

## مقدمه

زندگی و کار در فضایی که به دلایل نامطمئن، تردیدآمیز و نا معلوم است شامل حال انسان، موسسات و سازمان‌های مختلفی که واحدهای اجتماعی و اقتصادی را تشکیل می‌دهد می‌شود مساله امنیت در مقابل ناشناخته‌ها و نحوه تحصیل موضوع محوری مورد توجه انسان در طول تاریخ بوده است و تا آینده ناپیدا خواهد بود، شواهد بسیاری در دست است که حاکی از کاربرد دانش روز جوامع مختلف در ادوای گذشته برای کاهش دادن و یا در صورت امکان از میان برداشتن علت‌ها و آثار ناشناخته و نامعلوم بوده است.

در یک تعریف کلی مدیریت ریسک را فرایندی برای حفظ دارایی‌ها و قدرت کسب درآمد شخص یا سازمان از طریق به حداقل رساندن آثار مالی ناشی از خسارت‌های اتفاقی تعریف گردد. از نقطه نظر عملیاتی این تعریف متعارف است با شناسایی، ارزیابی و کنترل اقتصادی ریسک‌هایی که می‌تواند دارایی‌ها و قدرت درآمدها را تهدید کند.

## ریسک یا خطر:

واژه خطر در زبان فارسی معانی گوناگونی دارد، خطر به معنی قدر، مرتبه، بزرگی، اهمیت، ضررو زیان، آفت، بلا، هلاکت و تلف، هراس و حقوق و غیره آمده است، واژگانی همچون خطر کردند (خود را به خطر انداختن و خطرمند، گرانبها و قیمتی) خطرناک (مخوف، هولناک) از آن گرفته و ساخته شده است و در گفت و شنوهای کاری بکار می‌رود به این ترتیب واژه ادبی و در معنای فلسفی و اخلاقی زیاد بکار رفته است در گفتگوهای روزانه و عادی نیز این واژه کاربرد زیادی دارد گاهی به معنای پیشامد یا رخ، با کار خطرناک و پرافت و زیان‌بار است و گاهی به معنای سنجش و پذیرش پیامد مصائب و سودمند و یا در رخدادهای مسلم ارادی (وقوع مسلم و حتمی) و زمانی در هر مورد پیشامدهای اتفاقی و احتمالی غیر ارادی واژه خطر را بکار می‌برند.

در فرهنگ و بستر ریسک را امکان ورود خسارت‌های مالی و جانی زیان و نابودی و انهدام معنا کرده است در حالی که در فرهنگ لغات فشرده اگسفرده نوشته شده ریسک عبارتند از پیامدهای بد.

- در بعضی از متون درسی مختلف که با هدف آشنایی که با درس ریسک نشان می‌دهد که:

- ۱- ریسک و عدم اطمینان از ورود خسارت تعریف شده است.
- ۲- ریسک عدم اطمینان از خسارت مالی است.
- ۳- ریسک یعنی عدم اطمینان از وقوع خسارت.
- ۴- مقصود ما از تعریف ریسک معمولاً اشاره به خطرهایی که افراد در هر زمان ممکن است در معرض آن قرار گیرند.

- ۵- ریسک به عنوان تفاوت است در نتایجی که در یک دوره معین رخ می‌دهد. اگر امکان وقوع یک پیشامد وجود نداشته باشد، ریسک آن صفر می‌باشد و اگر امکان وقوع آن پیشامد بسیار وجود داشته باشد ریسک آن صفر نبوده و حداکثر یک می‌باشد.
- ۶- قابل پیش بینی نبودن پیشامدها را میتوان ریسک نامید، ریسک به این معنا بیانگر آن نیست که پیشامدهای نامساعد فقط مقصود آن است بلکه پیشامدهایی که از قبل معلوم نیست مدنظر است.
- ۷- ریسک عبارنتد از حالتی که امکان ورود خسارت وجود دارد به عبارتی ریسک جز مضر بودن پیشامد هیچ معنایی ندارد.
- ۸- ریسک شرایطی است که در آن امکان انحراف نامساعد از پیشامد مطلوب مورد انتظار وجود دارد.

- واژه ریسک ممکن است ریشه عربی داشته باشد و یا از واژه لاتین Risk Um ریشه گرفته شود.
- واژه یونانی Rihza به خطرهای قایقرانی و با قایق های بادی در اطراف صخره‌های کنار دریا اشاره دارد.
- واژه فرانسوی Risqué به معنای صنعتی (خطر نکردن برابر است با کسب منفعت نکردن) اشاره دارد.

در سال ۱۹۶۶ کمیته اصطلاح شناسی بیمه و ریسک آمریکا این تعریف را تایید و تصویب کرد:

- ریسک عبارتند:** عدم اطمینان و از پیامد حادثه‌ای که ۲ احتمال یا بیشتر دارد در ماده ۴ قانون بیمه آنجا که از موضوع خطر یا (بیمه) سخن می‌گویند و اژگان متعارف حادثه یا خطر را بکار می‌برند.
- در زبان لاتین واژه ریسک: به معنای پیشامد یا رخداد اتفاقی است که همیشه یک جنبه احتمال، احتمال وقوع در آن نهفته است بنابراین پیشامدها و رویدادها که وقوع آنها مسلم یا زمان وقوع آن معلوم و معین باشد در زبان بیمه‌ای ریسک به شمار نمی‌رود.
  - واژه ریسک: در زبان بیمه‌ای در برگیرنده پیشامدهای خوب، تولد فرزندان، ازدواج و رسیدن به سن معین (بیمه عمر در صورت حیات) و هم در برگیرنده حوادث بیماری‌ها، مرگ و میر، جعل و نقص عضو و از کار افتادگی است.
  - از نظر فن بیمه: خطر عبارتند از واقعی که در زمان دور و نزدیک احتمال وقوع داشته باشد و بتوان درجه وقوع آن را محاسبه کرد.
- اتفاق یا پیشامد احتمالی که زمان وقوع آن نامعلوم است و تحقق است بستگی به میل و اراده دو طرف قرارداد بیمه بویژه بیمه گذار و یا بیمه شده نداشته باشد، بنابراین ۲ ویژگی زیر خطر معرض می‌باشد:

الف: خطر امری است اتفاقی، احتمالی

ب: وقوع خطر نباید به میل و اراده طرف‌های بیمه بستگی داشته باشد.

**خطر عبارتند از:** حادثه‌ای در صورت وقوع آن بیمه‌گر موظف به انجام تعهد می‌گردد مثل خطر آتش سوزی، تصادف، سرقت، غرق‌گشتی و سقوط هواپیما، فوت اشخاص، بیماری و نظایر آن می‌باشد.

- **خطراتی قابل بیمه شدن هستند که دارای شرایط زیر باشد:**

۱- محتمل وقوع باشد (احتمالی باشد)

۲- وقوع آن به اراده طرفین نباشد.

۳- پراکندگی داشته باشد.

۴- به قدر کافی اتفاق بیافتد.

**تفاوت عدم اطمینان و ریسک:** عدم اطمینان به حالت ذهنی درون انسان اشاره می‌کند که با شک و تردید توصیف می‌شود و مبنای کمبود اطلاعات در مورد اتفاقی است در آینده ممکن است رخ دهد ولی ریسک خطرات احتمالی دنیای خارج است که ما هیچ کنترلی بر آن نداریم.

