple Case Study)<sup>1</sup>

Kave Mehrani<sup>2</sup>, Seyede Fateme Akbari Kiaroudi<sup>3</sup>, Ali Heidari<sup>4</sup>

Received: 2024/04/22

Accepted: 2024/08/28

Research Paper

### Abstract

Enterprise risk management as a key element of the internal control system has become important over the years. The changes in the conditions of companies, especially banks, have increased the scope and complexity of their risk, and this has led to an increase in the demand for using enterprise risk management as an enterprise risk management framework. As the most important financial institution in the money market, the bank faces various risks. The implementation of this system in the bank makes the process of identifying, evaluating and monitoring risks with a comprehensive approach. The purpose of this study is to develop a comprehensive risk management implementation framework in the banking industry. Despite the growing importance of enterprise risk management, its implementation in Iran has received little attention and is facing challenges, and no study has been conducted to investigate its implementation conditions, effective factors, necessary foundations, and existing obstacles. Therefore, the current research has developed a framework for implementing enterprise risk management in the banking industry by using qualitative approach and systematic review and multiple case study methods by examining two banks. The statistical population of this research includes the board of directors, senior managers, members of specialized committees and experienced experts. The results of the research show that the extracted framework of enterprise risk management is not fully implemented in Iranian banks, and the challenges of its implementation include the lack of information technology infrastructure, the lack of sufficient knowledge and government restrictions. The current research can be considered as a suitable model for the banking industry.

**Keyword:** Risk, Risk Identification, Risk Assessment, Risk Management, Banking Industry.

**JEL Classification:** G32.

1. doi: 10.22051/jera.2024.46964.3236

2. Associate Professor, Department of Accounting, Faculty of Accounting and Financial Sciences, College of Management, Tehran University, Tehran, Iran. (kmehrani@ut.ac.ir)

3. Ph.D. Student, Department of Accounting, Faculty of Accounting and Financial Sciences, College of Management, Tehran University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). (fatemeakbari@ut.ac.ir)

4. Assistant Professor, Department of Business Management, Faculty of Business Management, College of Management, Tehran University, Tehran, Iran. (aheidary@ut.ac.ir).

## تدوین چارچوب پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع در صنعت بانکداری (مطالعه موردی چندگانه)<sup>۱</sup>

کاوه مهرانی<sup>۲</sup>، سیده فاطمه اکبری کیارودی<sup>۳</sup>، علی حیدری<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۰۷

مقاله پژوهشی

### چکیده

مدیریت ریسک جامع به عنوان یک عنصر کلیدی سیستم کنترل داخلی، طی سال‌های گذشته اهمیت بسیاری یافته است. تغییرات به وجود آمده در شرایط شرکت‌ها و علی‌الخصوص بانک‌ها، باعث افزایش دامنه و پیچیدگی ریسک آن‌ها شده و این امر منجر به افزایش تقاضا برای استفاده از مدیریت ریسک جامع شده است. بانک به عنوان مهم‌ترین نهاد مالی در بازار پول، با ریسک‌های متنوعی مواجه است. پیاده‌سازی این سیستم در بانک باعث می‌شود که فرآیند شناسایی، ارزیابی و نظارت بر ریسک‌ها با رویکردی جامع انجام گیرد. هدف این مطالعه، تدوین چارچوب پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع در صنعت بانکداری می‌باشد. علی‌رغم اهمیت روزافزون مدیریت ریسک جامع، پیاده‌سازی آن در ایران مورد کم توجهی واقع شده و با چالش‌هایی مواجه است و تاکنون مطالعه‌ای به بررسی شرایط پیاده‌سازی آن، عوامل موثر، بسترهای لازم و موانع موجود نپرداخته است. لذا پژوهش حاضر با استفاده از رهیافت کیفی و روش مرور سیستماتیک و مطالعه موردی چندگانه با بررسی دو بانک، چارچوبی برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع در صنعت بانکداری تدوین نموده است. جامعه آماری این پژوهش شامل هیات مدیره، مدیران ارشد، اعضای کمیته‌های تخصصی و کارشناسان مجرب و خبره می‌باشد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که چارچوب استخراج شده مدیریت ریسک جامع در بانک‌های ایران به طور کامل اجرا نمی‌شود و از چالش‌های پیاده‌سازی آن می‌توان به عدم وجود زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و عدم وجود دانش کافی و همچنین محدودیت‌های دولتی اشاره نمود. پژوهش حاضر می‌تواند به عنوان الگویی مناسب برای صنعت بانکداری مطرح باشد.

**واژه‌های کلیدی:** ریسک، شناسایی ریسک، ارزیابی ریسک، مدیریت ریسک، صنعت بانکداری.

**طبقه‌بندی موضوعی:** G32.

doi: 10.22051/jera.2024.46964.3236

۱. دانشیار، گروه حسابداری، دانشکده حسابداری و علوم مالی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (kmehrani@ut.ac.ir)

۲. دانشجوی دکتری، گروه حسابداری، دانشکده حسابداری و علوم مالی، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

(fatemeakbari@ut.ac.ir)

۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت کسب‌وکار، دانشکدگان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (aheidary@ut.ac.ir)

https://jera.alzahra.ac.ir

مقدمه<sup>۱</sup>

وقوع تحولات عمده در محیط کسب و کار، نظیر جهانی شدن، پیچیدگی و سرعت بالای تغییرات در فناوری، منجر به افزایش رقابت و دشواری مدیریت در سازمان‌ها گردیده است. در محیط‌های پیچیده، سازمان‌ها نیازمند مدیرانی آگاه و متخصص هستند که این پیچیدگی‌های ذاتی را در تصمیم‌گیری‌های مهمشان لحاظ نمایند. مدیریت ریسک مؤثر که بر مبنای اصول مفهومی معتبر قرار دارد، بخش مهمی از این فرایند تصمیم‌گیری را تشکیل می‌دهد (کراس<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

امروزه بحران مالی جهانی، شاهد فروپاشی مشاغل بین‌المللی بیشماری به دلیل مدیریت ناکافی و نامناسب ریسک بوده است (منسا و گاوالد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). بسیاری از شکست‌های سازمانی و بحران‌های مالی را می‌توان ناشی از مدیریت ریسک ضعیف و شیوه‌های ناکافی و نامناسب حکمرانی دانست (یو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). حیات و سودآوری سازمان‌ها در شرایط پرتلاطم امروزی بستگی به توانمندی شرکت‌ها در رویارویی با تغییرات سریع محیطی و بهره‌برداری از فرصت‌های خلق شده دارد. تحقق این مهم جز در سایه بکارگیری مدیریت ریسک جامع که یک نگاه کل‌نگر به مدیریت تهدیدها و فرصت‌ها در عرصه سازمان دارد، ممکن نخواهد بود (حسینی و همکاران، ۱۴۰۰). در نتیجه، سازمان‌ها برای بهبود حمایت از ذینفعان بر اصلاح نقاط ضعف در سیستم‌های مدیریت ریسک تمرکز کرده‌اند (پاپه و اسپیکله<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). در این راستا، بریناتو در مطالعه خود در سال ۲۰۰۴ اذعان داشت که «متعادل سازی ریسک‌ها تنها روش مؤثر برای مدیریت یک شرکت در یک جهان پیچیده است.» (بریناتو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴).

پیشینه مدیریت ریسک به عنوان بخش مهمی از فرایندهای تصمیم‌گیری در سازمان‌ها، به اواخر دهه ۱۹۴۰ و اوایل دهه ۱۹۵۰ برمی‌گردد (دیکینسون<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱). هنگام اتخاذ تصمیمات استراتژیک، سازمان‌ها به طور مرتب با مسائل مدیریت ریسک روبرو می‌شوند. در نتیجه، توسعه یک رویکرد نهادی برای پیشگیری و بهینه‌سازی تهدیدات و فرصت‌های پیش‌رو را نمی‌توان

۱. این مقاله مستخرج از پایان نامه می‌باشد.

2. Kerraous
3. Mensah & Gottwald
4. Yeoh
5. Paape & Speklé
6. Berinato
7. Dickinson

نادیده گرفت (براملی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). مدیریت موثر ریسک مزایای قابل توجهی برای سازمان‌ها، پروژه‌های آن‌ها و سهامدارانشان دارد. به عنوان مثال، مدیریت ریسک موثر می‌تواند به طور بالقوه نوسانات سود را کاهش داده و بحران‌های اقتصادی را برای یک واحد تجاری به حداقل برساند، همچنین تضمین می‌کند که خطرات احتمالی، شناسایی، درک و متعاقباً برای تصمیم‌گیری بهتر اولویت‌بندی می‌شود که این امر، تحقق اهداف استراتژیک را تقویت کرده، نوسانات سود را کاهش می‌دهد و منجر به افزایش سودآوری و ارزش آفرینی برای سهامداران نیز خواهد شد (دیدراگا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). مطالعات پیشین نشان داده‌اند که پیاده‌سازی سیستم مدیریت ریسک به سازمان‌ها کمک می‌کند که هزینه‌هایشان را کاهش دهند و اطلاعات مفیدی را نیز به آن‌ها ارائه می‌دهد. در این راستا، جلال کریم<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) دریافت که اجرای صحیح مدیریت ریسک جامع به مدیران شرکت‌ها این امکان را می‌دهد تا تصمیمات مهمی را که بر پرتفوی سازمان تأثیرگذار است، اتخاذ نمایند. فریزر و هنری<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) اظهار داشتند که اجرای دقیق مدیریت ریسک جامع در یک سازمان، در تصمیم‌گیری‌های مهم مربوط به امور و مسائل کنترل داخلی به مدیریت سازمان کمک می‌کند. علاوه بر این، می‌تواند منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان‌ها شود. لذا این رویکرد مورد توجه متخصصین حرفه، دانشگاهیان و جامعه کسب‌وکار قرار گرفته است. از سوی دیگر، سیاست‌های ناکافی و نامناسب مدیریت ریسک پیامدهای اقتصادی و اجتماعی نامطلوبی را برای ذینفعان ایجاد می‌کند که از نمونه‌های آن می‌توان به بیمه عمر یاماتو، گروه بین‌المللی آمریکا (AIG)، برادران لیمن و فردی مک اشاره کرد. نوکو و استولز<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) خاطر نشان کردند که مدیریت ضعیف ریسک می‌تواند باعث ایجاد هزینه‌های زیادی در سازمان شود که بر ارزش سازمان تأثیر منفی می‌گذارد. با کاهش ریسک، یک شرکت می‌تواند میزان هزینه سرمایه خود را نیز کاهش دهد.

در سال‌های اخیر، طرز نگرش به مدیریت ریسک، از دیدگاه جزءنگر (مبتنی بر سیلو<sup>۶</sup>) به دیدگاه کل‌نگر (مبتنی بر پرتفولیو) تغییر کرده است. از این رویکرد کل‌نگر در جهت مدیریت

1. Bromiley et al.
2. Didraga
3. Jalal-karim
4. Fraser & Henry
5. Nocco & Stulz
6. silo based

ریسک سازمان‌ها، به عنوان مدیریت ریسک جامع یاد می‌شود (گوردون و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). در ادبیات، مدیریت ریسک جامع به صورت مترادف با مدیریت ریسک یکپارچه، مدیریت ریسک در کل شرکت، مدیریت ریسک شرکتی و مدیریت ریسک استراتژیک استفاده شده است (پاگچ و وار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). کمیته سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی (کوزو)<sup>۳</sup>، در راستای انجام ماموریت‌های کلی خود، چارچوب یکپارچه مدیریت ریسک جامع<sup>۴</sup> را در سال ۲۰۱۷ منتشر کرد. طبق تعریف کوزو، مدیریت ریسک جامع عبارت است فرایندهایی که تحت تاثیر هیئت مدیره، مدیریت و کارکنان بر تعیین استراتژی سازمان، شناسایی وقایع احتمالی تاثیرگذار بر استراتژی‌ها و مدیریت ریسک‌های مرتبط با آن‌ها به منظور فراهم آوردن اطمینانی معقول در دستیابی به اهداف سازمان، تاثیرگذار است (کوزو، ۲۰۱۷).

شایان ذکر است که با گسترش سازمان‌ها، یکی از عناصر کلیدی رشد و موفقیت، مدیریت مداوم ریسک است. همانطور که ذکر شد، برای بقای سازمان‌ها در این محیط آشفته و همچنین برای کسب مزیت رقابتی و همینطور کسب منافع، باید یک رویکرد جامع برای مقابله با ریسک اتخاذ شود (استرو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵).

مدیریت ریسک جامع به جای اینکه از منظر مبتنی بر سیلو به مدیریت ریسک پردازد، یک نگاه کلی به مدیریت ریسک دارد. به همین دلیل، به عنوان یک پاسخ بالقوه موثر به چالش‌های مدیریت ریسک، مورد توجه بسیاری از ذینفعان قرار گرفته است (پاچه و اسپکله، ۲۰۱۷). باور بر این است که داشتن یک رویکرد جامع برای مدیریت ریسک می‌تواند سازمان‌ها را قادر سازد تا با ریسک‌ها و فرصت‌ها به طور موثرتری برخورد کنند و این امر، توانایی سازمان را در ایجاد و حفظ ارزش برای سهامداران افزایش می‌دهد (پاگچ و وار، ۲۰۱۱).

در سطح جهانی، قوانین بورس اوراق بهادار نیویورک<sup>۶</sup> که در سال ۲۰۰۴ منتشر شد، الزامات جدید حاکمیت شرکتی را در بر می‌گیرد و کمیته‌های حسابرسی شرکت‌های بورسی را موظف می‌کند تا در نظارت بر ریسک، از جمله ریسک‌های فراتر از گزارشگری مالی شرکت کرده و

1. Gordon et al.
2. Pagach & Warr, 2011
3. Committee of sponsoring organizations of the treadway commission (coso)
4. Enterprise risk management – integrated framework
5. Stroh
6. NYSE

فعالیت و تاکید بیشتری در این زمینه داشته باشند. کمیسیون بورس و اوراق بهادار ایالات متحده آمریکا<sup>۱</sup> نیز در سال ۲۰۰۹ الزامات جدیدی را برای نظارت بر ریسک توسط هیئت مدیره شرکت در نظر گرفته است. این الزامات بیانگر افزایش فشار بر شرکت‌ها برای افزایش نظارت بر ریسک و بهبود فرآیندهای مدیریت ریسک می‌باشند. علاوه بر این، کمیته سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی (کوزو) در سال ۲۰۱۷ نسخه به روز شده چارچوب یکپارچه مدیریت ریسک جامع را منتشر کرد که در آن بینش گسترده‌ای از ارزش مدیریت ریسک جامع ارائه نمود. همچنین استاندارد ۳۱۰۰۰ مدیریت ریسک که در سال ۲۰۱۸ مورد تجدیدنظر قرار گرفت، برای کسانی است که با مدیریت ریسک‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، تعیین و تحقق اهداف و بهبود عملکرد در سازمان‌ها، ارزش ایجاد کرده و از آن ارزش محافظت می‌کنند. هدف از تدوین این استاندارد ارائه رهنمودهایی در رابطه با مدیریت ریسکی است که سازمان‌ها با آن مواجه‌اند. براساس این استاندارد، مدیریت ریسک، بر مبنای اصول، چارچوب و فرآیند استوار است (رحیمیان و خازن، ۲۰۱۴:۲۰). علاوه بر این، کمیته نظارت بانکی بازل که در سال ۱۹۷۴ تشکیل گردید، الزامات و مقرراتی را در رابطه با مدیریت ریسک در نظام بانکی مصوب نموده است. به طور کلی، الزامات و مقررات نظارتی کمیته بال با هدف ثبات، شفافیت و استحکام نظام مالی و اعتباری در سطح جهانی تدوین می‌گردد. بررسی روند الزامات بیانیه‌های ۱، ۲، و ۳ کمیته بال نشانگر اهمیت کیفیت دو شاخص سرمایه و نقدینگی بانک‌ها در تحقق اهداف یاد شده می‌باشد.

