



میزگرد

مدیریت ریسک؛ حلقه مفقوده تامین منافع ملی

مدیریت ریسک به عنوان یکی از شاخه‌های مهم علم مدیریت در سال‌های اخیر کاربرد وسیعی یافته و افزایش حجم و تنوع بسیار فعالیت‌ها و همچنین شتاب برنامه‌های توسعه که موجب شکل‌گیری ریسک‌های جدید می‌شود بر اهمیت و ضرورت این رشته افزوده است. غفلت از مدیریت ریسک به معنای بی‌توجهی به فرصت‌های بسیاری است که می‌تواند یک مجموعه را به اهداف توسعه خود نزدیک کند و بی‌توجهی به این حوزه، احتمال وقوع حوادث و خطراتی که در ذات فعالیت‌های یک مجموعه نهفته است و تهدید اختلال امور و یا توقف آنها را در پی دارد، جدی می‌سازد.

به این ترتیب مدیریت ریسک یکی از رویکردهای حیاتی و بسیار مهم مدیریت است و استفاده از آن خصوصاً در سازمان‌ها و بخش‌های تولیدی کشورهای در حال توسعه که از استانداردهای پایین‌تری برخوردارند، بسیار ضروری است. میان دانش بیمه و مدیریت ریسک رابطه‌ای مستقیم و جدی وجود دارد؛ بیمه اساسی‌ترین روش جبران خسارت‌ها در حوزه مدیریت ریسک است. به منظور بررسی وضعیت مدیریت ریسک در کشور با تکی چند از متخصصان حوزه‌های مدیریت ریسک و بیمه در کشور به گفتگو نشستیم. در همان آغاز بحث به نظر رسید که مرزهای این موضوع بسیار گسترده‌تر از ظرفیت یک میزگرد است. آنچه در ادامه می‌خوانید متن نخستین جلسه از میزگرد بررسی وضعیت مدیریت ریسک و کاربرد بیمه در این حوزه است.

● مهدی شاکرین

● تحصیلات: کارشناسی بیمه‌های بازرگانی.

● سوابق اجرایی: حدود بیست و شش سال فعالیت مدیریتی در بخش‌های فنی بیمه‌آسیا، کارشناس رسمی دادگستری در بیمه‌های اشیاء و اشخاص، عضو هیئت مدیره و معاون فنی بیمه آسیا.

● تألیفات و تحقیقات: تدریس دوره‌های مختلف بیمه‌ای در دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی، تهیه و تدوین مقالاتی در رشته‌های مختلف بیمه‌ای از جمله بیمه‌های عمر، بلایای طبیعی، مدیریت و بیمه و انتشار آنها در فصلنامه‌های بیمه مرکزی و بیمه آسیا، ارائه مقاله در سمینارهای بیمه‌ای اکو و بیمه و توسعه.

● حسن مهدی زاده

● سوابق اجرایی: عضو انجمن سلطنتی مدیران مالی انگلستان، عضو انجمن حسابداران خبره ایران و مدیر تایید شده سازمان حسابرسی. مسئول اداره سرمایه‌گذاری صندوق‌های بازنشستگی شرکت‌های چند ملیتی (به مدت ۱۷ سال در انگلستان) و مدت ۱۴ سال فعالیت در بازار بورس در امر خرید و فروش سهام، در حال حاضر مدیر عامل یکی از شرکت‌های سرمایه‌گذاری.

● تألیفات و تحقیقات: انتشار مقالات متعدد در مجلات تخصصی از جمله نشریه تدبیر با عنوان‌های: مدیریت سرمایه‌گذاری، مدیریت ریسک‌های استراتژیک، ارزیابی عملکرد مدیران، محیط مناسب برای سرمایه‌گذاری و بحران تامین اجتماعی در اروپا و همکاری با سازمان‌های مختلف جهت انجام سمینارهای آموزشی در زمینه‌های مدیریت سرمایه‌گذاری مدیران و خلق ارزش و هدف‌گذاری مالی در مدیریت استراتژیک.

