

مدیریت ریسک^۱

دکتر نادر مظلومی

عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبایی

مدیریت ریسک مانند سایر رشته‌های دیگر دانش مدیریت و کاربرد آن، از دانشها، ضابطه‌ها، اصول و قاعده‌های ویژه برای دستیابی به پیش‌بینی‌ها و هدف‌های از پیش تعیین‌شده بهره می‌گیرد. آرمان این رشته از دانش مدیریت کمک به انسانها برای حفاظت مستمر از خود، داراییها و فعالیت‌هایشان در برابر حادثه‌هایی است که در طول تاریخ زندگی انسانها، همواره او را با مخاطره روبرو کرده است. این رشته که کاربرد آن از سالهای نخستین دهه ۱۹۶۰ به طرز گسترده‌ای رواج یافته از جنبه‌هایی با تمدن بشر همزاد است و ظهور دیگر بار آن در واقع نوآفرینی شیوه‌های نوین در سازماندهی روشهای قدیمی است.

مدیریت ریسک ضابطه‌ها و روشهایی را به دست داده است که اشخاص، مؤسسه‌های اقتصادی (صنعتی و تجاری) و غیر انتفاعی و دولتها با استفاده از آنها می‌توانند وظیفه آینده‌نگری را در ارزیابی، کنترل و تأمین مالی خسارتها انجام دهند. بر این پایه مدیریت ریسک برخوردی نظام یافته با ریسک‌ها را سامان می‌دهد. بدین منظور همواره در کار پاسخ گفتن به دو پرسش اساسی درباره پیشامدهای احتمالی آینده است. نخستین پرسش اینکه «چه خواهد شد؟» و دومی اینکه «چه باید کرد؟». مدیریت ریسک بعلاوه همواره در کار برنامه‌ریزی برای رویارویی با رویدادهای احتمالی آینده است.

در اقتصادهای توسعه یافته اهمیت و نقش مدیریت ریسک در تحقق هدف‌های سازمانی به خوبی شناخته شده و بدرستی از دستاوردهای آن بهره گرفته می‌شود. در حالی که در بیشتر کشورهای در حال توسعه این شناخت هنوز بدست نیامده است و به رغم خسارت‌های چشمگیری که در نتیجه نبود سیستم‌های مدیریت

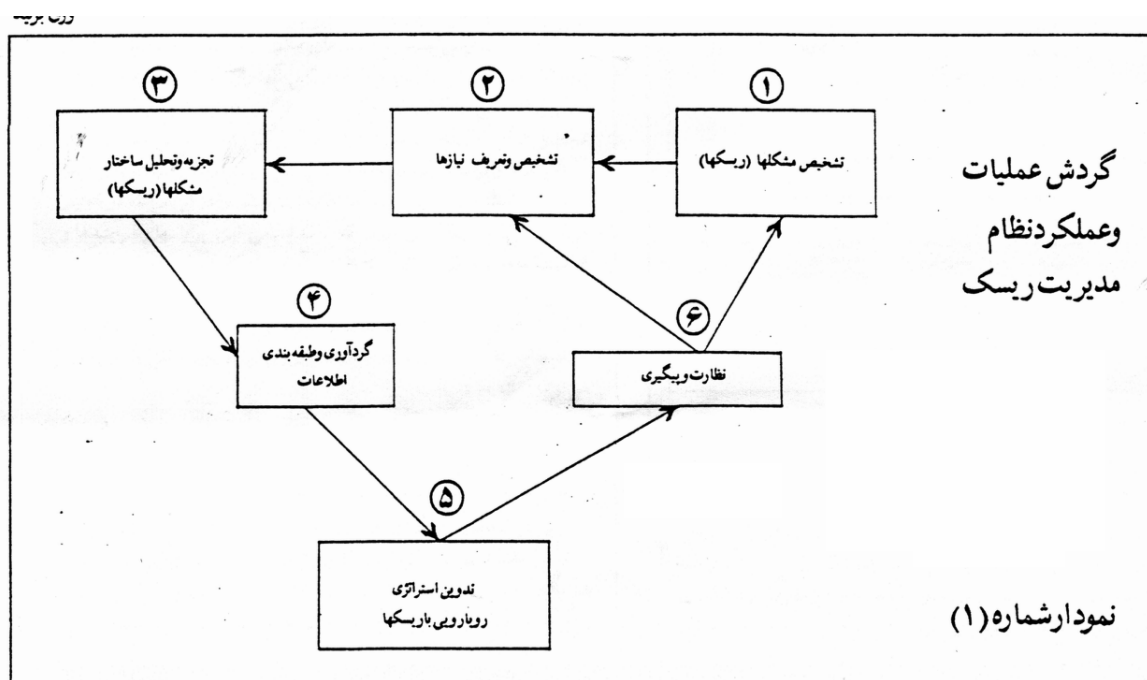
^۱ مدیریت ریسک، مظلومی، نادر، مجله حسابدار، سال هشتم، شماره هفتم و هشتم، صص ۱۰ الی ۱۴

