

## Risk Appetite, Risks of Business Continuity, Managerial Ability and Accountability<sup>1</sup>

Fatemeh Yari<sup>2</sup>, Alireza Mehr Azeen<sup>3</sup>, Reza Yari Fard<sup>4</sup>, Abolghasem Masih Abadi<sup>5</sup>

Received: 2021/04/08

Accepted: 2021/06/21

Review Paper

### Abstract

The present study investigates the role of managerial ability in designing and using the risk appetite document as one of the new and developed management tools to reduce the risk of continuing the company's activities. The more capable the management is in developing and applying risk appetite documents, the more activities will be covered by the risk management process and the more parts of the company will be involved in preventing and countering the risks of business continuity. Risk appetite documents actually develop an integrated approach to the prevention of business continuity risks in all important activities of the company. The findings of past studies show that in companies where management design the level of risk appetite and use risk appetite documents in the company's activities, significantly reduces the risk of continuing the company's activities. Companies that have not designed and used the risk appetite document, have been challenged to reduce the risks of corporate business continuity. Finally, the results of this study show that the ability of management has emerged as an important indicator in reducing the risk of business continuity of companies.

**Keywords:** Integrated risk management, Managerial ability and accountability, Risk appetite, Risk-based approach, Risk of business continuity.

**JEL classification:** G32, D81

---

1. DOI: 10.22051/jaasci.2021.32928.1603

2. Department of Accounting, Neyshabur Branch, Islamic Azad University, Neyshabur, Iran. (Yari.fy@gmail.com)

3. Department of Accounting, Neyshabur Branch, Islamic Azad University, Neyshabur, Iran.  
Corresponding Author (mehrzaeen@gmail.com)

4. Department of Accounting, East Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.  
(ryarifard@gmail.com)

5. Department of Accounting, Sabzevar Branch, Islamic Azad University, Sabzevar, Iran.  
(massihabadi@gmail.com)



## اشتهای ریسک، ریسک تداوم فعالیت، توانایی و پاسخگویی مدیریت<sup>۱</sup>

فاطمه یاری<sup>۲</sup>، علیرضا مهرادین<sup>۳</sup>، رضا یاریفرد<sup>۴</sup> و ابوالقاسم مسیح آبادی<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۳۱

مقاله ترویجی

### چکیده

پژوهش حاضر به بررسی اشتهای ریسک به‌عنوان ابزار نوین ایجاد رویکرد ریسک محور و کاهش ریسک تداوم فعالیت شرکت و نقش توانایی و پاسخگویی مدیریت می‌پردازد. اسناد اشتهای ریسک در واقع، به‌صورت یکپارچه‌ای رویکرد پیشگیری از ریسک‌های تداوم فعالیت، در همه فعالیت‌های مهم شرکت را توسعه می‌دهند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که به هر اندازه، مدیریت در بسط و بکارگیری اسناد اشتهای ریسک در حوزه‌های مختلف شرکت توانا تر باشد، فعالیت‌های بیشتری تحت پوشش فرایند مدیریت ریسک قرار گرفته و فرایندها و بخش‌های بیشتری از شرکت در پیشگیری و مقابله با ریسک‌های تداوم فعالیت درگیر شوند. بررسی پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد، در شرکت‌هایی که مدیریت نسبت به طراحی و استفاده از فرایندها و اسناد اشتهای ریسک در فعالیت‌های مختلف از توانایی لازم برخوردار است، میزان قابل توجهی از ریسک تداوم فعالیت شرکت کاهش یافته است؛ برعکس در شرکت‌هایی که نسبت به طراحی فرایندهای اشتهای ریسک و بکارگیری اسناد اشتهای ریسک در حوزه‌های مختلف فعالیت شرکت، اقدامات لازم انجام نشده است، در مدیریت ریسک‌های مرتبط با تداوم فعالیت، با چالش‌های بیشتری مواجه هستند. نتایج بررسی‌ها موبد این موضوع است که توانایی و پاسخگویی مدیریت، به‌عنوان شاخصی مهم در کاهش ریسک تداوم فعالیت شرکت‌ها، نمود دارد.

**واژه‌های کلیدی:** اشتهای ریسک، توانایی و پاسخگویی مدیریت، ریسک تداوم فعالیت، مدیریت ریسک یکپارچه، رویکرد ریسک محور

طبقه بندی موضوعی: G32, D81

DOI: 10.22051/ijar.2020.32070.1597

۲. گروه حسابداری، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران، (Yari.fy@gmail.com).

۳. گروه حسابداری، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران، نویسنده مسئول، (mehrazeen@gmail.com).

۴. گروه حسابداری، واحد تهران شرق، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، (ryarifard@gmail.com).

۵. گروه حسابداری، واحد سبزوار، دانشگاه آزاد اسلامی، سبزوار، ایران، (massihabadi@gmail.com).

## مقدمه

نقش ریسک و تمهیدات لازم در زمینه کنترل و کاهش آن به قدری اهمیت یافته که مدیریت ریسک از یک امر اختیاری، به امری الزامی و حیاتی مبدل شده است (بولو و اعرابی، ۱۳۹۸). شرکت‌ها استراتژی‌های خود را مبتنی بر ریسک‌ها و فرصت‌های محیط کسب و کار تدوین نموده و به صورت دوره‌ای استراتژی‌ها را متناسب با تغییرات محیط، به گونه‌ای مورد بازنگری قرار می‌دهند که بتوانند ریسک‌ها را تا حد امکان کاهش داده و از فرصت‌ها برای خلق ارزش در شرکت، استفاده نمایند. برای دستیابی به این مهم، مدیریت بایستی از توانایی بکارگیری چارچوب‌های مناسب، به منظور بهینه‌سازی استراتژی‌ها و عملکرد شرکت برخوردار باشد. در این راستا، شرکت‌هایی که مدیران آنها از توانایی استقرار چارچوب مدیریت ریسک یکپارچه و یا بخش‌های با اهمیت و کلیدی آن مانند اسناد اشتباهی ریسک<sup>۱</sup> برخوردار هستند، در دستیابی به اهداف شرکت موفقیت بالاتری را بدست خواهند آورد. اشتباهی ریسک در سطح هیات‌مدیره، مقدار ریسکی است که سازمان با هدف خلق ارزش، مایل به پذیرش آن است (لاسون، موریتل و سندرز، ۲۰۱۷).

بکارگیری روش‌های مدیریت ریسک یکپارچه در یک شرکت، باعث اتخاذ تصمیمات مناسب توسط مدیریت شرکت در حوزه‌های بااهمیتی مانند: راهبری، هدف‌گذاری، عملیات و فعالیت‌های روزانه می‌گردد. امروزه به دلیل پیچیدگی‌های بسیار زیاد کسب و کارها و شدت رقابت، توانایی و پاسخگویی مدیریت در بکارگیری روش‌های مدیریت ریسک یکپارچه و استقرار فرایندهای مرتبط، از ضرورت بسیار بالایی برخوردار شده است. تدوین چارچوب مدیریت ریسک یکپارچه که موازین حداقلی مدیریت ریسک را در شرکت پیاده‌سازی نماید، مورد تاکید مدیران برجسته و توانا در شرکت‌های بزرگ و همچنین، مشاورین برتر مدیریت کسب و کارها در دنیای امروز است.

توانایی و پاسخگویی مدیریت در پیگیری و ایجاد درک مشترکی میان مدیران و کارکنان شرکت، در زمینه فلسفه، مفاهیم و روش‌های مدیریت ریسک یکی از شایستگی‌های مورد نظر در ارزیابی مدیران شرکت‌های بزرگ است (دمرجیان، لو، لویز و مکوی، ۲۰۱۳). این مساله از آنجا نشأت می‌گیرد که استقرار مدیریت ریسک یکپارچه در همه ابعاد بااهمیت مدیریت شرکت، مانند طراحی

استراتژیک، طرح‌های بازاریابی، فرایندهای عملیاتی، شیوه‌های تامین مالی، تدوین ساختار سازماندهی، استقرار کنترل‌های داخلی، تصمیمات مربوط به تحقیق و توسعه و... بایستی توسط مدیران شرکت، خاصه هیات‌مدیره و هیات‌عامل تحقق یابد. بنابراین، توانایی و پاسخگویی مدیریت شرکت‌ها در استقرار فعالیت‌های اساسی مدیریت ریسک یکپارچه، مانند موارد فوق و همچنین مورد بااهمیتی مانند: مدیریت بحران و بسط مدیریت ریسک یکپارچه در فعالیت‌های مستمر شرکت، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار شده است.