● علی محمدگرشاسبی

● تحصیلات: کارشناسی بیمه‌های بازرگانی از مدرسه عالی بیمه تهران، دیپلم مدیریت ریسک از شرکت بیمه مونیخ ری آلمان.

● سوابق اجرایی: بیش از بیست سال سابقه فعالیت در مدیریت پیشگیری و ایمنی و عضو کمیته فنی بیمه مرکزی ایران و مدیر عامل شرکت مدیریت مهندسی خطر.

● تألیفات و تحقیقات: تهیه و تدوین صدها گزارش تخصصی در زمینه تحلیل مدیریت ریسک واحدهای صنعتی و غیرصنعتی کشور.

● سایر: مبتکر و مسئول انتخاب واحدهای نمونه صنعتی کشور از دیدگاه پیشگیری و ایمنی در بیمه مرکزی ایران در سال‌های ۱۳۷۳ و ۱۳۷۷ و ۱۳۸۲.



مهدی شاکرین



حسن مهدی زاده



علی محمدگرشاسبی

■ مهدی زاده:
هر واقعه ای را که
نتوانیم بطور کامل
آن را پیش بینی کنیم
در مقوله ریسک
می گنجد؛ حال چه
این ریسک فیزیکی
باشد چه مالی و یا
غیراز اینها



○ آسیا: آقای مهدی زاده مدیریت ریسک یکی از شاخه های جدید علم مدیریت است و شرکت های بیمه به عنوان متولی اصلی جبران خسارت های ناشی از حوادث، نیازمند شناخت ابعاد گوناگون آن هستند، لطفاً مدیریت ریسک را تعریف کنید و بفرمایید این حوزه مدیریتی چه گستره ای را در بر می گیرد؟ از چه مرحله ای از فعالیت ها ضرورت می یابد و کاربردهای آن کدامند؟

● مهدی زاده: ریسک و مدیریت ریسک دارای دو تعریف علمی و اصطلاحی است که مورد اخیر می تواند برای همه قابل استفاده باشد. همانطور که می دانید انسان ها قابلیت پیشگویی ندارند و پیغمبران نیز به

توضیح دهید. مدیریت ریسک از کجا شروع می شود، چه فرآیندی دارد و چه مراحل را در بر می گیرد؟

● مهدی زاده: پس از تشخیص ریسک باید بتوان آن را مدیریت کرد. برای اینکه محدوده مدیریت ریسک تعیین شود، ابتدا باید سازمانی را که می خواهیم در آن فعالیت کنیم و عوامل ریسک آن را شناسایی نموده و به خوبی بشناسیم و سپس از مدیریت آن صحبت کنیم. در مدیریت ریسک، از دید تجزیه و تحلیل سیستمی ابتدا باید ورودی های ریسک سازمانی را شناسایی نمود و سپس فرآیند برخورد با ریسک را تعیین کرد. آنگاه باید مشخص کرد خروجی آن چه بوده و آن خروجی چطور باید کنترل و مدیریت شود. بدین شکل می توان تمام ریسک ها را پوشش داد.

این فرآیند را مدیریت ریسک می گویند، یعنی شناسایی ریسک هایی که وجود دارد، نحوه برخورد با آنها و نحوه محاسبه خروجی ها. بخش دیگر مدیریت ریسک مربوط به کنترل ورودی ها است. حتی اگر خود نتوانستیم آنها را کنترل کنیم باید از سازمان هایی استفاده کنیم که این کار را برای ما انجام بدهند تا سازمان بتواند هر چیزی را که قرار است مدیریت ریسک کند، پوشش بدهد.

