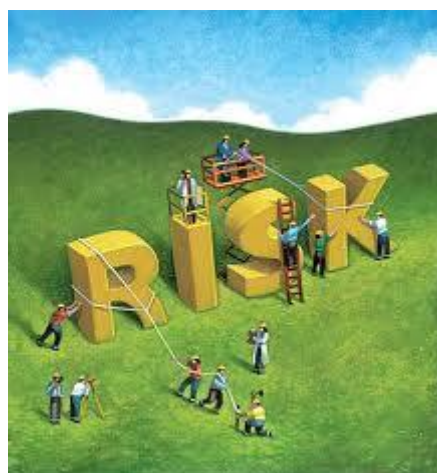


عنوان مقاله : مدیریت ریسک

تئوری های مدیریت پیشرفته

استاد : دکتر عبدالله کولوبندی



تهیه کنندگان:

داریوش علیمرادی , رویا داوری

## مقدمه:

تحولات سریع در محیط کسب و کار ناشی از تغییرات سریع تکنولوژی، جهانی شدن کسب و کار، و در نتیجه افزایش رقابت، تنوع در خواسته های مشتریان، باعث ایجاد دشواری های برای شده است که اگر با روشی سیستماتیک، مدون و با برنامه با آنها برخورد نمایند، حیات سازمان ها را دچار مشکل نموده و امکان و احتمال وارد آمدن زیان های جبران ناپذیر بوجو خواهد آمد.

## تعریف ریسک:

به فعالیت ها و اقدامات سازمانی در حوزه های مختلفی همچون: سرمایه گذاری، فعالیت های عملیاتی، قانونی، نقدینگی، اقتصادی و.... که در شرایط نامطمئن محیطی (داخلی و خارجی) صورت می گیرد و میزان زیان احتمالی آن مشخص نمی باشد، گفته می شود.

ریسک، ناشی از احتمال وقوع بیش از یک نتیجه و عدم مشخص بودن نتیجه نهایی است. ریسک را میتوان تغییر پذیری یا بی ثباتی نتایج غیر منتظره تعریف نمود. ریسک را معمولا از طریق اندازه گیری انحراف معیار نتایج تاریخی محاسبه می نمایند. اگر چه تمامی کسب و کارها با ریسک همراه هستند، نهادهای مالی به خاطر ماهیت فعالیت های خود با انواع خاصی از ریسک روبرو می باشند. هدف نهادهای مالی به حداکثر رساندن سود و ارزش افزوده سهامداران از طریق فراهم آوردن خدمات مالی مختلف و مدیریت ریسک می باشد. ریسک یا خطر، احتمال محقق نشدن پیش بینی های آینده تعبیر شده و عامل ایجاد آن را عامل ریسک نام نهاده اند.

## روش های تقسیم بندی ریسک

در یک تقسیم بندی ریسک رابه دو دسته تجاری و مالی تقسیم بندی می نمایند.

- ریسک تجاری از ماهیت کسب و کار یک شرکت حاصل می شود. این ریسک تحت تاثیر عواملی است که بر روی بازار محصول اثر می گذارند.

- ریسک های مالی ناشی از زیان های محتمل در بازار های مالی هستند که به علت نوسانات در متغیر های مالی بوجود می آیند . این ریسک معمولا با میزان خطر ناشی از عدم تطابق بدهی ها و تعهدات با دارایی های جاری در ارتباط می باشد.

روش دیگر تقسیم بندی ، تقسیم بندی ریسک به سیستماتیک و غیر سیستماتیک می باشد.

- ریسک سیستماتیک با کل بازار و اقتصاد در ارتباط است ، و قابل تنوع سازی نمی باشد.
- ریسک غیر سیستماتیک با دارایی های خاص و شرکت های خاص در ارتباط می باشد و ارتباط با یک دارایی خاص را می توان از طریق متنوع سازی کاهش داد ، انواع ریسک های سیستماتیک را می توان از طریق تکنیک های انتقال و کاهش ریسک تقلیل داد.