وجود فلسفه مدیریت ریسک در شرکت و تدوین سند اشتباهی ریسک<sup>۲</sup> از اولین الزامات بااهمیت پیاده‌سازی مدیریت ریسک یکپارچه در شرکت‌ها، است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در برخی از شرکت‌ها با وجود آنکه از تعدادی از فرایندهای مدیریت ریسک برخوردار هستند، اما به دلیل نبود اراده اجرایی و توانایی‌های لازم در مدیران، فرایندهای اشتباهی ریسک<sup>۳</sup> شرکت، تدوین نشده است (لی، یینگ، چن و ژانگ، ۲۰۲۰).

طراحی فرایندها و اسناد اشتباهی ریسک، دارای تنوع و پیچیدگی‌هایی است که بدون برخورداری از دانش مدیریت ریسک، امکان تدوین مناسب آنها امکان‌پذیر نیست. سند اشتباهی ریسک سازمان که با سند استراتژی و سند بودجه هم‌راستا است، موجب یکپارچگی فعالیت‌های سازمان به‌منظور دستیابی به اهداف تعیین شده در سندهای مذکور می‌شود. شرکت‌ها، علاوه بر این سند کلی و بسیار حیاتی، بایستی دارای اسناد متنوع اشتباهی ریسک در بخش‌های مختلف شرکت باشند. اسناد اشتباهی ریسکی مانند سند اشتباهی ریسک نقدینگی، سند اشتباهی ریسک کیفیت دارایی‌ها، سند اشتباهی ریسک کفایت سرمایه، سند اشتباهی ریسک منابع انسانی، سند اشتباهی ریسک فناوری اطلاعات، سند اشتباهی ریسک تطبیق، از اسناد بااهمیت اشتباهی ریسک است که برای تدوین هر یک از آنها نیاز به دانش خاص آن حوزه، در کنار دانش مدیریت ریسک هستند. تدوین اسناد فوق، قدم اول شرکت در این رابطه است و قدم مهمتر بعدی، بکارگیری اسناد فوق در عملیات سازمان است که اراده، توانایی و پاسخگویی مدیریت نیاز به دانش کارکنان در این حوزه‌ها دارد. هر چند فرایندهای شناسایی، اندازه‌گیری و کنترل ریسک در ایران دارای سابقه طولانی نبوده و در یک دهه اخیر مورد توجه قرار گرفته است و از سوی دیگر، تلاش‌ها و تحقیقات انجام شده در حوزه ریسک به صورت

جامع نبوده است (بولو و اعرابی، ۱۳۹۸)، اما برخی از شرکت‌ها به دلیل برخورداری از مدیران با دانش و تدوین فرایندهای پاسخگویی، توانسته‌اند به سطوح قابل‌قبولی از تدوین و بکارگیری ابزارهای مدیریت ریسک، منجمله اسناد اشتباهی ریسک دست یابند. بکارگیری اسناد اشتباهی ریسک، موثرترین روش در ترویج رویکرد ریسک محور عملیات شرکت است. رویکرد ریسک محور به این معنی است که مدیران و کارکنان، ریسک‌هایی را که در معرض آن قرار دارند، شناسایی و ارزیابی می‌کنند و اقدامات مربوط به کاهش آنها را مطابق با سطح ریسک‌ها انجام می‌دهند (سوسا، المدیا و دیاز، ۲۰۱۲). استقرار و نهادینه شدن تصمیمات مدیریت و اقدامات بخش‌های عملیاتی شرکت مبتنی بر رویکرد ریسک محور، نه تنها از الزامات موفقیت شرکت‌ها در دستیابی به اهداف است، بلکه از ضروریات موفق باقی‌نگه‌داشتن شرکت‌ها و کاهش ریسک تداوم فعالیت است. وقایع پرچالش محیط‌های اقتصادی و اجتماعی، در کنار پیچیدگی‌های محیط رقابتی، مدیریت ریسک تداوم فعالیت در شرکت‌ها را به سطح بسیار بااهمیتی ارتقا داده است. بحران‌های پی‌درپی محیط بیرونی در سال‌های اخیر، چه ناشی از وقایع طبیعی و چه ناشی از رکودهای اقتصاد کلان، چالش‌های بسیار سهمگینی را در تداوم فعالیت شرکت‌ها ایجاد نموده است؛ همان‌گونه که این بحران‌ها تأثیرات زیادی بر شرکت‌ها داشته‌اند، موجب پیشرفت و ارتقای هر چه بیشتر دانش مدیریت ریسک تداوم فعالیت شده و ابزارها و شیوه‌های مدیریت شرکت‌ها را در مدیریت بحران‌ها، توسعه داده‌اند (مالمندیر و تیت، ۲۰۰۵).

یکی از مهمترین و توسعه‌یافته‌ترین شیوه‌های مدیریت بحران‌ها، به‌منظور حفاظت از تداوم فعالیت، استفاده از دانش مدیریت ریسک تداوم فعالیت است که یکی از ابزارهای آن، اسناد اشتباهی ریسک در حوزه‌های مختلف مدیریت شرکت است. اسناد اشتباهی ریسک با رویکرد مواجهه شرکت با وقایع بحران‌زا، تدوین می‌گردند. بکارگیری موثر این اسناد، همواره شرکت را آماده رویارویی با بحران‌های پیش‌رو می‌نماید. بنابراین، سند اشتباهی ریسک نقش موثری در کاهش ریسک تداوم فعالیت شرکت‌ها دارد و هرچه توانایی و پاسخگویی مدیریت در تولید و بکارگیری اسناد متنوع اشتباهی ریسک در حوزه‌های مختلف فعالیت شرکت بیشتر باشد، مدیریت ریسک تداوم فعالیت شرکت از وضعیت مناسب‌تری برخوردار است (دمرجیان و همکاران، ۲۰۱۳). مقاله حاضر به نقش

توانایی و پاسخگویی مدیریت در بکارگیری اشتباهی ریسک و تاثیر آن بر کاهش ریسک تداوم فعالیت در شرکت‌ها می‌پردازد.

### مبانی نظری پژوهش

در مقایسه با مدیریت ریسک سنتی که تلاش می‌نماید هر یک از ریسک‌ها را در مسیر خاص خود و جدا از فرایند مدیریت سایر ریسک‌ها، مدیریت نماید و به اصلاح مدیریت ریسک‌ها را سیلویی در نظر می‌گیرد، مدیریت ریسک یکپارچه (ERM<sup>۴</sup>)، مجموعه ریسک‌های یک شرکت را در کنار هم و به روشی جامع و یکپارچه، مورد بررسی قرار می‌دهد (لاسون و همکاران، ۲۰۱۷). این روش مدیریت ریسک، به منزله بخشی از استراتژی کلی کسب و کار در نظر گرفته شده است و یکی از اهداف اصلی آن، افزایش ارزش سهامداران است (پاسچ، ۲۰۲۰). به‌طور کلی شاید بتوان گفت ظهور مدل ERM کوزو، در مقایسه با مدل کنترل‌های داخلی کوزو، جهان شمول‌تر بوده و نقش‌ها و مسئولیت‌های تعیین شده در آن، کامل‌تر و باورپذیرتر است (لاسون و همکاران، ۲۰۱۷). از طرفی اصطلاحاتی چون اشتباهی ریسک، نوسان ریسک<sup>۵</sup>، فلسفه مدیریت ریسک و فرهنگ ریسک، موضوعات نوین و بااهمیتی هستند که در مدل ERM کوزو، مورد بررسی قرار گرفته‌اند (پاسچ، ۲۰۲۰).

