

استقرار فرهنگ ریسک در مؤسسه‌های مالی

آرین قلی‌پور^۱، محمد ابویی اردکان^۲، حسن قالیباف اصل^۳، اصغر اسدی^۴

چکیده: امروزه مدل‌های کمی و چارچوب‌های حاکمیتی برای مدیریت ریسک به خوبی ایجاد شده‌اند، با وجود این، جنبه‌های رفتاری، که در مفهوم فرهنگ ریسک متمرکز می‌شود، اغلب نامشخص بوده و نیازمند تلاش‌های فکری و توسعه تئوری‌های بیشتری است. ایجاد یک فرهنگ ریسک مناسب هنوز یکی از چالش‌های عمده در مدیریت ریسک است. هدف این مقاله تبیین جایگاه فرهنگ ریسک در مدیریت ریسک و تشریح وضعیت مؤلفه‌های آن در یکی از مؤسسه‌های مالی است. در این راستا سوابق پژوهش‌های پیشین، مدل‌ها و چارچوب‌های موجود بررسی شد. در طی مرور ادبیات، با مقایسه چارچوب‌های مختلف، ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ ریسک هیئت‌ت‌ثبات مالی مینای آسیب‌شناسی قرار گرفت. در ادامه از طریق مصاحبه و بررسی سوابق و مستندات موجود و همچنین به‌کارگیری روش پیمایش و ابزار پرسشنامه ابعاد فرهنگ ریسک مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در ابعاد فرهنگ ریسک سازمان مورد بررسی در حد متوسط قرار دارد. در میان مؤلفه‌های فرهنگ ریسک نیز، برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه استعدادها کمترین و پیامدهای مشخص و مالکیت ریسک بیشترین امتیاز را کسب نموده‌اند.

واژه‌های کلیدی: مؤسسه‌های مالی، مدیریت ریسک، فرهنگ سازمانی، فرهنگ ریسک.

JEL: G01, G31, G32, M14

۱. استاد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، ایران

۲. دانشیار مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه تهران، ایران

۳. دانشیار مدیریت مالی، دانشگاه الزهراء، ایران

۴. دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، پردیس البرز، دانشگاه تهران، ایران

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۲۷

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۹/۱۷

E-mail: asadi.a@ut.ac.ir

نویسنده مسئول: اصغر اسدی

نحوه استناد به این مقاله: قلی‌پور، آ، ابویی اردکان، م، قالیباف اصل، ح، و اسدی، ا. (۱۳۹۶). استقرار

فرهنگ ریسک در مؤسسه‌های مالی. فصلنامه‌مدلسازی ریسک و مهندسی مالی، ۲(۱)، ۴۲-۵۹.

مقدمه

همه سازمان‌ها اعم از کوچک و بزرگ، خصوصی و عمومی، دولتی و غیردولتی در هر سطحی از عملکرد و در هر زمان و مکان، با دامنه‌ای از ریسک‌ها که ممکن است بر کارکرد آن‌ها و دستیابی به اهداف تاثیر بگذارد مواجه هستند. شواهد موجود نیز نشان می‌دهند که با تحولات جهانی موجود دامنه این ریسک‌ها در حال افزایش است. بدیهی است میزان اهمیت این ریسک‌ها برای همه سازمان‌ها یکسان نیست (سازمان جهانی استاندارد، ۲۰۰۹). به دلیل فلسفه وجودی مؤسسات مالی از جمله بانک‌ها، زمینه‌های بروز ریسک بیش از سایر سازمان‌ها وجود دارد. به دلیل همین ماهیت است که شاید بیش از هر صنعت دیگری به مقوله مدیریت ریسک در مؤسسه‌های مالی پرداخته شده است. از جمله آن‌ها می‌توان در بعد بین‌المللی به رهنمودهای کمیته بازل ۱ و ۲ و ۳ اشاره نمود که به دنبال بحران‌های سال‌های ۱۹۷۴، بحران مالی آسیا در سال ۱۹۹۷ و بحران سال ۲۰۰۸ ارائه شدند.

اما پرسشی که مطرح می‌شود این است که چرا با وجود تدوین رهنمودها و دستورالعمل‌های مختلف، همچنان بحران‌های مالی که بیشتر ناشی از عدم مدیریت بهینه ریسک در مؤسسه‌های مالی است به وقوع می‌پیوندد. پاسخ را شاید بتوان در اعتماد زیاد به مدل‌های کمی برای اندازه‌گیری ریسک جستجو کرد (اف. اس. بی، ۲۰۱۴). پس از بحران سال ۲۰۰۸ تعدادی از پژوهشگران ماموریت یافتند تا دلایل شکست‌ها را بررسی کنند. واکر (۲۰۰۹) در پژوهشی نشان داد که دلیل اصلی شکست‌ها در موارد زیادی رفتار و فرهنگ بوده است. کمیسیون اروپایی فقدان فرهنگ مدیریت ریسک سالم را به عنوان دلیل شکست‌های سازمانی برجسته کرد (کپودو و آگیکوم، ۲۰۱۵). اکونار (۲۰۱۶) نیز کوتاهی در آگاهی و فرهنگ ریسک و مدیریت آن را از عوامل بنیادین بحران‌های مالی و اقتصاد جهانی می‌داند. برخی از مدیران ریسک نیز اعتقاد دارند که بحران‌های مالی به دلیل قصورهای فنی نبوده بلکه به واسطه فرهنگ سازمانی ضعیف به وجود آمده است (راسموسن و مارکز، ۲۰۱۰). از این رو توجه به مقوله مدیریت ریسک جنبه‌های مختلفی دارد که مدل‌ها، فرایندها و ساختارها هر چند اساسی و ضروری هستند اما فقط بخشی از آن هستند. علت بخش عمده‌ای از ریسک‌ها ریشه فرهنگی بوده و ناشی از تصمیم‌ها و اقدام‌های نامناسب است که نتیجه آن منجر به زیان می‌شود. در صورتی که سازمان‌ها به منظور مدیریت ریسک‌ها از مدیریت نگرش‌ها و رفتارهای افراد که در فرهنگ ریسک متجلی می‌شود غفلت نمایند بحران‌ها می‌توانند به طور مستمر ظاهر شوند (اف. اس. بی، ۲۰۱۴). ارزش پایدار و اثر مثبت مدیریت ریسک، از سازگاری رفتارهای مشابه کارکنان، درک مشترک و ذهنیت جمعی آنها در برابر ریسک منتج می‌شود (اسکونفلد، ۲۰۱۳).