ریسک بر اموال و داراییها، امکانات و نیروی انسانی این جامعه وارد آمده است، کوشش‌های درخور توجهی در جهت کمینه کردن خسارت‌ها و زیانهای یاد شده و تأمین مالی مناسب برای جبران آنها انجام نشده است؛ واقعیتی که کم و بیش در مورد ایران نیز صادق است. اکنون مؤسسه‌های اقتصادی و تجاری در ایران از رشد به نسبت بالایی برخوردارند و ارزشهای اقتصادی بسیاری در هر یک از آنها به صورتی روزافزون متمرکز می‌شود، از دیدگاه مدیریت ریسک نیز، همزمان با تمرکز ارزشهای اقتصادی، خطرها و احتمال خسارتهای فاجعه آمیز در گرداگرد این فعالیت‌ها پا می‌گیرد. مؤسسه‌های صنعتی بزرگی که با اتکا به منابع مالی و سرمایه‌ای تأمین شده از محل درآمدهای عمومی در ایران برپا شده و نقش چشم گیری از داراییهای ملی را تشکیل می‌دهد در معرض ریسک‌های گوناگونی قرار دارد که حفاظت از آنها و پیش بینی تأمین مالی برای جایگزینی یا بازسازی سریع آنها در صورت بروز خطر و خسارت مستلزم برنامه ریزی‌ها و اقدامهای گسترده‌ای است؛ برنامه ریزی‌ها و اقدامهایی که از وظایف مدیران و مسئولیت آنها به عنوان امین سهامداران و اموال عمومی به شمار می‌آید. افزون بر این، وابستگی شدید اقتصاد کشور ما به کشورهای صنعتی در زمینه تأمین مواد اولیه، ابزار و ماشین آلات، تکنولوژی و سایر نیازمندی‌ها هشدار می‌دهد که خسارتها و ضایعات وارد بر اموال و داراییها سبب خروج ارز و از دست رفتن بخشی از منابع محدود ارزی کشور خواهد شد.

درک واقعیت‌های یاد شده بی گمان توجه ما را به کاربست رهنمودهای مدیریت ریسک در تمامی سطح‌های مدیریت در جامعه جلب می‌کند و بعنوان جزئی تفکیک ناپذیر از زمینه‌های مورد توجه مدیریت سازمانها برای رویارویی با ریسک‌ها به منظور ایجاد کارایی و اثربخشی سازمانها شناخته می‌شود. بنابر ضابطه‌هایی که مدیریت ریسک بدست داده است، ایمن کردن سازمانها و سرمایه‌گذاری‌ها در برابر خطرها و خسارتها نیازمند شکل‌گیری نظامی فکری و عملی است که بوسیله آن سیاست‌گذاری در برابر ریسکها یکپارچه شود. چنین نظامی به شکل مستمر در کار شناسایی مشکل‌های مؤسسه‌های در معرض خطر و یافتن راه‌حل‌های مناسب و مؤثر برای حل آنهاست. بر این پایه، نظام یاد شده باید مشکل‌های موجود را تشخیص دهد، تعریف کند و تحلیل ساختاری از

آنها بدست دهد و با گرد آوردن اطلاعات مربوط و طبقه بندی شده، مناسب ترین شیوه‌های پیشگیری، کنترل و تأمین مالی ریسکها را ارائه دهد.

دانش مدیریت ریسک کارکرد نظام یاد شده را تعیین می‌کند. و رهنمودهای مؤثری برای تدارک و آماده سازی منابع درون و برون سازمانی مؤسسه‌های اقتصادی در برابر خسارت‌های مربوط به ریسک‌هایی که به احتمال بر سر راه مؤسسه‌های یاد شده پدید می‌آید ارائه می‌دهد. گردش عملیات و عملکرد نظام مدیریت ریسک در مؤسسه‌های اقتصادی در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است.