فلسفه اصلی کوزو، در تدوین مجموعه مدیریت ریسک یکپارچه، بر این مطلب استوار است که ارزش ناشی از فعالیت‌های شرکت زمانی حداکثر می‌شود، که مدیریت مجموعه‌ای از استراتژی‌ها را برای ایجاد توازن مطلوب بین بازده و ریسک‌های مرتبط بکار برده و به‌منظور دستیابی به اهداف، منابع سازمان را به‌طور موثر و کارآمد بکار گیرد (پاسچ، ۲۰۲۰). با توجه به اینکه شرکت‌ها به‌طور مداوم با ریسک‌های جدیدی که اهداف آنها را تهدید می‌کنند، مواجه می‌شوند، توسعه علمی مدیریت ریسک شامل فرایندها، تکنیک‌ها و ابزارهای نوین، بسیار حیاتی شده است. علاوه بر این، قانون‌گذاران و سایر سازمان‌های ذی‌ربط به توصیف بهتری از فرایندهای مدیریت ریسک سازمان، از جمله نظارت هیات‌مدیره نیاز دارند. اشتباهی ریسک و سطوح تحمل ریسک مولفه‌های حیاتی برای برنامه موثر مدیریت ریسک سازمان هستند (پاسچ، ۲۰۲۰). کوزو، اخیراً رهنمود جدیدی در مورد چگونگی اینکه شرکت‌ها می‌توانند با تعیین و تدوین اشتباهی ریسک، تصمیم‌گیری‌های خود در انجام

فعالیت‌های سازمان را بهبود دهند ارائه کرده است (انج، خی و کوانگ، ۲۰۲۰). این موضوع، به‌ویژه در بازارهای مبهم و پیچیده‌ی امروز، بسیار حائز اهمیت شده است.

اشتهای ریسک بخش مهمی از تعیین استراتژی و اهداف سازمان است، به‌گونه‌ای که زمینه را برای دستیابی سازمان به اهداف خود مهیا می‌نماید. سازمان‌ها در پی کسب سطح معین و مورد انتظاری از عملکرد خود هستند (ارین، بامیگبوی و ارومونا، ۲۰۲۰).

بنابراین، ایجاد اشتهای ریسک کمک شایانی به استمرار مدیریت فعالیت‌های سازمان در سطح از پیش تعیین‌شده فعالیت‌ها می‌نماید. (چینگ و همکاران، ۲۰۲۰) آنچه مهم است، این است که تشخیص دهیم، انتخاب استراتژی‌ها و اهداف مستلزم درک اشتهای ریسک است. در حالی که در اغلب اوقات سازمان می‌تواند ریسک بیشتری را تحمل کند، اما با تدوین اشتهای ریسک سازمان به مدیریت ریسک‌ها در سطح از پیش تعیین‌شده‌ای از ریسک‌ها پایبند می‌ماند.

ممکن است، مواقعی وجود داشته باشد که سازمان نیاز به تنظیم مجدد اشتهای ریسک و یا حتی استراتژی مدیریت ریسک داشته باشد تا در یک محیط تجاری متغیر، پیروی از اشتهای ریسک برای سازمان، مفید واقع گردد (لیانگ، وانگ، ژو و لئو، ۲۰۲۰). در هنگام ناپایداری شرایط محیطی، مانند زمان شیوع بیماری همه‌گیر کوئید ۱۹ و یا هنگام عدم اطمینان به نظارت موثر در انتخابات و ایجاد وقایع مهم بحث‌برانگیز ناشی از آن، ممکن است شرکت اقدام به تغییر سطح پذیرش ریسک نماید (انج و همکاران، ۲۰۲۰). تغییر سطح اشتهای ریسک شرکت به‌منظور استفاده از فرصت‌های رشد، متناسب با تحولات شرایط بازار صورت می‌گیرد (لیانگ و همکاران، ۲۰۲۰).

سازمان‌ها، باید اشتهای ریسک خود را همزمان با تصمیم‌گیری در مورد اهداف یا روش‌های عملیاتی که باید در جریان فعالیت‌های سازمان اتخاذ شوند، مورد توجه قرار دهند (بارفیلد، ۲۰۰۷). اشتهای ریسکی که به خوبی تعیین شده است، معیارها و روش‌های ریسک را به تصمیم‌گیری در کسب‌وکار، گزارش‌دهی و تصمیمات روزمره تبدیل می‌کند و مرزهایی

را تعیین می‌کند که ارتباط پویا، بین تعیین استراتژی، هدف و مدیریت ریسک ایجاد شود (بارفیلد، ۲۰۰۷).

مدیران، مسئولیت حفظ توانایی سازمان را بر عهده دارند تا سازمان بتواند به‌طور مستمر به عملیات خود ادامه دهد. مدیریت تداوم فعالیت، موجب می‌شود ریسک‌هایی که متوجه عملیات و یا کسب‌وکار سازمان می‌گردند، شناسایی شده و نتایج آن ریسک‌ها، بررسی شود. مدیریت ریسک همواره به دنبال مدیریت خطرات تهدیدکننده محصولات و خدمات کلیدی است، که یک سازمان ارائه می‌دهد. محصولات و خدمات می‌توانند توسط مجموعه‌ای بی‌شمار از حوادث مورد تهدید قرار گیرند، که بسیاری از آنها قابل پیش‌بینی نبوده و گاهی دلایل آنها به سختی کشف می‌شود. سازمانی که دارای مشخصات مناسبی از مدیریت ریسک تداوم فعالیت می‌باشد، می‌تواند از فرصت‌های به وجود آمده با ریسک بالا نیز به بهترین نحو استفاده نماید (استولن، دنبرابر، دمیتراخوس، فردریکسن، گرن، هومب و اجدال، ۲۰۰۲).

مدیریت تداوم فعالیت بخشی از مدیریت ریسک سازمانی و عامل مهم رقابت‌پذیری شرکت در شرایط بحرانی است (ابراهیمی، رخیده و خمش‌ایا، ۱۳۹۷). توسعه و پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت تداوم فعالیت، به‌منظور اطمینان از عملکرد صحیح فرایندهای حیاتی شرکت در مواقع بحرانی، جزء کلیدی موفقیت چارچوب مدیریت ریسک شرکت است (شاتر و فرانک، ۲۰۱۹؛ فائرتس، ۲۰۱۵).

اجزای اصلی و الزامات مدیریت تداوم فعالیت استاندارد عبارتند از:

۱. استراتژی تداوم فعالیت
۲. شناسایی فرایندهای حیاتی
۳. شناسایی منابع بحرانی
۴. چارچوب مدیریت ریسک (کوزلوسکی، ۲۰۱۶).



پژوهش انجام شده در سال ۲۰۱۲ توسط موسسه حسابرسی ارنست و یانگ نشان داد که شایع ترین چالش در کاهش ریسک تداوم فعالیت، عدم حمایت مدیران ارشد در بیان مأموریت‌ها و وظایف مشخص مدیران اجرایی برای همکاری با برنامه مدیریت تداوم فعالیت شرکت می‌باشد (منسول، الوی و ایسمیل، ۲۰۱۶). مدیریت ریسک تداوم فعالیت، تحت تاثیر توانایی و پاسخگویی مدیریت، شناخت و ارزیابی نیازهای سازمان، اقدامات و مراحل مدیریت ریسک و شیوه اجرا و کنترل عملیات، است (پاریس، ۲۰۱۶).

پژوهش‌های چن، پودولسکی و ویراراگوان (۲۰۱۵)، نشان می‌دهد که توانایی مدیریت بر سطح ریسک‌پذیری شرکت تاثیر معنی‌داری دارد. آنها با بررسی شاخص‌های متعدد نشان دادند که مدیران توانا تر، توانسته‌اند به منظور دستیابی به اهداف شرکت، ریسک‌های بالاتری را مدیریت نمایند. در واقع، مدیران توانا با گسترش ابزارهای مدیریت ریسک در شرکت، سطوح بالاتری از ریسک را پذیرفته و مدیریت نموده‌اند (چن و همکاران، ۲۰۱۵).