اذن الهی این کار را می کردند. پس هر واقعه ای که انسان توان پیش گویی آن را نداشته باشد ولی بتواند آن را پیش بینی کند و یا به عبارتی، هر واقعه ای که نتوان صد درصد احتمال وقوعش را پیش بینی کرد در مقوله ریسک قرار می گیرد. انسان معمولاً با درصدی که احتمال وقوعش را می دهد مشکل ندارد ولی با درصدی که نمی تواند تعیین کند مشکل دارد و باید برای آن پوشش بیمه ای تهیه کند. مثلاً در مورد نوسانات نرخ ارز، چون نرخ ارز دائماً در حال تغییر است نمی توان نرخ آن را نه پیش گویی و نه کاملاً پیش بینی کرد. پس احتمالاتی که می تواند در این زمینه اتفاق بیفتد، ما را وارد مقوله پوشش ریسک می کند. در اینجا موضوع هزینه پوشش ریسک هم مطرح می شود. افراد سعی می کنند طی یک فرآیند، مزایا و معایب این پوشش را محاسبه نموده و مشخص کنند که بهتر است این ریسک را خودشان نگهداری کنند و هزینه آن را بپردازند و یا آن را به شخص دیگری واگذار کنند. پس هر واقعه ای را که نتوانیم بطور کامل آن را پیش بینی کنیم در مقوله ریسک می گنجد. حال چه این ریسک فیزیکی باشد چه مالی و یا غیراز اینها.

○ آسیا: آقای گرشاسبی لطفاً بفرمایید از دیدگاه کاربردی اصولاً یک واحد اقتصادی برای اینکه به خوبی بتواند اقدامات لازم را در مورد مدیریت ریسک انجام بدهد، چه باید بکند؟

● گرشاسبی: عبارت ریسک در نظام بیمه ای ما بیشتر در خصوص ریسک های خالص به کار می رود. از نگاه دیگر هر عاملی که دارایی های موجود و آینده یک فرد، سازمان و یا بنگاه را تهدید کند ریسک نامیده می شود. در تقسیم بندی ریسک می توان به ریسک های شرطی، ریسک های پویا، ریسک های فیزیکی و ... اشاره کرد. ریسک های فیزیکی مربوط به دارایی های سازمان است. بنابراین هر چیزی را که در این جلسه راجع به آن صحبت می کنیم جزو مقوله دارایی ها و ریسک فیزیکی قرار می گیرد. ما در بیمه دارایی ها را پوشش می دهیم، ولی امروز می خواهیم راجع به

○ آسیا: پس باید از این دیدگاه نگاه کنیم که فعالیت های مجموعه های اقتصادی را حوادثی تهدید می کند. مدیریت ریسک باید به این موضوع توجه نماید که آیا این حوادث می تواند وضعیت فعلی یا آینده آن مجموعه را به مخاطره بیندازد؟

● مهدی زاده: مخاطره کلمه ای منفی است و به جای آن باید گفت موقعیتش را تغییر بدهد. تغییر بعضی وقت ها هم می تواند مثبت باشد. مخاطره یک تغییر منفی است. گاهی اوقات در ترجمه معنی عبارت عوض می شود و معنی دیگری پیدا می کند. مخاطره معنای منفی دارد. ولی هر تغییری - چه مثبت و چه منفی - که نتوانیم پیش بینی کنیم در مقوله ریسک می گنجد.

○ آسیا: در صورت امکان کمی بیشتر درباره مدیریت ریسک

■ گرشاسبی: مدیریت ریسک عبارت است از مدیریت معقول و نظام‌مند خطرات در محدوده‌های کنترل و محصور شده. یعنی محدود کردن یا به کار بستن چارچوبی که این خطرات را کاهش دهد و ضریب خسارت را پایین آورد



یک مؤسسه باید در چارچوبی که وجود دارد، مورد توجه قرار گیرد. دارایی‌های آینده چیزهایی است که یک مؤسسه برای به دست آوردن آن تلاش می‌کند. تمام سازمان‌ها خواهان آنند که فعالیت‌هایشان آن چنان نظام‌مند باشد که اگر خطری آن را تهدید کرد این خطر نتواند آسیبی به آنها وارد کند یا اینکه آسیب به صورت حداقل باشد.