فرهنگ ریسک حیاتی‌ترین عامل برای موفقیت مدیریت ریسک است و جاری شدن آن در سازمان می‌تواند به طور قابل ملاحظه‌ای اثربخشی مدیریت ریسک‌ها را افزایش دهد. در یک مؤسسه مالی به خاطر نقش پر رنگ مدیریت ریسک در موفقیت این مؤسسه‌ها، این تاثیرگذاری بیشتر نمایان می‌شود (ریچتر، ۲۰۱۴b). از اینرو در این مؤسسه‌ها فشار معینی برای مدیریت فرهنگ ریسک، به خاطر تمرکز بیش از پیش سهامداران و ذینفعان برای مدیریت ریسک مؤثر وجود دارد (رز، ۲۰۱۲). با توجه به این موضوع در سال ۲۰۱۱ کمیته بازل بر نقش فرهنگ ریسک در مدیریت ریسک عملیاتی تاکید و در سال ۲۰۱۴ هیئت ثبات مالی^۱ بیان کرد که فرهنگ ریسک مبحث بسیار پیچیده‌ای است و مؤسسه‌های مالی باید تاثیر فرهنگ سازمانی را بر روی امنیت و سلامت مؤسسه درک نمایند (اف. اس. بی، ۲۰۱۴). کمیته بازل نیز در همان سال در اصولی که برای حاکمیت شرکتی برای بانک‌ها ارائه داد، بر تدوین ضوابط و کدهای رفتاری برای فرهنگ ریسک تاکید نمود (کمیته بازل، ۲۰۱۴). بر اساس پژوهشی که توسط شرکت معتبر ارنست و یانگ با همکاری مؤسسه مالی بین‌المللی^۲ در سال ۲۰۱۴ بر روی ۵۲ مؤسسه مالی در ۲۷ کشور جهان انجام شد، بیش از ۵۰ درصد از مشارکت‌کنندگان در پژوهش، گزارش دادند که فرهنگ ریسک مورد توجه مدیریت ارشد سازمان‌ها قرار گرفته است. بیشتر مشارکت‌کنندگان بیان داشتند که فرایند تغییر فرهنگ سازمانی خود را در راستای فرهنگ ریسک آغاز کرده‌اند (ارنست و یانگ، ۲۰۱۴).

در بعد داخلی در خصوص جنبه‌های کمی مدیریت ریسک، مقاله‌ها، پایان‌نامه‌ها و پژوهش‌های متعددی در دانشگاه‌ها تعریف شده و در محیط صنعت نیز ابزارها و سیستم‌های مدیریت ریسک استقرار یافته و یا در حال پیاده‌سازی است، اما بر جنبه کیفی یا انسانی مدیریت ریسک از جمله فرهنگ ریسک به خوبی پرداخته نشده و مورد غفلت واقع شده است. در این مقاله تلاش شده است تا پس از مقدمه، در بخش پیشینه پژوهش، جایگاه فرهنگ ریسک در مدیریت ریسک تبیین و تعریفی از فرهنگ ریسک ارائه و ابعاد آن تشریح شود. در ادامه، روش‌شناسی و ابزار پژوهش معرفی و نتایج آزمون آن در یک مؤسسه مالی تشریح می‌شود. در نهایت راه‌کارهای عملیاتی برای اثربخشی و کارایی تلاش‌ها برای شکل‌دهی و مدیریت فرهنگ ریسک و بهبود آن ارائه می‌شود.

1. Financial Stability Board
2. The Institute of International Finance (IIF)

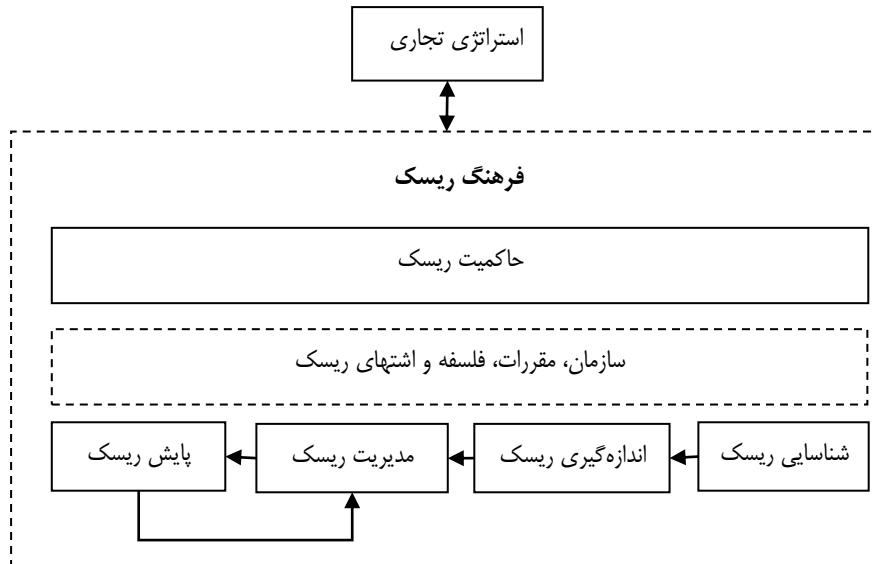
پیشینه پژوهش

مدیریت ریسک و جایگاه فرهنگ ریسک در آن

همه سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود نیازمند شناسایی و مدیریت ریسک‌ها هستند (ریچتر، ۲۰۱۴). چون آن‌ها همواره با طیف گسترده‌ای از خطرهای بالقوه مخرب مواجه می‌شوند و به نظر می‌رسد سازمان‌هایی موفق هستند که بتوانند به طور کامل و شایسته ریسک‌هایی را که در معرض آن قرار دارند، مدیریت کنند. مدیریت شایسته منجر به پیشینه کردن ارزش، کمینه کردن هزینه یا هر دو می‌شود. این تلاش و کوشش بیشتر با واژه مدیریت ریسک توصیف می‌شود که دربرگیرنده مدیریت فعال همه ریسک‌هایی است که سازمان با آن مواجه است. مدیریت ریسک به طور خاص موضوع جدیدی نیست. ریسک‌ها در طول تاریخ وجود داشته‌اند و کسانی که تحت تاثیر ریسک قرار می‌گرفتند تلاش می‌کردند با اثرات آن مواجه شوند. اما به موازات پیچیده و جهانی شدن محیط عملیاتی در دهه‌های اخیر، آگاهی و رسمی‌سازی موضوع مدیریت ریسک نیز به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافت و شیوه‌ها و مکانیزم‌های مواجهه با ریسک پیش‌بینی و طراحی شد (بنکس، ۲۰۱۲). مدیریت ریسک تلاش می‌کند تا ریسک‌ها را شناسایی، ارزیابی و اندازه‌گیری کرده و سپس اقدامات متقابلی درخصوص مدیریت آن و نه حذف آن انجام دهد (تاراتینو و سرناوسکاس، ۲۰۱۱).

اقدامات مدیریت ریسک در میان صنایع و شرکت‌ها، متنوع است، با این وجود فرایند چند مرحله‌ای شامل حاکمیت، شناسایی ریسک، تعیین و کمی‌سازی ریسک، مدیریت ریسک و پایش ریسک در بیشتر آن‌ها کاربرد دارد. فرایند مدیریت ریسک باید در فعالیتهای روزانه شرکت جاری شود و عناصر فرایند باید به موازات تغییر در مقادیر در معرض ریسک به طور مستمر بازنگری شود. هر فرایند مدیریت ریسک باید با یک چارچوب حاکمیت ریسک شروع شود. حاکمیت ریسک می‌تواند به عنوان مجموعه‌ای از ساختارها و قواعد سازمانی حاکم بر فعالیتهای ریسک و اختیارات حاکم و فلسفه و اشتباهای ریسک تعریف شود.