**تعریف عدم اطمینان:** عبارتند از تردیدی که یک شخص در مورد توانایی خود به پیش بینی وقوع یک حادثه از میان حوادث ممکن را دارد آگاه شدن از وجود ریسک در یک موقعیت مشخص باعث پیدایش اطمینان می‌شود. و میزان آن بستگی به تخمین آن و میزان ریسک می‌زند و شناختی از واقعیت دارد و اعتمادی به شناخت دارد. رابطه ریسک و عدم اطمینان در واقع یک رابطه یک جانبه است در برخی موارد الارقم کم بودن ریسک فرد مکن است نسبت به آینده شدیداً نامطمئن باشد و بالعکس امکان دارد به توانایی خود پیش بینی آینده مطمئن باشد.

در صورتی که در واقع آینده کاملاً نامطمئن است برخلاف احتمال و ریسک معیار سنجشی قابل قبولی برای محاسبه میزان عدم اطمینان وجود ندارد.

جنبه عینی، ذهنی < ریسک و احتمال

**احتمال عینی:** یک واقعه مشخص نسبت به دفعات است که در شرایط یکسان و در بی نهایت مشاهده و در طول و مدت اتفاق بیافتد. احتمال عینی برای اینکه کلیه نمونه‌هایی در موقعیت همانند قرار دارند یکسان است در موقعیت‌های معینی این احتمال می‌توان از طریق نتایج قبلی می‌توان تعیین کرد. بدین منظور می‌توان امکان وقوع نتایجی با وجود داشته باشد.

تخمین میزان احتمال عینی، احتمال ذهنی خوانده می‌شود و امکان دارد اشخاص مختلف برآوردهای متعارفی از احتمال عینی مشابه به عمل آورد. اساس این تخمین‌ها را شواهد آماری یا قضاوت‌های شخصی تشکیل می‌دهد در مواردی ماهیت واقعه یا آزمایش مورد نظر نتیجه‌گیری امکان پذیر نباشد

برای بدست آوردن احتمال عینی میزان از شواهد آماری استفاده کرد به عنوان مثال: نمی توان معیوب بودن یا نبودن لامپی را که در حال خروج از خط تولید است از قبل مشخص کرد و یا احتمال برقرار شدن بیش از هزار تماس تلفنی را از خط مشخص را حدس زد در این موارد با فرض ثابت باقی ماندن شرایط می توان نسبت به دفعات موردنظر را در طی سری های متعددی از مشاهدات مکرر شمارش کرده و احتمال را تخمین زد.

**طبقه بندی ریسک ها:** ریسک و عدم اطمینان را می توان به طریق مختلف و بنابر بر علت وجودی آنها و آثار اقتصادی شان طبقه بندی کرد:

**الف: طبقه بندی بر مبنای منشا خطر:** ریسک های مربوط به دارائی مسئولیت مدنی و کارکنان، منظور ریسک هایی است که از ناحیه دارائی ها، مسئولیت ها و کارکنان سازمان بوجود می آید دارائی های یک موسسه زمانی در معرض ریسک قرار دارد که علاقه های مالی موسسه در این دارائی ها در معرض تلف، کاهش ارزش و یا ناپدید شدن قرار بگیرد.

به عنوان مثال: در مورد ساختمانی که در معرض تجدید آتش سوزی است و یا دچار تغییراتی می شود که با آن ریسک مواجه می گردد. ریسک مسئولیت هنگامی بوجود می آید که امکان مسئول شناخته شدن سازمان و یا موسسه در قبال زیان جانی و یا مالی به دیگران مطرح است به طور مثال ممکن است صاب کارخانه ای به علت معیوب بودن کالای تولیدی مورد پیگرد قانونی قرار گیرد. ریسک کارکنان نیز با امکان صدمه دیدن افراد دو موسسه مطرح می شود و یا احتمال از دست دادن یکی از مهندسان یا بازاریان عمده موسسه نمونه ای از این ریسک است.

**ب: ریسک های فیزیکی، اجتماعی و اقتصادی:** عدم اطمینان از روند تولید و مرغوبیت کالا ریسک تلف اموال به علت مخاطرات فیزیکی مثل ریسک های اجتماعی حاصل از تغییر رفتار اشخاص. ریسک های بازار و فروش کالا و ریسک کوتاهی افراد در استفاده از اطلاعات.

طبقه بندی ریسک ها بر مبنای علت بوجود آمدن زیان ها انجام می گیرد در مورد انواع ریسک ها و ریسک پذیری ۵ نوع ریسک را طبقه بندی می نماید:

- ۱- عدم اطمینان در روند تولید بوجود می آید مانند تغییر در مرغوبیت احساسی و یا ایجاد تغییراتی در کارآیی کارکنان.
- ۲- ریسک تلف اموال به علت مخاطرات فیزیکی از قبیل سیل و آتش سوزی و ...
- ۳- ریسک های اجتماعی که از تغییر رفتار اشخاص از آنچه که معمول در اجتماع است اعم از انفرادی و یا گروهی مانند بی مبالاتی کارکنان و یا احتساب و شورش های گروهی کارکنان و تغییرات رفتاری در مصرف کننده است.
- ۴- ریسک های بازار: ریسک فروش کالا مانند پایین آمدن قیمت اجناس مابین فاصله زمانی خرید و فروش کالا.

۵- ریسک حاصل از کوتاهی یا عدم توانایی افراد در استفاده از اطلاعاتی که در دسترسی آنها با رقبیان ایشان قرار دارند مانند نادیده گرفتن اطلاعات بدست آمده از تحقیقات مربوط به بازار.

احتمال وجود ۵ ریسک فوق الذکر در یک زمان واحد و در یک موقعیت واحد خارج از ذهن نیست و برای مثال: بی مبالاتی یک کارمند ممکن است منجر به آتش سوزی یک سازمان گردد و با برنامه‌ریزی یک مدیر امکان دارد نتایج رکود اقتصادی را تشدید نماید و یا یک احتساب منجر به آتش سوزی یا انفجار گردد.

**ریسک حقیقی و شرطی:** آج مبری تحت یک عنوان حقیقی و شرطی طبقه بندی می‌کند، تقسیم بندی مبری بر اساس نتایج حاصل از ریسک انجام پذیرفته است بدین صورت اگر در موقعیت یک مشخصی فقط امکان بروز زیان و خسارت وجود داشته باشد، ریسک موجود در چنین موقعیتی را ریسک حقیقی می‌گویند، به عنوان مثال مالک یک اتومبیل با خطر تصادف مواجه است در صورت وقوع تصادف وی با زیان مالی و یا جانی مواجه می‌شود در غیر این صورت در وضعیت او تغییری ایجاد نمی‌شود و لیکن اگر در موقعیتی امکان برد و باخت وجود داشته باشد با ریسک شرطی مواجه هستیم به طور مثال احداث خط تولید جدید هم بدست آوردن برد را دارد و هم امکان زیان، نتایج ریسک حقیقی همیشه ناخوشایند است ولی ریسک‌های شرطی معمولاً دارای کیفیت جذاب می‌باشد یکی دیگر از تفاوت‌های این دو ریسک در آن است که ریسک‌های حقیقی نسبت به ریسک‌های شرطی بیشتر تابع قانون اعداد بزرگ هستند. بدین معنا که در مقایسه با ریسک‌های شرطی نسبت دفعات وقوع ناشی از ریسک‌های حقیقی را می‌توان پیش بینی کرد و نهایت در موقعیت‌هایی که با ریسک‌های شرطی مواجه هستیم نتایج حاصل از آنها الارقم که می‌تواند به ضرر فرد باشد ممکن است به نفع جامعه نیز باشد به طور مثال معرفی یک تولید جدید که دارای منافع اجتماعی است که می‌تواند که منجر به ورشکست شدن تولیدکنندگان شود که محصول جدید جانشین تولیدات آنها شده است.