رحمان، نیلسن، خان و انکاما (۲۰۲۰)، نشان دادند که هوش و پیشینه آموزشی، شاخصه‌های اصلی در تعیین سطح توانایی مدیران هستند. بررسی‌های گذشته نشان می‌دهد که بکارگیری فرایندهای مدیریت ریسک توسط مدیران توانا (افراد با پیشینه آموزشی بهتر و هوش بالاتر)، به‌طور قابل توجهی بسیار گسترده‌تر از سایر مدیران است. در واقع، پژوهش‌های فوق نشان دادند که مدیران توانا در طراحی سطوح بالاتری از اشتباهات ریسک و مدیریت ریسک‌های بالاتر نسبت به سایر مدیران، عملکرد مناسب‌تری از خود نشان دادند (اسژورگ و دروتز، ۱۹۹۱؛ بوهم، ۱۹۹۸؛ کالور، بورک، یاسوئی، دورفی و پرس، ۲۰۰۱). شایان ذکر است مطالعاتی مانند (ونگ، ژئو و چنگ، ۲۰۱۳)، نشان داده‌اند که بین سوابق تحصیلی مدیران شرکت‌ها و ریسک‌پذیری شرکت‌ها در چین رابطه منفی و معنی‌داری وجود داشته است. مطالعه اخیر، نشان داده است که در سال‌های مورد بررسی، مدیران با سوابق تحصیلی بالاتر نسبت به سایر مدیران، محتاطانه‌تر عمل نموده‌اند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۳). نکته قابل تامل در مورد فوق، این است که این پژوهش در سال‌هایی که بحران جهانی ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ اتفاق افتاده است، می‌باشد. در واقع فرایندهای مدیریت ریسک، به‌منظور اطمینان از تداوم فعالیت شرکت، حکم به تدوین سطح پایین‌تری از اشتباهات ریسک در آن سال‌ها داده‌اند. مدیران با تحصیلات

بالا تر با بکارگیری فرایندهای مدیریت ریسک در آن سال‌های بحرانی، اقدام به عملکرد محتاطانه‌تری نموده‌اند. این موضوع با توجه به نتایج بررسی‌های بیکر و وارگلر (۲۰۰۲)، تأیید می‌گردد. بیکر و وارگلر (۲۰۰۲)، نشان می‌دهند توانایی مدیریت در تعیین مناسب سطح اشتهای ریسک متناسب با شرایط محیطی، موجب کاهش ریسک تداوم فعالیت می‌شود. بنابراین، با وجود اینکه پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۱۳)، رابطه منفی بین سطح ریسک‌پذیری و توانایی مدیران را بیان نموده است، اما با توجه به شرایط بحرانی آن سال‌ها، در واقع مطالعه ایشان نشان داده است که مدیران توانا با درک شرایط محیطی، ریسک تداوم فعالیت شرکت را کاهش داده‌اند.

### توانایی و پاسخگویی مدیریت و اشتهای ریسک

در ادبیات موضوعی، اغلب ملاحظه می‌شود که دو مقوله توانایی و مهارت، در تعریف از نقاط مشترک زیادی برخوردار هستند. به عبارتی، تشریح یکی از ابعاد، دیگری را پوشش می‌دهد. بنابراین، لازم است در ابتدا تعریفی صریح از هر یک از این دو واژه ارائه شود.

توانایی، یک توان خصلتی با ثبات و وسیع را مصورمی‌سازد که شخص را به دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می‌کند. با توجه به تعاریف ارائه شده روشن است که توانایی و مهارت دو مقوله‌ای هستند که دارای موضوعات مفهومی هم‌پوش هستند و از این رو، باید در تعیین مرز بین آنها دقت کافی مبذول شود. در تمیزدهی این دو موضوع، می‌توان به این مسئله توجه داشت که توانایی، خصیصه‌ای عام و گسترده است و می‌توان آن را خارج از مرزهای سازمان بسط داد، حال آنکه مهارت، یک ویژگی کاری و شغلی خاص است که در حرفه معنا پیدا می‌کند و حوزه مفهومی آن در درون سازمان قرار می‌گیرد (فروغی و ساکیانی، ۱۳۹۵).

کاپلان و همکاران (۲۰۱۲)، بیان نمودند که مدیران توانا، افرادی با مهارت‌های بالای بین فردی می‌باشند؛ مهارت‌هایی همچون همدلی، مدیریت چالش‌ها، پاسخگویی، توانایی مذاکره و غیره. تحقیقات دیگری مانند پژوهش‌های المندیر و تیت (۲۰۰۸) بیان نمودند، اعتماد به نفس شاخصه مهم، مدیران توانا می‌باشد. همچنین، سطح توانایی مدیران با آموزش و تجربه مدیریتی، مرتبط است

(برتراند و اسکوار، ۲۰۰۳). پژوهش‌های متعددی، ارتباط دستاوردهای شرکت را با شیوه‌ها و خصوصیات مدیریت، مورد تأکید قرار داده‌اند (بلوم و ون رنین، ۲۰۰۹). توانمندی مدیریت به‌عنوان یکی از اهرم‌های قوی و محرک‌های اصلی توسعه، موضوعی است که همواره مورد تأیید کارشناسان و مجریان بوده است (صفا، قاضی و حسامی، ۱۳۹۷).

چینگ، مهدراهیم، چوئینگ، زیانون و عزیز (۲۰۲۰)، استفاده از سند اشتباهی ریسک در توسعه تصمیمات مدیریت را مهم دانسته و بیان نموده‌اند که «مدیریت باید یاد بگیرد که چگونه می‌تواند ریسک‌های خود را پیش‌بینی و درک نماید.» اشتباهی ریسک، در واقع میزان ریسکی است که یک سازمان مایل است در ازای دستیابی به ارزش مورد انتظار قبول نماید. مدیران با توانایی بال، پذیرای سطوح بالاتری از ریسک هستند. به عبارتی، اشتباهی ریسک این شرکت‌ها در سطح ریسک بالاتری قرار می‌گیرد، در حالی که مدیران با توانایی پایین از اشتباهی ریسک پایین‌تری برخوردار هستند (یانگ و چن، ۲۰۱۸). مفهوم اشتباهی ریسک به صورت گسترده‌ای برای همه فعالیت‌های سازمان و همه انواع ریسک‌ها و در سرتاسر سازمان، گسترش می‌یابد (چینگ و همکاران، ۲۰۲۰). اشتباهی ریسک ممکن است در بخش‌های مختلف سازمان متفاوت باشد، تا در تغییرات مرتبط با شرایط کسب و کار مفید و کاربردی باشد. در هنگام تدوین اشتباهی ریسک، هدف از این کار تقویت رشد بلندمدت و نوآوری در سازمان است (چینگ و همکاران، ۲۰۲۰).

با عنایت به پژوهش بیکر و وارگلر (۲۰۰۲)، مدیران با توانایی بالاتر و مدیران با قابلیت پایین، اثرات متضادی در بکارگیری سطح مناسب اشتباهی ریسک و خلق ارزش در شرکت دارند. مدیران با قابلیت بالا با طراحی و بکارگیری مناسب اشتباهی ریسک، پذیرای ریسک‌های بالاتری هستند که ضمن کاهش ریسک تداوم فعالیت، ارزش بالاتری برای شرکت خلق نموده‌اند؛ این در حالی است که مدیران با توانایی پایین به دلیل عدم توانایی در بکارگیری فرایندهای مدیریت ریسک، به خصوص اسناد مترقی اشتباهی ریسک، ضمن آنکه از ایجاد ارزش مناسب در شرکت عاجز مانده‌اند، به دلیل فقدان فرایندهای مدیریت ریسک در کاهش ریسک تداوم فعالیت شرکت، نیز موفق عمل ننموده‌اند (واتی، تجاراکا و سوداریاتی، ۲۰۲۰).