به منظور اینکه فرایند مدیریت ریسک به طور واقعی اثربخش باشد، باید به ماهیت دوم آن توجه نمود که همان فرهنگ ریسک است که در قالب رفتارهای حاکم بر مدیریت ریسک تجلی می‌یابد که در شکل ۱، نمایش داده شده است. فرهنگ ریسک مؤثر همه جنبه‌های فرایند ریسک را احاطه کرده و اطمینان می‌دهد که فعالیتهای ریسک با استراتژی تجاری مرتبط بوده، ارتباط قوی، منسجم و سازگار بین آن‌ها وجود داشته و هیچ محلی برای عدم همسویی وجود ندارد (بنکس، ۲۰۱۲).



شکل ۱. جایگاه فرهنگ ریسک در مدیریت ریسک (بنکس، ۲۰۱۲)

فرهنگ ریسک

پژوهش‌های مرتبط با فرهنگ ریسک^۱ موضوع جدیدی در علوم کاربردی به شمار می‌رود. مفهوم فرهنگ ریسک مبتنی بر تئوری‌های متعددی نظیر تئوری فرهنگی است (ریچتر، ۲۰۱۴). در این تئوری داگلاس و ایلداوسکی (۱۹۸۳) مبحثی را در خصوص تاثیر ارزش‌ها و فرهنگ بر ادراک ریسک آغاز کردند. از نظر آن‌ها ادراک ریسک با محیط مرتبط است و به صورت فرهنگی و اجتماعی شکل می‌گیرد. بدین معنی که، ارزش‌ها و دیدگاه‌های فرهنگی و اجتماعی هر گروه، درک و ارزیابی آن‌ها از موضوع ریسک را رقم می‌زند. افراد در ساختارهای اجتماعی قرار می‌گیرند و پیش زمینه اجتماعی ارزش‌ها، نگرش و دیدگاه‌های آن‌ها را شکل می‌بخشد. به همین طریق راه‌های شناختی اجتماعی مثل فیلترهایی برای ارزیابی اطلاعات آن‌ها در خصوص ریسک عمل می‌کند (ریپل، ۲۰۰۲). در یک فرهنگ ریسک بالغ، ریسک بخش جدایی‌ناپذیر از تصمیم‌ها در همه سطوح سازمان است. در فرهنگ ریسک بالغ، فرایندها و شیوه‌های سازمانی، منجر به مدیریت ریسک‌های فوری، درک ریسک‌های جدید و نوظهور و اکتشاف‌های مستمر شده و باعث افزایش مقاومت و ظرفیت انطباق سازمان با ریسک‌های ناشناخته آینده می‌شود (مک‌گین و براون، ۲۰۱۴).

مرور پیشینه فرهنگ ریسک تایید می‌کند که یک تعریف یا مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی که بطور گسترده در خصوص فرهنگ ریسک پذیرفته شده باشد، وجود ندارد. برخی از پژوهشگران حتی ادعا می‌کنند که تعاریف به خوبی تنظیم نشده و جنبه‌های کلیدی فرهنگ ریسک هنوز تعیین نشده‌اند (اسکونفلد، ۲۰۱۳). بر اساس یک تعریف، فرهنگ ریسک سازمانی عبارت است از میزانی که فرهنگ، پذیرش ریسک‌ها و فرصت‌های ناشی از آن ریسک‌ها را تشویق یا محدود می‌سازد (مک‌گین و براون، ۲۰۱۴).

فرهنگ ریسک را می‌توان به عنوان سیستمی از ارزش‌ها و رفتارهای جاری شده در سراسر سازمان تعریف نمود که تصمیم‌های مربوط به ریسک را شکل می‌دهد. فرهنگ ریسک بر روی تصمیم‌های مدیریت و کارکنان تاثیر می‌گذارد حتی اگر آن‌ها بر روی ریسک‌ها و منافع اجماع نداشته باشند (وانگ و رز، ۲۰۱۵). مجموعه‌ای از رفتارها، مباحث، تصمیم‌ها و نگرش‌های قابل قبول و تشویق شده در خصوص مدیریت ریسک‌ها در مؤسسه را نیز می‌توان به عنوان فرهنگ ریسک تعریف نمود. در این تعریف، فرهنگ ریسک، ارزش‌ها، اهداف، اقدامات، مکانیزم‌های تقویتی و نگرش‌هایی را منعکس می‌سازد که ریسک را در فرایند تصمیم‌گیری در عملیات و فعالیت‌های مؤسسه جای‌گیری می‌کند (آر. ام. ای، ۲۰۱۴). برای دستیابی به یک تعریف دیگر از فرهنگ ریسک می‌شود فرهنگ و ریسک را با هم ادغام نمود، از این‌رو فرهنگ ریسک می‌تواند به عنوان ویژگی‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای اجتماعی مشترک بین گروهی از افراد در خصوص اثرات (منفی و مثبت) عدم اطمینان بر روی اهداف تعریف شود (اسکونفلد، ۲۰۱۳).

کمیته بازل در اصول حاکمیت شرکتی برای بانک‌ها، ارتقای آگاهی از ریسک در سراسر سازمان، طراحی و اجرای سیستم‌های جبران خدمات بانک و پایش آن به منظور اطمینان از هم‌سویی آن با فرهنگ ریسک را جزء یکی از وظایف هیئت مدیره قلمداد نموده و توسعه اشتباهی ریسک را برای تقویت فرهنگ ریسک ضروری می‌داند. این کمیته تعریف هیئت ثبات مالی از فرهنگ ریسک را پذیرفته و آن را به عنوان هنجارها، نگرش‌ها و رفتارهای بانک در خصوص آگاهی، پذیرش، کنترل و مدیریت ریسک که تصمیم‌های مرتبط با ریسک را شکل می‌دهند، تعریف می‌کند. در این تعریف، فرهنگ ریسک بر روی تصمیم‌های مدیریت و کارکنان در فعالیت‌های روزمره تاثیر می‌گذارد (کمیته بازل، ۲۰۱۴). بر این اساس یک فرهنگ ریسک سالم به طور سازگاری آگاهی از ریسک، رفتارها و قضاوت‌ها درباره ریسک‌پذیری را در چارچوب حاکمیت ریسک سالم پشتیبانی می‌کند. فرهنگ ریسک سالم مدیریت ریسک مؤثر را تقویت می‌کند، ریسک‌پذیری سالم را ارتقا می‌دهد و اطمینان می‌دهد که ریسک‌های نوظهور یا فعالیت‌های ریسک‌پذیری تحت چارچوب اشتباهی ریسک مؤسسه تشخیص، ارزیابی، درجه‌بندی

و به‌موقع بیان می‌شود. هیئت ثبات مالی با تصدیق اینکه ارزیابی فرهنگ ریسک پیچیده است، چارچوب ریسک، اشتباهات ریسک و جبران خدمات را به عنوان عناصر بنیادی فرهنگ ریسک سالم شناسایی می‌کند (اف. اس. بی، ۲۰۱۴).