### در ذیل بعضی تعاریف ریسک از صاحب نظران آورده شده است.

- « امکان ورود خسارت های مالی و جانی ، زیان ، نابودی و انهدام » ( فرهنگ لغت ویستر)
- « شانس خطر ، پیامد های بد و خسارت » (فرهنگ لغت آکسفورد)
- « عدم اطمینان از ورود خسارت » ( مارک گرین ، ۱۹۷۴، ص ۴)
- « عدم اطمینان از وقوع خسارت مالی » ( دیوید بیگل هابت، ۱۹۸۲ ، ص ۳)
- « خطر هایی که افراد در هر زمان ممکن است بصورت عینی در معرض آنها قرار گیرند » ( دیوید کلاک ، ۱۹۷۴ ، ص ۲۰۹)

### مدیریت ریسک:

به مجموعه اقدامات استراتژیک و مدون مدیریتی که با استفاده از ابزارهای مدیریتی مانند فعالیت ها، فرآیندها، مستندات و تصمیم گیری های صحیح و به موقع...سعی در به حداقل رساندن میزان زیان به سازمان می گردد، مدیریت ریسک می گوئیم.

مدیریت ریسک فرآیندی است که هدف آن کاهش امکان آثار زیان آور یک فعالیت از طریق اقدام آگاهانه برای پیش بینی حوادث ناخواسته و برنامه ریزی برای اجتناب از آنها

می باشد. مدیریت ریسک ضابطه ها و روشهایی را به دست داده است که اشخاص ، موسسه های اقتصادی ( صنعتی و تجاری ) و غیر انتفاعی ودولتها با استفاده از آن ها می توانند وظیفه آینده نگری را در ارزیابی ، کنترل و تامین مالی خسارتها انجام دهند. بر این پایه مدیریت ریسک برخوردی نظام یافته با ریسک ها را سامان می دهد . بدین منظور همواره در کار پاسخ گفتن به دو پرسش اساسی درباره پیشامدهای احتمالی آینده است. نخستین پرسش اینکه " چه خواهد شد ؟ " ودومی اینکه " چه باید کرد ؟ " مدیریت ریسک به علاوه همواره در کار برنامه ریزی برای رویارویی با رویدادهای احتمالی آینده است.

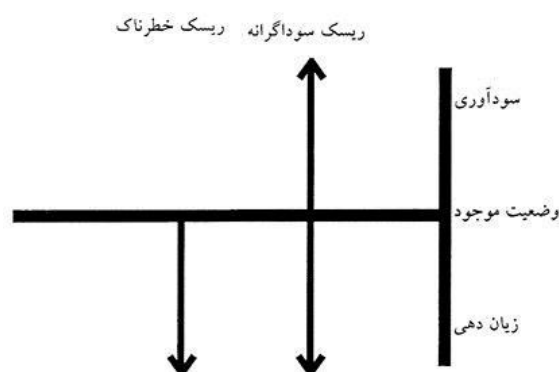
**هنری فایول** در کتاب خود در سال ۱۹۱۶ مدیریت ریسک را به عنوان یک وظیفه تامین در بین شش وظیفه اساسی بنگاه تجاری شناسائی کرد.

## انواع ریسک:

ریسک بر دو نوع است، یکی ریسک سوداگرانه و دیگری ریسک خطرناک که با مشاهده شکل زیر به ماهیت آن دو پی خواهیم برد.

در شکل زیر تفاوت میان این دو ریسک به تصویر کشیده شده است : (بر گرفته از سایت

<http://www.mgtsolution.com>)



شکل ۱ : ریسک سوداگرانه و خطرناک

## ریسک سوداگرانه:

در ریسک سوداگرانه امکان و احتمال تحقق سود و بهبود شرایط و وضعیت سازمان وجود دارد و همزمان به صورت بالقوه احتمال ایجاد زیان و بدتر شدن اوضاع سازمان و یا بنگاه اقتصادی وجود دارد.

**مثال:** خرید بلیط باخت آزمایی که در آن احتمال برنده شده و موفقیت وجود دارد و همزمان احتمال عدم موفقیت و زیان نیز وجود دارد.

## ریسک خطرناک:

در ریسک خطرناک دستیابی به سود و وضعیت بهتر برای سازمان ناممکن و یا غیر ممکن بوده و در مقابل احتمال ایجاد زیان و بدتر شدن اوضاع سازمان بسیار بیشتر است.