**ریسک‌های کوتاه و آگاه:** AH ویلت در رساله کلاسیک خود ریسک‌ها را به ۲ گروه ایستا و پویا تقسیم کرده است از نظر وی ریسک‌های ایستا مربوط به خسارت‌هایی می‌شود که از عمل نامنظم نیروهای طبیعی و یا خلافتکاری انسانی سرچشمه می‌گیرد و بالعکس ریسک‌های پویا ناشی از دگرگونی بویژه تغییر درخواست‌های انسانی است، خسارت‌های ناشی از ریسک ایستا معمولاً منجر به زیان به کل جامعه است در صورتی که ریسک‌های پویا به روی تعداد محدودی تأثیر مستقیم می‌گذارد و خسارت ناشی از ایستا از دامنه گسترده‌ای برخوردار است. ریسک ایستا مانند خسارت و انحدام یک ساختمان که ۲ حالت است یا دچار آتش سوزی می‌شود و یا اینکه سالم می‌ماند.

مثال ریسک پویا: مانند وضعیت بازرگانی که به صورت عمده خرید می‌نماید که به ۳ حالت می‌تواند داشته باشد سود یا عدم سود و یا زیان.

**ریسک‌های اساسی و خاص:** در یک گروه بندی دیگر ریسک‌ها بر اساس و خاص تقسیم می‌شود البته مغز روشن و کاملی بین این ۲ گروه وجود ندارد ولیکن اصل نظریه به این ترتیب است که ریسک‌های اساسی، ریسک‌های گروهی بوده و منبع پیدایش و تأثیرات آن شخص نیست حداقل می‌توان گفت که این

گروه از ریسک‌ها برای افراد غیر قابل اجتناب هستند در حالی که ریسک‌های خاص از لحاظ منبع پیدایش و تأثیرات آن شخصی بوده و کنترل آنها آسانتر است و به عنوان مثال: آن گروه از ریسک‌هایی که ناشی از اشتباهات انسانی، عدم توازن در سیستم اقتصادی و با ریسک‌های مربوط به پیدایش تغییرات اساسی در شرایط سیاسی و اجتماعی و نیروهای طبیعی مانند خشکسالی جزء این گروه می‌باشد.

- انواع ریسک‌های خاص عبارتند از خطر مرگ یا معلول شدن به دلایل غیر شغلی یا ریسک از دست دادن دارائی‌ها به علت آتش‌سوزی و انفجار، ریسک‌های خاص همیشه جزء ریسک‌های حقیقی هستند در حالی که ریسک‌های اساسی شامل هر دو ریسک حقیقی و شرطی می‌شود و به عبارت ساده‌تر ریسک‌های خاص آن دسته از ریسک‌ها است که بر تعداد کمی از افراد اثر می‌گذارند مانند تصادفات، در حالی که ریسک‌های آن دسته از ریسک‌هایی می‌باشند که بر تعداد زیادی از افراد جامعه تأثیر می‌گذارد مانند زلزله که به آن ریسک فاجعه آمیز می‌گویند.
- انواع ریسک‌ها عبارتند از جانی و مالی.
- انواع ریسک از نظر ماهیت: ریسک‌های ایستا یا خالص یا به وقوع می‌پیوندد یا نمی‌پیوندد.
- ریسک‌های پویا یا سوداگرانه: برد، باخت (زیان)، سربه‌سر،
- ریسک‌های خاص و ریسک‌های عام.

#### **انواع ریسک از نظر آثار خسارت وارده:**

**حادثه:** هر واقعه یا پیشامد ناگهانی به نسبت شدیدی که در اثر عوامل خارجی و بدون میل و اراده بیمه‌گذار یا بیمه‌شده رخ می‌دهد و موجب زیان بدنی یا مالی شخص بیمه‌شده گردد.

به عبارت دیگر: حادثه پیشامد فیزیکی مخصوصی است که در برگیرنده تصادف یا برخورد و به هم خوردن و یا سقوط اجسام و اشیاء است بنابراین عوامل بیماری‌زا مثل میکروب و ویروس آلودگی هوا و استرس‌های بیماری‌زا حادثه محسوب می‌گردد.

#### **انواع ریسک از نظر آثار خسارت وارده:**

ریسک از نظر خسارت وارده جزو گروه ریسک مالی، ریسک غیر مالی (جانی) تقسیم می‌شود.

**ریسک مالی و جانی:** ریسک‌هایی که خسارت مالی ایجاد می‌کند و ریسک‌هایی جانی ریسک‌هایی هستند که خسارت‌های مالی در بر نداشته ولی به افراد صدمه می‌زند.

**ریسک از نظر ماهیت به ۴ گروه زیر تقسیم بندی می‌شود:**

- ۱- **ریسک های ایستا یا خالص:** ریسک هایی هستند که حتی اگر تغییر اقتصادی نیز رخ ندهد باز هم احتمال اتفاق افتادن آنها وجود دارد مانند خسارت آتش سوزی و یا انهدام یک ساختمان که احتمال وقوع آن وجود دارد.
- ۲- **ریسک های پویا یا سوداگرانه:** ریسک هایی هستند که از تغییر و تحولات اقتصادی ناشی می شوند مانند تغییر در سطوح قیمت ها که دائم در حال تغییرند و یا نوسانات بازار و سطوح مختلف اقتصادی در این ریسک ها ۳ امکان وجود دارد: سود بردن- ضرر کردن- سر به سر.
- ۳- **ریسک ای خاص:** ریسک هایی که به تعداد کمی از افراد اثر می گذارد مثل ریسک های مشاغل مختلف که برای فرد شاغل در آن حرفه ممکن است اتفاق افتد و برای کسی که در آن شغل فعالیت ندارد امکان ریسک به صفر نزدیک می شود و یا تصادف اتومبیل برای اشخاصی که از خودرو استفاده می نمایند.
- ۴- **ریسک های عام:** ریسک هایی که بر تعداد زیادی از افراد جامعه اثر می گذارد مثل: زلزله، طوفان اصطلاحاً به این ریسک ها، ریسک های فاجعه آمیز می گویند.