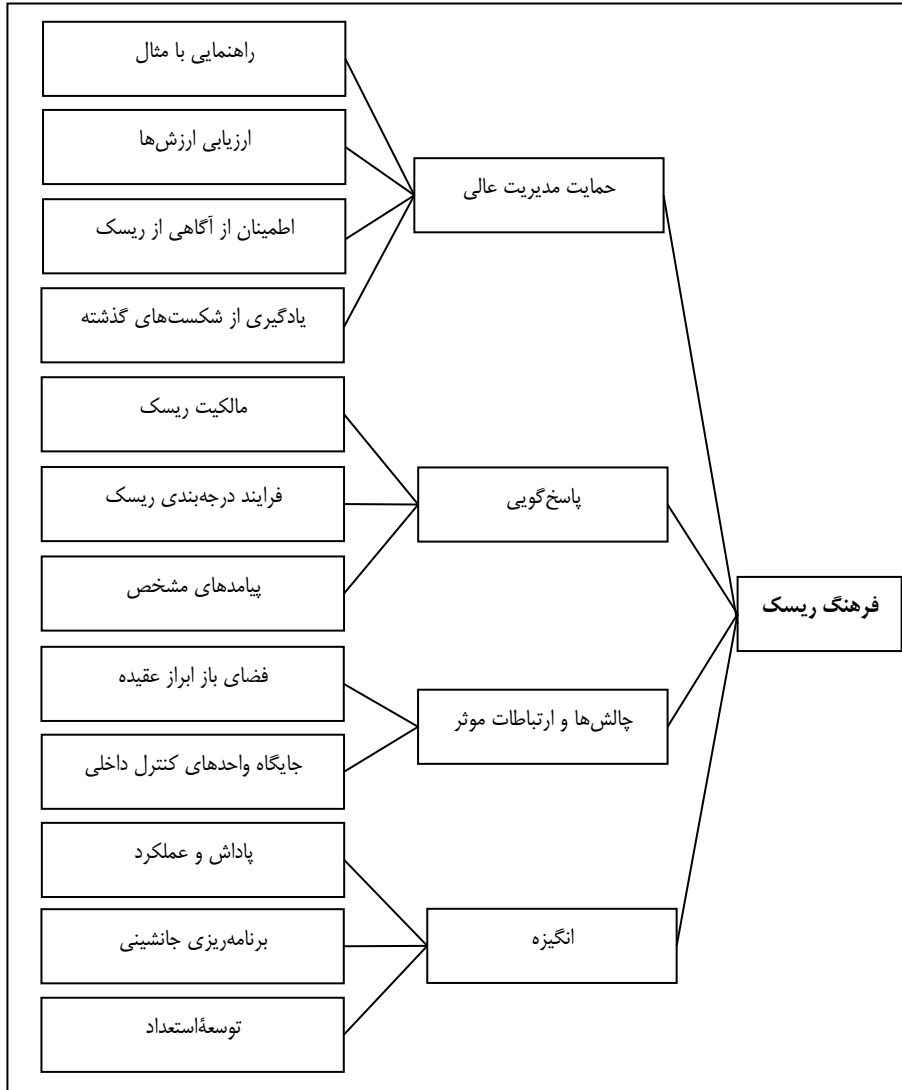
شاخص‌های فرهنگ ریسک

شاخص‌ها یا اقدامات متعددی وجود دارد که می‌تواند نشان‌دهنده فرهنگ ریسک سالم باشد یکی از چارچوب‌های ارائه شده برای فرهنگ ریسک توسط هیئت ثبات مالی ارائه شده است. با توجه به اینکه کمیته بازل چارچوب مزبور را مورد تاکید و تایید قرار می‌دهد، این چارچوب به عنوان مبنای پژوهش حاضر برای بررسی چالش‌های استقرار فرهنگ ریسک در مؤسسات مالی ایران قرار گرفته است. این شاخص‌ها باید به طور جمعی مدنظر قرار گیرند. نگاه مجزا به شاخص‌ها موجب غفلت از ماهیت چند جانبه فرهنگ ریسک خواهد شد. شاخص‌های فرهنگ ریسک سالم شامل موارد زیر است (اف. اس. بی، ۲۰۱۴).

حمایت مدیریت عالی (صدا از بالا): هیئت مدیره و مدیریت ارشد نقطه شروع تدوین ارزش‌ها و انتظارات کلیدی مؤسسه مالی در خصوص فرهنگ ریسک مؤسسه هستند و رفتار آن‌ها منعکس کننده ارزش‌های حمایت شده است. رهبری مؤسسه به طور سیستماتیک فرهنگ ریسک مؤسسه مالی را پایش و ارزیابی می‌کند، اثر فرهنگ را بر روی ایمنی و سلامت مدنظر قرار می‌دهد و در صورت لزوم تغییرات را اعمال می‌نماید. رهبری با مثال^۲، ارزیابی ارزش‌های پشتیبان، اطمینان از درک و آگاهی مشترک از ریسک‌ها، یادگیری از شکست‌های فرهنگ ریسک از مؤلفه‌های این شاخص هستند.

پاسخ‌گویی^۳: کارکنان همه سطوح سازمان، ارزش‌های کلیدی و رویکرد این ارزش‌ها به ریسک مؤسسه را درک می‌کنند و دارای صلاحیت و شایستگی برای ایفای نقش‌ها و مسئولیت‌های خود هستند و به این نکته آگاهی دارند که پاسخگوی اقدامات خود در ارتباط با رفتارهای ریسک‌پذیر مؤسسه هستند. پذیرش اهداف و ارزش‌های مرتبط با ریسک از سوی کارکنان ضروری است. مالکیت ریسک، فرایند درجه‌بندی و تشدید و پیامدهای مشخص از مؤلفه‌های این شاخص هستند.

1. Tone From the Top
2. Leading by Example
3. Accountability



شکل ۲. شاخص‌های فرهنگ ریسک (اف. اس. بی، ۲۰۱۴)

چالش‌ها و ارتباطات اثربخش^۱: فرهنگ ریسک سالم، محیطی را فراهم می‌کند که در آن ارتباطات باز و چالش اثربخش تشویق می‌شود. به گونه‌ای که تنوع نظرات در فرایند تصمیم‌گیری را تشویق می‌کند، اجازه آزمون و به چالش کشیدن اقدامات جاری را می‌دهد، نگرش‌های انتقادی

1. Effective Challenge

و مثبت را در میان کارکنان برمی‌انگیزد و محیط باز و تعلق خاطر^۱ سودمند را ترویج می‌کند. اختلاف عقیده آزاد^۲ و جایگاه مناسب کنترل‌های داخلی (مدیریت ریسک، حسابرسی داخلی و تطبیق) از مؤلفه‌های این شاخص هستند.

انگیزه‌ها^۳: در مؤسسه، مدیریت استعداد و عملکرد مطلوب مبتنی بر ریسک مورد تشویق قرار می‌گیرد. پاداش‌های مالی و غیر مالی، ارزش‌های محوری و فرهنگ در همه سطوح مؤسسه پشتیبانی می‌شود. پاداش و عملکرد، برنامه‌ریزی موفقیت و توسعه استعداد از مؤلفه‌های این شاخص هستند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش‌ها از نظر هدف و جهت‌گیری کلی به سه دسته بنیادی، کاربردی و ارزیابی (توسعه‌ای) تقسیم می‌شوند. از آنجا که این پژوهش به دنبال آسیب‌شناسی فرهنگ ریسک در سازمان مورد پژوهش است، از ماهیت کاربردی برخوردار است. به منظور آسیب‌شناسی فرهنگ ریسک، با مطالعه سوابق پژوهش‌های پیشین، شناختی از وضع موجود در این زمینه حاصل و مدل‌ها و چارچوب‌های موجود به عنوان نقطه شروع به کار برده می‌شود. در طی مرور پیشینه با مقایسه چارچوب‌های مختلف، با توجه به ماهیت مالی سازمان مورد بررسی و مصاحبه با مسئولین ریسک، ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ ریسک هیئت‌ثبات مالی به عنوان مبنای آسیب‌شناسی قرار می‌گیرد. در ادامه با به کارگیری روش پیمایش و ابزار پرسشنامه ابعاد فرهنگ ریسک در سازمان مورد مطالعه، آسیب‌شناسی می‌شوند.