شکل ۲- مدیریت ریسک

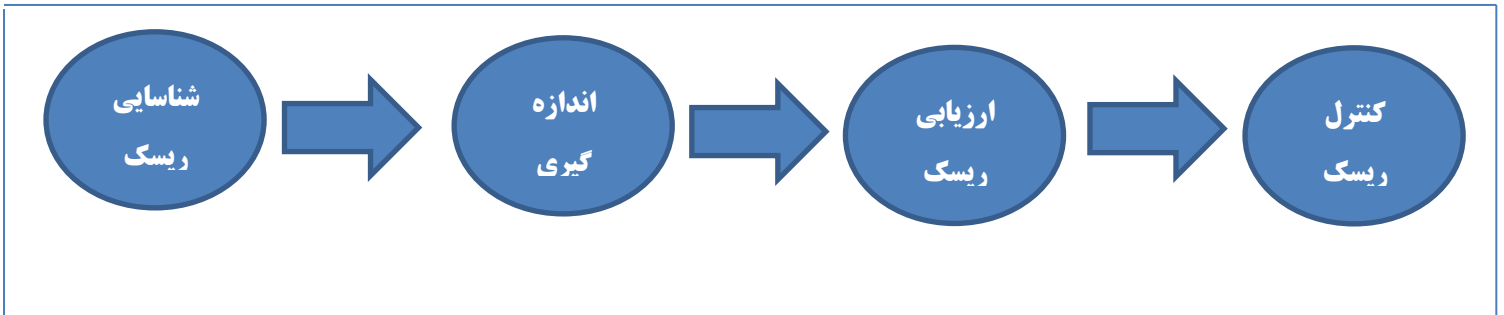
## فرآیند و الگوی مدیریت ریسک:

قدم اول: شناسایی خطر (یا ریسک)

قدم دوم: اندازه گیری ریسک

قدم سوم: ارزیابی ریسک

قدم چهارم: کنترل ریسک



شکل ۳- فرآیند مدیریت ریسک

#### ■ شناسایی خطر(یا ریسک):

در این قدم مدیران توانمند تلاش می نمایند با ارزیابی عوامل محیطی داخلی همچون وضعیت نقدینگی، سرمایه در گردش، توان تکنولوژی، نیروی انسانی توانمند، کیفیت محصولات و خدمات، سیستم های اطلاعات مدیریت، میزان اجرای الزامات قانونی و سایر مقررات و... و همچنین عوامل محیطی خارجی همچون توانایی رقبا، تامین کنندگان، اتحادیه ها، مشتریان، سیاست های دولت، تورم و...، ریسک های موجود را شناسایی نمایند تا بتوانند در آیند آنها را کنترل نمایند.

#### ■ اندازه گیری ریسک:

در این مرحله مدیریت یکی دیگر از وظایف خود را انجام می دهد که آن اندازه گیری کردن ریسک های شناسایی شده می باشد که از طریق کمی کردن توصیف ها و ویژگی های شناخته شده ریسک، صورت می گیرد.

برای اندازه گیری و ارزیابی ریسک می توان از ابزار FMEA که یک ابزار مهندسی می باشد و یا ابزارهای دیگر استفاده کرد.

#### ■ ارزیابی ریسک:

پس از شناسایی و اندازه‌گیری ریسک‌های موجود، مدیریت تلاش می‌نماید تا ریسک‌ها را از نظر شدت و میزان تاثیر گذاری و همچنین میزان احتمال وقوع، ارزیابی و طبقه‌بندی نماید تا از این طریق بتوان، توان و انرژی سازمان را که به تعریفی زمان و هزینه‌های صرف شده خواهد بود، صرف ریسک‌های با شدت و وقوع بالاتر گردد تا از ایجاد زیان‌ها و پسرقت‌های مخرب و سنگین پیشگیری نموده و در مقابل میزان سود آوری و بهبود وضعیت مطلوبتر فراهم گردد.

### ■ کنترل ریسک:

به مجموعه اقدامات و فعالیت‌هایی که ناشی از تصمیم‌گیری مدیریت در خصوص پیشگیری و یا کاهش میزان زیان وارده به سازمان به عمل می‌آید کنترل ریسک گفته می‌شود که از طریق کاهش شدت اثر ریسک و یا کاهش میزان وقوع ریسک حاصل می‌گردد.

### استراتژی‌های مدیریت ریسک:

استراتژی‌های مدیریت ریسک در واقع همان تصمیم‌های گرفته شده در خصوص حذف و یا کاهش میزان تاثیر گذاری و زیان به سازمان بوده که انتقال، اجتناب، کاهش و پذیرش می‌باشد;

### ■ انتقال:

در استراتژی انتقال، مدیریت سازمان با ارزیابی ریسک و سایر بررسی‌ها پی می‌برد که امکان اجتناب از ریسک وجود ندارد و هزینه پذیرش ریسک بسیار بیشتر از هزینه انتقال می‌باشد، به همین دلیل با تصمیم‌گیری صحیح و به موقع و انجام اقدامات لازم، سعی در انتقال ریسک می‌نماید.