بنابراین باید عوامل آسیب‌رسان و آسیب‌پذیر را در این مجموعه مشخص کرد. عوامل آسیب‌رسان مجموعه خطراتی است که ممکن است از داخل یک مجموعه یا خارج آن، فعالیت یک مؤسسه را تهدید کند. بنابراین باید راهکارهایی را دنبال کنیم که بتواند از خطرات

پیشگیری کند. در مقوله مدیریت ریسک یکی از فاکتورهای بسیار مهم، مسئله پیشگیری است. یعنی جلوگیری از وقوع یک حادثه یا کاهش ضریب خسارت آن حادثه از طریق بکار بردن تجهیزات خاص به منظور کم کردن میزان خسارت. امروزه در صنعت به نظر می‌رسد مقوله‌های مورد بحث بیشتر علمی باشد تا کاربردی. در صورتی که اگر بحث‌ها کاربردی تر شود برای بیمه‌گذار و برای بیمه‌گر بهتر خواهد بود و در نتیجه آن زبان ملی کاهش خواهد یافت.

علت بسیاری از نارسایی‌ها، فقدان شناخت کافی است. در بحث مدیریت ریسک اولین محور بحث، شناخت است که باید به آن توجه کرد. حالا این شناخت به چه شکلی است باید در یک چارچوب و نظام صحیح آن را بررسی کرد. ممکن است این شناخت حاصل باز دیدهای میدانی از آن مؤسسه یا آن بنگاه اقتصادی باشد یا ممکن است از راه‌های دیگر به دست آمده باشد. این چارچوبی است که می‌توانیم بیشتر بر آن تأکید کنیم. به نظر من اگر در این مقوله کار بیشتری انجام شود با توجه به کاهش یافتن ضرایب خطر، امکان اینکه امتیازات مثبتی برای صاحبان سرمایه فراهم شود، به وجود می‌آید.

در بیمه مرکزی ایران از جندی قبل این کار شروع شد و تاحدی موفقیت‌آمیز بود. ما توانستیم در این زمینه کارهای مثبتی انجام بدهیم و به کسانی که در نگهداری سرمایه‌های خود اقداماتی را به عمل می‌آوردند و در نتیجه باعث پیش‌گیری از وقوع خسارت و یا کاهش آن می‌شوند، امتیازاتی بدهیم. در حال حاضر یکی از مشکلات موجود در این زمینه بحث نظام تعرفه‌ای است که دلیل آن هم این است که ما شناخت کافی از موردهای بیمه‌ای نداریم. مثلاً در بخش بیمه‌آتش‌سوزی، یک واحد ریسندگی را در محدوده استان خوزستان، و یک واحد ریسندگی دیگر را در محدوده استان‌های گیلان و مازندران در نظر بگیریم. ممکن است این دو واحد خطرات مشترکی داشته باشند اما همه خطرات آنها مشترک نیست. این دو واحد دو ریسک جداگانه محسوب می‌شوند و به نظر من باید نرخ جداگانه‌ای داشته باشند. اما مجبوریم به دلایل

ریسک‌های دیگر هم صحبت کنیم. به عبارت دیگر، اگر بخواهیم تعریف دیگری از ریسک ارائه بدهیم که کمی گویاتر و کاربردی‌تر باشد، باید گفت ریسک آثار زیانبار ناشی از تهدید، خطرات احتمالی است. البته ممکن است در نتیجه وقوع این تهدید، خطری به وجود نیاید. این تفاوت را در بحث ریسک‌های شرطی و ریسک‌های غیرشرطی یا غیرخالص قائل می‌شویم. ما در نظام بیمه‌گری خطرات تهدیداتی را که در ریسک‌های شرطی برای ما مسجل است، پوشش نمی‌دهیم ولی در بحث ریسک‌های پویا، خطرات را پوشش می‌دهیم. بنابراین تعریف دیگر مدیریت ریسک عبارت است از: اداره کردن مقبول و منطقی خطر. در بسط این تعریف باید گفت در بحث تعاریف مختلف نظام مدیریتی، برای مدیریت چارچوب و ارکانی قائل‌اند که سازماندهی و برنامه‌ریزی برخی از این موارد هستند. مدیریت ریسک عبارت است از مدیریت معقول و نظام‌مند خطرات در محدوده‌های کنترل و محصور شده. یعنی محدود کردن یا به کار بستن چارچوبی که این خطرات را کاهش دهد و ضریب خسارت را پایین آورد. به دنبال آن بحث دارایی‌ها و اموال یا وضعیت مالی یک مؤسسه مطرح می‌شود که شامل نیروی انسانی و دارایی غیرمشهود نیز می‌شود. از سه بخش اموال، وضعیت مالی و نیروی انسانی، دو بخش دارایی‌های مشهود و یک بخش دارایی‌های غیرمشهود است. به عبارت دیگر دارایی‌های مشهود یک مؤسسه به دو قسمت تقسیم می‌شود: اموال ثابت و اموال جاری. اموال ثابت اجزایی مثل اماکن مختلف، ساختمان‌ها و مثلاً در بخش صنایع ماشین‌آلات و در بخش غیرصنعتی، زمین‌های که فعالیت در آن انجام می‌شود را در برمی‌گیرد.