ابزار پژوهش و تحلیل یافته‌ها

ابزار این پژوهش، پرسشنامه است که در چند مرحله نهایی می‌شود. پرسشنامه اولیه بر اساس چارچوب فرهنگ ریسک هیئت‌ثبات مالی تدوین و پاسخ‌های مربوط به هر گویه نیز در قالب طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای (از ۱ تا ۵) تنظیم می‌شود. پرسشنامه پس از تنظیم برای آزمون در اختیار ۱۰ نفر از پاسخ‌گویانی که دارای ویژگی‌های جامعه پژوهش هستند قرار گرفته و آزمون این مرحله بدون آگاهی پاسخ‌گویان از آزمایشی بودن پرسشنامه انجام می‌شود. به این ترتیب شرایط آزمون مانند شرایط واقعی خواهد بود. هدف از این آزمون ارزیابی تک‌تک پرسش‌ها و همچنین آزمون پرسشنامه به عنوان یک کل است (میلر و سالکایند، ۲۰۰۲). در مرحله بعد، ویرایش نهایی

1. Engagement
2. Open to Alternate Views
3. Incentive

پرسشنامه بر اساس یافته‌های مرحله قبلی تدوین خواهد شد. اطمینان از درک معنای پرسش‌ها، تکراری نبودن پرسش‌ها، کفایت مقیاس‌ها و پاسخ‌گویی کامل از مواردی هستند که در این مرحله انجام می‌شود (رمنی، ویلیامز، مانی و سوارتز، ۱۹۹۸). به این ترتیب از رفع کاستی‌های ممکن در طراحی پرسشنامه اطمینان حاصل می‌شود. پرسشنامه این پژوهش در قالب دو بخش زیر نهایی می‌شود.

بخش اول مربوط به ویژگی‌های جمعیت‌شناختی که شامل سن، جنس، میزان تحصیلات، سابقه کار، و پست سازمانی است. بخش دوم پرسشنامه مربوط به فرهنگ ریسک مبتنی بر چارچوب هیئت ثبات مالی که در قالب چهار بعد و ۱۲ مؤلفه و ۴۰ گویه مورد سنجش قرار می‌گیرد. پایایی پرسشنامه نیز از طریق «ضریب آلفای کرونباخ» سنجیده می‌شود که بر اساس داده‌های گردآوری شده برابر ۷۴ درصد است. از آزمون t تست به منظور بررسی میانگین‌های مرتبط با ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ ریسک و همچنین ضریب همبستگی اسپیرمن برای تحلیل همبستگی بین مؤلفه‌های آن استفاده می‌شود.

تعداد پاسخگویان به پرسشنامه ۲۰۷ نفر است که از این تعداد ۱۸ درصد زن و ۷۲ درصد مرد هستند. سایر ویژگی‌های آن‌ها به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

سن	درصد	سابقه کار	درصد	تحصیلات	درصد
زیر ۲۰	۰	کمتر از ۵	۱۶/۴	دیپلم	۳
۲۱-۳۰	۲۶/۶	۵-۱۰	۴۷/۳	کاردانی	۱۵/۵
۳۱-۴۰	۵۲/۶	۱۱-۱۵	۱۳	کارشناسی	۵۰/۴
۴۱-۵۰	۱۴/۵	۱۶-۲۰	۱۲/۶	کارشناسی ارشد و بالاتر	۲۷/۴
بیشتر از ۵۰	۴/۳	بیشتر از ۲۰	۷/۷		
بدون پاسخ	۱		۳		۳/۷

جدول ۲، نشان‌دهنده ابعاد فرهنگ ریسک بر اساس یافته‌های پژوهش است که به ترتیب پاسخ‌گویی (مالکیت ریسک، فرایند درجه‌بندی، پیامدهای مشخص)، چالش‌ها و ارتباطات مؤثر (فضای باز ابراز عقیده، جایگاه واحدهای کنترل داخلی)، حمایت مدیریت عالی (راهنمایی با مثال، ارزیابی ارزش‌ها، اطمینان از آگاهی از ریسک، یادگیری از شکست‌های گذشته) و انگیزش (توسعه استعداد، برنامه‌ریزی جانشینی، پاداش و عملکرد) بیشترین تا کمترین میزان را داشته و در مجموع فرهنگ ریسک سازمان مورد بررسی، در حد متوسط قرار دارد.

جدول ۲. ابعاد فرهنگ ریسک

ردیف	بعد	mean	sd	t	df	Sig.
۱	حمایت مدیریت عالی	۲/۸۳	۰/۴۱	۹۷/۶۱	۲۰۶	۰/۰۰
۲	پاسخ‌گویی	۳/۲۴	۰/۴۹	۹۴/۲۶	۲۰۶	۰/۰۰
۳	چالش‌ها و ارتباطات مؤثر	۲/۸۶	۰/۶۴	۶۰/۵۰	۲۰۶	۰/۰۰
۴	انگیزه	۲/۲۱	۰/۵۰	۶۳/۱۶	۲۰۶	۰/۰۰

مؤلفه‌های بعد حمایت مدیریت عالی فرهنگ ریسک در جدول ۳، نشان داده شده است. در این جدول ارزیابی ارزش‌ها کمترین و راهنمایی با مثال بیشترین امتیاز را کسب نموده‌اند.

جدول ۳. مؤلفه‌های بعد حمایت مدیریت عالی فرهنگ ریسک

ردیف	بعد	مؤلفه	mean	sd	t	df	Sig.
۱	حمایت مدیریت عالی	راهنمایی با مثال	۳/۰۲	۰/۴۹	۸۸/۱۶	۲۰۶	۰/۰۰
۲		ارزیابی ارزش‌ها	۲/۳۷	۰/۶۲	۵۵/۱۷	۲۰۶	۰/۰۰
۳		اطمینان از آگاهی از ریسک	۳	۰/۴۲	۱۰۰/۵۵	۲۰۶	۰/۰۰
۴		یادگیری از شکست‌های گذشته	۲/۹۴	۰/۸۸	۴۷/۸۹	۲۰۶	۰/۰۰

- با تحلیل وضعیت فرهنگ ریسک در سطح مؤلفه‌ها و گویه‌های بعد حمایت مدیریت عالی موارد زیر به عنوان نکات قابل بهبود در مؤسسه مورد بررسی، شناسایی شد.
- ضرورت وجود دیدگاه روشن در خصوص فرهنگ ریسک و پیامدهای رفتاری و ساختاری آن در مدیریت عالی.
 - جاری شدن ارزش‌ها در تصمیم‌گیری‌ها و عملیات کسب و کار و پایش و ارزیابی نظام‌مند وضعیت جاری‌سازی ارزش‌ها و حاکم شدن فرهنگ ریسک در سطح سازمان.
 - توجه به ترویج فرهنگ ریسک در عمل، گفتار و رفتار مدیریت ارشد و استقرار، پایش و تبعیت از یک چارچوب اشتباهی ریسک مؤثر.
 - هم‌سویی استراتژی تجاری، استراتژی مدیریت ریسک و اشتباهی ریسک و اطمینان از درک مشترک بیانیه اشتباهی ریسک، استراتژی مدیریت ریسک و استراتژی تجاری در تمام سطوح سازمان و جاری شدن اشتباهی ریسک و استراتژی کسب و کار در تصمیم‌گیری‌ها.
 - شناسایی واحدهای کسب و کار و خطوط کاری پرچالش (وجود ریسک‌های مالی زیاد و ریسک‌های غیر مالی غیر منتظره) و اطمینان از وجود دیدگاه‌های روشن و مشترک در بین کارکنان.