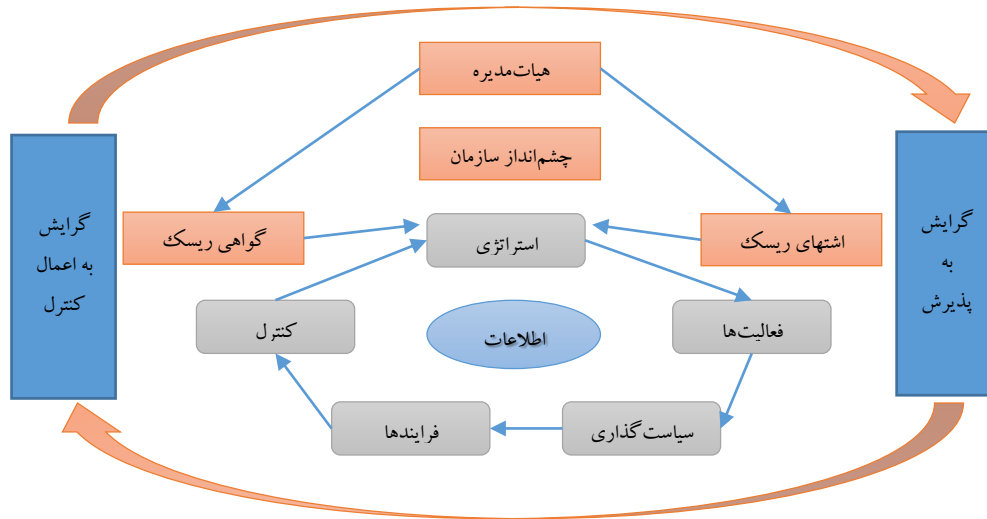
### اشتهای ریسک و ریسک تداوم فعالیت

بر اساس تعریف کوزو، اشتهای ریسک مقدار و نوع ریسکی است که یک سازمان مایل به پذیرش و حفظ آن است (پاسچ، ۲۰۲۰). اشتهای ریسک، مقدار ریسکی است که سازمانی به دنبال کسب ارزش، مایل به پذیرفتن آن است و در سطح هیات‌مدیره تعیین می‌شود (موسسه حسابرسی KPMG، ۲۰۰۹). اشتهای ریسک، به‌عنوان ابزار مهمی برای بهبود شناخت هیات‌مدیره از ریسک‌هایی که شرکت به صورت کلی می‌پذیرد، در تسهیل تدوین طرح استراتژیک سازمان بسیار بااهمیت است (قره‌خانی و نصیری، ۱۳۹۴).

شرکت‌ها با اشتهای ریسک تهاجمی می‌توانند اهداف تهاجمی تعیین نمایند، در حالی که شرکت‌های ریسک‌گریز با اشتهای ریسک پائین، اهداف محافظه‌کارانه تعیین می‌نمایند. اگر اشتهای ریسک به‌خوبی تدوین شود، مدیریت را در تعیین اهداف و تصمیم‌گیری‌ها، هدایت می‌کند. یکی از مهمترین اهداف سند اشتهای ریسک این است که تضمین نماید، سازمان در بلندمدت به فعالیت‌هایش ادامه می‌دهد. اشتهای ریسک برای مدیران ارشد، ارتباطی بین ریسک و استراتژی سازمان ایجاد می‌نماید که به آنها اجازه می‌دهد که سود را حداکثر و ریسک را حداقل نمایند (ریتنبرگ و مارتنز، ۲۰۱۲).

مطابق نمودار زیر، موسسه مدیریت ریسک<sup>۶</sup> بیان نموده است که هیات‌مدیره بر اساس ماموریت سازمان، استراتژی و اشتهای ریسک، چگونگی نظارت بر ریسک‌های سازمان را تعیین می‌نماید. اشتهای ریسک تدوین شده توسط هیات‌مدیره، استراتژی سازمان، مدل‌های عملیاتی و سیاست‌های مدیریت کسب‌وکار را متاثر می‌سازد و به‌تبع، فرایندها و فعالیت‌های کنترلی، طراحی و اجرا می‌شوند. آنچه که در شکل حائز اهمیت می‌باشد، این است که اشتهای ریسک زمانی به‌خوبی تدوین می‌شود که داده‌های لازم به‌عنوان کانون اصلی تدوین اشتهای ریسک وجود داشته باشند. شاخص‌های اشتهای ریسک، استراتژی سازمان، ماموریت و نظارت بر ریسک در واقع، عوامل اساسی هستند که دیدگاه هیات‌مدیره در چگونگی مدیریت سازمان شامل پذیرش ریسک‌های مرتبط با خلق ارزش و سطح کنترل‌ها، را شکل می‌دهند.

شکل (۱): اشتباهی ریسک، استراتژی شرکت



باید توجه داشت که از دیدگاه تئوری نمایندگی، تعیین اشتباهی ریسک از وظایف با اهمیت هیات مدیره به منظور پذیرش ریسک‌های کسب و کار است. نظارت موثر داخلی و تئوری نمایندگی، الزام می‌نماید که هیات مدیره اصولی قوی برای فائق آمدن بر چالش‌های شرکت، مانند عدم تقارن اطلاعاتی، عدم دستیابی به کیفیت دارایی‌ها و عدم تشخیص پروفایل ریسک‌ها، را ایجاد نماید (والتر و بندر، ۲۰۱۸).

سازمان‌ها، عمدتاً اشتباهی ریسک را با دو رویکرد کیفی و کمی نشان می‌دهند. بیانیه اشتباهی ریسک، حداکثر تغییرپذیری عملکرد و دارایی‌های در معرض خطر را با گزاره‌های کیفی و کمی مشخص می‌کنند که هدف آن تعیین پارامترها و مرزهای قابل قبول پذیرش ریسک و ایجاد ارزش برای سازمان است (لاوسن و همکاران، ۲۰۱۷). بیانیه اشتباهی ریسک، باید به گونه‌ای اطلاع‌رسانی شود که درک آن برای تمامی ذی‌نفعان آسان باشد. این بیانیه باید مستقیماً به استراتژی شرکت مربوط بوده، به ریسک‌های مهم موسسه پردازد و مرزها و انتظارات اشکاری را از طریق تعیین حدود کمی

و گزاره‌های کیفی، تعیین نماید. همچنین، باید معیارهای کمی از خسارت را تعیین نماید. گزاره‌های کیفی، باید معیارهای کمی را تکمیل نمایند و «فضای اخلاقی هیات‌مدیره» است که باید به صورت شفاف و واضح، انگیزه‌های پذیرش یا اجتناب از انواع مشخصی از ریسک‌های مرتبط با محصولات منطقه، کشور و غیره، را بیان نمایند (لاسون و همکاران، ۲۰۱۷).