در این راستا، در ایران نیز شرکت بورس اوراق بهادار تهران آیین‌نامه نظام راهبری شرکتی را در تاریخ ۱۳۹۷/۰۴/۲۷ به تصویب رسانیده است. در این آیین‌نامه قید شده است که شرکت‌ها باید دارای کمیته مدیریت ریسک باشند و همچنین منشور کمیته مدیریت ریسک را نیز ارائه داده است. علاوه بر این، بر اساس مصوبه مورخ ۱۳۹۱/۰۲/۱۶ هیئت مدیره سازمان بورس برای حمایت از حقوق سرمایه‌گذاران، پیشگیری از وقوع تخلفات و نیز ساماندهی و توسعه بازار شفاف و منصفانه اوراق بهادار، دستورالعمل کنترل‌های داخلی برای ناشران پذیرفته شده در بورس و فرابورس ایران، به تصویب رسید. مفاد ماده ۵ دستورالعمل مزبور مقرر می‌دارد که مدیریت ارشد شرکت باید فرآیند ارزیابی ریسک‌های مربوط به شرکت شامل شناسایی ریسک، اندازه‌گیری ریسک، تجزیه و تحلیل ریسک و طراحی و اجرای روش‌های مدیریت ریسک را

پیاده‌سازی کند. با توجه به این که پیش شرط لازم برای شناسایی ریسک‌ها، تعیین اهداف اصلی شرکت (شامل اهداف عملیاتی، اهداف گزارشگری مالی، و اهداف رعایتی موضوع بندهای الف تا د ماده ۲ دستورالعمل مذکور) است، بنابراین مدیریت ارشد شرکت باید ضمن تعیین این اهداف، ریسک‌های دستیابی به هر یک از آن‌ها را نیز شناسایی، تجزیه و تحلیل و برای کنترل و مدیریت آن‌ها فعالیت‌های مناسبی را طراحی و اجرا نماید.

علی‌رغم اهمیت روزافزون مدیریت ریسک و وجود دستورالعمل‌ها و الزامات مرتبط، به نظر می‌رسد بسیاری از سازمان‌های ایرانی به دلیل عدم اطمینان ناشی از مقررات مبهم و اغلب در حال تغییر، فاقد جهت و رویکرد مشخص برای مدیریت ریسک هستند (جاویدان و دستمالچیان، ۲۰۰۳). علاوه بر این شواهد متعدد موجود، شامل گزارش‌های منتشر شده توسط شرکت‌ها و اظهارات افراد حرفه‌ای و آکادمیک و دانشجویان و همچنین تجربه شخصی در زمینه مشکلات پژوهش در حوزه مدیریت ریسک، حاکی از آن است که در حال حاضر یکی از مشکلات یا در واقع یکی از نقص‌های مهم سازمان‌های ایرانی، نبود چارچوب جامعی برای مدیریت یکپارچه ریسک است و مشاهده شده است که در بسیاری از سازمان‌ها، حتی کمیته مدیریت ریسک نیز وجود ندارد. وجود منابع متعدد ریسک در ایران، خصوصاً منابع متداول‌تر مانند ریسک فنی و بازار، نشان می‌دهد که برای این کشور پیاده‌سازی سیستم مدیریت ریسک جامع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد.

همانگونه که مشهود است، در کشورهای نظیر ایران، بانک به عنوان مهمترین نهاد مالی در بازار پول محسوب می‌شود که با ریسک‌های متنوعی از جمله ریسک اعتباری، ریسک مالی و ریسک بازار مواجه است. عدم وجود سیستم مناسبی برای مدیریت یکپارچه ریسک‌های بانک، علاوه بر سطح خرد، در سطح کلان اقتصادی نیز می‌تواند آثار منفی برجای گذارد چرا که در کشوری نظیر ایران، بانک مرکزی و در واقع دولت، ضامن و حامی تمامی بانک‌ها محسوب می‌گردد. با توجه به شرایط حاکم بر صنعت بانکداری و بحران‌های پیش آمده از سوی مؤسسات مالی، تضعیف بانک‌ها و ناتوانی در ایفای تعهدات به سپرده‌گذاران، تغییرات شگرف در فناوری و نهایتاً تغییر ماهیت و مدل کسب‌وکار، لزوم به کارگیری مناسب سیستمی یکپارچه برای مدیریت ریسک‌های بانک بیش از پیش محسوس است. بدیهی است وجود چارچوبی توانمند برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع و شناسایی بسترهای لازم و چالش‌های آن در صنعت بانکداری، راهگشای بسیاری از متخصصین و مدیران خواهد بود.

تاکنون در ایران کار علمی حائز اهمیتی که مبتنی بر یک روش‌شناسی علمی باشد در راستای ارائه رویکردی جامع برای مدیریت ریسک یکپارچه انجام نگردیده و تحقیقات انجام شده، بیشتر تقلیل‌گرایی موضوع کلان و محوری «مدیریت ریسک یکپارچه» به مباحث خرد و جزئی نظیر تمرکز بر رابطه مدیریت ریسک با متغیرهای مختلف حسابداری و اقتصادی بوده است. به عبارت دیگر، هنوز چارچوب جامعی برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک یکپارچه ارائه نشده است که بتواند مفاهیم گسترده موجود را در قالب مدلی یکپارچه و کاربردی در اختیار مدیران و متخصصان قرار دهد. این مطالعه بر آن است که با بررسی مواردی از بانک‌های کشور، به تدوین چارچوب پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع پردازد. به عبارت دیگر، رسالت پژوهش حاضر این است که با نگاهی کل‌نگر و یکپارچه، چارچوبی برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع تدوین نموده و با شناسایی بسترهای لازم و چالش‌های آن گامی موثر در راستای تحقق مزایای این رویکرد در صنعت بانکداری ایران بردارد. افزون بر این، با عنایت به عدم وجود ادبیات غنی در حوزه مدیریت ریسک جامع، این پژوهش می‌تواند به گستره ادبیات در این زمینه بیفزاید. همچنین با ارائه مدل و الگویی نظام‌مند برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک یکپارچه، می‌توان به راهبردها، سیاست‌ها، خط‌مشی‌ها، زیرساخت‌ها، فرهنگ سازمانی، مهارت‌ها، پیامدها، چالش‌ها و عوامل موثر بر آن پی برد. در واقع می‌توان اظهار داشت، پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سوالات است که ابعاد و مولفه‌های سازه مفهومی پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع در صنعت بانکداری کدامند و وضعیت پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع در بانک‌های خصوصی ایرانی مورد مطالعه چگونه است. در ادامه مبانی نظری، پیشینه و روش‌شناسی پژوهش ارائه شده است. سپس با بیان یافته‌ها و نتیجه‌گیری و ارائه محدودیت‌ها و پیشنهادها، پژوهش به پایان می‌رسد.

### مبانی نظری پژوهش

اگرچه می‌توان ریسک را به عنوان احتمال وقوع زیان، عدم اطمینان یا یک فرصت دانست، اما باید توجه داشته باشیم که ریسک یک مفهوم چند لایه است و نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها در معرض خطر هستند (روزنبرگ و شوئرمن، ۲۰۰۶). ریسک معمولاً در دو مقیاس اندازه‌گیری می‌شود: شدت و فراوانی. شدت به میزان زیان یا آسیب اشاره دارد، درحالی‌که



منظور از فراوانی احتمالی زیان، آسیب یا از دست دادن یک فرصت است. از این نظر، ریسک می‌تواند به عنوان یک فرصت یا تهدید تلقی شود. مدیریت ریسک چالش برانگیز است، به عنوان گواه این ادعا می‌توانیم به بحران اقتصادی اخیر (۲۰۰۸ - ۲۰۰۹) اشاره نماییم (گوردون و همکاران، ۲۰۰۹).

مفهوم عدم اطمینان به طور مکرر در نظریه سازمانی، روانشناسی و اقتصاد مورد بحث و بررسی قرار گرفته است (پتیت و هابز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). واقعیت موجود این است که مدیریت ریسک یکی از مولفه‌های کلیدی و ضروری موفقیت سازمانی محسوب می‌شود و به عنوان بخش جدایی ناپذیری از فرایند استراتژیک یک سازمان، می‌تواند منجر به ارتقای عملکرد، کسب مزیت رقابتی و همچنین ارزش آفرینی برای سهامداران گردد (بن‌عمار و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴).

از زمانی که شرکت‌ها و موسسات مختلف مدیریت ریسک استراتژیک را اتخاذ کرده‌اند این مفهوم به طور گسترده‌ای مورد بحث قرار گرفته است (مک‌شین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). در چند سال اخیر، تغییرات مهمی در نحوه مدیریت ریسک در سطح سازمانی ایجاد شده است. پیش از این، مدیریت ریسک به صوت جزءنگر (مبتنی بر سیلو) انجام می‌شد، به این صورت که واحدهای سازمانی ریسک‌ها را به صورت مستقل مدیریت می‌کردند (لام<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳). این رویکرد همچنان در بسیاری از سازمان‌ها وجود دارد. با این حال، برخی از متخصصین حرفه معتقدند که ریسک‌ها بهم پیوسته‌اند و باید بر این اساس مدیریت شوند. در نتیجه، اغلب شکست‌های مرتبط با مدیریت ضعیف ریسک را اغلب می‌توان به همگرایی عوامل مختلف نسبت داد. در حال حاضر نمی‌توان ادعا کرد که یک روش صحیح برای مدیریت ریسک وجود دارد، اما به نظر می‌رسد در مورد لزوم نهادینه‌سازی مدیریت ریسک جامع شرکت، توافق نظر بالایی موجود است. از این رو، امروزه مدیریت ریسک یکپارچه برای اکثر سازمان‌ها به عنوان یک اولویت در نظر گرفته می‌شود (مینگات و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

در متون علمی برای توضیح مبانی مدیریت ریسک جامع، به طور عمده به تئوری پرتفوی اشاره می‌شود. دلیل این امر آن است که این دو مفهوم ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و هر دو پیشنهاد

1. Petit & Hobbs
2. Ben-amar et al.
3. McShane
4. Lam
5. Maingot et al.

می‌کنند که ریسک باید بر اساس پرتفوی مدیریت شود. هدف این نظریه به حداقل رساندن تأثیر کلی یک ریسک معین از طریق رویکردی جامع و کل‌نگر است (آلونیوسن و یانکسگارد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). نظریه پرتفوی تعیین بالاترین بازده را برای یک سطح معین از ریسک امکان‌پذیر می‌کند. به عبارت دیگر، می‌تواند منجر به تعیین و انتخاب پرتفویی با کمترین سطح ریسک ممکن گردد (واکلاویک و جابلونسکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). فرض تئوری مدرن پرتفوی بر این اساس استوار است که انتظار می‌رود اثر کلی ریسک در یک پرتفوی کمتر از تأثیر آن ریسک به تنهایی باشد (مارکوویتز<sup>۳</sup>، ۱۹۵۲). در این راستا، اکلز و همکاران (۲۰۱۴) مشاهده کردند که با اجرای چارچوب مدیریت ریسک یکپارچه، سازمان قادر خواهد بود ریسک‌های مختلف خود را در یک پرتفوی ریسک ترکیب کند و در نتیجه از طریق صرفه‌جویی در هزینه‌ها می‌تواند سطح بهره‌وری و سودآوری را ارتقا دهد (اکلس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). نظریه دیگری که در مطالعات مدیریت ریسک جامع به آن اشاره می‌شود، نظریه اقتضایی است. شالوده اساسی نظریه اقتضایی این است که هیچگونه اصول پذیرفته شده جهان شمولی وجود ندارد که در همه شرایط صدق کند. این تئوری به محققان کمک می‌کند تا جنبه‌های مختلف محیط را به منظور اجرای فرایندهای مناسب با آن مورد مطالعه قرار دهند (هانیش و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲).

مدیریت ریسک جامع موضوعی رو به رشد و پذیرفته شده در سطح جهان است. در نتیجه تعدادی استاندارد، بیانیه و چارچوب ریسک توسط سازمان‌های حرفه‌ای در سراسر جهان منتشر شده است (رحیمیان و خازن، ۱۴۰۰:۷۴). از جمله این موارد می‌توان به استاندارد ISO31000 (۲۰۱۸)، چارچوب یکپارچه مدیریت ریسک جامع کوزو (۲۰۱۷) و مصوبات کمیته نظارت بانکی بازل (کمیته بال) اشاره نمود که در ادامه ارائه می‌گردند.

### استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ مدیریت ریسک

استاندارد ۳۱۰۰۰ مدیریت ریسک در سال ۲۰۱۸ مورد تجدیدنظر قرار گرفت. این استاندارد برای کسانی است که با مدیریت ریسک‌ها، تصمیم‌گیری‌ها، تعیین و تحقق اهداف و بهبود عملکرد در سازمان‌ها، ارزش ایجاد کرده و از آن ارزش محافظت می‌کنند. هدف از تدوین این استاندارد

1. Alvinussen & Jankensgård
2. Vaclavik & Jablonsky
3. Markowitz
4. Eckles et al.
5. Hanisch et al.

ارائه رهنمودهایی در رابطه با مدیریت ریسکی است که سازمان‌ها با آن مواجه‌اند. این رهنمودها را می‌توان متناسب با هر سازمان و فضای آن سفارشی سازی کرده و بکار برد. این استاندارد رویکرد مشترکی را برای مدیریت هر نوع ریسک بیان کرده و مختص صنعت یا بخش خاصی نیست. این استاندارد در تمام طول عمر یک سازمان کاربرد داشته و قابلیت آن را دارد تا برای هر فعالیتی از جمله تصمیم‌سازی در همه سطوح به کار رود. سازمان‌هایی در هر نوع و اندازه، با عوامل و تاثیرات خارجی و داخلی در دستیابی به اهداف و تصمیم‌گیری مواجه‌اند. مدیریت ریسک قسمتی از حاکمیت و راهبری است و در چگونگی مدیریت در تمام سطوح آن نقش اساسی داشته و به بهبود سیستم‌های مدیریت کمک می‌کند. براساس این استاندارد، مدیریت ریسک، بر اصول، چارچوب و فرآیند استوار است (رحیمیان و خازن، ۲۰۱۴: ۲۰). استاندارد ۳۱۰۰۰ مدیریت ریسک، یازده اصل محوری را معرفی می‌کند که رعایت آن‌ها منجر به مدیریت ریسک موثر خواهد شد. این اصول عبارتند از: ۱) مدیریت ریسک ارزش ایجاد می‌کند. ۲) مدیریت ریسک، بخش جدایی‌ناپذیر از سازمان است. ۳) مدیریت ریسک بخشی از تصمیم‌گیری است. ۴) مدیریت ریسک به صراحت به عدم قطعیت می‌پردازد. ۵) مدیریت ریسک، سیستماتیک، ساختارمند و به موقع است. ۶) مدیریت ریسک مبتنی بر بهترین اطلاعات موجود است. ۷) مدیریت ریسک طراحی شده و برنامه‌ریزی شده است. ۸) مدیریت ریسک عوامل انسانی و فرهنگی را در نظر می‌گیرد. ۹) مدیریت ریسک شفاف و فراگیر است. ۱۰) مدیریت ریسک پویا، مستمر و پاسخگو است. ۱۱) مدیریت ریسک بهبود مستمر را تسهیل می‌کند. (اولچوفسکی و همکاران، ۲۰۱۶).