- وجود مکانیزمی برای اطمینان از اجرایی شدن سریع موضوع‌های طرح شده توسط هیئت مدیره، ناظران و سایر واحدهای کنترلی و ایجاد مکانیزم و فرایندی برای بررسی و ریشه‌یابی رویدادهای گذشته (شکست‌ها و موفقیت‌ها) در فرایند مدیریت ریسک. جدول ۴، مؤلفه‌های بعد پاسخ‌گویی فرهنگ ریسک در مؤسسه را نشان می‌دهد.

جدول ۴. مؤلفه‌های بعد پاسخ‌گویی فرهنگ ریسک

ردیف	بعد	مؤلفه	mean	sd	t	df	Sig.
۱	پاسخ‌گویی	مالکیت ریسک	۳/۲۷	۰/۶۹	۶۸/۱۲	۲۰۶	۰/۰۰
۲		فرایند تشدید	۳/۰۱	۰/۵۰	۸۶/۱۶	۲۰۶	۰/۰۰
۳		پیامدهای مشخص	۳/۴۵	۰/۸۲	۶۰/۳۴	۲۰۶	۰/۰۰

- با تحلیل وضعیت فرهنگ ریسک در سطح مؤلفه‌ها و گویه‌های بعد پاسخ‌گویی موارد زیر به عنوان نکات قابل بهبود در مؤسسه مورد بررسی شناسایی شد.
- تبیین انتظارات شفاف از کلیه سطوح سازمان در خصوص ریسک‌ها و ایجاد مکانیزم به اشتراک‌گذاری ریسک‌های در حال ظهور و غیر منتظره در سراسر سازمان.
 - پاسخ‌گو بودن افراد و واحدها برای فعالیت‌ها و اقدام‌های ناهمسو با ارزش‌های محوری، اشتباهی ریسک و فرهنگ ریسک.
 - درجه‌بندی مناسب ریسک‌ها و ایجاد مکانیزمی برای اعلام اخطار قبل از گسترش ریسک‌های شدید و ایجاد سازوکاری برای ارزشیابی نظام‌مند میزان آگاهی کارکنان از فرایندهای تشدید و وجود مکانیزم اعلام نگرانی و نارضایتی از محصول‌ها یا فعالیت‌ها برای کارکنان و وجود محیط آزاد برای تضادها و چالش‌های مهم و حمایت و تشویق مشخص افشاگری توسط هیئت مدیره و مدیران ارشد.
 - تبیین واضح پیامدهای نقض خط‌مشی‌های داخلی و محدودیت‌های ریسک و کدهای رفتاری داخلی و اعمال پیامدهای پیش‌بینی‌شده (جبران خدمات، مسیر شغلی، اخراج). جدول ۵، مؤلفه‌های بعد چالش‌ها و ارتباطات فرهنگ ریسک در مؤسسه را نشان می‌دهد.

جدول ۵. مؤلفه‌های بعد چالش‌ها و ارتباطات مؤثر فرهنگ ریسک

ردیف	بعد	مؤلفه	mean	sd	t	df	Sig.
۱	ارتباطات مؤثر	چالش‌ها و	۳/۰۴	۰/۹۹	۴۴/۲۸	۲۰۶	۰/۰۰
۲		جایگاه کنترل‌های داخلی	۲/۶۸	۰/۴۸	۷۱/۱۸	۲۰۶	۰/۰۰

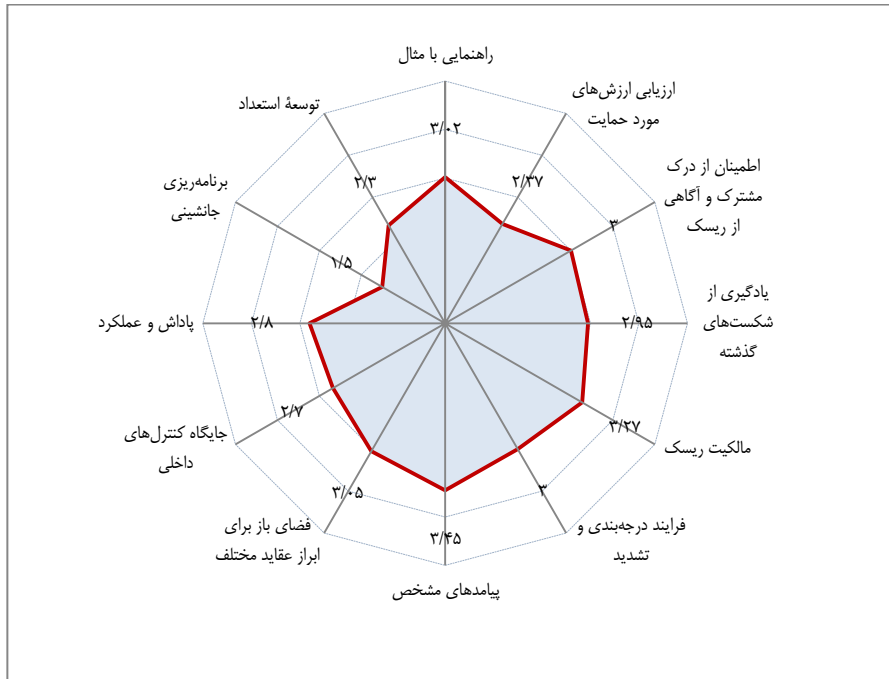
- با تحلیل وضعیت فرهنگ ریسک در سطح مؤلفه‌ها و گویه‌های بعد چالش‌ها و ارتباطات مؤثر موارد زیر به عنوان نکات قابل بهبود در مؤسسه مورد بررسی شناسایی شد.
- ارتقای جایگاه و منزلت واحدهای کنترلی، عضویت واحدهای کنترلی در کمیته‌های مدیریت ارشد شرکت و مشارکت فعال در تمام تصمیم‌های ریسکی، ارائه گزارش دوره‌ای برای هیئت مدیره توسط واحدهای کنترلی و دسترسی مستقیم و مناسب واحدهای کنترلی به هیئت مدیره و مدیران ارشد.
 - تشویق ارائه دیدگاه‌های متنوع افراد یا گروه‌ها و وجود مکانیزمی برای اطمینان از جاری شدن دیدگاه‌های مطرح شده در عمل.