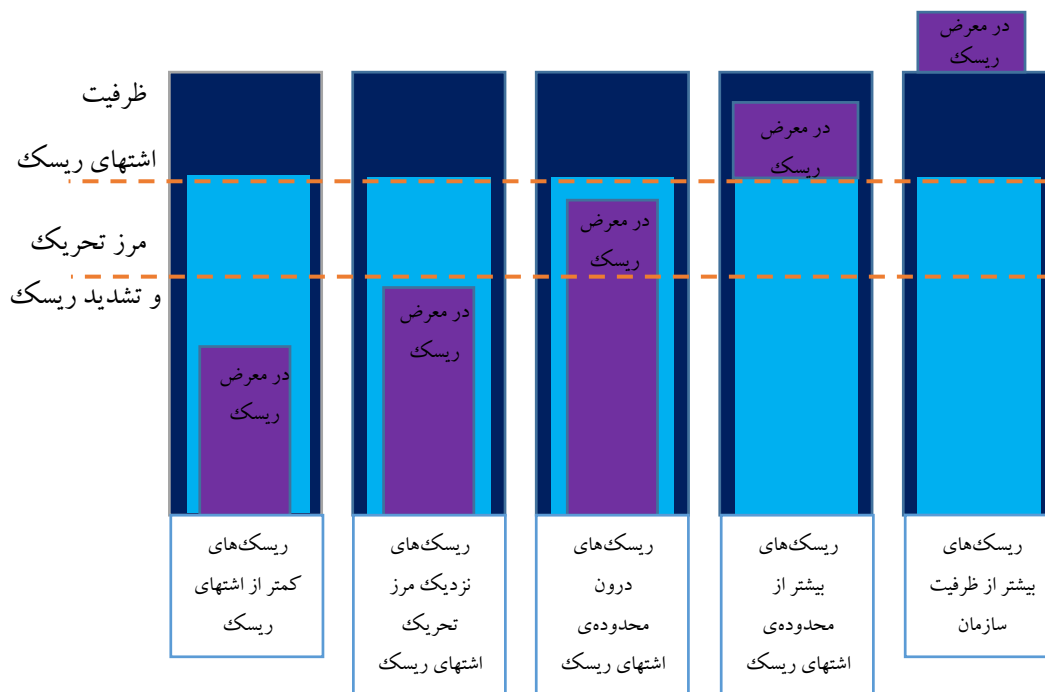
کنش‌ها و واکنش‌های سازمان در بینش و نگرش مدیران اجرایی در تعیین سطح اشتباهی ریسک موثر است. اشتباهی ریسک دو نقش اساسی در رسیدن به اهداف و مدیریت ریسک سازمان ایفا می‌کند که عبارتند از:

۱. حدودی را برای سازمان مشخص می‌کند که سازمان تا آن حدود می‌تواند در معرض ریسک قرار گیرد و ریسک‌ها را تحمل کند. به این حدود کرانه‌های ریسک<sup>۷</sup>، گفته می‌شود. کرانه‌های ریسک، به وضوح اشاره به تعیین محدوده‌ای مشخص برای ریسک‌پذیری سازمان دارد. با تعیین اشتباهی ریسک، محدوده نهایی پذیرش ریسک‌ها برای سازمان، معین می‌شود. به این ترتیب، سازمان ریسک‌هایی که داخل محدوده اشتباهی ریسک قرار دارند را پذیرفته و ریسک‌های خارج از این محدوده را باید کنترل و مدیریت، نماید.

۲. اشتباهی ریسک، به عنوان ابزاری برای تخصیص منابع به مدیریت ریسک‌ها عمل می‌نماید. به عبارتی، سند اشتباهی ریسک، میزان کنترلی که هر ریسک نیاز دارد را معین کرده تا منبع لازم برای اعمال مدیریت، برای آن ریسک در نظر گرفته شود. به هر ریسک بر حسب موقعیت آن، منبع اختصاص داده می‌شود، تا کنترل شده و در حیطه اشتباهی ریسک سازمان قرار گیرد (لاسون و همکاران، ۲۰۱۷).

در شکل زیر، ناحیه سورمه‌ای رنگ، نشان‌دهنده کل ظرفیت ریسک<sup>۸</sup> سازمان است. ناحیه آبی رنگ، محدوده اشتباهی ریسک را نشان می‌دهد و در نهایت محدوده بنفش رنگ، میزان ریسک را نشان می‌دهد. انواع ریسک‌ها و روابط آنها با ظرفیت و اشتباهی ریسک نیز نشان داده شده است.

شکل (۲): عملکرد، ظرفیت و اشتباهات ریسک شرکت



در حالت اول از سمت چپ، شرکت ریسک بسیار کمتری از سطح قابل قبول ریسک پذیرفته است. بنابراین، منابع شرکت به درستی استفاده نمی‌شود و خلق ارزش، متناسب با توانایی شرکت ایجاد نمی‌گردد. در حالت دوم، شرکت ریسک بیشتری نسبت به حالت قبل پذیرفته است، اما هنوز از ظرفیت‌های شرکت به‌طور کامل استفاده نشده است. در حالت سوم، سطح ریسک عملکردی شرکت در محدوده اشتباهات ریسک است. در حالت چهارم، شرکت ریسک بالاتری از سطح اشتباهات ریسک پذیرفته، اما پائین‌تر از ظرفیت ریسک شرکت است و هنوز ریسک تداوم فعالیت شرکت جدی نیست و در حالت آخر نیز ریسک شرکت بسیار بالاتر از اشتباهات ریسک بوده و چون بالاتر از ظرفیت ریسک شرکت نیز می‌باشد، در نتیجه شرکت با ریسک تداوم فعالیت، مواجه است.

مدیریت وظیفه اندازه‌گیری منظم، پیوسته و دقیق الگوی اشتباهی ریسک و اثبات این موضوع که این مدل در دنیای واقعی کاربرد دارد، را به‌عهده دارد. مدیریت، موظف به مقابله با نقض اشتباهی ریسک و هرگونه تنش‌های ناشی از اجرا می‌باشد. البته، لازم به ذکر است در برخی از موارد در صورت عدم وجود نقض و تنش، این احتمال وجود دارد که اشتباهی ریسک به‌درستی توسعه نیافته باشد (اندرسون، ۲۰۱۱). اشتباهی ریسک باید توسط هیات‌مدیره به‌طور منظم و پیوسته، بررسی و بازبینی گردد. لازم به توضیح می‌باشد که سازمان‌ها اشتباهی ریسک را متناسب با بلوغ مدیریت ریسک خود بکار می‌گیرند. بنابراین، هرچه مدیریت توانا تر و پاسخگو تر باشد، مدیریت ریسک بالغ تر و مدل اشتباهی ریسک با اطمینان بیشتری اندازه‌گیری می‌شود. به‌عنوان بخشی از چارچوب کلی حاکمیت شرکتی، هیات‌مدیره، مسئول نظارت بر چارچوب سخت‌گیرانه حاکمیتی ریسک است. چارچوب حاکمیتی موثر ریسک، مشتمل بر فرهنگ ریسک قوی، گستره ریسک‌پذیری شفاف و مدون در راستای بیانیه اشتباهی ریسک و تبیین مسئولیت‌های مدیریت ریسک، به‌طور خاص و واحدهای اجرایی کنترل ریسک‌ها، به‌طور کلی، می‌باشد (اندرسون، ۲۰۱۱).

#### نقش‌ها و مسئولیت‌ها در تعیین اشتباهی ریسک

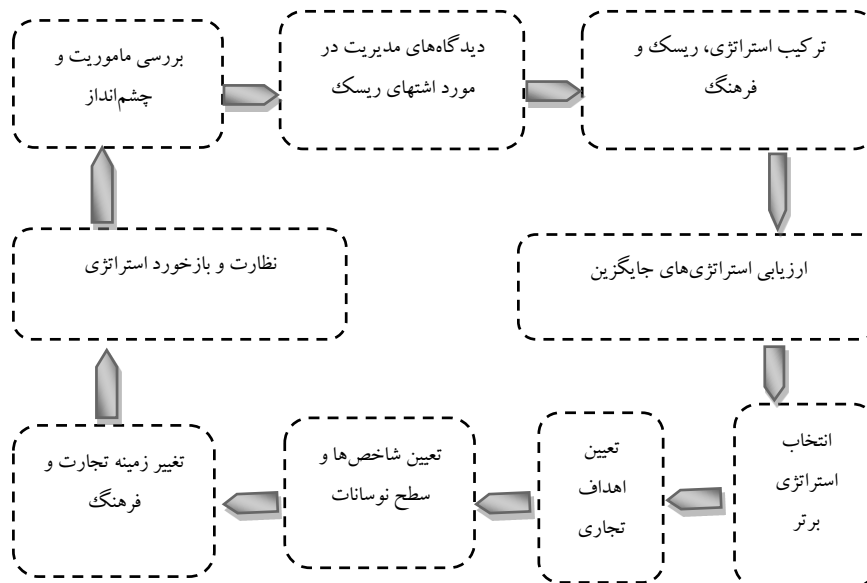
توسعه چارچوب مدیریت ریسک، تلاشی پیچیده است که نیازمند حاکمیت قوی و مدیریت مداوم همراه با تعیین شفاف نقش‌ها و مسئولیت‌ها در تمامی سطوح شرکت است (قره‌خانی و نصیری، ۱۳۹۴). هیات‌مدیره باید به‌صورت فعالانه به ارزیابی موثر بودن چارچوب اشتباهی ریسک مبادرت نماید و بحث در مورد تغییرات در چارچوب و سطوح اشتباهی ریسک جاری را به کمیته‌های هیات‌مدیره یا کمیته اجرائی محول نماید. هیات‌مدیره باید چارچوب اشتباهی ریسک در سطح سازمان را تدوین و بیانیه اشتباهی ریسک که با همکاری مدیرعامل، مدیر ارشد ریسک و مدیر ارشد مالی تهیه شده است را به تصویب رسانده، را توسط مدیران اجرایی در شرکت، پیاده‌سازی نماید. مدیران ارشد، باید در چارچوب اشتباهی ریسک عمل نمایند و اطمینان حاصل کنند که این چارچوب به کمک نقش‌های متمایز آنها در بدنه سازمان وارد شده است. در این خصوص مهمترین وظایف هیات‌مدیره شامل ایجاد سیاست‌ها، روش‌شناسی و چارچوب مدیریت ریسک، تصویب چارچوب