### چارچوب یکپارچه مدیریت ریسک جامع کوزو

کمیته سازمان‌های حامی کمیسیون تردوی (کوزو) در راستای انجام مأموریت‌های کلی خود، چارچوب یکپارچه مدیریت ریسک جامع را در سال ۲۰۰۴ منتشر کرد. چارچوب مذکور در دهه گذشته مورد پذیرش گسترده بسیاری از سازمان‌ها در اجرای مدیریت ریسک قرار گرفت. با این وجود، در طی این دوره، پیچیدگی ریسک تغییر کرده، ریسک‌های جدیدی پدیدار شده و هیات مدیره‌ها و مدیران اجرایی، بینش و آگاهی خود را از مدیریت ریسک جامع افزایش داده و خواستار بهبود گزارشگری ریسک هستند. به روزرسانی نسخه ۲۰۰۴، انقلابی در مدیریت ریسک جامع بوده و نیاز سازمان‌ها به بهبود رویکرد مدیریت ریسک را برآورده می‌سازد تا بتوانند به تقاضاهای محیط کسب‌وکار در حال تکامل پاسخ دهند. در چارچوب به روز شده

مدیریت ریسک جامع که در سال ۲۰۱۷ منتشر شده، اهمیت در نظر گرفتن ریسک در فرآیند تدوین استراتژی و هدایت عملکرد برجسته شده است. بخش اول چارچوب به روز شده، چشم‌انداز فعلی و در حال تکامل مفاهیم و کاربردهای مدیریت ریسک جامع را ارائه می‌دهد. در بخش دوم، چارچوب به پنج جزء تقسیم شده که دیدگاه‌ها و ساختارهای عملیاتی متفاوت را در نظر گرفته و تدوین استراتژی‌ها و تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد.

- چارچوب فوق، مجموعه‌ای از اصول سازمان یافته در قالب پنج جزء به هم مرتبط است:
- (۱) راهبری و فرهنگ: راهبری، فضای کلی سازمان را تعیین کرده، بر اعتبار مدیریت ریسک جامع افزوده و مسئولین نظارت بر مدیریت ریسک جامع را مشخص می‌سازد. فرهنگ با ارزش‌های اخلاقی، رفتارهای مطلوب و درک ریسک در واحد اقتصادی ارتباط دارد.
  - (۲) تدوین استراتژی و هدف: مدیریت ریسک جامع، تدوین استراتژی و هدف در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک با هم کار می‌کنند. اشتباهی ریسک، سازگار و همراستا با استراتژی است؛ اهداف کسب و کار در حالی که به عنوان مبنای شناسایی، ارزیابی و پاسخ به ریسک مورد استفاده قرار می‌گیرند، استراتژی را به عمل درمی‌آورند.
  - (۳) عملکرد: ریسک‌های تاثیرگذار بر دستیابی به اهداف استراتژیک و کسب و کار باید شناسایی و ارزیابی شوند. ریسک‌ها براساس شدت آنها در بستر اشتباهی ریسک اولویت‌بندی می‌شوند. سپس سازمان واکنش به ریسک را انتخاب کرده و پرتفویی از میزان ریسک‌هایی که متصور است، تهیه می‌کند.
  - (۴) مرور و بازبینی: سازمان با مرور عملکرد واحد اقتصادی می‌تواند چگونگی کارکرد اجزای مدیریت ریسک جامع را در طول زمان و در زمان بروز تغییرات اساسی در نظر بگیرد و به دنبال آن بازبینی مورد نیاز را انجام دهد.
  - (۵) اطلاعات، ارتباطات و گزارشگری: مدیریت ریسک جامع نیازمند یک فرآیند مستمر دستیابی و تسهیم اطلاعات ضروری از منابع داخلی و خارجی است که در بالا، پایین و سرتاسر سازمان در جریان باشد (شکرخواه و همکاران، ۱۳۹۷).

#### کمیته نظارت بانکی بازل (کمیته بال)

کمیته نظارت بانکی بازل در سال ۱۹۷۴ تشکیل گردیده است و به این دلیل به کمیته بال معروف شده است که جلسات آن در شهر بازل سوییس برگزار می‌گردد. در سال ۲۰۰۱، کمیته

نظارت بر امور بانکی، دومین مجموعه قوانین و مقررات خود را با عنوان بال (۲) به منظور کاهش ریسک در سیستم مالی بین‌المللی به وسیله بهبود سیستم‌های مدیریت ریسک، فرآیندها، سیاست‌ها، معیارها، گزارش‌دهی و فناوری اطلاعات در بانک‌ها منتشر کرد. در ادامه این کمیته بعضی از مصوبات اولیته کمیته بال (۲) را به روزرسانی کرده و چارچوب جدیدی را برای آن ارائه کرد. این چارچوب به گونه‌ای ارائه شده که به وسیله آن سیستم بانکی بین‌المللی پیشرفت کرده و قوی‌تر شود. این چارچوب بر حفظ الزامات کفایت سرمایه بانک‌ها تاکید دارد. یکی از نکات کلیدی این چارچوب این است که بانک‌ها باید دارای سرمایه‌ای متناسب با سطح ریسک‌های واقعی خود باشند (رحیمیان و خازن، ۱۴۰۰: ۷۸). به طور کلی، الزامات و مقررات نظارتی کمیته بال با هدف ثبات، شفافیت و استحکام نظام مالی و اعتباری در سطح جهانی تدوین می‌گردد. بررسی روند الزامات بیانیه‌های ۱، ۲، و ۳ کمیته بال نشانگر اهمیت کیفیت دو شاخص سرمایه و نقدینگی بانک‌ها در تحقق اهداف یاد شده می‌باشد. بیانیه بال (۱) در سال ۱۹۸۸ معرفی گردید و تا سال ۲۰۰۷ اجرا شد. در پاسخ به بحران‌های دهه ۱۹۹۰ و با توجه به محدودیت‌ها و ضعف‌های بیانیه بال (۱)، در سال ۱۹۹۹ پیش‌نویس بیانیه کفایت سرمایه جدید و جامع‌تری به نام بال (۲) ارائه و در سال ۲۰۰۴ منتشر گردید که اجرای آن از سال ۲۰۰۸ شروع شد و شامل مباحث جامع در خصوص مدیریت ریسک و نحوه محاسبه کفایت سرمایه بانک‌ها براساس ریسک‌های اعتباری، بازار و عملیاتی می‌باشد. پس از بروز بحران‌های مالی سال ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸، کمیته بال جهت اعمال نظارت بانکی موثر، تغییر شیوه نظارت بر بانک‌ها از نظارت تطبیقی به نظارت مبتنی بر ریسک و قوت بخشیدن به شفافیت اطلاعات بانکی و سرمایه‌مقرراتی از نظر کمی و کیفی، ضمن معرفی معیارها و الزامات تازه‌ای در خصوص نقدینگی و نسبت اهرمی، بیانیه بال ۲ را بازنگری و آخرین نظرات خود را در سال ۲۰۱۰ تحت بیانیه شماره ۳ منتشر نمود که اجرای آن از سال ۲۰۱۴ الزامی گردید. پیاده‌سازی بال ۳ در ایران دارای پیچیدگی‌هایی است، این در حالیست که در سطح دنیا بال ۴ مطرح است.

### پیامدها، عوامل موثر و چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع

مدیریت ریسک جامع فرآیندی سیستماتیک در نظام کنترل داخلی است که به منظور اطمینان از اجرای خط‌مشی‌های هیات مدیره، کمک به محقق شدن اهداف شرکت و محافظت از دارایی‌ها و ثروت سهامداران و سازمان شکل می‌گیرد. هدف این فرآیند، مدیریت و کنترل

یکپارچه ریسک‌های سازمان است. این فرآیند، روابط متقابل بین ریسک‌ها را در نظر می‌گیرد و منعکس کننده ماهیت ریسک است که مرزهای مصنوعی سازمان را بر نمی‌تابد. به علاوه، این فرآیند به طور مداوم بازبینی می‌شود تا اصلاحات لازم در آن اعمال گردد (اسماعیل نژاد اهنگرانی، ۱۳۹۱).

مدیریت ریسک یکپارچه در واقع یک مفهوم پیچیده است که بر همه ابعاد اصلی یک سازمان تأثیر می‌گذارد (کیمبرو و کامپونیشن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). دیکهارت<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) معتقد است برای موثر بودن سیستم مدیریت ریسک، بخش‌های مختلفی که مسئول پاسخگویی در مقابل ریسک‌ها هستند، باید با یکدیگر هماهنگ باشند.

مدیریت ریسک جامع به سیاست‌گذاران این امکان را می‌دهد تا بر روش‌های بهبود حاکمیت شرکتی و مدیریت کلی ریسک تمرکز کنند (بیسلی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵) و همچنین سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا بر محدودیت‌های مرتبط با روش‌های سنتی مدیریت ریسک مبتنی بر سیلو فائق آیند (مک شین، ۲۰۱۱). افزون بر این، مدیریت ریسک جامع این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا با شناسایی و تجزیه و تحلیل صحیح ریسک‌ها به صورت آگاهانه تصمیم‌گیری نمایند (براون و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). بن‌عمار و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) خاطر نشان کردند که رویکرد مدیریت ریسک جامع از طریق شناسایی، مدیریت و کاهش ریسک‌ها به سازمان این امکان را می‌دهد تا از فرصت‌های موجود استفاده نماید. همچنین این رویکرد، چارچوبی را برای شناسایی عوامل موثر بر اهداف سازمانی، ارزیابی شیوع ریسک، تدوین استراتژی‌های کاهش ریسک و نظارت بر ریسک فراهم می‌کند. نظارت موثر از طریق سیستم مدیریت ریسک جامع، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا مغایرت‌هایی را که ممکن است بر تصمیمات استراتژیک آن تأثیر داشته و اهداف بلند مدت آن را تحت تأثیر قرار دهد، شناسایی، محدود و اصلاح نمایند (بیرنز و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲).

شایان ذکر است که مدیریت ریسک جامع معمولاً به عنوان سیستمی جامع، یکپارچه، پیچیده و چند بعدی توصیف می‌شود (هویت و لینبرگ<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱). استرو (۲۰۰۵) آن را به عنوان

1. Kimbrough & Componation
2. Dickhart
3. Beasley et al.
4. Brown et al.
5. Ben-amar et al.
6. Byrnes et al.
7. Hoyt & Liebenberg

«رویکردی مثبت و فعال، مبتنی بر ارزش و کل‌نگر و آمیخته با فرآیند و استراتژی» توصیف کرده است. رویکرد جامع مدیریت ریسک، وابستگی متقابل و همچنین اجزای متناقض فرآیند مدیریت ریسک را در نظر می‌گیرد. این رویکرد همچنین اهداف بهینه را هنگام برخورد با مسائل داخلی مشخص می‌کند (کیمبرو و کامپونیشن، ۲۰۰۹).

به اعتقاد براون و همکاران (۲۰۰۹) مدیریت ریسک جامع روش و فرایندی است که سازمان‌ها برای مدیریت ریسک، استفاده از فرصت‌ها و دستیابی به اهداف از آن استفاده می‌کنند. دی لوچ<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) همچنین آن را به عنوان یک رویکرد منظم و دقیق تعریف کرد که منجر به همسویی استراتژی، فرایندها، پرسنل، فناوری و دانش، با هدف نهایی سازمان یعنی خلق ارزش می‌شود.

رویکرد یکپارچه مدیریت ریسک، تعهد و حمایت مدیریت ارشد را می‌طلبد، همه کارکنان را ملزم به ارزیابی و پاسخگویی به ریسک می‌کند و از طیف گسترده‌ای از ابزارها و روش‌ها در یک چارچوب متحد استفاده می‌نماید (مناب و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

اجرای مدیریت ریسک جامع تحت تاثیر ترکیبی از عوامل خارجی و داخلی قرار دارد (هویت و لینبرگ، ۲۰۱۱). عمده‌ترین عوامل خارجی عبارتند از ریسک‌های مرتبط با مسائل حاکمیت شرکتی، فشار سرمایه‌گذاران نهادی، مزیت رقابتی، پیشرفت فناوری، افزایش پیچیدگی ریسک و جهانی شدن (رزن و زنیوس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). محرک‌های داخلی نیز شامل به حداکثر رساندن ثروت سهامداران (لام، ۲۰۰۱)، انتظارات بازار، زیان‌های پیش‌بینی شده، هیات مدیره، کمیته حسابرسی، حسابرسی داخلی و مدیریت ارشد می‌باشد (کراس، ۲۰۲۰). یکی از عوامل مهم تاثیرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت ریسک یکپارچه و جامع، کیفیت محیط اطلاعاتی سازمان است. محیط اطلاعاتی شرکت شامل اطلاعات عمومی و محرمانه‌ای است که از طریق افشای اجباری یا داوطلبانه شرکت در اختیار بازار سرمایه قرار می‌گیرد (تامرادی و همکاران، ۱۴۰۲).

همانطور که ذکر شد، افزایش رقابت جهانی منجر به افزایش تأکید بر مدیریت ریسک استراتژیک شده است (ملبورک<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). استرو (۲۰۰۵) معتقد است سیستم مدیریت ریسک جامع در حال تبدیل شدن به یک استاندارد نوظهور است و می‌تواند کلید بقا برای بسیاری از

1. De Loach  
2. Manab et al.  
3. Rosen & Zenios  
4. Meulbroek

سازمان‌ها باشد. با این حال، مک شین و همکاران (۲۰۱۱) اذعان داشته‌اند که علی‌رغم محبوبیت و مزایای فراوان سیستم مدیریت ریسک جامع، اطلاعات کمی در مورد پیاده‌سازی و اثربخشی آن موجود است (مک شین، ۲۰۱۱). علاوه بر این، نوکو و استولز (۲۰۰۶) نیز در مطالعه خود دریافتند که پیاده‌سازی سیستم مدیریت ریسک جامع آسان نبوده و با چالش‌های متعددی روبرو است.

کلفنر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) معتقدند برخی از چالش‌های مرتبط با اجرای سیستم‌های مدیریت ریسک جامع عبارتند از: ساختارهای سازمانی نامناسب، مقاومت در برابر تغییر، نبود آگاهی کافی و دشواری اندازه‌گیری ریسک. همچنین بیسلی و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود دریافتند که اولویت‌های رقابت، منابع ناکافی، فقدان حمایت از جانب مدیریت ارشد و تصورات نادرستی که مدیریت ریسک جامع را پیچیده‌تر می‌کند، منجر به تمایل کم سازمان‌ها به اجرای آن و عدم موفقیت آن‌ها در این زمینه می‌شود.