برداشتی که از مدیریت ریسک ارائه شد ضرورت آگاهی از ریسک‌ها را در جامعه و مؤسسه‌های اقتصادی آشکار می‌کند. تنها در پرتو چنین آگاهی‌هایی می‌توان نظام مدیریت ریسک را در جامعه و تمامی مؤسسه‌های مربوط سازمان داد و به فعالیت واداشت. آشکار است که ایفای وظایف مدیریت ریسک را می‌توان بر حسب اندازه و وسعت هر مؤسسه، توسط یک واحد سازمانی و زیر نظر مدیر مربوط که مدیر ریسک نامیده می‌شود، انجام داد و راهبری کرد. البته در صورت نبود چنین واحدی در سازمانها، چنانکه به طور معمول در سازمان اداری مؤسسه‌های ایران نیز چنین واحدهایی پیش بینی نمی‌شود، سازمان و مسئولی که عهده دار حفاظت از اموال و

داراییها و اداره امور مالی در مؤسسه است باید نقش مدیر ریسک را ایفا کند. حتی می‌توان در این مورد از سازمانهای تخصصی برون سازمان کمک گرفت.

آشکار است که مدیریت ریسک تنها مسئول اداره بیمه‌ای مؤسسه‌ها نیست؛ بلکه چنانکه گفته شد، بی آنکه با انجام امور بیمه‌ای مؤسسه‌ها در تضاد باشد کارکردی فراتر از امور یادشده دارد. به بیان دیگر مدیریت ریسک در کنار دیگر وظایف خود، امکان استفاده اقتصادی و مؤثرتر از بیمه را نیز فراهم می‌کند و به هر حال از دید چنین نظامی، بیمه همچنان نقش حیاتی خود را ایفا می‌کند.

تا اینجا مدیریت ریسک را به عنوان اسلوبی که شالوده رویارویی نظام یافته با ریسک را پی می‌ریزد معرفی کردیم و هدف آن را حفاظت از توانایی تولید و سازماندهی منابع پس از وقوع خسارت‌های اتفاقی از راه بازسازی تعادل مالی و توان عملیاتی مؤسسه‌ها بر شمردیم: گفتیم عملیات و عملکرد نظام مدیریت ریسک در نظام گونه‌ای مانند نمودار شماره (۱) شکل می‌گیرد و اینک شالوده تصمیم‌گیری و اقدام در زمینه تحقق هدف‌های مدیریت ریسک را بر می‌رسیم.

تصمیم‌گیری در زمینه اداره ریسک‌های هر مؤسسه و اقدام‌های مربوط به آن مراحل زیر را در بر می‌گیرد:

۱. شناسایی ریسک‌هایی که مؤسسه در معرض آنها قرار دارد.

۲. ارزیابی ریسک‌های شناخته شده.

۳. انتخاب و استفاده از مناسب‌ترین شیوه و یا ترکیبی از فنون اداره ریسک‌ها.

۴. ارزیابی و بررسی نتایج اقدامات.

مراحل یاد شده در نمودار شماره (۲) نیز نشان داده شده است و اقدامها و ویژگی‌های هر مرحله در سطرهای

آینده توصیف شده است:

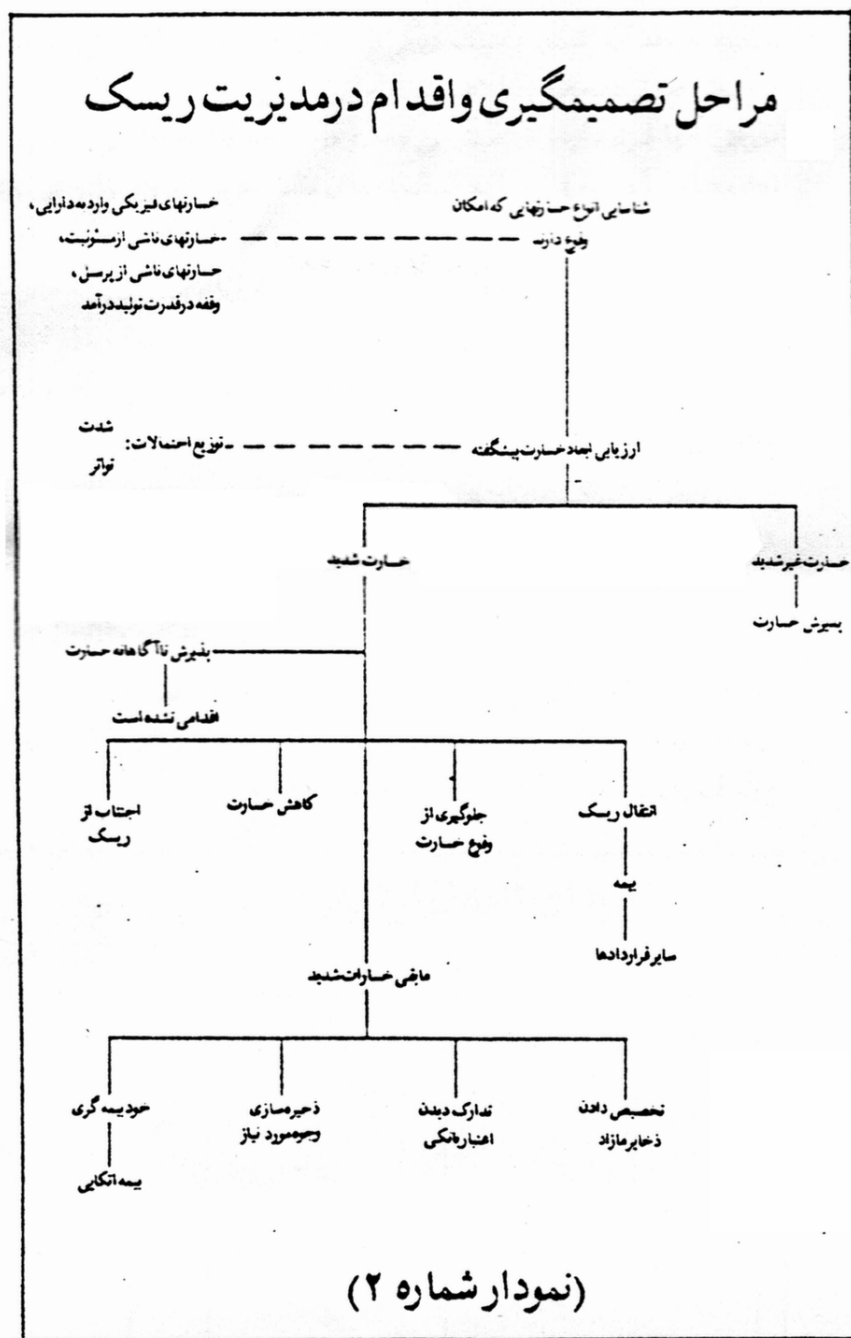
شناسایی ریسک‌ها:

هدف این مرحله بدست آوردن تصویری کامل و دقیق از عوامل خسارت‌آفرین و منابع خسارت‌پذیر هر

مؤسسه است. در واقع در این مرحله عامل یا عامل‌هایی که سبب می‌شوند مؤسسه‌ها در معرض ریسک‌های

خرسارت آفرین قرار گیرند شناخته می‌شوند و در نتیجه می‌توان به زنجیره علت-ریسک-آثار خسارت (معلول) دست یافت.

شناخت ریسک‌ها مستلزم شناخت هر یک از نقاط این زنجیره است که عوامل خسارت آفرین (حادثه‌ها و ...)، منابع خسارت‌پذیر (پرسنل، اموال، مسئولیت‌ها و درآمدها) و نوع تأثیر عامل اول بر عامل دوم (انواع خسارت‌ها) را به طور دقیق در بر می‌گیرد.



برای شناخت انواع ریسک‌هایی که هر مؤسسه در معرض آنها قرار دارد، می‌توان با روش‌هایی مشخص در میان منابع درون سازمان و برون آن به جستجو پرداخت. از دیدگاه مدیریت ریسک منابع درون سازمان همه چیزهایی است که در هر مؤسسه موجود است و امکان بهره برداری از آنها وجود دارد. این منابع به طور عمده تمامی

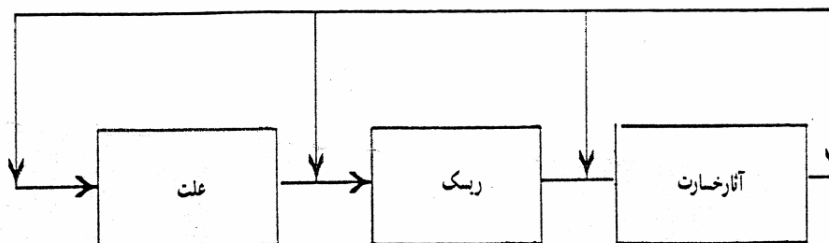
سوابق موجود، صورتهای مالی، تأسیسات و تجهیزات، روشهای انجام و گردش کارها و مانند اینها را در بر می‌گیرد. بنابر این بازرسی و بازدید قسمت‌های مختلف سازمان‌ها، تجزیه و تحلیل صورتهای مالی (ترازنامه، سود و زیان، بودجه و...) و تهیه و تکمیل یافته‌های بازدید و بازرسی‌ها یا تهیه نمودار گردش عملیات و سازماندهی ارتباطات درون سازمان از شمار منابع یاد شده به حساب می‌آیند.