جدول ۶. مؤلفه‌های بعد انگیزه مؤثر فرهنگ ریسک

ردیف	بعد	مؤلفه	mean	sd	t	df	Sig.
۱	انگیزه	پاداش و عملکرد	۲/۸۰	۰/۶۹	۵۸/۲۸	۲۰۶	۰/۰۰
۲		برنامه‌ریزی جانشینی	۱/۵۰	۰/۸۲	۲۶/۳۴	۲۰۶	۰/۰۰
۳		توسعه استعداد	۲/۳۳	۰/۶۳	۵۳/۲۸	۲۰۶	۰/۰۰

- با تحلیل وضعیت فرهنگ ریسک در سطح مؤلفه‌ها و گویه‌های بعد انگیزه موارد زیر به عنوان نکات قابل بهبود در مؤسسه شناسایی شد.
- پشتیبانی ساختار جبران خدمات از ارزش‌های محوری حمایت‌شده و رفتارهای ریسک‌پذیر و در نظر گرفتن رفتارهای مطلوب ریسک‌پذیری، اشتباهی ریسک و فرهنگ ریسک به عنوان شاخص پاداش.
 - تشویق کارکنان به سمت فعالیت در مسیر منافع کل سازمان به جای منافع فردی یا حوزه کاری و تشویق همکاری با واحدهای کنترل داخلی و نظارت، احترام به حدود ریسک و هم‌سویی میان عملکرد و ریسک.
 - در نظر گرفتن آگاهی از ریسک‌های کلیدی و مدیریت ریسک و فرهنگ سازمان به عنوان یک مهارت مهم و در نظر گرفتن آن در مسیر شغلی و در نظر داشتن تجربه در مدیریت ریسک به عنوان معیار شایستگی ارتقا به پست‌های عالی.
 - چرخش شغلی بین وظیفه‌های کنترلی و واحدهای کسب و کار در راستای ترویج فرهنگ ریسک و تدوین برنامه‌های آموزشی برای همه کارکنان به منظور توسعه شایستگی‌های مدیریت ریسک.

همان‌طور که در شکل ۳، مشاهده می‌شود در میان مؤلفه‌های فرهنگ ریسک، برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه استعدادها کمترین و پیامدهای مشخص و مالکیت ریسک بیشترین امتیاز را کسب نموده‌اند.



شکل ۳. وضعیت مؤلفه‌های فرهنگ ریسک

برای تحلیل همبستگی بین مؤلفه‌های فرهنگ ریسک از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده می‌شود، که بر اساس یافته‌های آن می‌توان گفت با اطمینان ۹۵ درصد همبستگی معناداری بین مؤلفه‌های حمایت مدیریت عالی با سایر مؤلفه‌های فرهنگ ریسک وجود دارد. این امر نشان‌دهنده اهمیت تعهد مدیریت عالی در تقویت فرهنگ ریسک در مؤسسه مورد بررسی است. در این میان مؤلفه راهنمایی با مثال، یا به عبارت دیگر الگو بودن و ترویج فرهنگ ریسک در عمل، گفتار و رفتار مدیریت عالی نقش کلیدی در ایجاد و تقویت فرهنگ ریسک دارد. از این‌رو مدیریت عالی باید رفتارها و گفتارهایی مناسب اتخاذ نماید و آن را در اولویت‌های مؤسسه قرار دهد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

ضرورت وجود مدیریت ریسک به طور گسترده‌ای پذیرفته شده است، با این وجود، سازمان‌ها اغلب تاثیر جنبه‌های فرهنگی آن را ناچیز می‌پندارند. با توجه به این موضوع در این مقاله تلاش شد تا وضعیت فرهنگ ریسک در یکی از مؤسسه‌های مالی کشور بررسی و تبیین شود و راه کارهای عملیاتی بهبود برای ارتقای فرهنگ ریسک ارائه شود. نتایج پژوهش نشان داد که در زمینه ابعاد فرهنگ ریسک، بعد انگیزش که در برگیرنده برنامه‌ریزی جانشینی، توسعه استعداد و پاداش عملکرد است، کمترین امتیاز را داشته و در میان مؤلفه‌های فرهنگ ریسک، برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه استعدادها کمترین و پیامدهای مشخص و مالکیت ریسک بیشترین امتیاز را کسب نموده‌اند. در مجموع ابعاد فرهنگ ریسک سازمان مورد بررسی، در حد متوسط قرار دارد. در مقایسه با نتایج سایر پژوهش‌ها، یافته‌های این پژوهش را از دو بعد شاخص‌های فرهنگ ریسک و همچنین نتایج حاصله در جامعه آماری در قیاس با جوامع آماری دیگر می‌توان با سایر پژوهش‌ها تحلیل نمود. اسکونفلد (۲۰۱۳) نقش مدیران، مسئولیت/تعهد، اطمینان/اعتماد، شفافیت، مهارت‌ها و توانایی‌ها، یادگیری/توسعه، آگاهی/ادارک، اخلاق/ارزش‌ها و استراتژی را به عنوان شاخص‌های ریسک مد نظر قرار دادند. درخصوص شاخص‌های مشترک بر اساس نتایج پژوهش آن‌ها مسئولیت و نقش مدیران و آگاهی از ریسک در فرهنگ ریسک امتیاز بالایی کسب نموده و تقریباً همسو با نتایج این پژوهش است. در مقابل استراتژی، مهارت‌ها و توانایی‌ها کمترین ارتباط را با فرهنگ ریسک دارد. بر اساس یافته‌های بینیتی حمزه (۲۰۱۴) در حالی که نقش مدیر عالی در فرهنگ ریسک ناچیز است، نتایج نشان می‌دهد که نقش کارکنان، خط‌مشی و مقررات در فرهنگ ریسک در بخش بانکداری قوی است. مک کانل (۲۰۱۳) با ارائه چارچوب فرهنگ ریسک برای بانک‌های مهم، رهبری، استراتژی، تصمیم‌گیری، کنترل و استخدام، آموزش و شایستگی و پاداش را به عنوان شاخص‌های مهم فرهنگ ریسک مد نظر قرار داد که شاخص‌های استراتژی، تصمیم‌گیری و استخدام متفاوت از پژوهش حاضر است. بر اساس نتایج پژوهش ریچتر (۲۰۱۴) روند رو به رشدی از توجه به فرهنگ ریسک در بازارهای مالی آلمان وجود دارد. بوستانچی (۲۰۱۳) با ارائه چارچوب فرهنگ ریسک هشت بعدی شامل مقررات و ارزش‌های اخلاقی، پاسخ‌گویی، ارتباطات، آموزش و شایستگی، رهبری، عملکرد و اندازه‌گیری ریسک به ارزیابی فرهنگ ریسک در بانک گارانتی ترکیه پرداخت که امتیاز فرهنگ ریسک در این بانک در حد خوب ارزیابی شده است و شواهد نشان می‌دهد شاخص‌های انتخابی همسو با شاخص‌های این پژوهش است. اما از بعد میزان مناسب بودن فرهنگ ریسک در جامعه آماری با یافته‌های پژوهش حاضر متفاوت است. تفاوت فرهنگ ریسک در سازمان‌های مختلف با