### پیشینه پژوهش

آدام و همکاران در مطالعه خود در سال ۲۰۲۱ دریافتند که در نتیجه افزایش انتظارات نسبت به مدیریت موثر ریسک، مدیریت ریسک جامع بطور قابل ملاحظه‌ای مورد توجه واقع شده است به طوری که بسیاری از سازمان‌های بزرگ و پیشرو رویکرد سنتی خود را برای مدیریت ریسک رها کرده و رویکرد مدیریت ریسک جامع و یکپارچه را در پیش گرفته‌اند. اغلب مطالعاتی که در رابطه با مدیریت ریسک جامع در صنعت بانکداری انجام شده است، معمولاً عوامل موثر بر آن و پیامدهای آن را مورد بررسی قرار داده‌اند و مطالعه‌ای به منظور ارائه مدل پیاده‌سازی آن صورت نگرفته است. لذا این محققان در مطالعه خود دو مدل برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت ریسک جامع در صنعت بانکداری ارائه نمودند.

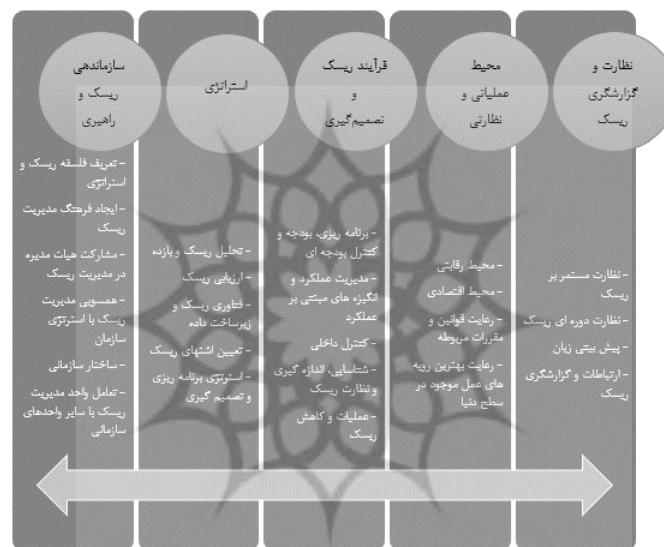
### مدل اول:

این مدل به طور خاص برای پاسخگویی به نیازهای بخش بانکی طراحی شده است. پنج موضوع و مضمون اصلی مدل مدیریت ریسک جامع بخش بانکی، یعنی سازماندهی ریسک و حاکمیت، بیش ریسک و استراتژی، فرآیند ریسک و تصمیم‌گیری، محیط‌های عملیاتی و

1. Kleffner et al.



نظارتی و نظارت و گزارش ریسک، در واقع معرف محرک‌های اصلی آن هستند. هر یک از پنج موضوع اصلی مدیریت ریسک جامع دارای موضوعات فرعی است. همانطور که در شکل نشان داده شده است، در پایین موضوعات فرعی یک فلش دو جهته وجود دارد که نشان دهنده تعامل مداوم بین اجزای بخش‌های مختلف مدیریت ریسک جامع است. این نشان دهنده این ایده است که مدیریت ریسک جامع یک فعالیت یکباره نیست، بلکه یک فرآیند مستمر است که در صورت لزوم نظارت، بررسی و به‌روزی می‌شود اگرچه مدل مدیریت ریسک جامع بخش بانکی مبتنی بر پنج بخش، به طور خاص برای برآوردن ویژگی‌های بخش بانکی طراحی شده است، این مدل به همان اندازه مؤلفه‌های اصلی مدل‌های مدیریت ریسک جامع موجود را در بر می‌گیرد و در نتیجه برای شرکت‌های دیگر نیز قابل کاربرد است.



شکل ۱. چارچوب نظری پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع آدام و همکاران (۲۰۲۱)

### مدل دوم:

این مدل در واقع ترکیب مدل اول با شاخص‌های کامل‌تر است که ترکیب این دو مدل ماتریسی را ایجاد می‌کند که در سطر آن بخش‌ها و زمینه‌های مدیریت ریسک جامع و در ستون آن شاخص‌های کامل‌تر قرار دارند و از تقاطع آن‌ها با هم یک سری شاخص کمی و کیفی برای سنجش میزان پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع در سازمان ایجاد می‌شود.

فریزر و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «سوالات پرسیده شده درباره مدیریت ریسک جامع» دریافتند پیاده‌سازی موفق مدیریت ریسک جامع مستلزم تقویت و آماده‌سازی فرهنگ سازمانی، افزایش شفافیت، تعیین آستانه تحمل ریسک و اشتیاق ریسک سازمان، برگزاری ورکشاپ‌های ریسک و آموزش به کارکنان، استقلال مدیریت ریسک نسبت به سایر واحدها از جمله حسابرسی داخلی، تبیین روشن اهداف استراتژیک، حمایت مدیر و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. آن‌ها همچنین معتقدند بسیاری از شکست‌های فرآیند پیاده‌سازی به این دلایل اتفاق افتاده است: مهارت‌های نامناسب، رویکرد نامناسب، عدم حمایت مدیریت ارشد و هیات مدیره، وجود دیدگاه محدود در سازمان و در نظر نگرفتن و درگیر نکردن تمامی سطوح در پیاده‌سازی، عدم تلاش کافی برای ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب و عدم تمرکز روی حل مساله و عدم تعریف مشخص نقش‌ها و مسئولیت‌ها.

اندالکاجیو در پایان‌نامه خود در سال ۲۰۲۰ با انجام یک مطالعه پیمایشی میزان پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع را در بانک‌های خصوصی اتیوپی مورد بررسی و ارزیابی قرار داد. نتایج این مطالعه نشان داد که بانک‌های خصوصی در کشور اتیوپی دارای عملکرد متوسطی در زمینه تنظیم اهداف، شناسایی ریسک، ارزیابی ریسک، واکنش به ریسک، کنترل ریسک و گزارشگری ریسک هستند. این محقق همچنین بیان کرد که در راستای ارتقای سطح پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع، بانک‌ها باید کمیته تخصصی مدیریت ریسک جامع را ایجاد نموده و آموزش‌های لازم را نیز به کارمندان در راستای کسب آگاهی و مهارت ارائه نمایند.

یتایو آلمو (۲۰۲۰) در پایان‌نامه خود با عنوان «مدیریت ریسک جامع در بانک‌های خصوصی اتیوپی» دریافت که پیاده‌سازی سیستم مدیریت ریسک جامع برای بانک‌ها اهمیت بسیار بالایی دارد و برخی عوامل از جمله تمایل سازمان برای کاهش زیان‌های مالی احتمالی، تمایل سازمان برای بهبود عملکرد تجاری، رعایت مقررات، تمایل سازمان به افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در قبال ریسک، اتخاذ رویه تجاری خوب، توجه بیشتر به حاکمیت شرکتی و بهبود مزیت رقابتی می‌تواند انگیزه پیاده‌سازی آن را تقویت نماید. این محقق همچنین دریافت بانک‌ها در فرآیند پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع با چالش‌هایی نظیر عدم وجود نیروی انسانی ماهر و متخصص، عدم وجود تکنولوژی پیشرفته و عدم توجه کافی از جانب مدیریت مواجه هستند و توصیه نمود که به منظور پیاده‌سازی اثربخش، بانک‌ها باید کمیته‌های مدیریت ریسک را

ایجاد و تقویت نمایند، کارگاه‌های آموزشی را به منظور ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان برگزار نمایند و پایگاه‌های داده منسجمی داشته باشند.

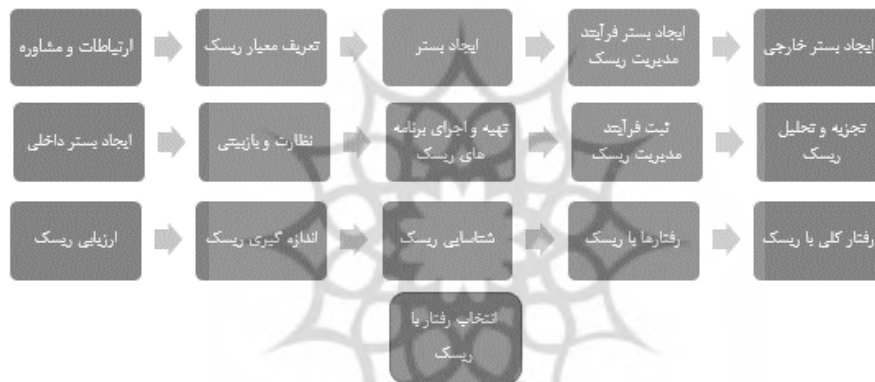
کراوس (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای تحت عنوان «مروری بر ادبیات مرتبط با عوامل موثر بر اتخاذ فرآیند مدیریت ریسک جامع» دریافت پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع تا حدود زیادی تحت تاثیر وجود مدیر ارشد ریسک، عضویت در بورس اوراق بهادار، استقلال هیات مدیره، درخواست مدیریت، نوع حسابرس، اندازه و پیچیدگی شرکت قرار دارد. مضافاً اینکه عواملی همچون چند ملیتی بودن سازمان می‌تواند بر آن تاثیر منفی بگذارد.

لگرو (۲۰۱۹) با انجام مطالعه‌ای پیمایشی با عنوان «پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع با استفاده از استاندارد ایزو ۳۱۰۰» در یکی از بانک‌های کشور اندونزی، به این نتیجه رسید که مدیریت ریسک جامع اثربخش‌ترین راه برای مدیریت ریسک‌های یک سازمان بوده و مزایای متعددی را می‌تواند برای آن به ارمغان آورد که برخی از آن‌ها عبارتند از: اجتناب از ریسک‌های مالی، افزایش میزان آگاهی در انتخاب استراتژی‌ها و تصمیم‌گیری، کاهش ضرر و افزایش بازدهی سهامداران و خلق ارزش برای ایشان، تقویت راهبری، افزایش شهرت سازمان و ایجاد شفافیت در تصمیم‌گیری. این محقق همچنین بیان کرده است که برخی از محققان معتقدند مدل استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع در بانک‌ها مناسب‌تر است. در حالی که تحقیقات دیگر نشان داده‌اند برخی از بانک‌ها از هر دو چارچوب ایزو ۳۱۰۰۰ و کوزو استفاده می‌نمایند.

تامیرو و راوی (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای توصیفی و پیمایشی با عنوان «پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع در موسسات مالی اتیوپی» دریافتند پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع می‌تواند مزایای فراوانی برای سازمان داشته باشد که عبارتند از: ایجاد توافق مدیریتی بیشتر، به حداقل رساندن نوسانات سود، کاهش هزینه‌ها و زیان‌ها، افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مدیریت ریسک، بهبود سودآوری، بهبود تصمیم‌گیری، ارتقاء گزارش و ارتباطات ریسک، کمک به دستیابی به مزیت رقابتی، تخصیص بهینه منابع، بهبود رضایت مالکان و بهبود کنترل یک شرکت که منجر به بهبود ارزش سهامداران می‌گردد. این محققان معتقدند مطالعات پیرامون پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع محدود است و اغلب تحقیقات به مدیریت ریسک سنتی پرداخته‌اند. آن‌ها همچنین در این مطالعه به بررسی چارچوب‌های مختلف پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع

نظیر چارچوب کوزو، استاندارد ۴۳۶۰ و استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ که قابل کاربرد برای موسسات مالی نیز می‌باشد پرداخته‌اند.

آلمیدا و همکاران (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای تحت عنوان «مدل مفهومی پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع»، با استفاده از روش‌شناسی پژوهشی علم طراحی، دریافتند در بکارگیری استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ به منظور پیاده‌سازی سیستم مدیریت ریسک جامع، چالش‌هایی وجود دارد که عبارتند از: وجود تفاسیر متعدد از استاندارد، تنظیم چارچوب استاندارد متناسب با نیازهای سازمان، عدم وجود توافق و وجود پیچیدگی در استاندارد. این محققان در مطالعه خود، رهنمودهایی را ارائه می‌دهند برای اینکه سازمان‌ها بتوانند به شکل راحت‌تری از استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ استفاده نمایند. مدل مفومی ارائه شده در این مطالعه به شرح زیر می‌باشد:

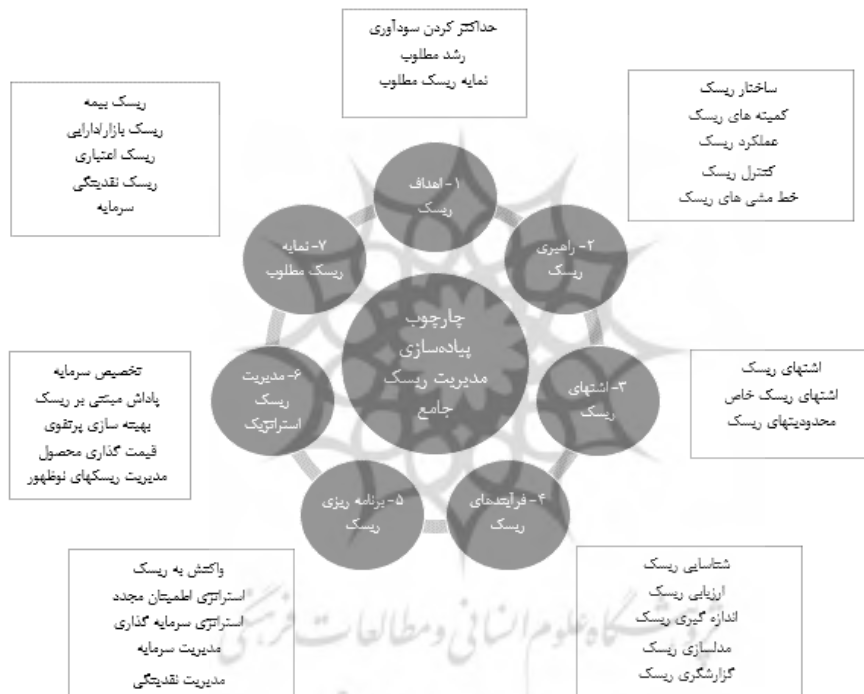


شکل ۲. چارچوب نظری پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع آلمیدا و همکاران (۲۰۱۹)

الخندش و الدین (۲۰۱۵) در مطالعه خود با عنوان «پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع کوزو در بانک‌های اردن و تاثیر آن بر عملکرد» پیاده‌سازی چارچوب مدیریت ریسک جامع کوزو را با در نظر گرفتن اجزای آن در بانک‌های کشور اردن مورد بررسی قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که این چارچوب در نمونه‌های مورد مطالعه به طور مناسبی اجرا و پیاده‌سازی می‌شود لیکن با موانع و چالش‌هایی نیز مواجه است که از جمله آن‌ها می‌توان به مسائل فرهنگی، منابع انسانی ناکافی، ضعف سیستم‌ها، منابع داده، مدل‌سازی ریسک، تکنولوژی و هزینه پیاده‌سازی

آن اشاره نمود. این محققان همچنین دریافته‌اند پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع در بانک‌ها می‌تواند منجر به ارتقای سطح عملکرد آن‌ها گردد.