اشتهای ریسک، تصویب شاخص‌های سند اشتهای ریسک، استفاده از چارچوب و سند اشتهای ریسک به‌عنوان خطوط راهنمای کارکردی مدیران برای رسیدن به استراتژی‌های سازمان، بکارگیری چارچوب اشتهای ریسک برای تصمیم‌گیری شفاف و ایجاد زبان مشترک درباره اشتهای ریسک با مدیریت اجرایی، است.

مسئولیت مدیرعامل تنها در ساده‌سازی چارچوب اشتهای ریسک خلاصه نمی‌شود، بلکه لازم است به منابع لازم جهت ارتقا دانش تخصصی مدیریت ریسک، حسابرسی داخلی و فناوری اطلاعات، نیز توجه کافی مبذول نماید. مدیر ارشد مالی نیز درگیری شغلی فراوانی را در خصوص استقرار چارچوب اشتهای ریسک دارد. به‌عبارتی، لازم است مدیریت سرمایه در چارچوب اشتهای ریسک، به‌خوبی انجام پذیرد. مدیر ارشد ریسک نیز مسئول پایش پروفایل ریسک با توجه به اشتهای ریسک، کسب اطمینان از یکپارچگی روش‌های مدیریت ریسک با تایید و پایش خطوط کسب‌وکار برای کسب اطمینان از حصول به اهداف اشتهای ریسک، است. نمودار ۱ چرخه اشتهای ریسک را نشان می‌دهد.

نمودار (۱): چرخه اشتهای ریسک در سازمان



همانطور که در نمودار بالا نشان داده شده است، شرکت نیازمند رویکرد مداوم برای توسعه و استفاده از اشتباهی ریسک برای یکپارچه نمودن اشتباهی ریسک و استراتژی است. بنابراین، هر شرکت باید ساختار مختص به خود را برای توسعه بیان و برقراری فرایندهای اشتباهی ریسک اتخاذ نماید (بیج، بولتن و روئل، ۲۰۱۱).

### پیشنهادات

با عنایت به بررسی‌های پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌گردد مفاهیم توسعه‌یافته و ارزشمندی مانند سند اشتباهی ریسک فناوری اطلاعات، به‌خصوص سند اشتباهی ریسک امنیت اطلاعات برای شرکت‌های بزرگ در ایران، مورد بررسی قرار گیرد و رابطه آن با ریسک تداوم فعالیت شرکت‌ها سنجیده شود. پژوهش‌هایی که نقش سند اشتباهی ریسک نقدینگی در تداوم فعالیت بانک‌ها در ایران را بیان نماید، می‌تواند در توسعه مدیریت ریسک بانک‌ها بسیار موثر باشد. پیشنهاد می‌گردد تحقیقات آتی به بررسی فرایندها و اسناد اشتباهی ریسک در حوزه منابع انسانی برای شرکت‌هایی با تعداد کارکنان بیش از هزار نفر پردازند. این دسته از پژوهش‌ها می‌تواند در توسعه مدیریت ریسک و تداوم خلق ارزش در شرکت‌های ایرانی، بسیار حائز اهمیت باشند.

### نتیجه‌گیری

سازمان‌ها برای آنکه بتوانند در بازارهای کنونی پیش‌رو باشند، باید رویکردی یکپارچه اتخاذ کنند، به‌نحوی که بتوانند بر ارزش‌های بدست آمده از ارتقای حاکمیت ریسک، سرمایه‌گذاری کنند. چنین رویکردی باید به‌طور متعادل بر ریسک‌های مالی و غیرمالی در کوتاه‌مدت و بلندمدت متمرکز شود، انتظارات قانونی و مدیریتی در حال ظهور را در نظر گیرد، نتایج ملموسی ایجاد کند و بیشترین فایده را در قبال هزینه‌های جذب شده، به‌همراه داشته باشد. این رویکرد «حاکمیت ریسک»، نام‌گذاری شده است. بسیاری از ورشکستگی‌های شرکت‌ها، از تجمع ریسک‌های تشخیص داده نشده در طول زمان و در انتها عبور از آستانه تحمل سیستم، اتفاق می‌افتد. همین عامل، نقشی تعیین‌کننده در بحران مالی ۲۰۰۸ آمریکا، ایفا کرده است. پژوهش‌های (چن و همکاران، ۲۰۱۵؛ دمرجیان و همکاران، ۲۰۱۳؛ کاپلان و همکاران، ۲۰۱۲؛ پاسچ، ۲۰۲۰؛ رخیده و همکاران،

۲۰۱۸) نیز نشان می‌دهد که پس از بحران مالی جهانی، اشتباهات ریسک و مدیریت ریسک یکپارچه، به صورت گسترده‌ای به عنوان مفاهیم مهم، مورد توجه قرار گرفته‌اند و چارچوب و بیانیه اشتباهات ریسک، به کلیدی برای اتصال استراتژی شرکت با مدیریت ریسک، تبدیل شده است. اشتباهات ریسک و توانایی مدیریت در پاسخگویی شفاف به آن در کانون توجهات مراجع ذیصلاح بر جذب سرمایه و نقدینگی بیشتر، برای کاهش ریسک تداوم فعالیت قرار دارد. هیات‌مدیره و مدیریت ارشد سازمان باید اشتباهات ریسک را در بستر اجرای مدیریت ریسک سازمانی تعیین نموده و بهنگام تعریف اهداف عملیاتی، تدوین استراتژی، تخصیص منابع، تعیین سطوح تحمل ریسک و توسعه قابلیت‌های مدیریت ریسک، مدنظر قرار دهند. هیات‌مدیره باید اشتباهات ریسک را بهنگام تصویب استراتژی و برنامه‌ها و هر اقدام جدید مهم پیشنهادی در نظر بگیرد. بررسی‌های این پژوهش نشان می‌دهد که توانایی و پاسخگویی مدیریت در کاهش ریسک تداوم فعالیت شرکت‌ها از طریق بکارگیری مفهوم اشتباهات ریسک، از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. بر اساس مطالعات مندرج در این پژوهش، مدیران توانا با طراحی مناسب سطح اشتباهات ریسک و بکارگیری اسناد اشتباهات ریسک در فعالیتهای شرکت، میزان قابل توجهی از ریسک تداوم فعالیت شرکت را کاهش می‌دهند. مدیران ناتوان در طراحی و بکارگیری اسناد اشتباهات ریسک، همواره در کاهش ریسک‌های تداوم فعالیت شرکت با چالش مواجه هستند. اسناد اشتباهات ریسک در واقع به صورت یکپارچه‌ای رویکرد پیشگیری از ریسک‌های تداوم فعالیت در همه فعالیتهای مهم شرکت، را توسعه می‌دهند. به هر اندازه که مدیریت در بسط و بکارگیری اسناد اشتباهات ریسک توانا تر باشد، فعالیتهای بیشتری تحت پوشش فرایند مدیریت ریسک قرار گرفته و بخش‌های بیشتری از شرکت در پیشگیری و مقابله با ریسک‌های تداوم فعالیت درگیر می‌شوند. بنابراین، توانایی مدیریت به عنوان عامل کلیدی در کاهش ریسک تداوم فعالیت شرکت، نمود می‌یابد.