### انواع ریسک های خالص:

- ۱- **ریسک های اشخاص:** ریسک های اشخاص، ریسک هایی هستند که افراد درگیر مسایلی همچون امکان وقوع خسارت کلی، کاهش میزان درآمد ایجاد مخارج اضافی و خرج کردن دارائی های شخص می نمایند. ریسک های اشخاص شامل فوت نابهنگام، ریسک های کارافتادگی، ریسک درآمد ناکافی، بازنشستگی، ریسک نقد سلامت یا بیماری و ریسک بیکاری می باشد.
- ۲- **ریسک های اموال:** هر کسی که دارای دارائی شخصی است با ریسک های اموال مواجه است زیرا این دارائی ها می توانند به دلایل متعددی نظیر تصادفات، آتش سوزی، طوفان، ساعقه و ... آسیب ببینند ریسک اموال دو نوع از این خسارت را در بر می گیرد.
- الف: خسارت مستقیم:** خسارت مستقیم که در نتیجه آسیب فیزیکی، خرابی و دزدی اموال بوجود آمده و یا بر اثر فعل و احتمالات شیمیایی مواد ایجاد می گردد.
- ب: خسارت غیر مستقیم:** که در نتیجه وقوع یک حادثه بوجود می آید.
- ۳- **ریسک های مسئولیت:** عامل ضرر اساس و ریسک مسئولیت ایجاد آسیب غیر عمدی به هزار افراد دیگر یا صدمه زدن به اموال دیگران در اثر غفلت یا بی توجهی می باشد.

### ریسک های مسئولیت از ۴ دلیل از اهمیت ویژه ای برخوردار هستند:

**الف:** هیچ هدفی برای مقدار این خسارت وجود نداشته و از شخص ممکن است به هر میزانی ادعای خسارت صورت گیرد.

**ب:** ممکن است از طرف مراجع قانونی و قضایی تا زمان پرداخت خسارت به طرف مقابل حق تصرف در دارایی ها و یا درآمد شخص را داده شود. کلیه ریسک های مسئولیت بر پایه و اساس قانون مدنی در هر کشور ایجاد می گردد در کشور ایران برابر قانون مدنی موجود چنانچه افراد بر اثر فعل و ترک فعل موجبات بروز خسارت به دیگران را فراهم آورند موظف به جبران خسارت می باشند.

**مدیریت ریسک:** عنوان جدیدی است که استفاده از آن از اوایل دهه ۱۹۶۰ متداول شد علیرغم جدید بودن اصطلاح عامل تشکیل دهنده آن از قبیل تجزیه و تحلیل، کنترل و تامین مالی ریسک تاریخی به قدمت حیات انسان دارد. انسان از بدو خلقت در تلاش بوده تا خطراتی را که اموال خانواده و خود وی را در معرض تهدید قرار می داده اند شناسایی، کنترل، ارزیابی و در صورت امکان از وقوع آنها جلوگیری به عمل آورد، هنری فایول در کتابی به زبان فرانسوی در سال ۱۹۱۶ چاپ گردید مدیریت ریسک را به عنوان یک وظیفه تامین در بین ۶ وظیفه اساسی بنگاه تجاری شناسایی کرد. در سال ۱۹۳۱ انجمن مدیریت آمریکا بیمه را برای مبادلات اطلاعات بین اعضاء تامین کرد.

در سال ۱۹۵۰ انجمن خریداران بیمه ملی بوجود آمد که در سال ۱۹۵۵ به انجمن امریکایی مدیریت بیمه تغییر نام داد در سال ۱۹۶۹ تا انجمن به مدیریت ریسک تغییر نمود و در سال ۱۹۷۵ خود انجمن نیز به انجمن مدیریت بیمه و ریسک تغییر نام داد. در اکتبر ۱۹۸۸ اولین کنگره جهانی مدیریت ریسک را فدراسیون بین الملل ریسک و انجمن های مدیریت بیمه برگزار کردند که امروزه ۲۲ عضو در سرتاسر جهان دارد.

مدیریت ریسک از مدیریت بیمه شکل گرفت و از آنجا که مدیریت ریسک با انتخاب تکنیک های مناسب برای برخورد با ریسک های خالص که تامین بیمه نیز می شوند درگیر است. دامنه آن به مراتب وسیع تر از مدیریت بیمه است. آقای فیلیکس کلومن استدلال کرده است که سازمان ها با ریسک های جدیدی درگیر شده اند ریسک هایی که مدیریت ریسک در آنها با صنعت بیمه گره خورده اند آنها را به طور موثری شناسایی نکرده است علیرغم مطالب فوق مدیریت ریسک نوین در صورت کاربرد صحیح، روش برخورد جدیدی را به رویه های قدیم سازمان ارائه می نماید به این ترتیب که افراد موسسات صنعتی و تجاری و دولت خواه را و می دارد تا نقش آینده نگری در تجزیه و تحلیل کنترل و تامین مالی خسارت به عهده بگیرد.

مدیریت ریسک شامل برنامه ریزی برای پیشامدهای احتمالی است، بدین سبب به طور دائم بیان می کند چه خواهد شد، چه باید کرد. مدیریت ریسک در عین اینکه مخالفتی با بیمه ندارد، مترادف با مدیریت بیمه نیست و نباید آن را روش ظریفی برای فروش بیمه دانست.

**هدف بقاء:** در کتاب مدیریت ریسک خود هدفهای مدیریت ریسک را به ۲ طبقه قبل خسارت و بعد از خسارت تقسیم کرد تا اغلب مهمترین هدف محسوب می شود.



**هدفهای احتمالی دیگر:** تداوم عملیات – ثبات درآمد و حفظ رشد- تصویر خوب در افکار اجتماعی. **اهمیت مدیریت ریسک در دنیای امروز:** تمایل به تمرکز- بلاهای طبیعی- سایر دلایل- مصرف گرایی- رشد تکنولوژی ها- تغییرات اجتماعی – تغییرات اقتصادی و حقوقی.

مدیریت ریسک در حال حاضر نسبت به گذشته از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است در زیر دلایلی که نشان دهنده این ادعاها هستند اشاره می گردد.

۱- کلیه فعالیت های اقتصادی در معرض ریسک های گوناگون قرار دارند عوامل مخرب طبیعی و تغییرات اقتصادی، تکنولوژی و اجتماعی از یک طرف و خطرات آتش سوزی، انفجار و غیره از سوی دیگر منشا پیدایش چنین ریسک هایی به شمار می روند.

روند تمرکز صنایع ارزشها و ریسک ها مفهوم تکامل اقتصاد و اجتماع را تشکیل می دهند این تمرکز تا حدی است که اقتصاد ملی و حتی ساختار سیاسی موجود را در گرو مدیریت صحیح قرار می دهد تراکم ارزشهای اقتصادی به مرور افزایش یافته و خطر وقوع خسارت های فاجعه آمیز را شدید کرده است. به علاوه چنین تراکمی را در وابستگی به تهیه کنندگان مواد اولیه تجهیزات یا تکنولوژی را نیز می توان مشاهده نمود. چنین تمرکزی امکان قطع شدن تولید و تجارت را نه فقط برای شرکت های تولیدی بلکه برای مشتریان نیز مطرح می سازد و این امر در مجموع بر اهمیت مدیریت ریسک می افزاید.

۲- بالاهای طبیعی: کشورهای در حال توسعه در معرض گسترده ای از بلایا قرار دارند، بلایایی مثل: سیل، خشک سالی، زلزله، امواج سهمگین دریاها و بسیاری دیگر به دفعات موجب شده اند که کشورهای در حال توسعه نتوانند بر دیگر موانع انسانی و مالی در راه توسعه خود فائق آیند موسسات صنعتی یا تجاری در کشورهای در حال توسعه در معرض چنین حوادث مصیبت باری قرار دارند منافع این موسسات اقتصاد ملی و نظام سیاسی ایجاب می کند که در ارزیابی و یافتن روشهای مقابله با آثار چنین حوادث فاجعه آمیزی از مدیریت ریسک استفاده شود.