بازدید و بازرسی مستقیم قسمت‌های مختلف مؤسسه‌ها، چگونگی انجام عملیات؛ کم و کیف داراییها و رابطه متقابل آنها را بر ما آشکار می‌کند. تحلیل صورتهای مالی اطلاعات با ارزشی از ترکیب داراییهای مؤسسه و فرآیند تحصیل درآمد با داراییها را بدست می‌دهد و جریان گردش مواد و فرآیند تولید و رابطه متقابل بین سیستم تولید و سیستم‌های دیگر مؤسسه نیز از شمار منابعی است که اطلاعات مهمی را در این مرحله در اختیار می‌گذارد. لازم به یادآوری است که ارائه تمامی این جریان‌ها و فرآیندها و فعالیت‌ها بوسیله نمودارهای مختلف به آسانی امکان پذیر است. فایده ترسیم چنین نمودارهایی آن است که امکان و تأثیر وقوع حوادث را در هر مرحله به سرعت آشکار می‌سازد. اطلاعات و تجربه پرسنل گوناگون هر مؤسسه نیز از جمله منابع اطلاعاتی است که بوسیله برقراری ارتباطهای رسمی و غیر رسمی می‌توان به آنها دست یافت.

ارزیابی ریسک‌ها:

پس از شناخت ریسک‌های هر مؤسسه، باید میزان تأثیر وقوع هر خسارت را بر تمامی مؤسسه بررسی کرد و این کار نیازمند آن است که مشخص شود؛ اولاً هر یک از خسارت‌ها با چه احتمال روی دادنی روبروست و ثانیاً در صورت وقوع چه مبالغی را تشکیل می‌دهد، و این مبالغ چه تأثیری بر ساختار مالی مؤسسه خواهد گذاشت. به بیان دیگر اقدام‌های مرحله اول (شناسایی ریسک‌ها) مجموعه‌ای از داده‌ها (اطلاعات خام) را در مورد ریسک‌هایی که مؤسسه در معرض آنها قرار دارد به دست می‌دهد و مرحله بعد یافته‌های بدست آمده (داده‌های یاد شده)، بر پایه شالوده نظام مدیریت ریسک در مؤسسه، طبقه‌بندی و پردازش می‌شوند که به فرآوری اطلاعات سنجیده، معتبر و اولویت‌بندی شده می‌انجامد. بدین منظور دو گونه ارزیابی از هر یک از ریسک‌ها انجام می‌شود؛

نخست ارزیابی بر حسب شدت (میزان) و دوم ارزیابی بر حسب تواتر (احتمال وقوع). در نتیجه شدت با لقوه هر ریسک و فراوانی پیشبینی پذیر خسارت‌های وارده سنجیده می‌شود.



ارزیابی ریسک مانند هر ارزیابی دیگر می‌تواند به صورت کمی یا کیفی انجام شود. استفاده از قاعده‌های آماری و نظریه‌های احتمالات، دستیابی به پیش‌بینی‌های دقیق‌تری از تواتر خسارت‌ها را امکان‌پذیر می‌سازد و برنامه‌ریزی برای آینده را آسان می‌کند؛ چنانکه اگر انجام محاسبه دقیق آماری نیز امکان‌پذیر نباشد، می‌توان با تکیه بر تجربه اشخاص نیز طبقه‌بندی کیفی ریسک‌ها و خسارت‌های پیش‌بینی پذیر را انجام داد. نمودار شماره (۳) نمونه‌ای از مدل ارزیابی کیفی را به ساده‌ترین صورت نشان می‌دهد:

نمونه‌ای از مدل ارزیابی کیفی ریسک

		تواتر خسارت	
		کم	زیاد
شدت خسارت	کم		
	زیاد		

نمودار شماره (۳)