### پی‌نوشت‌ها

- |   |                       |   |                                  |
|---|-----------------------|---|----------------------------------|
| 1 | Risk Appetite         | 2 | Statement of Risk Appetite       |
| 3 | Risk Appetite Process | 4 | Enterprise Risk Management (ERM) |
| 5 | Risk Tolerance        | 6 | Institute of Risk Management     |
| 7 | Risk Threshold        | 8 | Risk Capacity                    |

## منابع

- Anderson, R. (2011). Risk Appetite & Tolerance Guidance Paper. 2011, issued by the Institute of Risk Management.
- Anh, T., Thi, L., Quang, H., & Thi, T. (2020). Factors influencing the effectiveness of internal control in cement manufacturing companies. *Management Science Letters*, 10(1), pp.133-142.
- Bolo, Qasem, Arabi, & Mehran. (2019). Identify the factors affecting the comprehensive risk of state-owned banks. *Bi-Quarterly Journal of Public Accounting*, 5 (2), pp.25-46. (In Persian)
- Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. (2011). Why bank governance is different. *Oxford review of economic policy*, 27(3), pp.437-463.
- Barfield, R. (2007). Risk appetite—How hungry are you. *The journal: Special risk management edition*, pp.8-13.
- Boholm, A. (1998). Comparative studies of risk perception: a review of twenty years of research. *Journal of risk research*, 1(2), pp.135-163.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2009). Bossonomics: the economics of management and productivity. *Centre for Economic Performance, LSE*.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly journal of economics*, 118(4), pp.1169-1208.
- Baker, M., & Wurgler, J. (2002). Market timing and capital structure. *The journal of finance*, 57(1), pp.1-32.
- Culver, J., Burke, W., Yasui, Y., Durfy, S., & Press, N. (2001). Participation in breast cancer genetic counseling: the influence of educational level, ethnic background, and risk perception. *Journal of Genetic Counseling*, 10(3), pp.215-231.
- Chen, Y., Podolski, E. J., & Veeraraghavan, M. (2015). Does managerial ability facilitate corporate innovative success? *Journal of empirical finance*, 34, pp.313-326.
- Ching, W. C., Mohd-Rahim, F. A., Chuing, L. S., Zainon, N., & Aziz, N. M. (2020). Conceptualising risk culture on Enterprise Risk Management (ERM) implementation in construction companies. *Built Environment*, 17(1), pp.58-69.
- Demerjian, P. R., Lev, B., Lewis, M. F., & McVay, S. E. (2013). Managerial ability and earnings quality. *The accounting review*, 88(2), pp.463-498.
- Erin, O., Bamigboye, O., & Arumona, J. (2020). Risk governance and financial performance: an empirical analysis. *Business: Theory and Practice*, 21(2), pp.758-768.
- Faertes, D. (2015). Reliability of supply chains and business continuity management. *Procedia Computer Science*, 55, pp.1400-1409.
- Foroughi, E., Sakiani, A. (2016). The effect of managerial ability on investment efficiency. *Accounting and Auditing Research*, 6 (3), pp.97-126. (in persian)
- Gharekhani, M., Nasiri, F. (2015). Determining the Allowable Risk Limits in Risk Management of Insurance Companies. *22 national conference and the 8 international conference on insurance and development*, 6 (3), pp.649-691. (In Persian)
- KPMG. (2009). Understanding and Articulating Risk Appetite.
- Kaplan, S. N., Klebanov, M. M., & Sorensen, M. (2012). Which CEO characteristics and abilities matter? *The Journal of Finance*, 67(3), pp.973-1007.
- Kozlowski, M. (2016). The concept of method for determining the minimum level of airport business continuity. *Journal of KONBiN*, 37(1), 5.
- Lawson, B. P., Muriel, L., & Sanders, P. R. (2017). A survey on firms' implementation of COSO's 2013 Internal Control—Integrated Framework. *Research in accounting regulation*, 29(1), pp.30-43.

- Liang, D., Wang, M., Xu, Z., & Liu, D. (2020). Risk appetite dual hesitant fuzzy three-way decisions with TODIM. *Information Sciences*, 507, pp.585-605.
- Li, Z., Ying, Q., Chen, Y., & Zhang, X. (2020). Managerial risk appetite and asymmetry cost behavior: evidence from China. *Accounting & Finance*, 60(5), pp.4651-4692.
- Mehrani, Sasan, Akhundi. Omid. (2018). Systems thinking and its applications in business unit risk management according to Kosovo. *Accounting Research*, 8 (1), pp.53-68. (In Persian)
- Mansol, N. H., Alwi, N. H. M., & Ismail, W. (2016). Managing organizational culture requirement for Business Continuity Management (BCM) implementation using Goal-Question-Metric (GQM) approach. *Jurnal Teknologi*, 78(12-3), pp.13-22.
- Malmendier, U., & Tate, G. (2005). CEO overconfidence and corporate investment. *The journal of finance*, 60(6), pp.2661-2700.
- Malmendier, U., & Tate, G. (2008). Who makes acquisitions? CEO overconfidence and the market's reaction. *Journal of financial Economics*, 89(1), pp.20-43.
- Parise, G., et al., (2016), "Switching procedures and business continuity management: the flock logic of multiple source systems." *IEEE Transactions on Industry Applications*, 52(1), pp.60-66.
- Posch, A. (2020). Integrating risk into control system design: The complementarity between risk-focused results controls and risk-focused information sharing. *Accounting, organizations and society*, 86, 101126.
- Rahman, M. T., Nielsen, R., Khan, M. A., & Ankamah-Yeboah, I. (2020). Impact of management practices and managerial ability on the financial performance of aquaculture farms in Bangladesh. *Aquaculture Economics & Management*, 24(1), pp.79-101.
- Rokhdeh, M.R; Ebrahimi, A; khamshaya, A. (2018). Interpretive structural modeling of effective factors in managing business continuity in small and medium enterprises. *Business Reviews*, 17 (97), pp.114-130. (In Persian)
- Rittenberg, L; Martens, F. (2012). COSO Enterprise Risk Management, Understanding and Communicating Risk Appetite. *January*.
- Sousa, V., De Almeida, N. M., & Dias, L. A. (2012). Risk management framework for the construction industry according to the ISO 31000: 2009 standard. *Journal of Risk Analysis and Crisis Response*, 2(4), pp.261-274.
- Safa, Moigan, Ghazi, Hesami, & Neda. (2020). The relationship between customer focus and tax avoidance with the moderating role of managers' ability. *Accounting, Accountability and Community Benefits*, 10 (1), pp.91-113. (In Persian)
- Stolen, K., den Braber, F., Dimitrakos, T., Fredriksen, R., Gran, B. A., Houmb, S. H., & Aagedal, J. O. (2002). Model-based risk assessment—the CORAS approach. In *iTrust Workshop*.
- Sjöberg L, Drottz-Sjöberg BM (1991) Knowledge and risk perception among nuclear power plant employees. *Risk Anal* 11, pp.607-618.
- Schätter, Frank, et al. (2019), "A decision support methodology for a disaster-caused business continuity management." *Decision Support Systems*, 118, pp.10-20.
- Wang Y, Zhou W, Chang K-C (2013) Effect of decision makers' education level on their corporate risk taking. *Soc Behav Personal Int J*, 41, pp.1225-1229
- Wati, E. R., Tjaraka, H., & Sudaryati, E. (2020). Do Managerial Ability Impact Indonesian Firm Risk-Taking Behavior? *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 12(1), pp.18-33.
- Yung, K., & Chen, C. (2018). Managerial ability and firm risk-taking behavior. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 51(4), pp.1005-1032.