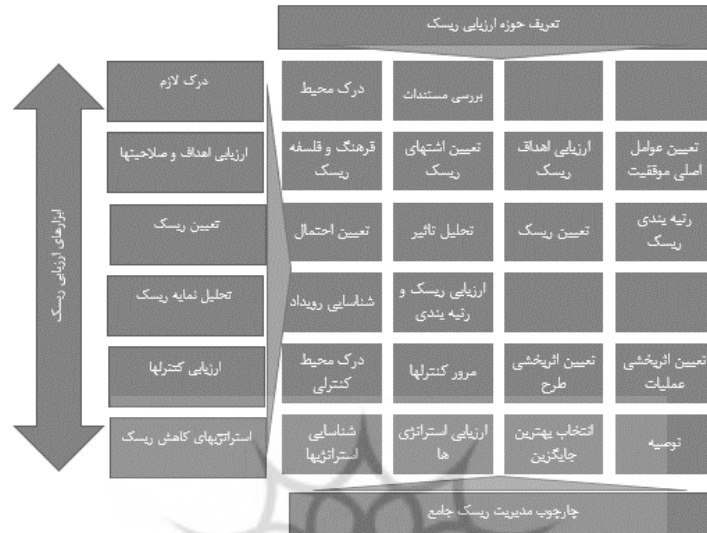
چونگ در سال ۲۰۱۲ مطالعه‌ای با عنوان «مدیریت ریسک جامع - پیاده‌سازی در عمل» انجام داد. این محقق در این مطالعه چارچوبی را برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع در سازمان به شرح زیر ارائه نموده است. وی معتقد است استراتژی ریسک عامل مهمی است که بر ساختار راهبری ریسک سازمان تاثیر می‌گذارد و این دو در کنار یکدیگر مبنایی برای مجموعه عملیات مدیریت ریسک یعنی خط مشی‌ها و رویه‌های ریسک، فرآیندهای ریسک، فرآیندهای کسب و کار، تحلیل ریسک و تخصیص منابع فراهم می‌کنند.



شکل ۳. چارچوب نظری پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع چونگ (۲۰۱۲)

وایدیولا (۲۰۱۱) در مطالعه خود با عنوان «مدیریت ریسک جامع برای بانک‌ها» به برخی از چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع در بانک‌ها اشاره نموده و مراحل آن را بیان کرده

است. همچنین به چارچوب پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع اشاره نموده و اجرای آن را توصیه نموده است.



شکل ۴. چارچوب نظری پیاده سازی مدیریت ریسک جامع وایدیولا (۲۰۱۱)

تحقیقات داخلی در ارتباط با مدیریت ریسک سازمانی بسیار اندک بوده و شامل موارد محدودی که بیشتر در ارتباط با مدیریت ریسک سنتی است، می‌باشد. در واقع، تحقیقات انجام شده بیشتر تقلیل‌گرایی موضوع کلان و محوری مدیریت ریسک یکپارچه به مباحث خرد و جزئی بوده است. در ادامه به این تحقیقات اشاره می‌شود.

تامرادی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی ترکیبی با استفاده از تحلیل‌های فراترکیب و دلفی فازی اقدام به شناسایی مولفه‌های نظارتی و محیطی موثر بر مدیریت ریسک و پیامدهای مالی آن پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد، از میان ۶۴ شاخص اولیه در تحلیل فراترکیب، تعداد ۵۵ شاخص طی دو مرحله تحلیل دلفی فازی به حد کفایت نظری رسیدند و مشخص شد، کیفیت محیط اطلاعات و راهبرد رقابتی، حاکمیت شرکتی، کنترل داخلی و ساختار مدیریتی به عنوان مولفه‌های نظارتی و محیطی موثر بر مدیریت ریسک و اثربخشی نسبت‌های سودآوری، ایفای مسئولیت اجتماعی و افزایش اعتماد ذینفعان به عنوان پیامدهای مدیریت ریسک تعیین شدند. بر

مبنای مجموعه تحلیل راف توسعه یافته مشخص شد، کیفیت محیط اطلاعاتی تاثیرگذارترین عامل مدیریت ریسک بوده و افزایش سطح اعتماد ذینفعان مهمترین پیامد مدیریت ریسک شرکت‌ها می‌باشد. توجه به عوامل محیطی و نظارتی می‌تواند سبب بهبود مدیریت ریسک و در نتیجه ارتقا اعتماد سرمایه گذاران و کاهش هزینه سرمایه گردد.

آیکاری و همکاران (۱۳۹۳) دریافتند با توجه به سیستم اقتصادی، تغییرات مداوم در عوامل محیطی و تحولات عمده در محیط کسب و کار، موضوع مدیریت ریسک در نحوه اداره سازمان‌های مالی و خدماتی از اهمیت بسزایی برخوردار است. قبل از هر اقدامی جهت مدیریت ریسک، داشتن تصویری روشن از ریسک ضروری است. مطالعه مذکور به بررسی عملیات مدیریت ریسک در عمده شعب بانک‌های شهرستان یزد، پرداخته است. برای اندازه‌گیری عملیات مدیریت ریسک از شش متغیر شامل درک ریسک و مدیریت ریسک، ارزیابی و تحلیل ریسک، شناسایی ریسک، نظارت بر ریسک و بررسی مدیریت ریسک اعتباری استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که درک متوسطی از عملیات مدیریت ریسک در بانک‌های مورد بررسی در این پژوهش وجود دارد. از سویی دیگر ارتباط معناداری بین جنبه‌های مختلف مدیریت ریسک و عملیات مدیریت ریسک دیده می‌شود. با توجه به تحلیل رگرسیون، نظارت بر ریسک و تحلیل و ارزیابی ریسک مهمترین و با نفوذترین متغیرهای موثر بر عملیات مدیریت ریسک هستند.

پورزمانی و کریمی (۱۳۸۹) با بررسی چهل شرکت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران بین سال‌های ۱۳۸۱ تا ۱۳۸۶، رابطه بین مدیریت جامع ریسک و عملکرد شرکت‌ها را در صنایع خودروسازی و داروسازی مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های این تحقیق نشان داد که تلاش شرکت‌ها در راستای کنترل شرایط نامساعد ناشی از انواع ریسک‌هایی که شرکت‌ها در معرض آن قرار دارند، منتج به بهبود عملکرد می‌گردد.

## سوالات پژوهش

سوال فاز اول:

– ابعاد و مولفه‌های سازه مفهومی پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع در صنعت بانکداری کدامند؟

سوال فاز دوم:

- وضعیت پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع در بانک‌های خصوصی ایرانی مورد مطالعه چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، یک پژوهش دو مرحله‌ای می‌باشد. به این صورت که در ابتدا محقق با استفاده از مرور سیستماتیک ادبیات، چارچوب پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع را استخراج کرده و توسعه می‌دهد. سپس در مرحله دوم با استفاده از مطالعه موردی چندگانه به دنبال بررسی آن در سازمان‌های مورد مطالعه خواهد بود. روش پژوهش حاضر براساس مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران (۲۰۰۹) به صورت ذیل تشریح می‌گردد:

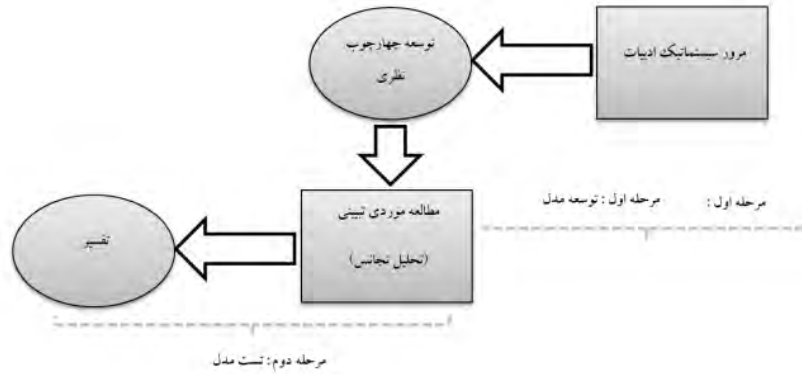
از بعد فلسفه پژوهش، تحقیق حاضر دارای فلسفه واقع‌گرایی انتقادی است. از حیث رویکرد پژوهش، دارای رویکرد قیاسی- استقرایی می‌باشد. از حیث استراتژی پژوهش، مطالعه حاضر، مطالعه‌ای کاربردی بوده و از رویکرد مطالعه موردی چندگانه تبیینی (تحلیل تجانس) در آن استفاده خواهد شد. مطالعات چند موردی به دلیل آنکه امکان مقایسه را برای پژوهشگر مهیا می‌سازد می‌تواند جامعیت و اعتبار بیشتری به مطالعه دهد. هدف پژوهش حاضر در فاز اول آن از نوع اکتشافی است و محقق از طریق مرور سیستماتیک ادبیات، چارچوب منسجمی برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع ارائه می‌کند. در فاز دوم تحقیق، هدف از مطالعه موردی، آزمودن چارچوب نظری ارائه شده در فاز اول تحقیق است که در طی آن میزان تطبیق چهارچوب توسعه داده شده با واقعیات بستر تحقیق، شکاف‌ها و چالش‌ها تشریح و تبیین می‌گردد.

از منظر انتخاب طرح پژوهش، این تحقیق، مطالعه‌ای کیفی می‌باشد. در این روش تعداد اندکی از پاسخگویان مورد مطالعه قرار می‌گیرند و به جای استفاده از فنون نمونه‌گیری تصادفی، از نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌شود. در روش کیفی معمولاً برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه‌های عمیق استفاده می‌شود. دوره زمانی پژوهش، سال‌های ۱۴۰۲ و ۱۴۰۳ بوده است. از لحاظ روش گردآوری داده‌ها نیز در این مطالعه در فاز اول از روش آرشیوی یعنی مطالعه منابع اطلاعاتی موجود و در فاز دوم از روش‌های مصاحبه، مشاهده و بررسی اسناد و مدارک و همچنین تشکیل گروه‌های کانونی استفاده شده است. شایان ذکر است، جامعه آماری این پژوهش شامل هیات مدیره، مدیران ارشد، اعضای کمیته‌های تخصصی و کارشناسان مجرب و خبره می‌باشد.



## فرآیند اجرایی پژوهش

فرآیند اجرایی این پژوهش که مبتنی بر مطالعه موردی است، به شرح تصویر ذیل انجام خواهد شد:



نمودار ۱. فرآیند اجرایی پژوهش

## یافته‌های پژوهش

### تجزیه و تحلیل داده‌های فاز اول (مرور سیستماتیک ادبیات)

همانگونه که بیان شد، برای شناسایی ابعاد و مولفه‌های مورد نظر پژوهش از روش مرور سیستماتیک ادبیات استفاده شده است. در این مرحله ابتدا یافته‌های اولیه توسط معیارهای عدم شمول غربالگری شده و تنها ۱۱۴ سند برای مطالعه مروری انتخاب شدند.

جدول ۱. منابع مورد مطالعه

ردیف	پایگاه داده	تعداد نتایج جست و جو	معیارهای عدم شمول	تعداد مقالات مرتبط
۱	Emerald	۶۲۵	عدم ارتباط محتوایی تکرار یافته‌ها عدم دسترسی	۱۴
۲	researchgate	۵۴۱		۴۰
۳	Jstor	۱۷		۶
۴	Google Book	۷		۱
۵	Proquest	۳۷۴		۶
۶	sciencedirect	۷۲۱		۲۶
۷	Springer	۲۰۳		۲
۸	Wiley	۱۲۶		۶
۹	Google	۸۳		۱۶
۱۰	منابع داخلی	۱۰۶		۱۳
	جمع	۲۸۰۳	۱۱۴	

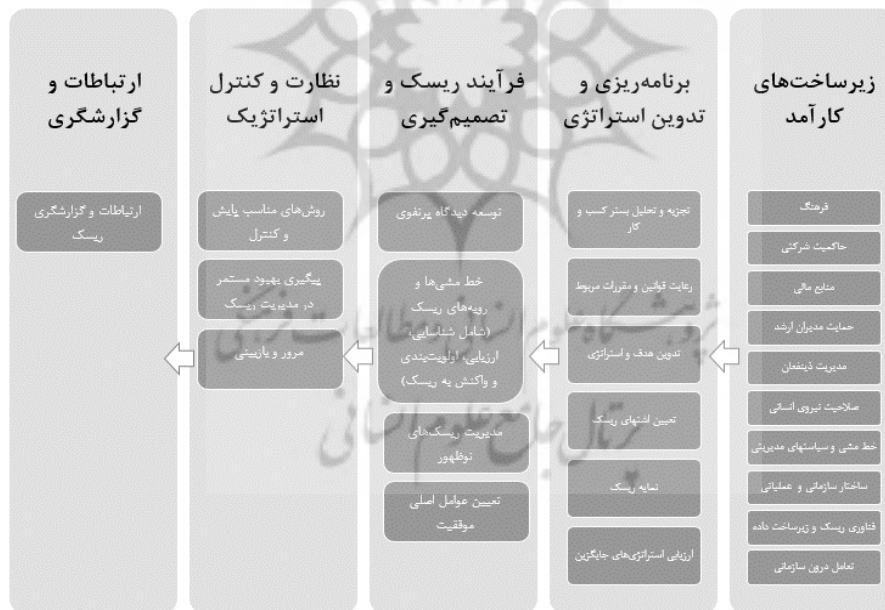
در مرور و تجزیه و تحلیل دقیق متون منتخب، ۲۸۱ کد شناسایی گردید. پس از رسیدن به تکرار و اشباع تحلیل از تولید کدهای جدید، ارتباط میان آنها تعریف می‌گردد تا مفاهیم و در نهایت مقوله‌های کلی‌تر ساخته شوند.

جدول ۲. مفاهیم و مقوله‌ها

مفاهیم	مقوله	ردیف
فرهنگ	زیرساخت‌های کارآمد	۱
حاکمیت شرکتی		
منابع مالی		
حمایت مدیران ارشد		
مدیریت ذینفعان		
صلاحیت نیروی انسانی		
خط مشی و سیاست‌های مدیریتی		
ساختار سازمانی و عملیاتی		
فناوری ریسک و زیرساخت داده		
تعامل درون سازمانی		
تجزیه و تحلیل بستر کسب و کار	برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی	۲
رعایت قوانین و مقررات مربوط		
تدوین هدف و استراتژی		
تعیین اشتهای ریسک		
نمایه ریسک		
ارزیابی استراتژی‌های جایگزین		
توسعه دیدگاه پرتفوی	فرآیند ریسک و تصمیم‌گیری	۳
خط مشی‌ها و رویه‌های ریسک		

مفاهیم	مقوله	ردیف
مدیریت ریسک‌های نوظهور	نظارت و کنترل استراتژیک	۴
تعیین عوامل اصلی موفقیت		
روش‌های مناسب پایش و کنترل		
پیگیری بهبود مستمر در مدیریت ریسک جامع	ارتباطات و گزارشگری	۵
مرور و بازبینی		
ارتباطات و گزارشگری ریسک		

همانگونه که در جدول فوق ملاحظه می‌شود، ۲۴ مفهوم در ۵ مقوله دسته‌بندی شدند. این مقوله‌ها همان ارکان اصلی چارچوب مدیریت ریسک جامع هستند. شکل ذیل، الگوی استخراج شده از ادبیات برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع در فاز اول پژوهش را نشان می‌دهد:



شکل ۵. چارچوب نظری پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع

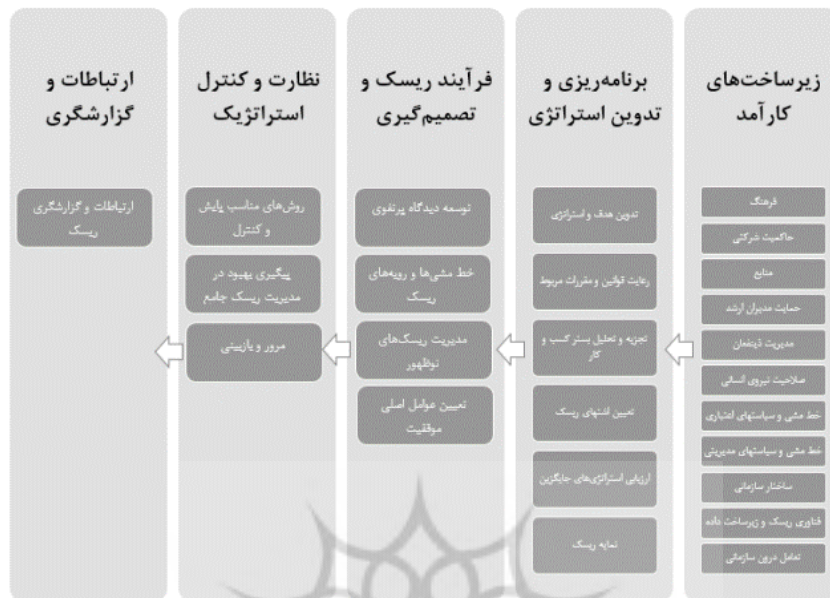
در این پژوهش، برای حفظ و کنترل کیفیت، رویه‌های سه عاملی مستندسازی گام‌های پژوهش؛ اعتبارسنجی منابع؛ و تایید خبرگان را ملاک عمل قرار می‌دهیم. تایید خبرگان یکی از فاکتورهای مهم در ارزیابی کیفیت مطالعات کیفی می‌باشد (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵). در این پژوهش نیز از تایید خبرگان دانشگاهی و صنعت بانکداری، به شرح ذیل، بهره گرفته شده است. خبرگان، افرادی مجرب و آگاه، با رشته تحصیلی مرتبط، در حوزه مدیریت ریسک و صنعت بانکداری هستند که دارای حداقل ۱۰ سال سابقه آکادمیک و اجرایی مرتبط می‌باشند.