برای ترجیح اهمیت مدیریت ریسک در سطح بین المللی بدست آورده است دلایل دیگری نیز وجود دارد بطور کلی افکار عمومی به نوعی خودآگاهی در مقابل ریسک ها دست یافته است که به سبب آن در برابر خطرات بالقوه ناشی از تکنولوژی های بسیار پیشرفته از خود حساسیت نشان می دهد. فاجعه چرمن به این واقعیت جلب نمود که تکنولوژی مدرن نیز در کنار بلاهای طبیعی نیز می توانند آثار خارج از حدود مرزهای ملی یک کشور بر جای گذارد. به علاوه ایو واقعیت قابل درک است که مصرف گرایی از جمله تقاضای مصرف کنندگان برای ساخت تولیدات مطمئن و ایمن از یک سو و تغییر قوانین حقوقی در کشورهای توسعه یافته از سوی دیگر موجب بروز مشکلات عدیده ای برای کشورهای در حال توسعه می شود. تولیدات این کشورها که به کشورهای توسعه یافته صادر می گردد تحت تاثیر چنین تغییراتی قرار گرفته و از این رو شرایط جدیدی در ساخت آنها رعایت نماید. فشارهای ناشی از تغییرات اجتماعی، حقوقی، اقتصادی و تکنولوژی ضرورت شناسایی ریسک های نوین و بکارگیری روش های کارآمد تر برای مقابله با آنها دیکته می کند. زندگی در دوران عدم حتمیت فزاینده مستلزم آن است که خدمات

جدید روش های برنامه ریزی نوین ظرفیت جدید تامین مالی ریسک و فراتر از همه شکل جدیدی که قادر به پاسخگویی به خسارت های بالقوه و تامین مالی آنهاست را ابداع و توسعه دهد.

### **نقش مدیریت ریسک در کشورهای در حال توسعه:**

۱ - خدمات به موسسات محلی ۲- خدمت به اقتصاد ۳- خدمت به افراد ۴- خدمت به دولت. دست یافتن به رشد اقتصادی هدف عمده و کلیدی کشورهای در حال توسعه می باشد، مدیریت ریسک در رسیدن به این اهداف از زوایای مختلفی از جمله توجه به آنچه رخ می دهد می تواند نقش بازی کند، از جمله مزایایی که با توجه به توان و خواست کشورهای در حال توسعه می توانند در اختیار بگیرند:

۱- **خدمت به موسسات محلی:** مدیریت ریسک با کاهش دادن هزینه های تولید در دراز مدت امکان رقابت تولیدات داخلی یا کالاهای وارداتی فراهم می آورد و باعث می گردد تا تامین مالی ریسک کارآمدتر شده و هزینه های مربوط به آن را کاهش داده و در عین حال داشتن یک برنامه کارآمد موجب افزایش اعتبار موسسه فراهم می گردد.

به عبارت دیگر: با بکارگیری شیوه های مدیریت ریسک موسسات صنعتی و تجاری که به علت وقوع حوادث ورشکسته می شوند و از دور خارج می گردند کمتر می شوند.

۲- **خدمت به اقتصاد:** مدیریت ریسک با کاهش دادن هزینه ها می تواند توسعه صنایع جدید در کشورهای در حال توسعه و رقابت این صنایع با صنایع خارجی را تضمین نماید به علاوه با پایین آمدن میزان ریسک تدارک مالی و خرید پوشش های مورد نیاز برای کالاهای صادراتی ساده تر می گردد، و با خسارت دیدن تجهیزات تولیدی و خدماتی محصولات و خدمات و مواد مربوط به آنها را کمیاب شده و به علت آن وارد اینگونه اقلام مورد نیاز ضرورت می یابد این امر می تواند موجب افزایش کسری تراز پرداخت های خارجی گردد که در صورت به اجرا گذاشتن شیوه های مدیریت ریسک آسیب های فوق به حداقل کاهش یافته و در نتیجه تراز پرداخت های کشور نیز بهبود خواهد یافت.

۳- **خدمت به افراد:** کنترل خسارت مشهورترین مزیتی است که از ناحیه مدیریت ریسک در اختیار افراد جامعه قرار می گیرد اقدامات موثری که در این امر به اجرا می آیند فراوانی و شدت جراحات و بیماری های حاد و قطع ایام فعالیت (بیکاری) را که منشا از دست دادن درآمد است تغییر می دهد در نتیجه نیاز به برنامه ریزی تامین اجتماعی برای افراد آسیب دیده و خانواده هایشان و همچنین بودجه ای که ظرف این امر می گردد کاهش خواهد یافت.

۴- **خدمت به دولت:** شیوه های مدیریت ریسک به دولت های در حال توسعه کمک می کنند تا به اهداف رشد و توسعه خود دست یابد؛ کارآمدتر شدن موسسات صنعتی و تجاری بهبود تراز پرداخت های خارجی، مالیات های دریافتی، اشتغال و ایمنی شغلی از جمله فوایدی است که دولت از آنها بهره مند می شود. اقداماتی که در کنترل خسارت به اجرا گذاشته می شود بخش آسیب وارده به کالاهای سرمایه ای مورد نیاز خود را از خارج وارد می کنند لذا می توان نتیجه گرفت که مدیریت ریسک موجب کاهش خروج ارز از کشور شده و به علاوه

اینکه خسارت های کاهش یافته و استحکام مالی نشعت گرفته از مدیریت ریسک جذب اعتبار و سرمایه خارجی مورد نیاز برای توسعه برای موسسات داخلی آسان تر ساخته و در نتیجه اشتغال افزایش می یابد. به کار گرفتن روش های کنترل خسارت در رابطه با کارکنان مصرف کنندگان و سایرین نیز امروزه از اهمیت بسزائی برخوردار است.

### فرایند تصمیم گیری در مدیریت ریسک:

۱- شناسایی ریسک

۲- تجزیه و تحلیل ریسک ها

۳- انتخاب بهترین تکنیک یا ترکیبی از تکنیک های مدیریت ریسک:

الف: اجتناب از ریسک ب- کنترل خسارت ج- نگهداری ریسک د- انتقال غیر بیمه ای پ- انتقال به بیمه.

۴- به اجرا گذاشتن روش ها و بررسی نتایج بدست آمده

فرایند تصمیم گیری در مدیریت ریسک، مدیریت به حداقل رساندن آثار خسارات اتفاقی و تضمین بقای موسسات تولیدی بازرگانی و خدماتی (انتفاعی و غیر انتفاعی) می باشد دست یابی به اهداف مستلزم طی مراحل است که آن فرایند تصمیم گیری در مدیریت می گویند تعداد این مراحل می تواند بسته به سلیقه های مختلف متفاوت باشد، لیکن رعایت سلسه مراتب آنها الزامی است در غیر اینصورت اصول اهداف اگر غیر ممکن نباشد حداقل با مشکلات بسیاری مواجه خواهد شد بدی سان عناوین موارد فوق را به شرح زیر بیان می نمایم:

۱- **شناسایی ریسک ها:** در این مرحله هدف، شناسایی کلیه خطراتی است که بطور بالقوه سازمان را تهدید می کند و در صورت بالفعل شدن می تواند منجر به بروز انواع خسارت شوند شناسایی کامل خطرات با بکارگیری روش های خاص در سایه طبقه بندی دقیق انواع خسارات امکان پذیر است بدهی است هرگونه سهل انگاری در این مرحله می تواند منجر به یک فاجعه برای سازمان گردد.