یافته‌های پاور، اشبای و پالرمو (۲۰۱۴) مبنی بر این که سازمان‌ها به طور قطع دارای فرهنگ ریسک واحد نیستند و همچنین نتایج پژوهش‌های مک‌گین و براون (۲۰۱۴) که بر اساس آن صنایع در هریک از شاخص‌های فرهنگ ریسک متفاوت از یکدیگر هستند همسو است. هر مؤسسه از نظر شخصیت و عملیات منحصر به فرد است و با شخصیت خاص رهبران و کارکنان خود اداره می‌شود، فرهنگ ریسک مؤسسه‌ها نیز با یکدیگر متفاوت است. مؤثرترین رویکرد برای اجرای تقویت فرهنگ ریسک این است که هر مؤسسه آنچه را که برای موفقیت خود مناسب می‌داند انجام دهد. علاوه بر تاثیر زمینه و قلمرو (کشور، سازمان، حوزه فعالیت، و ...) بر فرهنگ ریسک، یافته‌های این پژوهش از طریق انجام مطالعه موردی بر روی جنبه‌های فرهنگی ریسک و تحلیل عوامل و مؤلفه‌های فرهنگ ریسک در مؤسسه مالی و در قلمرو ایران به دانش‌افزایی در حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت ریسک به ویژه بر اساس عوامل انسانی کمک می‌نماید. علاوه بر این، این امکان را به مدیران می‌دهد که با توجه به خصیصه‌ها و ابعاد فرهنگ ریسک و اندازه‌گیری آن، اثربخشی و کارایی تلاش‌های خود برای شکل‌دهی و مدیریت فرهنگ ریسک را ارزیابی نموده و نسبت به بهبود وضعیت فرهنگ ریسک اقدام نمایند.

References

- Banks, E. (2012). Risk Culture: a Practical Guide to Building and Strengthening the Fabric of Risk Management. Basingstoke : Palgrave Macmillan.
- Basel Committee on Banking Supervision.(2014). Corporate Governance Principles for Banks.Bank for International Settlements.
- BinityHamzah, R. (2014). The Factors for a Successful Risk Culture in Banking Sector: Malaysian Case. Universiti Utara Malaysia.Thesis Submitted to Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business.
- Bostanci, O. (2013). Peresentation of a Risk Culture Framework and Assessment of Risk Culture at GarantiBank,Turkey.Degree Project master.
- Douglas, M., &Wildavsky, A. (1983).Risk and Culture: An Essay on the Selection of Technological and Environmental Dangers. Berkeley: University of California.
- Ernst, A & Young, A. (2014). Shifting Focus: Risk Culture at The Forefront of Banking: Risk Management Survey of Major Financial Institutions. EYGM Limited.

- FSB. (2014). Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture: A Framework for Assessing Risk Culture. Financial Stability Board.
- ISO.(2009). Iso 31000: Risk Management Principles and Guide Line: Geneva: International Standard Organization.
- Kpodo, B., & Agyekum, K. (2015).The Effects of Risk Culture on Organisational Performance - The Cases of Some Selected Financial Institutions in Ghana. International Journal of Science and Research (IJSR), 4(12), 681-689.
- McConnell, P. J. (2013).A Risk Culture Framework for Systemically Important Banks. Journal of Risk and Governance, 3(1), 23-68.
- McGing, S.,& Brown, A. (2014). Risk Culture Leadership, Measurement & Management – A Comparison across Industries. Presented to the Actuaries Institute Financial Service Forum.5–6 May.
- Miller, D. C., &Salkind. N. J. (2002). Handbook of Research Design & Social Measurement. 6th ed: Thousand Oaks, Sage.
- O'Connor, M. (2016). Banks of the Future: Millennials and Risk Culture.
- Power, M., Ashby, S.,& Palermo T.(2014). Risk Culture in Financial Organisations: a research report.
- Rasmussen, M.,& Marks, N. N. (2010). Creating a Risk Management Culture.ERM Symposium.
- Remenyi, D., Williams, B., Money, A., & Swartz, E. (1998).Doing Research in Business and Management: An Introduction to Process and Method, London, Sage.
- Richter, C. (2014a). Development of a Risk Culture Intensity Index to Evaluate the Financial Market in Germany. Proceedings of FIKUSZ '14 Symposium for Young Researchers, 237-248.
- Richter, C. (2014b). Risk Culture and Leadership Commitment: An Analysis of the German Financial Market. Conference of Informatics and Management Sciences. March, 24-28.
- Ripple, S. (2002). Cultural Theory and Risk Perception: A Proposal for a Better Measurement. Journal of Risk Research, 5(2), 147–165.

RMA. (2014). Risk culture: From Theory to Evolving Practice. The RMA Journal, 24-26.

Rose, S. (2012). Pressure to Show Positive Risk Culture.

Schoenfeld, D. (2013). Organisational Risk Culture: Differences between Managerial Expectations and Employees' Perception. A Thesis Submitted to the University of Gloucestershire in Accordance with the Requirements of the Degree of Doctor of Business Administration.

Tarantino, A., & Cernauskas, D. (2011). Essentials of Risk Management in Finance. New Jersey, John Wiley & son Inc.

Walker, D. (2009). A Review of Corporate Governance in UK Banks and other Financial Entities: Final Recommendations, HM Treasury, London.

Wong, E., & Ross, P. (2015). Risk Culture-the Human Factor in Risk Management. KPMG.

Deployment of Risk Culture In Financial Institutions

**Aryan Gholipour¹, Mohammad Abooyee Ardakan², HasanGhalibaf Asl³,
Asghar Asadi⁴**

Abstract: While quantitative models and governance frameworks for risk management are now well established, especially in the banking industry, but behavioral aspects, which focuses on the concept of risk culture, often are unclear and requires intellectual efforts and develop more theories. Establish and maintain an appropriate risk culture is still one of the major challenges in risk management. In this paper, we attempt has been to clarify the status of the risk culture in risk management, different dimensions described in financial institutions and its status in one of the financial institutions group. In this regard, as a starting point records of previous research, the available models and frameworks was investigated. During the review of the literature, by comparing the different frameworks, dimensions and cultural elements of risk Financial Stability Board was selected as a base. Then, through interviews and review records and documents, also using survey and questionnaire was tested aspects of risk culture. The findings show that the dimensions of the risk culture in the organization which is the case study, is average. Among the elements of risk culture, succession planning and talent development have obtained the lowest scores and outcomes specified and risk ownership have obtained the highest scores.

Keywords: *Financial Institutions, Risk Management, Organizational Culture, Risk Culture.*

JEL: *G01, G31, G32, M14*

1. Prof. Human Resource Management, University of Tehran, Iran

2. Associate Prof. Systems Management, University of Tehran, Iran

3. Associate Prof. Financial Management, university of Alzahra, Iran

4. Ph.D. candidate, Human Resource Management, University of Tehran, Iran

Submitted: 07 / December / 2016

Accepted: 17 / March / 2017

Corresponding Author: AsgharAsadi

Email: asadi.a@ut.ac.ir

How to cite this paper: Gholipour, A., AbooyeeArdakan, M., GhalibafAsl, H., & Asadi, A. (2017). Deployment of Risk Culture in Financial Institutions. *Quarterly Journal of Risk Modeling and Financial Engineering*, 42–59. (in Persian)