ذخایر نقدی یک مؤسسه و یا ذخایری که ماهیت پس‌اندازی دارند جزو اموال جاری یک مؤسسه محسوب می‌شوند. در ابتدای بحث اشاره کردیم که مدیریت ریسک یعنی اداره کردن معقول و منطقی دارایی‌های حال و آینده یک مؤسسه؛ بنابراین دارایی‌های موجود

یا مخلوق برای مخلوق (Man-made Law). وقتی مخلوق برای مخلوق قانون تعیین می‌کند شما با ریسک مواجه می‌شوید. ولی وقتی خالق برای مخلوق قانون تعیین می‌کند، این ریسک وجود ندارد. به عنوان مثال از هر بچه‌ای بپرسید می‌تواند بگوید گاو حیوان علف خواری است. پس خداوند خواسته موجودی را به عنوان گاو خلق کند نخواسته موجودی را مثل سنگ بیافریند که گوشت‌خوار باشد. همین که انسان در خلقت خداوند دخالت کرد و آشغال گوشت‌ها را از قصابی‌ها گرفت و به خوراک دام اضافه کرد تا پروتئین دامی را بالا ببرد، جنون گاوی یا سالمونلا به وجود آمد و کل بهداشت جامعه به خطر افتاد. بیماری سارس و ایدز نیز از همین مقولات هستند. باید دید انسان کجا در روش درست خلقت دخالت کرده است. مسئله اینجا است که وقتی یک تلو یزیون سونی می‌خریم فوراً در کارتن را باز می‌کنیم و دنبال کاتالوگ آن می‌گردیم تا از آن وسیله درست استفاده کنیم ولی وقتی به انسان می‌رسیم حاضر نیستیم راهنمای انسان‌سازی را بخوانیم و فقط برای برکت سفره هفت سین از آن استفاده می‌کنیم و رفت تا سال دیگر. در بحث شرکت‌های اقتصادی نیز همین طور است. اخیراً شرکت‌های بزرگ و بین‌المللی کل برنامه‌های مدیریت استراتژیک خود را بر سه محور استوار کرده‌اند. محور اول این است که سازمان باید اقتصادی باشد. حالا این را در مورد مدیریت ریسک تعریف می‌کنیم. یک سازمان اقتصادی که باید در آینده جوابگوی سهامداران خود باشد با چه ریسک‌هایی مواجه است؟ چطور می‌تواند این ریسک‌ها را پوشش بدهد و در نهایت سود سهام کافی به سهامداران خود پرداخت نموده و بقیه ذینفعان سازمان را نیز راضی کند. یعنی اقتصادی بودن یک سازمان از جمله برنامه‌های استراتژیک مدیریت استراتژیک شرکت‌های بین‌المللی است و بی‌توجهی به آن ایجاد ریسک می‌کند. مثل ریسک فروش سهام از سوی سهامداران، ریسک نرسیدن به برنامه‌های توسعه‌ای شرکت و نهایتاً ریسک ورشکستگی.

دومین مقوله این است که سازمان‌ها باید با محیط زیست خود

مختلفی نرخ یکسانی را برای هر دوی آنها اعمال کنیم. دلیل این امر توجه نکردن به بحث بالاست. یعنی عدم شناخت رکن اولیه مدیریت ریسک.