۲- **تجزیه و تحلیل ریسک ها:** در قدم اول پس از شناسایی ریسک ها باید یک بانک اطلاعاتی از انواع خطرات و خسارت هایی که موسسه در معرض آنها قرار دارد بوجود آید حال باید از اطلاعات گردآمده ارزیابی دوگانه ای به عمل آید و اهمیت خسارات شناسایی شده را تعیین کرد. بدین منظور شدت (میزان) و تواتر (تعدد وقوع) هر یک را باید تعیین نمود بدین ترتیب تاثیر میزان خسارت ناشی از خسارات بر ساختارهای موسسه ارزیابی شده و احتمال وقوع هر یک از خسارات تخمین زده می شود و در عین حال با تکیه بر اطلاعات ارزیابی شده اتخاذ تصمیم در مورد روش های مقابله با ریسک آسانتر شده و نتایج مطلوبتری بدست می آید.

۳- **انتخاب بهترین تکنیک ها یا ترکیب از تکنیک های مدیریت ریسک:** منظور از تکنیک در این جا روش هایی است که با تکیه بر آنها مدیر ریسک می تواند به مقابله با آثار زیان بار ریسک ها برخیزد، راهنمای ما در انتخاب هر یک از این روش ها و یا ترکیبی از آنها نتایج حاصله از مرحله دوم است. اقداماتی که در این زمینه به اجرا گذاشته می شود تحت عنوان کلی کنترل ریسک و یا تامین مالی ریسک صورت می گیرد، اقداماتی از قبیل اجتناب از ریسک و جلوگیری از بروز خسارت، کاهش خسارت و کاهش ریسک از مواردی هستند که تحت عنوان کنترل ریسک انجام می پذیرد.

هدف از این روش ها به حداقل رساندن خسارتی است که در صورت وقوع بازسازی آنها مستلزم صرف منابع مالی سازمان خواهد بود و برعکس در تامین مالی خسارت هدف به اجرا گذاشتن اقداماتی است که توسط آنها سازمان بتواند منابع مالی مورد نیاز برای جبران خسارت را در اختیار داشته باشد پذیرش خسارت یا خود بیمه گری و انتقال ریسک و بیمه از جمله اقداماتی هستند که در این زمینه به عمل می آید.

بطور کلی رویارویی با ریسک را می توان به عناوین زیر تفکیک کرد:

- ۱- **اجتناب از ریسک:** هنگامی که شخص از قبول ریسک حتمی برای یک خطر سرباز زند از ریسک اجتناب کرده است این کار با درگیر شدن در فعالیتی که ریسک در آن وجود دارد امکان پذیر نیست.
- برای مثال: از ریسک ۲ زیان عمده به دنبال خواهد داشت اول اینکه سازمان نمی تواند از اتهام خسارت ها دوری کند دوم اینکه ممکن است پیشگیری از خسارت و یا اجتناب از آن امکانپذیر یا عملی نباشد.
- ۲- **کنترل خسارت:** در برگیرنده فعالیت هایی که هم فراوانی و هم شدت خسارت را کاهش می دهد. کنترل خسارت ۲ هدف عمده دارد: پیشگیری از خسارت که هدف آن کاهش احتمال وقوع خسارت است - کاهش خسارت که هدف آن کاهش شدت خسارت به هنگام روی دادن است.
- ۳- **نگهداری ریسک:** هر شخصی خودش باید تصمیم بگیرد کدام ریسک را نگه دارد که مبنای آن میزان توانایی مالی شخص در تحمل خسارت است به عنوان قانون کلی می توان گفت که آن دسته از ریسک هایی باید نگه داری شوند که منجر به خسارت نسبتا کوچکی می گردند ایننگهداری می تواند آگاهانه یا نا آگاهانه باشد، داوطلبانه و یا اجباری کلی و جزئی باشد قوائد آن شامل پس انداز پول، مخارج پایین تر، افزایش گردش پول و مضرات آن شامل خسارت احتمالی بزرگتر، مخارج و مالیات های احتمالی است.
- ۴- **انتقال غیر بیمه ای:** در این روش ریسک به طرف دیگران غیر از شرکت بیمه منتقل می شود که برای تحمل ریسک آماده است بطور کلی انتقال غیر بیمه ای به ۳ روش زیر صورت صورت می گیرد:

**الف- انتقال ریسک از طریق قراردادها:** برخی از ریسک ها نا خواسته می توانند به وسیله قراردادها انتقال یابند مانند واگذاری امور از طریق قرارداد بر پیمانکاران اصلی و فرعی.

**ب- پوشش قیمتی ریسک ها:** روشی است که در آن ریسک نوسانات نامطلوب قیمت ها از طریق خرید و فروش قراردادهای آتی به سفته بازان انتقال می یابد که معمولاً این کار در بازارهای بورس انجام می پذیرد.

**ج- ادغام شرکت های تجاری:** ادغام شرکت ها برای ایجاد ریسک شخصیت حقوقی واحد قدرتمند برای مقابله با ریسک های موجود یکی از روش های مورد استفاده می باشد.

**۵- بیمه:** برای بیشتر مردم بیمه کاربردی ترین و قابل اطمینان ترین روش رویارویی با ریسک است که در آن با پرداخت مبلغی مشخص که از طرف بیمه گذار به شرکت بیمه یا بیمه گر پرداخت می شود، شرکت بیمه متعهد می شود که غرامت بیمه گذار را برای خسارت مشخصی که امکان رویدادی آن وجود دارد تا سقف معینی بپردازد.

**به اجرا گذاشتن روش ها و نتایج بدست آمده:** در آخرین مرحله روش های انتخاب شده با ریسک باید عملاً اجرا گذاشته شود. به عبارت دیگر: نحوه عملی شدن مراحل فوق را باید سازماندهی کرده و بین آنها هماهنگی بوجود آورد. در این مرحله متوجه خواهیم شد که عملاً مدیریت ریسک چیزی نیست مگر اصول عام مدیریت که در زمینه های خاص مطرح شده است بنابراین کنترل را نباید از قلم انداخت کنترلی که مستمر بوده و در پایان باید وصول و یا عدم وصول اهداف را به ما نشان دهد.

#### **مدیریت:**

۱- برنامه ریزی ۲- شناسایی اهداف ۳- سلسه مراتب ۴- زمان بندی ( کوتاه مدت، میان مدت، بلند مدت) ۵- ساختار ۶- پیش بینی آینده ۷- خط و مشی ۸- اجرائی ۹- سازماندهی ۱۰- کنترل.