### جدول ۳. اطلاعات خبرگان

۱۵	حسابداری	مدیریت مالی، بازار سرمایه، صنعت خدمات مالی و بانکداری	استادیار دانشگاه تهران	۱
۱۷	مدیریت صنعتی	روش تحقیق، مدیریت	استادیار دانشگاه تهران	۲
۲۰	حسابداری	روش تحقیق، مدیریت ریسک، حسابرسی داخلی	دکتری تخصصی	۳
۲۰	حسابداری	مدیریت مالی، صنعت خدمات مالی و بانکداری	دکتری تخصصی	۴
۱۵	حسابداری	مدیریت مالی، بازار سرمایه، صنعت خدمات مالی و بانکداری	دکتری تخصصی	۵
۱۵	حسابداری	مدیریت مالی، بازار سرمایه، صنعت خدمات مالی و بانکداری	دکتری تخصصی	۶
۲۰	اقتصاد	مدیریت مالی، مدیریت ریسک، صنعت خدمات مالی و بانکداری	دکتری تخصصی	۷
۱۶	حسابداری	مدیریت مالی، بازار سرمایه، صنعت خدمات مالی و بانکداری	دکتری تخصصی	۸
۱۳	حسابداری	مدیریت مالی، مدیریت ریسک، صنعت خدمات مالی و بانکداری	دکتری تخصصی	۹
۱۲	اقتصاد	مدیریت مالی، مدیریت ریسک، صنعت خدمات مالی و بانکداری	دکتری تخصصی	۱۰

شایان ذکر است پیش از نظرخواهی از خبرگان، مدل استخراج شده به شرح شکل ذیل بود. همانگونه که در مقایسه با مدل نهایی مشهود است؛ تغییرات در زیرمأزول‌های مربوط به

زیرساخت‌های کارآمد، برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی و فرآیند ریسک و تصمیم‌گیری بوده است.



شکل ۶. چارچوب نظری پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع پیش از نظر خبرگان

### تجزیه و تحلیل یافته‌های فاز دوم (مطالعات موردی)

هدف این مرحله تبیین و مقایسه مدل توسعه یافته در فاز اول پژوهش با تجربیات واقعی محیط بانکداری در ایران است. در این مرحله میزان همپوشانی مدل با کیس‌های موجود جهت تصدیق و نیز شکاف‌های احتمالی به همراه دلایل، توضیح داده خواهد شد. ین (۲۰۰۲) پیشنهاد می‌کند که پژوهشگران پیش از آغاز مطالعات موردی، پروتکل اجرایی آن را توسعه دهند. این پروتکل چیزی بیش از ساختن پرسشنامه است. در واقع مجموع دستورالعمل‌هایی می‌باشد که از آن طریق، پژوهشگر اطلاعات موردنیاز خود را جهت شناخت عمیق پدیده‌های موردنظر خود کسب می‌کند (ین، ۲۰۰۲). در این پروتکل از ۲ روش مختلف برای گردآوری داده استفاده می‌شود:

۱. مصاحبه نیمه ساختاریافته: از آنجا که رویکرد این مطالعه موردی، تبیینی و هدف آن آزمودن مدل می‌باشد، وضعیت و چگونگی عناصر اصلی مدل، در کیس مورد مطالعه، مورد بررسی و پرسش قرار می‌گیرد. در این پژوهش، پس از برگزاری ۲۴ مصاحبه،

اشباع نظری به دست آمد. مصاحبه‌شوندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند و اطلاعات آنان به شرح جدول ذیل است.

جدول ۴. اطلاعات مصاحبه‌شوندگان

تعداد	سمت
۵	مدیریت
۱	هیات مدیره
۴	معاونت
۱۰	کارشناس و رئیس اداره
۴	اعضای هیات علمی و مدرسین دانشگاه (دارای سابقه بانکی)

۲. مراجعه به اسناد و مدارک مربوطه: با کسب موافقت متولیان امر، دسترسی به اسناد و مدارک مربوطه ایجاد شده و با مطالعه اسناد مذکور، علاوه بر جست و جوی فضای مجازی، داده‌های مورد نیاز به دست می‌آید. محقق درصدد یافتن کدهایی مشخص در اسناد مذکور جهت اثبات جامعیت مدل خود خواهد بود.

#### مطالعه موردی شماره ۱: بانک کارآفرین

##### مروری بر زمینه مطالعه موردی شماره ۱

بانک کارآفرین فعالیت خود را با مشارکت اعضای انجمن‌های مدیران صنایع، شرکت‌های ساختمانی، تاسیساتی و تجهیزاتی، جامعه مهندسان مشاور ایران، جامعه مهندسان مشاور معمار و شهرساز و گروهی از کارشناسان بانکی و مالی، با اخذ مجوز از بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و با سرمایه ۳۰ میلیارد ریال تحت عنوان «شرکت اعتباری غیربانکی کارآفرینان» آغاز نمود و در تاریخ ۱۸ آذر ۱۳۷۸ تحت شماره ۱۵۷۹۱۵ در اداره ثبت شرکت‌های تهران به ثبت رسید.

پس از تصویب قانون تاسیس بانک‌های غیردولتی و اعلام ضوابط تاسیس از سوی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، هیات مدیره موسسه با اشراف به مزیت‌های ویژه بانک از جمله امکان ارائه خدمات متنوع بانکی، افتتاح حساب جاری، جلب مشتریان بیشتر و در مجموع استفاده بهینه از امتیازهای قانونی، مراتب اخذ مجوز جهت تاسیس بانک خصوصی را با جدیت پیگیری نمود. با تحقق افزایش سرمایه طی دو مرحله از سی میلیارد ریال به دوست میلیارد ریال،

درخواست تبدیل «موسسه اعتباری کارآفرینان» به «بانک کارآفرین» بر اساس قانون تاسیس بانک غیردولتی مصوب فروردین ماه سال ۱۳۷۹ مجلس شورای اسلامی و ضوابط مصوب نهصد و چهل و هشتمین جلسه مورخ ۲۰ آذر ۱۳۷۹ شورای پول و اعتبار ارائه گردید. نهایتاً مجوز لازم طی نامه شماره ۳۳۶۲/ه مورخ ۱۴ آذر ۱۳۸۰ ریاست کل محترم بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران صادر و پس از طی تشریفات قانونی به موجب نامه شماره ۳۳/۳۵۱۸۳ مورخ ۵ دی ۱۳۸۰ اداره ثبت شرکت‌ها و مالکیت صنعتی تهران، فعالیت رسمی بانک کارآفرین عملاً آغاز گردید.

واحد مدیریت ریسک و مطالعات اقتصادی بانک کارآفرین از ترکیب دو واحد مدیریت ریسک و مدیریت مطالعات اقتصادی در تیر ماه سال ۱۳۹۹ و در قالب سه اداره ریسک و کنترل، مطالعات اقتصادی و بانکی و تحلیل بازارهای مالی و بخش‌های اقتصادی شروع به فعالیت نموده است. گزارش‌های این واحد، در کمیته مدیریت دارایی و بدهی‌ها و همچنین کمیته عالی ریسک هیئت مدیره بانک ارائه شده و در آن‌ها تصمیمات لازم اتخاذ می‌گردد. در کمیته عالی ریسک سه نفر از اعضای هیات مدیره، مشاورین ریسک و مدیر ریسک و مطالعات اقتصادی عضویت دارند و این کمیته تقریباً هر ماه یکبار تشکیل جلسه می‌دهد.

#### مطالعه موردی شماره ۲: بانک خاورمیانه

##### مروری بر زمینه مطالعه موردی شماره ۲

بانک خاورمیانه در آبان ۱۳۹۱ با مجوز بانک مرکزی ایران با سرمایه اولیه ۴،۰۰۰ میلیارد ریال شروع به کار کرد. فعالیت‌های اصلی بانک خاورمیانه در جذب منابع و ارائه انواع تسهیلات بانکی با هدف تسهیل فعالیت شرکت‌ها و صاحبان کسب و کار خلاصه می‌شود. فعالیت بانک خاورمیانه در تسهیل امور بانکی شرکت‌های بازرگانی واردکننده و صادرکننده منجر به تاسیس شعبه مونیخ در کشور آلمان با مجوز نهاد ناظر آلمان شد. اخذ مجوز از نهاد ناظر آلمان برای تاسیس شعبه در مونیخ یکی از نشانه‌های سلامت بانک خاورمیانه چه از نظر حاکمیت شرکتی و تطبیق با مقررات و چه از نظر مالی و سودآوری است. بانک خاورمیانه خود را متعهد به پیشرفت سیستم بانکداری در ایران از طریق پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی بانکداری می‌داند و برای حفظ سلامت بانکی از سودجویی در مواردی مانند نوسان قیمت‌های ارز، کالا، سهام و یا فعالیتهای بنگاه‌داری و غیربانکی اجتناب می‌کند. بانک خاورمیانه در طول فعالیت خود سرمایه

خود را از محل سود انباشته، مطالبات حال شده سهامداران، سایر اندوخته‌ها و آورده نقدی از ۴،۰۰۰ میلیارد ریال به ۳۵،۰۰۰ میلیارد ریال رسانده است.

مدیریت ریسک کارا بخش جدایی‌ناپذیر در مدل کسب‌وکار بانک خاورمیانه است و در طولانی مدت، کمک شایانی به موفقیت سازمان می‌نماید. از همین رو بانک اقدام به تهیه و تدوین چارچوب سیاست‌ها و رویه‌های جامع جهت شناسایی، ارزیابی، پایش و در نهایت کنترل تمام ریسک‌های قابل توجه در سازمان نموده است. اهداف واحد مدیریت ریسک در تدوین و نظارت بر چارچوب فوق عبارتند از سودآوری طولانی مدت بر مبنای کسب‌وکار محتاطانه و ایجاد قابلیت کشف مداوم ریسک‌ها و کاهش زیان‌های ناشی از ریسک‌ها.

هیات‌مدیره بانک بر اجرای قوانین مرتبط با حاکمیت شرکتی جهت حصول اطمینان از فعالیت‌های بانک همراستا با استراتژی‌های کلان، مطابق با اشتباهات ریسک و تحت نظارت واحد ریسک و کنترل‌های داخلی، نظارت دارد.

کمیته عالی ریسک به طور منظم با هدف‌های سیاست‌گذاری و توصیه برای ایجاد سازوکارهای شناسایی ریسک‌ها، روش‌های اندازه‌گیری ریسک‌های شناخته شده، ایجاد تمهیدات لازم برای کاهش ریسک‌ها، ارائه توصیه‌های لازم برای کنترل ریسک‌ها و توصیه به مدیرعامل و هیات‌مدیره در خصوص حدود پذیرش ریسک‌های قابل کنترل برگزار می‌شود. کمیته عالی ریسک شامل یک عضو از اعضای غیر اجرایی هیات‌مدیره به عنوان رئیس کمیته، حداکثر یکی از اعضای اجرایی هیات‌مدیره یا مدیرعامل، و سایر اعضای مستقل و مدیر ارشد ریسک به عنوان دبیر کمیته می‌باشد. مدیر ارشد ریسک موظف است اعضا را از مسائل مربوط به انواع ریسک (عملیاتی، اعتباری، نقدینگی، بازار و غیره) آگاه نماید. همچنین مسئولیت اجرا و پیگیری مصوبات و راه کارهای ارائه شده توسط کمیته عالی ریسک بر عهده مدیر ارشد ریسک می‌باشد.

از دیگر کمیته‌هایی که جهت کنترل ریسک و بهبود بازدهی در بانک تشکیل می‌شوند می‌توان به کمیته هیات‌مدیره، هیات عامل، کمیته مدیریت دارایی و بدهی و کمیته‌های اعتباری اشاره نمود.

بانک خاورمیانه در جهت تحکیم حاکمیت مدیریت ریسک، به صورت مداوم سند خط مشی مدیریت ریسک خود را بازننگری و به‌روزرسانی می‌نماید. سیاست‌گذاری مدیریت ریسک محور بانک، بر اساس ۲۰ اصل استاندارد کوزو تنظیم شده است. سیاست‌های مندرج در خط مشی



مدیریت ریسک بر پایه ۵ دسته کلی حاکمیت شرکتی، استراتژی، کارایی، بازرنگری و گزارش‌دهی طبقه‌بندی شده و تمام سطوح مدیریتی و کارشناسی بانک را ملزم به رعایت موارد مندرج می‌نماید.

### تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای اطلاعات و داده‌های مربوط به مطالعه‌های موردی

در این مرحله، یافته‌های داده‌های تجربی (نتایج تحلیل داده‌های حاصل از مطالعه اسناد به همراه یافته‌های مصاحبه)، وضعیت مؤلفه‌های مدل را از حیث تطبیق به سه حالت همگرا (C)، تا حدودی همگرا (P) و متناقض (D) مشخص می‌نماید. در همین راستا، جهت تجزیه و تحلیل اسناد و مصاحبه (پس از برگردان به متن) از روش تحلیل محتوا و کدگذاری باز استفاده شده است.