کاربرد مدل یاد شده به این ترتیب است که بر حسب آنکه خسارت‌های احتمالی در کدامیک از خانه‌های جدول قرار گیرد، چهارچوب رویارویی با ریسک مربوط مشخص می‌شود. در واقع مشخصات هر یک از خانه‌های

جدول ما را به روش رویارویی ویژه‌ای رهنمون می‌کند. این چگونگی، با تفصیل بیشتری، در نمودار شماره (۴)

نشان داده شده است:

مدل تفصیلی ارزیابی کیفی ریسک			
تواتر خسارت			
	کم	زیاد	
شدت خسارت	کم	جذب خسارتها و/یا پیشگیری و کاهش اگر مقرون به صرفه است.	پیشگیری خسارت و/یا: - کاهش خسارت اگر مقرون به صرفه است. - جذب اگر مقرون به صرفه نیست.
	زیاد	بیمه و/یا: - انتقال ریسک غیر از بیمه - کاهش و پیشگیری	اجتناب از ریسک و/یا پیشگیری و کاهش خسارت در صورت امکان.

نمودار شماره (۴)

انتخاب و استفاده از مناسب ترین شیوه مدیریت ریسک:

برای رویارویی با ریسک‌ها از تکنیک‌های متنوعی استفاده می‌شود و به طور معمول ترکیبی از فنون مربوط به کار می‌رود. اما مسئله در خور توجه در کاربست تکنیک‌های یاد شده یا ترکیبی از آنها این است که به هر حال به ایجاد ایمنی نسبی و آمادگی کافی برای رویاروشدن با خسارت‌های بالقوه در مؤسسه مربوط بینجامد. به طور معمول تکنیک‌های پیش گفته را می‌توان در دو سر فصل کلی شامل کنترل ریسک و تأمین مالی ریسک بررسی کرد.

هدف تکنیک‌هایی که کنترل ریسک را امکان پذیر می‌سازد، کمینه کردن خسارت وارد به مؤسسه‌ها با صرف کمترین هزینه است در حالی که هدف تأمین مالی ریسک، جبران آسیبهایی وارد به مؤسسه با کمترین هزینه است. کنترل ریسک همچنین روشهایی مانند اجتناب یا حذف ریسک، پیشگیری و کاهش خسارت را دربر

می‌گیرد و تکنیک تأمین مالی از روشهایی مانند تهیه و تأمین منابع مالی برای جبران خسارت‌های وارده تشکیل می‌شود. در این روش منابع مالی مورد نیاز برای جبران خسارت‌ها، یا از منابع مالی مؤسسه تأمین می‌شود یا از محل منابع خارج از سازمان، که در این صورت مسئله انتقال ریسک مطرح می‌شود. از این میان بیمه شناخته شده ترین و مهمترین ابزار انتقال ریسک به شمار می‌رود.

کاربست ترکیبی تز تکنیک‌های برشمرده به جز روش اجتناب از ریسک، هیچ گونه تناقضی در بر ندارد و در بیشتر موارد کاربرد ترکیب متعادلی از این فنون، منطقی‌تر است.

ارزیابی و بررسی نتایج اقدامات:

آخرین مرحله تصمیم‌گیری و اقدام در زمینه مدیریت ریسک، کنترل و ارزیابی نتایج حاصل از اقدامات انجام شده و مقایسه آنها با هدف‌های پیش‌بینی شده است. در این مرحله کارایی برنامه‌ها و اجرای آنها سنجیده می‌شود.

در پایان یادآوری می‌شود که مؤسسه‌ها و جامعه‌ها به شیوه‌های گوناگونی می‌توانند از کاربری دانش مدیریت ریسک و کاربرد آن بهره‌مند شوند. ضمن آنکه منافع پیش‌بینی‌پذیر کاربری مدیریت ریسک به خواست و توان هر کشور و مؤسسه در بهره‌برداری از دستاوردهای این رشته بستگی دارد و نکته درخور توجه در این زمینه، در جامعه ما این است که بینش مدیریت ریسک باید بخشی از دامنه توجه مدیران مؤسسه‌ها را به خود اختصاص دهد. به نظر نگارنده با توجه به فایده‌های بهره‌گرفتن از دستاوردهای مدیریت ریسک، ترویج آن باید در دستور کار مؤسسه‌های اقتصادی، انتفاعی و غیر انتفاعی، صنعت بیمه کشور و مؤسسه‌های آموزشی و انتشاراتی قرار گیرد و زمینه برای کاربرد آن فراهم شود.