**نقش مدیریت ریسک در سودآوری و کارایی موسسه:** اگر مدیریت ریسک نتواند در به انجام رساندن اهداف یک سازمان مشارکت داشته باشد طبیعتاً نمی توان وجود آن را توضیح کرد. در بسیاری از موارد مشارکت در اهداف سازمان مستلزم ایجاد افزایش سودآوری آن است در برخی دیگر از موسسات مانند سازمان های انتظامی، ادارات دولتی و یا خدمات عمومی هدف عمده را قاعدتاً کارایی عملیاتی، ارائه بیشترین تولید به صورت کالا یا خدمات از هر واحد نیروی مصرف شده است. منظور از نیرو، نیروی کار و سرمایه مصرف شده می باشد بنابراین می توان گفت که برنامه های مدیریت ریسک عملاً هدف نیروی کار و سرمایه را نشانه گرفته، لیکن واقعیت این است که در اکثر موسسات در مرحله اول تحصیل منفعت مورد نظر است تا اهداف دیگر معمولاً سطوح بالای مدیریت ریسک را غیر قابل اجتناب می داند. باید به خاطر داشت که در سازمان ها ممکن است بنابر بر یک ضرورت جدید پست جدید مدیر فروشگاه از نمودار سازمانی حذف کرد و در نهایت کالای تولیدی باید به بازار برسد و بایستی یک فرد چنین مسئولیتی را بر عهده بگیرد، در مورد مدیریت ریسک نیز می توان به این مثال استناد کرد که شاید بتوانیم تحت عنوان مدیریت ریسک واحدی در سازمان در نظر نگیریم اما حوادث و خسارت های ناشی از آنها واقعیت هایی هستند که خود را به ما تحمیل می کند آمادگی قبلی و برنامه ریزی برای مواجهه با این خطرها می تواند به مفهوم بقا و بالعکس و مفهوم فنای یک سازمان اقتصادی باشد آنچه که از نظر ما

مهم است انجام این برنامه ریزی بدون در نظر گرفتن شخص انجام دهنده آن است. بطور کلی می توانیم مدیریت ریسک را فرایندی برای حفظ دارائی ها و قدرت کسب درآمد موسسه از طریق منابع موجود و در جهت حفظ توازن مالی و توان عملیاتی سازمان بعد از وقوع حوادث احتمالی بدانیم لیکن باید به جنبه مدیریتی چنین فرایندی بپردازیم.

**تعریف مدیریت یا فرایند مدیریت:** اصولا مدیریت را می توان ایجاد هماهنگی در فعالیت های فردی و گروهی که به منظور دستیابی به اهداف مشخصی انجام می پذیرد، باید بدانیم اهرمهای لازم برای رسیدن به چنین هماهنگی به روشهای مختلفی دسته بندی شده اند که به سه فعالیت برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل تقسیم گردیده که در مضمون یک رهبری واحد انجام می پذیرد.

- منظور از برنامه ریزی در مدیریت: شامل فعالیت هایی که مبلغی به یک جریان کاری برای بدست یافتن به اهداف سازمان یا موسسه شکل گرفته است برنامه ریزی خود به عنوان مختلف تقسیم می گردد که به ترتیب:

۱- تعیین هدفها

۲- پیش بینی آینده از نقطه نظر عواملی که می توانند به هدفهای تعیین شده تاثیرگذار باشند.

۳- طراحی امور اجرایی که دست یافتن به اهداف صورت گرفته و معمولا از طریق بودجه بندی ها انجام می شود.

۴- خط مشی: تعیین مسیر برای رسیدن به اهداف و یا راه روشهای مناسب و مورد نیاز برای دستیابی به اهداف از پیش بینی شده مدیریت ریسک در ارتباط با مسائل مدیریت از جنبه زیر مورد توجه قرار می گیرد.

الف: به عنوان فعالیت یا دایره ای خاص از سازمان که تابعی است از کل مدیریت اعمال شده بر موسسه.

ب: در اجرای امور خود نیازمند به اجرا گذاشتن تمامی مراحل مدیریت نیز می باشد از مهمترین فعالیت های مدیریت ریسک در مرحله اول: برنامه ریزی است به طور عام زمانی که از برنامه ریزی و به تبع آن از تعیین و تبعین هدفها صحبت می شود چنین اقدامی در ۳ بعد انجام می گیرد:

بعد اول: تعیین سلسله مراتب هدفهاست به عبارت دیگر اولویتها یک از اهداف از نقطه نظر اهمیتی که برای موسسه دارد باید درجه بندی شود و با همین مساله زمان بندی هدفها نیز مطرح می گردد.

بعد دوم: منظور از زمان بندی: مدت زمان لازم برای دست یافتن به هر یک از هدفها است که در ۳ دوره کوتاه مدت یعنی کمتر از یکسال میان مدت ۱ تا ۵ سال و بلند مدت بیش از ۵ سال و بلند مدت بیش از ۵ سال مطرح خواهد بود.

بعد سوم: تعیین ساختار هدفها در یک سازمان است، منظور آن اسن که هدفهای عام شکسته و به دست هدفهای خاص دوایر مختلف تبدیل شود. به نحوی که فعالیت کلیه این دوایر بر مبنای اهداف تعیین شده برای هر یک و در راستای هدف عام سازمان قرار می گیرد.

در مدیریت ریسک تصمیم زمانی را به ۲ مرحله قبل و بعد از وقوع خسارت می توانیم در نظر بگیریم بدین ترتیب در مرحله اول برای دوره زمانی بعد از وقوع خسارت هدفهایی را تعیین و در دوره قبل از وقوع خسارت اقدامات خود را در راستای آن برنامه ریزی کنیم از جمله هدفهای عام که برای مدیریت ریسک مطرح خواهد بود آن است که موسسه پس از وقوع خسارت بتواند به حیات خود ادامه دهد بنابراین از بقای سازمان به عنوان یک هدف عام مدیریت ریسک عام نام ببریم و در سایه آن اهداف عملی را برای آن ایجاد کنیم به طور کلی بقای موسسه بعد از وقوع هر حادثه ای منوط به عوامل متعددی است بنابراین باید مشخص کنیم که اصولاً لازمه موجودیت یک سازمان بعد از وقوع خسارت چه چیزی می باشد.

برای مثال ۲ شرکت را در نظر بگیرید که مدیریت هر یک به عهده مالک است با این تفاوت که در یکی مالک فردی جوان و فعال و دیگری مالک در سن بازنشستگی است بدیهی است این دو نمی توانند خواسته های مشابهی برای دوران پس از وقوع خسارت در موسسه کوچک چه به عنوان یک زمینه شغلی مطرح است اما برای فرد پیر داشتن درآمدی که نهایتاً دوران بازنشستگی او را تامین نماید مطرح است.

هدفهای قبل و بعد از وقوع خسارت:

هدفهایی را که تعیین کردیم روشهای اجرایی را به ما می دهد یعنی الان که هیچ حادثه ای اتفاق نیفتاده یک هزینه دارد که همان هزینه ریسک است این هزینه ها باید دارای صرفه اقتصادی باشد و در سطح پایینی قرار گیرد و در موسسات بزرگ معمولاً مواجه با خسارت مستقیم وجود دارد اما در موسسات کوچک در مواجه با خسارت در درجه نرمال قرار می گیرد یعنی معمولاً حدی از خسارت وجود دارد که به آن خسارت نرمال می گوئیم. مثلاً در فروشگاههای زنجیره ای معادل A ریال همیشه دله دزدی وجود دارد که به آن خسارت نرمال گویند.

هزینه ریسک:

هزینه های که برای جلوگیری از بیشتر شدن مقدار خسارت از حد نرمال می شود را هزینه ریسک می گویند.