جدول ۵. تجزیه و تحلیل مطالعه موردی اول و دوم

ماژول	زیر ماژول	مطالعه موردی ۱- بانک کارآفرین		مطالعه موردی ۲- بانک خاورمیانه	
		علت عدم تجانس		علت عدم تجانس	
		میزان تجانس	عدم جامعیت مدل	میزان تجانس	عدم جامعیت مدل
زیرساخت‌های کارآمد	فرهنگ	P	✓	C	
	حاکمیت شرکتی	P	✓	P	✓
	منابع مالی	C		P	✓
	حمایت مدیران ارشد	C		C	
	مدیریت ذینفعان	C		P	✓
	صلاحیت نیروی انسانی	P	✓	P	✓
	خط مشی و سیاست‌های مدیریتی	C		C	
	ساختار سازمانی و عملیاتی	C		C	
	فناوری ریسک و زیرساخت داده	D	✓	D	✓

مطالعه موردی ۲- بانک خاورمیانه		مطالعه موردی ۱- بانک کارآفرین		میزان تجانس	زیر ماژول	ماژول
علت عدم تجانس		علت عدم تجانس				
عدم رعایت در مدل مطالعه	عدم جامعیت مدل	میزان تجانس	عدم رعایت در مدل مطالعه	عدم جامعیت مدل		
✓		P	✓		تعامل درون سازمانی	
		C			تجزیه و تحلیل بستر کسب و کار	برنامه‌ریزی و تدوین استراتژی و
		C			رعایت قوانین و مقررات مربوط	
		C			تدوین هدف و استراتژی	
✓		P			تعیین اشتباهات ریسک	
		C			نمایش ریسک	
✓		P			ارزیابی استراتژیهای جایگزین	
✓		P	✓		توسعه دیدگاه پرتفوی	فرآیند ریسک و تصمیم‌گیری
		C			خط مشی ها و رویه های ریسک	
		C			مدیریت ریسکهای نوظهور	
		C			تبیین عوامل اصلی موفقیت	
		C	✓		روش‌های مناسب پایش و کنترل	نظارت و کنترل استراتژیک
✓		P			پیگیری بهبود مستمر در مدیریت ریسک	
✓		P	✓		مرور و بازبینی	
✓		P			ارتباطات و گزارشگری ریسک	ارتباطات و گزارشگری

### بحث و نتیجه‌گیری یافته‌های فاز دوم تحقیق - مطالعه موردی ۱

به طور کلی شرایط کلان اقتصادی و وضعیت اقتصاد جهانی، مهم‌ترین عامل ریسک برای شبکه بانکی کشور در سال‌های اخیر می‌باشند. مهم‌ترین عواملی که باعث ایجاد عدم قطعیت در شرایط کنونی هستند عبارتند از روند نرخ تورم، نوسانات نرخ ارز و تغییرات نرخ بهره. از دیگر سو نیز اگر از دریچه ریسک‌های چهارگانه بانکی به وضعیت ریسک در سال‌های اخیر بپردازیم، می‌توان گفت یکی از بزرگترین ریسک‌هایی که شبکه بانکی کشور در این سال‌ها با آن روبرو بودند، افزایش ریسک اعتباری بدلیل نکول خودخواسته بود، که این مهم موجب ایجاد ریسک‌های پیامدی مانند ریسک نقدینگی شده است. در این راستا مدیریت ریسک و مطالعات اقتصادی در راستای نیل به اهداف استراتژیک بانک کارآفرین و هم‌راستا با وظایف و مسئولیت‌های تعریف شده، تمام تلاش خود را در سنجش و ارزیابی و کاهش ریسک‌های موجود در بانک اهتمام نموده است.

در خصوص زیرمأزول اول یعنی فرهنگ؛ در بانک کارآفرین اعتقاد بر این است که فرهنگ سازمانی برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع مهم‌ترین رکن می‌باشد، لیکن با این وجود نمی‌توان گفت به طور کامل در سازمان نهادینه شده است. در رابطه با حاکمیت شرکتی، کمیته‌های لازم تشکیل شده و جلسات به صورت منظم و حداقل ماهی یک بار برگزار می‌شود لیکن در مجموع می‌توان گفت در حال حاضر با این ظرفیت کمیته‌ها، پیاده‌سازی مدل مدیریت ریسک جامع دشوار بوده ولی فضا برای رشد وجود دارد. در رابطه با تخصیص بودجه می‌توان گفت بانک کارآفرین در وضعیت بسیار مطلوبی قرار دارد. حمایت مدیریت ارشد نیز در این بانک در سطح مطلوب و قابل قبولی می‌باشد. در رابطه با مدیریت ذینفعان؛ هیات مدیره سازوکاری را در نظر می‌گیرند که ضمن تامین منافع تمامی ذینفعان و سازگاری با استراتژی کلی بانک، استقلال عمل واحدهای نظارتی و واحدهای اجرایی لحاظ گردد و همچنین به منظور ارتقای فرهنگ ریسک در بانک، اعضای هیات مدیره در راستای کاهش تضاد منافع اقداماتی را مدنظر قرار می‌دهند. در رابطه با صلاحیت نیروی انسانی؛ می‌توان گفت دانش و صلاحیت در سطوح بالای سازمان به صورت تخصصی موجود است لیکن برای پیاده‌سازی این فرآیند مدیریت ریسک جامع، سطوح مختلف سازمان باید سطح قابل قبولی از دانش تئوری و عملیاتی را در این زمینه داشته باشند. یکی از عواملی که واقعا در ایران بحث کنترل‌های داخلی و ریسک نتوانسته به درستی اتفاق بیفتد این است که درک درستی از موضوع ریسک در سطوح مختلف

و خصوصاً در واحدهای غیر مرتبط وجود ندارد. در رابطه با خط‌مشی و سیاست‌های مدیریتی؛ می‌توان گفت که این سیاست‌ها در راستای پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع بوده و تعهد و پاسخگویی مدیریت همواره می‌تواند در این فرآیند وجود داشته باشد. ساختار سازمانی بانک جهت پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع مطلوب و مناسب است. در رابطه با فناوری ریسک و زیرساخت‌های فناوری اطلاعاتی سازمان باید گفت که در واقع مهمترین چالش سازمان در این حوزه است و متأسفانه در حال حاضر بستر لازم در این زمینه وجود ندارد. در رابطه با تعامل درون سازمانی؛ سطح بلوغ یافته‌ای از تعامل که لازمه پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع است، هنوز در سازمان وجود ندارد. در رابطه با تجزیه و تحلیل بستر کسب و کار و قوانین و مقررات، باید به این مساله اشاره کرد که شرایط محیط اقتصادی و سیاسی و همچنین وجود عوامل خارج از کنترل و الزام به رعایت قوانین دستوری تحمیل شده به بانک، نظیر تسهیلات تکلیفی، خود می‌تواند ریسک‌های بسیاری به بانک تحمیل نموده و معطل و مانعی برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع باشد. در زمینه تدوین هدف و استراتژی؛ مشکلی در بانک وجود ندارد، اهداف سازمان مشخص بوده و استراتژی نیز تدوین شده است. همچنین ظرفیت و تمایل جهت تدوین استراتژی‌های جدید لازم نیز وجود دارد. سند اشتباهی ریسک تدوین شده و پروفایل ریسک سازمان مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به شرایط اقتصادی، تحلیل سناریو و ارزیابی استراتژی‌های جایگزین به صورت دوره‌ای در بانک انجام می‌شود. در رابطه با اتخاذ دیدگاه پرتفوی، نمیتوان گفت که اصلاً دید پرتفوی وجود ندارد ولی بیشتر به صورت بخش به بخش است. به عبارت دیگر، هر واحدی بیشتر روی ریسک‌هایی که در حوزه کاری خودش است تمرکز دارد. در مجموع، در این زمینه نسبت به سال‌های گذشته پیشرفت حاصل شده لیکن هنوز جای کار دارد. فرآیندهای مربوط به تعریف، شناسایی، ارزیابی، اولویت بندی و واکنش به ریسک‌ها در سطح مطلوبی در بانک صورت می‌پذیرد. ریسک‌های جدید و نوظهور همواره مورد توجه و بررسی قرار می‌گیرند. شاخص‌ها و عوامل اصلی موفقیت همواره در راستای بهبود مورد توجه هستند. در زمینه پایش و کنترل بهبود مستمر می‌توان گفت مشکلی در بانک وجود ندارد. در رابطه با بازبینی و نظارت می‌توان گفت عدم انسجام وجود داشته و جای تقویت دارد. گزارشگری موارد مربوط به ریسک در بازه‌های زمانی تعیین شده انجام می‌شود. به طور کلی بانک کارآفرین در بحث گزارشات خیلی قوی و هدفمند است. در سطح کلان، در حوزه کانسپت ریسک، گزارشگری آن از همه ابعاد بهتر و قوی‌تر است لیکن طبیعتاً وقتی فرآیند

مدیریت ریسک جامع هنوز در بانک وجود ندارد گزارشگری هم برای آن معنا پیدا نمی‌کند. با این وجود بستر لازم در این بعد، برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت ریسک جامع در بانک وجود دارد.

به طور کلی، چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع در بانک کارآفرین به شرح ذیل می‌باشند:

- عدم درخواست و الزام بانک‌ها به پیاده‌سازی این فرآیند
- عدم وجود فضای رقابتی در این زمینه
- مشکل تعامل واحدها
- زیرساخت‌های فنی و تکنولوژیک و عدم وجود پلتفرم آی تی لازم
- ماهیت ناخوشایند ریسک
- عدم وجود دانش و بلوغ دانشی لازم در این زمینه
- نقص در فرهنگ سازی
- محدودیت در ظرفیت و کارکرد کمیته‌های حاکمیت شرکتی
- وجود موارد خارج از کنترل در بستر کسب و کار نظیر عدم ثبات و شرایط غیر قابل پیش بینی
- وجود قوانین دستوری
- مشکل وجود دیتا
- ماهیت کیفی یک سری ریسک‌ها همچون ریسک عملیاتی
- کلی و جنرال بودن چارچوب مدیریت ریسک جامع و عدم وجود سنجه و معیارهای مشخص

## بحث و نتیجه‌گیری یافته‌های فاز دوم تحقیق - مطالعه موردی ۲

تغییرات سریع محیط اقتصادی و رقابتی، تغییر تقاضا و سلیقه مشتریان و رشد تکنولوژی از منظر کمیته نظارت بازل نیازمند اتخاذ رویه‌هایی است تا به تحقق برنامه‌های مدیریت و اهداف سازمان در پاسخگویی به این تغییرات یاری رساند. راهکار بانک خاورمیانه در وضعیت تغییر و پیشرفت محصولات و خدمات در صنعت خدمات مالی و مواجه شدن موسسات مالی با مجموعه‌ای از فشارهای داخلی و خارجی، ایجاد یک استراتژی کنترلی جامع است. یافته‌های

پژوهش حاضر حاکی از آن است که در مدل پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع، عنصر فرهنگ ریسک در بانک خاورمیانه در حد مطلوبی ایجاد شده است. در رابطه با حاکمیت شرکتی، کمیته‌های تخصصی مربوطه ایجاد گردیده و جلسات به صورت منظم برگزار می‌شود لیکن مشکلی که وجود دارد، بحث مشترک بودن برخی از اعضای کمیته‌ها می‌باشد که این موضوع، استقلال اعضا و کمیته‌ها را زیر سوال می‌برد. از منظر تخصیص منابع، بانک خاورمیانه در شرایط مطلوبی به سر می‌برد. حمایت از جانب مدیران ارشد بانک در حد بسیار بالایی وجود دارد. همواره سعی بر این است که منافع تمامی ذینفعان مدنظر قرار گیرد و انتظارات آن‌ها برآورده شود. از لحاظ نیروی انسانی باید گفت که کارکنان بانک پتانسیل و صلاحیت لازم را برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع دارند، اما با این حال، بودن افرادی که همزمان دانش مالی و فناوری اطلاعات داشته باشند، بسیار ضروری و مورد نیاز است. خط‌مشی و سیاست‌های مدیریتی کاملاً مناسب جهت پیاده‌سازی فرآیند مدنظر می‌باشد و تعهد و پاسخگویی مدیران به شکل مطلوبی وجود دارد. ساختار سازمانی و عملیاتی بانک خاورمیانه کاملاً پذیرای سیستم مدیریت ریسک جامع است. همانطور که در رابطه با بانک کارآفرین گفته شد، بحث فناوری اطلاعات و نبود بسترهای تکنولوژیکی لازم، اصلی‌ترین چالش بانک خاورمیانه در فرآیند پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع است. در رابطه با تعامل درون سازمانی نیز نتایج مصاحبه‌ها حاکی از این است که جای کار دارد. در رابطه با تجزیه و تحلیل بستر کسب و کار و قوانین و مقررات، باید به این مساله اشاره کرد که شرایط محیط اقتصادی و سیاسی و همچنین وجود عوامل خارج از کنترل و الزام به رعایت قوانین دستوری تحمیل شده به بانک، نظیر تسهیلات تکلیفی، خود می‌تواند ریسک‌های بسیاری به بانک تحمیل نموده و معطل و مانعی برای پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع باشد. در بانک خاورمیانه هدف‌گذاری و تدوین استراتژی کاملاً بر پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع تأثیرگذار است و با توجه به تدوین اسناد بالادستی در این حوزه، در بانک انجام شده است. سند اشتباهی ریسک‌پذیری، بخش جدایی‌ناپذیری از برنامه‌ریزی‌های بانک خاورمیانه برای ایجاد فرآیندهای کسب و کار با توجه به استراتژی و محدودیت‌های ریسک می‌باشد. این سند که برای بانک تدوین شده و موجود است، اهداف بانک برای سودآوری، میزان ریسک‌ها و سرمایه را هم‌راستا می‌نماید. توجه به نمایه ریسک سازمان صد در صد در پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع تأثیرگذار است و این آیتم در سازمان مدنظر قرار می‌گیرد. توجه به استراتژی‌های جایگزین در بانک خاورمیانه وجود دارد. در رابطه با اتخاذ

دیدگاه پرتفوی، در حال حاضر به طور کامل وجود ندارد و در واقع می‌توان گفت بانک در مرحله گذار به سر می‌برد. فرآیندهای مربوط به تعریف، شناسایی، ارزیابی، اولویت‌بندی و واکنش به ریسک‌ها در سطح مطلوبی در بانک صورت می‌پذیرد. ریسک‌های جدید و نوظهور همواره مورد توجه و بررسی قرار می‌گیرند. شاخصه‌ها و عوامل اصلی موفقیت همواره در راستای بهبود مورد توجه هستند. در زمینه پایش و کنترل می‌توان گفت مشکلی در بانک وجود ندارد ولی در زمینه بهبود مستمر همچنان جای کار دارد. در رابطه با بازبینی و نظارت می‌توان گفت جای تقویت دارد. گزارشگری موارد مربوط به ریسک در بازه‌های زمانی تعیین شده انجام می‌شود لیکن این گزارشات اغلب به سطوح بالای سازمان ارائه می‌گردد و هنوز جای کار و تقویت دارد.