○ آسیا: آقای مهدی زاده با توجه به مباحثی که مطرح شد می‌توان گفت مدیریت ریسک، مقوله‌ای بسیار مهم و تعیین‌کننده است ولی این موضوع به شکل مطلوب در حوزه‌های مختلف مدیریتی کشور وجود ندارد. به نظر شما دلیل بی‌توجهی به موضوع مدیریت ریسک در کشور چیست؟

● مهدی زاده: یکی از مباحث مهم در این زمینه، برنامه ریزی است. ما باید بدانیم که در ایران سال ۱۴۰۰ قرار است چه اتفاقی بیفتد و در نتیجه از الان تا سال ۱۴۰۰ که ۱۵ سال با آن فاصله داریم برای رسیدن به آن در مدیریت استراتژیک کلان کشور برنامه‌ریزی کنیم و بدانیم آیا می‌توانیم به آن برسیم یا خیر؟ در زمینه‌هایی که احتمالاً نمی‌توانیم به آن برسیم یک ریسک وجود دارد. پس از اینکه چشم‌انداز ایران را در سال ۱۴۰۰ مشخص نمودیم و رسالت خود را برای رسیدن به آن چشم‌انداز شناسایی کردیم، باید برای آنها هدف گذاری کنیم. هدف گذاری، هم شامل مقدار می‌شود و هم زمان، یعنی مثلاً تا سال ۱۳۸۸ (زمان) باید چه میزان (مقدار) فولاد تولید کنیم تا مملکت دچار کمبود نشود. یعنی باید پله پله مسیر را مشخص کنیم. اول تعیین چشم‌انداز، بعد تعیین رسالت‌ها و در نهایت تعیین هدف‌های قابل اندازه‌گیری و زمان بندی شده. چشم‌انداز هدفی است که نه قابل اندازه‌گیری است و نه زمانی برای آن می‌توان تعیین کرد. به عبارت دیگر آرزو است. یک دیدگاه است. بعضی مواقع این دیدگاه می‌تواند مشخص باشد و مدیران سازمان یا رهبران جامعه آن را اعلام می‌کنند. مثل زمانی که حضرت امام (ره) چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران را تعیین کرد. این چشم‌انداز می‌تواند آرزویی باشد که یک سازمان هدفمند می‌خواهد به آن آرزو برسد.

در بحث تفاوت میان مدیریت و رهبری باید گفت رهبر را کسی تعیین نمی‌کند ولی مدیر را تعیین می‌کنند. هیچ کس به گاندی نمی‌گوید گاندی بشو. هیچ کس به حضرت امام (ره) نمی‌گوید رهبر بشو. هیچ کس به فیدل کاسترو نمی‌گوید فیدل کاسترو بشو. این افراد خودشان طی فرآیندهایی قابلیت‌های خود را نشان می‌دهند و تبدیل به رهبر می‌شوند. رهبران مذهبی یا غیرمذهبی، در دیدگاه خودشان چشم‌اندازی را تعریف کرده‌اند. در سیستم‌های لائیک هم اهدافی تعیین می‌شود. در آن مخلوق برای مخلوق قانون وضع می‌کند (از طریق مجلس).

انتخاب نظام کشور نیز جزو مقوله ریسک است. آیا خالق برای مخلوق قانون تعیین کند (Canon Law)



■ مهدی زاده:
ما باید بدانیم که در
ایران ۱۴۰۰ قرار است
چه اتفاقی بیفتد و در
نتیجه از الان تا سال
۱۴۰۰ که ۱۵ سال
فاصله داریم، در
مدیریت استراتژیک
کلان کشور
برنامه‌ریزی کنیم و
بدانیم آیا می‌توانیم به
آن برسیم یا خیر؟
در زمینه‌هایی که
احتمالاً نمی‌توانیم به
آن برسیم یک ریسک
وجود دارد

خودش ایجاد خطر نکند و مقبولیت جامعه خود را از دست ندهد.