باید توجه داشت که اگر اهداف عملی نتوانند به ما روشهای دستیابی به مراحل اجرایی برنامه ریزی را به ما نشان دهند بی فایده خواهد بود. با فرض اینکه در زمینه بقای سازمان اقداماتی است که برای دستیابی به آن در حال حاضر به اجرا گذاشته شود، این امر مستلزم آن است که پس از وقوع خسارت قدرت بازپرداخت بدیهی های خود را داشته باشیم در واقع اگر ادامه عملیاتی برای موجودیت موسسه بعد از وقوع خسارت او حیاتی محسوب شود پس باید امروز اقداماتی در این زمینه انجام گیرد به طور مثال می توان از یک کارخانه یا بیمارستان خصوصی نام برد که ادامه حیات آن منوط به عملکرد سیستم برق کشور است، قطع برق برای بیمارستان مفهوم یک مساله بحرانی را خواهد بود. در

چنین مواردی داشتن منابع مالی نمی تواند جایگزین برق ما باشد پس لازم است تسهیلات کمکی از قبل خریداری گردد و لذا به طور عام دست یافتن به ادامه عملیات مستلزم حفظ و نگهداری تجهیزات کلیدی و کمکی است اما چنین برنامه ریزی هایی با یک مشکل مالی به نام هزینه فرصت های از دست رفته بهتر است که اقدامات پیش گیرانه مورد توجه قرار گیرد.

به عبارت دیگر: دست یافتن به هدف ادامه عملیات به مفهوم سرمایه گذاری در زمینه جلوگیری از بروز خسارت خواهد بود. باید توجه داشت جلوگیری کامل از وقوع خسارت و حوادث هیچ گاه امکان پذیر نیست بالابودن هزینه های پیشگیری از جمله علت آن است. علاوه بر ادامه عملیات می توانیم تثبیت درآمدها را پس از وقوع خسارت یا حادثه بگیریم.

برنامه ریزی برای تثبیت کل یا بخشی از درآمدهای فعلی چنانچه مودیت سازمان منوط به آن باشد جزیی از وظایف مدیریت ریسک خواهد بود از نقطه نظر زمانی دوران پس از خسارت می توان به دوره بازسازی و بهبود کامل تقسیم کرد، تثبیت درآمدها عمدتاً در دوره بازسازی مطرح می شود زیرا در این دوره درآمدهایی که کسر می شود امکان دست یافتن به بهبودی کامل (تثبیت یا حتی زمان آن را کوتاه تر خواهد نمود. برای حفظ درآمدها پس از وقوع خسارت ۲ کار را می توان انجام داد:

۱- ممانعت و پیشگیری از بروز عواملی که موجب کاهش درآمدزایی موسسه می گردد.

۲- تدارک دیدن منابع مالی لازم برای جبران خسارت های که نمی توان از وقوع آنها جلوگیری کرد.

قواعد عام مدیریت ریسک:

برای تصمیم گیری در کلیه شرایطی که ریسک به عنوان یک عامل تعیین کننده در آنها دخالت می کند می توان ۳ قاعده زیر را مورد استفاده قرار داد:

الف: بیش از آنچه می توانیم از دست بدهیم نباید ریسک کنیم در این مورد منظور اهمیت تعیین ریسک ماست برای تعیین چنین اهمیتی باید آن را در زمینه خسارت بالقوه ای که از آن ناشی می شود بررسی کنیم خسارت بالقوه مفهومی نخواهد داشت مگر آنکه در رابطه با امکانات موسسه مالی ریسک پذیر مطرح کردند.

در برخی از موارد خسارت ها می توانند غیر قابل جبران باشند بنابراین میزان خسارتی که موسسه می تواند تحمل کند و همچنان به فعالیت خود ادامه دهد از اهمیت بسیاری برخوردار است.

به طور مثال فرض کنید موسسه ای می تواند با ساختن لنگرگاهی در بندر انزلی محصول خود را به جای حمل با کامیون از طریق آبی صدور به کشورهای مشترک منافع ارسال کند برآوردهای اولیه نشان می دهد به هزینه چنین تاسیساتی معادل ۶۰۰ هزار دلار خواهد بود و صرفه اقتصادی ناشی از تحویل نوع حمل سالیانه ۱۵۰ هزار دلار می شود.



از جمله ریسک هایی که این سرمایه گذاری را تخریب می کنند وقوع طوفان در بندر انزلی است که معمولاً هر هفت سال یکبار رخ می دهد و در صورت وقوع خطر سرمایه گذاری اولیه را از بین می برد. در نگاه اول بازده سرمایه گذاری مناسب به نظر می رسد زیرا در طول ۷ سال به طور خالص سودی معادل ۱۰۵ هزار دلار را تعیین خواهد کرد شرط آنکه طوفان مورد نظر در آخر سال ۷ رخ می دهد بنابراین سوال اساسی این خواهد بود که اگر فرض چنین حادثه ای در طی ۳ و ۴ سال اولیه رخ دهد، آیا موسسه از نظر مالی امکان تحمل چنین خسارتی را خواهد داشت و یا خیر و اگر جواب منفی است بهتر آن است که چنین ریسکی پذیرفته نشود بنابراین ملاحظه می شود که میزان خسارت در رابطه با منابعی که می توان برای جبران آن بکار گرفت اهمیت داشته و از جمله عوامل تعیین کننده در روند تصمیم گیری ما خواهند بود.

ب: برای بدست آوردن منافع ناچیز نباید زیاد ریسک کرد دومین مساله ای که در اخذ تصمیم ها مدنظر قرار می گیرد عبارت از منافی در رابطه با پذیرش ریسک ها بدست می آید فرض در مثال قبلی اگر نتوانیم شرکت ۶۰۰ هزار دلار زیان را تحمل کنیم و در تحملمان ۵۰ هزار دلار باشد بازدهی چنین سرمایه گذاری سالانه می تواند برابر با ۱۷ هزار دلار گردد. در چنین حالتی بازدهی این سرمایه گذاری در مقایسه با منافع ناشی از آن مبلغی ناچیز خواهد بود و لذا دارای صفحه اقتصادی نیست و بهتر آن است از چنین تضمینی صرف نظر گردد.

ج: از شانس یا احتمال وقوع خسارت باید تخمین درست در دست باشد و مهم ترین اشتباهی که مدیران به طور عام و مدیران ریسک به طور خاص مرتکب می شود برداشت غلط از شانس بروز خسارت است این اشتباه به ۲ صورت رخ می دهد.

۱- ناچیز بودن میزان زیان در مقایسه با منافی که بدست خواهد آمد باعث نادیده گرفته شدن احتمال وقوع خسارت می گردد.

۲- حالتی برعکس است یعنی زمانی که منافع آتی در مقایسه با میزان زیان ناچیز است و لیکن از احتمال بالایی برخوردار است متأسفانه بسیاری از افراد اجازه می دهند که کم بودن شانس بروز خسارت شدت خسارت یا زیان دیدن میزان آن را تحت الشعاع قرار می دهد، نهایتاً می توان نتیجه گرفت در پذیرش ریسک ۳ عامل مورد توجه قرار داشت.

الف: میزان خسارت بالقوه ناشی از ریسک

ب: منافی که می تواند در مقایسه با زیان های ناشی از ریسک بدست آید.

ج: میزان واقعی شانس موجود یا (اعتماد)