به طور کلی، چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع در بانک خاورمیانه به شرح ذیل می‌باشند:

- ناتوانی در حفظ نیروی انسانی شایسته
- مشکلات فناوری اطلاعات
- نبود نیروی انسانی که همزمان دانش مالی و دانش فناوری اطلاعات داشته باشد.
- مداخلات دولتی
- قوانین دستوری نهاد ناظر
- تعامل سازمانی

بررسی یافته‌های به دست آمده از مطالعات موردی نشان می‌دهد که در بانک‌های کارآفرین و خاورمیانه، به عنوان نمونه‌هایی از صنعت بانکداری ایران، مدیریت ریسک یکپارچه به طور کامل و طبق استانداردهای بین‌المللی پیاده‌سازی نمی‌شود و میزان بلوغ و کیفیت پیاده‌سازی آن به طور میانگین بین سطح ۳ و ۴ طبق سطوح تعریف شده می‌باشد. همانگونه که پیشتر تشریح گردید، تاکنون مطالعه‌ای با رویکرد تحلیل تجانس به پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع نپرداخته است لیکن با بررسی پژوهش‌های پیشین می‌توان دریافت که مدل استخراج شده در فاز اول پژوهش حاضر هم‌راستا با مدل‌ها و نتایج ارائه شده در مطالعاتی نظیر آدم و همکاران (۲۰۲۱)، اندالکاجیو (۲۰۲۰)، یتایو آلمو (۲۰۲۰)، آلمیدا و همکاران (۲۰۱۹)، الخدش و الدین (۲۰۱۵)، چیونگ (۲۰۱۲) و وایدیوالا (۲۰۱۱) می‌باشد.

محدودیت‌های این تحقیق در بعد نظری را می‌توان محدود بودن ادبیات مدیریت ریسک جامع در فضای تحقیق ایران دانست به گونه‌ای که در قیاس با حجم انبوه تحقیق و ادبیات خارجی تقریباً کار جدی در حوزه مدیریت ریسک جامع در ایران صورت نگرفته است. محدودیت دیگر، گسستگی مطالب مربوط به پیاده‌سازی مدیریت ریسک جامع است به گونه‌ای که جهت گردآوری داده‌های نظری مناسب حجم وسیعی از متون علمی را جهت استخراج مطالب مورد نظر می‌بایست جمع‌آوری و تحلیل نمود.

از جمله سایر محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به دشواری تکرار پذیری به علت ذهنی بودن، محدودیت در تعمیم‌پذیری و امکان بروز و دخالت دادن پیشفرض‌ها و تعصبات پژوهشگر اشاره نمود.

در تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود به منظور بهبود چارچوب مدیریت ریسک جامع، تمامی بانک‌های کشور (اعم از دولتی و غیردولتی) مورد پژوهش قرار گیرند. از منظر اجرا، واحد اجرایی و نظارتی ریسک جامع باید از جایگاه، نقش و شرح وظایف مناسب برخوردار باشد و نحوه ارتباط و تعامل سایر واحدها و مدیریت ریسک به خوبی تعریف شود، همچنین بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران به عنوان نهاد ناظر بانک‌ها بر مبنای شاخص جامع طراحی شده، باید به صورت ادواری نسبت به سنجش میزان بلوغ مدیریت ریسک جامع در بانک‌های کشور اقدام و ضمن ابلاغ رهنمودهای مدیریتی برای بانک‌های مربوطه، نتایج حاصله را به صورت مقایسه‌ای منتشر نماید.

### ملاحظات اخلاقی

حامی مالی: مقاله حامی مالی ندارد.

مشارکت نویسندگان: تمام نویسندگان در آماده‌سازی مقاله مشارکت داشته‌اند.

تعارض منافع: بنا بر اظهار نویسندگان در این مقاله هیچ گونه تعارض منافی وجود ندارد.

تعهد کپی‌رایت: طبق تعهد نویسندگان حق کپی‌رایت رعایت شده‌است.



## منابع

- آبیکاری، معصومه؛ موسوی بیکی ده آبادی، فریده و دموری، داریوش. (۱۳۹۳). بررسی و تجزیه تحلیل عملیات مدیریت ریسک در بانک‌ها (مورد مطالعه: بانکهای شهرستان یزد)، اولین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت، کیش.
- اسماعیل نژاد آهنگرانی، مجید. (۱۳۹۱). اصول و مفاهیم مدیریت ریسک، مدیریت پژوهش و ریسک. انتشارات روابط عمومی بانک سینا.
- ایمان، محمد تقی. (۱۳۹۶). فلسفه روش تحقیق در علوم انسانی، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- پور زمانی، زهرا و کریمی، علی. (۱۳۸۹). تأثیر مدیریت موثر ریسک و سرمایه های فکری بر سطح عملکرد شرکت‌ها. *مجله مطالعات مالی*، ۳(۶)، ۱-۱۸.
- تامرادی، فاضل؛ بشیری منش، نازنین؛ کعب عمیر، احمد و عارف منش، زهره. (۱۴۰۲). ارائه مدل مولفه های موثر و پیامدهای مالی مدیریت ریسک شرکت: تحلیل سلسله مراتبی و تئوری راف توسعه یافته. *پژوهش های تجربی حسابداری*. ۱۳(۳). ۱۳۳-۱۶۴.
- حسینی، سید رسول؛ گنجی، حمیدرضا؛ اسکندری، قربان و سلطان پور، حامد. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر مدیریت ریسک سازمانی و ویژگی های کمیته حسابرسی بر شهرت شرکت‌ها. *پژوهش های تجربی حسابداری*. ۱۱(۲). ۹۹-۱۳۶.
- رحیمیان، نظام الدین و خازن، آتنا. (۱۴۰۰). مدیریت ریسک نگاه اقتصادی. تهران: انتشارات کیومرث.
- شکرخواه، جواد؛ مرشد زاده، مهناز و قربانی، محمود. (۱۳۹۷). مدیریت ریسک جامع: یکپارچه سازی با استراتژی و عملکرد، تهران: انتشارات ترمه.

## References

- Abikari, Masoume; Mousavi Beiki Deh Abadi, Faride; & Damori, Dariush. (2014). Review and analysis of risk management operations in banks (case study: Yazd city banks). *The first international accounting and management conference*. (In Persian)
- Adam, M.; Soliman, A; & Mahtab, N. (2021). Measuring enterprise risk management implementation: A multifaceted approach for the banking sector, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 87, 244-256.
- Almeida, R; Teixeira, J. M; Mira da Silva, M; & Faroleiro, P. (2019). A conceptual model for enterprise risk management. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(5), 843-868.
- Al-Khadash, H.A; Jireis, J. R.; & Embassy-Jordan, U.S. (2017). COSO enterprise risk management implementation in Jordanian commercial banks and its impact on financial performance. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 208-233.

- Alviniussen, A; & Jankensgard, H. (2009). Enterprise Risk Budgeting : Bringing Risk Management Into the Financial Planning Process. *Journal of Applied Finance*, 19(1/2), 178-192.
- Ben-amar, W; Boujenoui, A; & Zeghal, D. (2014). The Relationship between Corporate Strategy and Enterprise Risk Management : Evidence from Canada. *Journal of Management and Strategy*, 5(1), 1-17.
- Beasley, M.S; Clune, R; & Hermanson, D.R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(6), 521-531.
- Berinato, S. (2004). Risks rewards: Are you on board with enterprise risk management? You had better be. It's the future of how businesses will be run. *CIO*, 18(3), 1-58. Retrieved from <http://www.cio.com>.
- Bromiley, P; McShane, M.K; Nair, A; & Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265-276.
- Brown, I; Steen, A; & Foreman, J. (2009). Risk Management in Corporate Governance: A Review and Proposal. *Corporate Governance: An International Review*, 17(5), 546-558.
- Byrnes, S.E; Williams, C; Kamat, S; & Gopalakrishnan, S. (2012). Making the case for an enterprise risk management program. *The Journal of Equipment Lease Financing*, 30(2), 1-10.
- Cheung, R. (2012). Enterprise Risk Management – Implementation in Practice. Retrieved from [https://www.actuaries.org.sg/sites/default/files/library/forum\\_presentation/2012/2012%20GIC/1.04%20ERMImplementation%20-%20RaymondCheung.pdf](https://www.actuaries.org.sg/sites/default/files/library/forum_presentation/2012/2012%20GIC/1.04%20ERMImplementation%20-%20RaymondCheung.pdf)
- COSO (2017): Enterprise risk management: Integrated framework, New York [Online]. Available at <https://www.coso.org/>.
- De Loach, J. W. (2000). Enterprise-wide risk management: Strategies for linking risk & opportunity. London, UK: Prentice Hall.
- Dickhart, G. (2008). Risk: Key to governance. *Internal Auditor*, 65(6), 27-34. Retrieved from <https://iaonline.theiia.org/>
- Dickinson. (2001). Enterprise Risk Management : Its Origins and Conceptual Foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 26(3), 360-366.
- Didraga. (2013). the Role and the Effects of Risk Management in IT Projects Success. *Informatica Economica*, 17(1), 86-98.
- Eckles, D. L; Hoyt, R. E; & Miller, S. M. (2014). The impact of enterprise risk management on the marginal cost of reducing risk : Evidence from the insurance industry q. *Journal of Banking Finance*, 43, 247-261.
- Endalkachew.t. (2021). *assessment of risk management Practice in prive commerical banks of ethiopia at the level Of enterprise risk mangemnt framwork (coso) 2004*.(master's Thesis, st. Mary's university, school of graduate studies).<http://197.156.93.91/bitstream/123456789/6317/1/st%20final%20new%20tewodros>.
- Esmaealnezhad Ahangarani, Majid (2013). Principles and concepts of risk management, research and risk management. Public relations publications of Sina Bank. (In Persian)

- Fraser, I; & Henry, W. (2010). Embedding risk management: structures and approaches. *Governance Advisor*, Vol. 17(6), 16-18.
- Gordon, L. A; Loeb, M. P; & Tseng, C. (2009). J . Account . Public Policy Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301–327.
- Hanisch, B; & Wald, A. (2012). A bibliometric view on the use of contingency theory in project management research. *Project Management Journal*, 43(3), 4-23.
- Hosseini, Seyed Rasool; Ganji, Hamidreza; Eskandari, Ghorban; & Sultanpour, Hamed. (1400). Investigating the impact of organizational risk management and audit committee characteristics on companies' reputation. *Accounting experimental researches*. 11 (2):99-136. (In Persian)
- Hoyt & Liebenberg. (2011). The Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795–822.
- Iman, Mohamad Taghi (2018). *Philosophy of research method in humanities*. Research institute of the field and university. (In Persian)
- Jalal-Karim, A. (2013). Leveraging Enterprise Risk Management (ERM) for Boosting Competitive Business Advantages in Bahrain. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 9(1), 65-75.
- Javidan, M; & Dastmalchian, A. (2003). Culture and leadership in Iran: The land of individual achievers, strong family ties, and powerful elite. *Academy of Management Executive*, 17(4), 127-142.
- Kerraous, El Mehdi. (2020). Literature review of the factors that influence the adoption of an Enterprise Risk Management's process. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(3/1), 774–98.
- Kimbrough, R. L; & Compton, P. J. (2009). The relationship between organizational culture and enterprise risk management. *Engineering Management Journal*, 21(2), 18-26.
- Kleffner, A. E; Lee, R. B; & McGannon, B. (2003). The effect of corporate governance of the use of enterprise risk management: Evidence from Canada. *Risk Management and Insurance Review*, 6(1), 53-73.
- Lam, J., (2003). *Enterprise risk management: From incentives to controls*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Legowo. N. (2019). The Implementation of System Enterprise Risk Management using Framework ISO 31000. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 97 (10), 2669-2683.
- Maingot, M; Quon, T; & Zeghal, D. (2013). The disclosure of enterprise risk management (ERM) information: An over view of Canadian regulations for risk disclosure. *Journal of Governance & Regulation*, 2(4), 13-21. Retrieved from <http://www.virtusinterpress.org/- Journal-of-Governance-and-.html>
- Manab, N. A; Kassim, I; & Hussin, M .R. (2010). Enterprise wide risk management practices: Between corporate governance compliance and value creation. *International Journal of Business Research Papers*, 6(2), 239-252. Retrieved from <http://www.irbrp.com/>.
- Markowitz, H. M. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77-91.

- Mcshane, M; Nair, A; & Rustambekov, E. (2011). Does Enterprise Risk Management Firm Value? *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 26(4), 641-618.
- Mensah, G. K; & Gottwald, W. D. (2016). Enterprise risk management: Factors associated with effective implementation. *Risk Governance and Control*, 6(41), 175-206.
- Meulbroek, L. K. (2002). A senior manager's guide to integrated risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 11(4), 56-70.
- Nocco & Stulz. (2006). Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 8-20.
- Olechowski, A; Oehmen, J; Seering, W; & Ben-Daya, M. (2016). The professionalization of risk management: What role can the ISO 31000 risk management principles play?. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1568-1578.
- Pagach, D; & Warr, R. (2011). The characteristics of firms that hire chief risk officers. *Journal of Risk and Insurance*, 78(1), 185-211.
- Paape, L; & Speklé, R. F. (2012). The Adoption and Design of Enterprise Risk Management Practices : An Empirical Study. *European Accounting Review*, 21, 1-32.
- Petit, Y; & Hobbs, B. (2010). Project portfolio in dynamic environments: Sources of uncertainty and sensing mechanisms. *Project Management Journal*, 41(4), 46-58.
- Pour Zamani, Zahra; & Karimi, Ali. (2011). The effect of effective risk management and intellectual capital on the performance level of companies. *Journal of financial studies*, 3(6),18. (In Persian)
- Rahimian, Nezamedin; & Khazen, Atena. (2022). *Enterprise risk management*. Tehran: Kyomarth Publications. (In Persian)
- Rosen, D; & Zenios, S. A. (2006). Enterprise-wide asset and liability management: Issues, institutions, and models. In S. A. Zenios & W. T Ziemba (Eds.), *Handbook of asset and liability management: Theory and methodology* (Vol. 1, pp. 1-21). Amsterdam, the Netherlands: North-Holland.
- Rosenberg, J. V; & Schuermann, T. (2006), a general approach to integrated risk management with skewed, fat-tailed risk, *Journal of Financial Economics*, 79(3), 569-614.
- Saunders, M; Lewis, P; & Thornhill, A. (2007). Research methods. *Business Students 4th edition Pearson Education Limited, England*.
- Shekarkhah, Javad; Morshedzadeh, Mahnaz; & Ghorbani, Mahmoud. (2019). *Enterprise risk management: integration with strategy and performance*, Tehran: Termeh Publications. (In Persian)
- Stroh, P. J. (2005). Enterprise risk management at United Health Group. *Strategic Finance*, 87(1), 26-35. Retrieved from <http://sfmagazine.com>
- Tamiru Negi Tsige, Ravi Singla.(2019).Enterprise Risk Management Implementation of Financial Institutions in Ethiopia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9 (2).
- Tamoadi, Fazel; Bashiri Menesh, Nazanin; Kaab Omir, Ahmad; & Aref Manesh, Zohre. (2024). Presenting a model of effective components and financial consequences of company risk management: Hierarchical analysis and

- developed Ruff theory. *Accounting experimental researches*. 13(3). 133-164. (In Persian)
- Vaclavik, M; & Jablonsky, J. (2012). Revisions of modern portfolio theory optimization model. *Central European Journal of Operations research*, 20(3), 473-483.
- Vaidyula, S. R; & Kavala, A. (2011). Enterprise Risk Management for Banks. Retrieved from [http://www.wipro.com/documents/enterprise\\_risk\\_management\\_for\\_banks.pdf](http://www.wipro.com/documents/enterprise_risk_management_for_banks.pdf)
- Yeoh, P. (2009). Causes of the global financial crisis : *International Journal of Disclosure and Governance*, 7(1), 42-69.
- Yetayew Alemu. (2020). *Enterprise Risk Management in Ethiopian Private Banks*. (master's Thesis,. Ethiopian civil service university). Ethiopia.

#### COPYRIGHTS



This is an open access article under the CC BY-NC-ND 4.0 license.