**مثال:** انعقاد قرارداد با شرکت بیمه در خصوص بیمه حوادث کارکنان که در شرایط ریسک بالا فعالیت می‌نمایند و یا بیمه کالای صادراتی.

### ■ اجتناب:

در استراتژی اجتناب مدیریت با ارزیابی ریسک‌ها در می‌یابد که هزینه سایر استراتژی‌ها همانند کاهش، پذیرش و یا انتقال بسیار زیاد است و احتمال وارد آمدن زیان جبران‌ناپذیر که در آن حیات سازمان به خطر می‌افتد بسیار بیشتر است و به همین دلیل

استراتژی اجتناب را انتخاب می نماید که معمولاً در این استراتژی سود آوری و بهبود شرایط نسبت به وضعیت فعلی غیر ممکن خواهد بود و وارد آمدن زیان مالی و اقتصادی نیز به صفر خواهد رسید.

**مثال:** عدم مشارکت و سرمایه گذاری در یک پروژه که قرار است در یک کشور خارجی با ریسک اقتصادی و امنیتی بالا انجام شود.

#### ▪ کاهش:

در استراتژی کاهش سازمان با توجه به توان فنی، مالی، تکنولوژیکی و همچنین پایین بودن میزان زیان احتمالی نسبت به سود حاصله و بهبود وضعیت سازمان، سعی در کاهش اثرات مخرب ریسک از طریق تدوین و بکارگیری اقدامات پیشگیرانه دارد که موجب کاهش شدت ریسک و همچنین میزان وقوع ریسک می گردد.

#### ▪ پذیرش:

استراتژی پذیرش در واقع مدیریت سازمان به دلیل عدم وجود هر گونه گزینه دیگر مناسب که زیان کمتر و یا سود آوری بیشتری داشته باشد را به ناچار می پذیرد که همان پذیرش زیان است و معمولاً مدیران این استراتژی را در مورد پروژه ها و فعالیت های اقتصادی انتخاب می گردد که ریسک کمتری داشته و سازمان را خیلی دچار مشکل نمی نمایند.

#### ▪ پیشنهاد:

با توجه به سرعت روزافزون تغییرات و تحولات صنعتی، اقتصادی و تجاری ناشی از پیشرفت های تکنولوژیکی، علمی، جهانی شدن، تنوع خواسته های کارکنان، مشتری، حجم بالای اطلاعات، برتری رقبا و... سازمان ها با چالش های فراوانی برای تولید، عرضه و فروش محصولات و خدمات خود روبرو هستند به همین دلیل لازم است تا در هنگام تصمیم گیری های سرمایه گذاری، عملیاتی، تجاری و... اقدام شناسایی، اندازه گیری، ارزیابی و کنترل ریسک های موجود نمایند تا دچار زیان مالی نگردند و حیات سازمان نیز دچار مشکل نگردد.

### مزایای مدیریت ریسک



مدیریت ریسک فرآیندهایی را ایجاد می کند که اطمینان حاصل شود تا:

Risk management is a process which provides assurance that:

- ضریب احتمال دستیابی به اهداف بیشتر است ؛  
objectives are more likely to be achieved
- موارد مضر و مخرب اتفاق نمی افتند و یا کمتر رخ می دهند؛  
damaging things will not happen or are less likely to happen
- احتمال سودآوری بیشتر خواهد بود.  
beneficially things will be or are more likely to be achieved.

این فرآیند اجتناب از ریسک نیست. هدف مدیریت ریسک از بین بردن خطر نیست ، بلکه عناصر مدیریت ریسک با استفاده از آموزه های علمی بدنبال حداکثر ساختن فرصت ها و حداقل نمودن عوارض جانبی هستند.

باید توجه داشت مدیریت ریسک ، مدیریت خطرات قابل بیمه شدن (Insurable risks) نیست ، بیمه یک ابزار بسیار مهم انتقال ریسک است اما اغلب ریسک ها با استفاده از ابزار های دیگر کنترل می شوند. یک مدیریت ریسک خوب ، فراهم کننده سطح مناسبی از اطمینان نسبت به درستی فعالیت های کسب و کار و اداری است. این اطمینان از سطح گروه کاری به مدیریت میانی ، از مدیریت میانی به مدیریت ارشد و در نهایت به کل سازمان تسریع می یابد.

management is not the management of insurable risks t is not a process for avoiding risk

مراجع:

<http://3talari.bligfa.com>

۱- کلیات مدیریت ریسک

<http://www.mgtsolution.com>

۲- رویکردی نوین برای ارتقای اثربخشی سازمانها

پایان