پس باید به مقوله مدیریت استراتژیک توجه کنیم و ببینیم شرکت‌های بزرگ در حال حاضر مقوله مدیریت استراتژیک خود را بر چه محورهایی استوار کرده‌اند. همان‌طور که آقای گرشاسبی فرمودند ریسک‌ها یا سیستماتیک هستند و یا غیرسیستماتیک. مثلاً در همین مثالی که ایشان زدند بدیهی است کارخانه ریسندگی که در شهر رشت قرار دارد با ریسک‌هایی مواجه می‌شود که کارخانه ریسندگی شهر بندرعباس با آن مواجه نمی‌شود. ولی شرکت‌های بیمه وقتی می‌خواهند حق بیمه را محاسبه کنند، هر دو را در یک جا قرار می‌دهند و بر مبنای یک جامعه آماری مختص شمال ایران حق بیمه را محاسبه می‌کنند. حق بیمه این دو واحد با هم فرق می‌کند. به طور خلاصه می‌خواهم بگویم که ریسک‌های سیاسی - اقتصادی را می‌توان از دیدگاه‌های مختلف بررسی کرد.



○ آسیا: آقای گرشاسبی لطفاً درباره ریسک‌هایی که یک سازمان را تهدید می‌کند شرح دهید و بفرمایید این ریسک‌ها را چگونه می‌توان دسته‌بندی کرد؟

● آقای گرشاسبی: این ریسک‌ها را در دو بخش می‌توانیم بررسی کنیم. یک بخش خطرات داخلی سازمان است. یعنی خطراتی که از درون سازمان را تهدید می‌کند و بخش دوم خطراتی است که از بیرون سازمان، آن را تهدید می‌کند.

خطرات درونی و بیرونی خود به دو دسته خطرات طبیعی و خطرات غیرطبیعی تقسیم می‌شوند. خطرات غیرطبیعی ممکن است ناشی از ذات فعالیت یک واحد صنعتی و یا مؤسسه باشد. مثل خطراتی که در فرآیند تولید و بدست آوردن محصول وجود دارد و می‌تواند مختص آن سازمان یا واحد به خصوص باشد. مثلاً مؤسسه‌ای که ناچار است مواد اولیه را از خارج از این مؤسسه وارد کند، با ریسک حمل و نقل و جابجایی آن مواجه است. با توجه به نوع حمل و نقل که می‌تواند دریایی، زمینی یا هوایی باشد، وسیله حمل خود خطرات مختلفی را در بر دارد. قطار و کامیون خطرات مختلفی را ایجاد می‌کنند.

بنابراین در فرآیند یک فعالیت هر بخش، خطرات خاصی وجود دارد که این خطرات می‌تواند در جای خود حادثه‌آفرین باشد. به همین دلیل باید تا حد امکان این خطرات را شناسایی کنیم. بخشی از خطرات داخلی می‌تواند ناشی از ناهنجاری‌های نیروی کار یا ناشی از مواردی همچون حریق، انفجار، ریزش، شکست ماشین‌آلات و نشست مواد سوختنی یا خطرات الکتریکی و الکترونیکی، صدمات ناشی از حمل و نقل باشد. خرابکاری

مهربان باشند. پس یک سازمان جدید برایش خیلی مهم است که چطور با محیط زیست خود برخورد کند و اگر نکند با چه ریسک‌هایی مواجه می‌شود مثل ریسک تعطیل کردن کارخانه. عامل سومی که در نظر می‌گیرند این است که این سازمان باید در جامعه مقبولیت داشته باشد یعنی مورد قبول افراد جامعه باشد. مثلاً یکی از بحث‌های اساسی که در دنیا در حال شکل‌گیری است بانکداری اسلامی است. بانک‌های بزرگ آمده‌اند صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشاع اسلامی درست کرده‌اند چرا که هم در اسلام هم در یهودیت و هم در مسیحیت ربا مذموم است. پس بحث درباره مرابحه و مضاربه و آنهم مضاربه حلال بحث روز دنیا است. انسان نمی‌تواند از هر طریقی روزی خود را بدست آورد. هدف وسیله را توجیه نمی‌کند.

کم‌کم آنها نیز پی برده‌اند که رباخواری برای جامعه ایجاد مشکل می‌کند. پس شرکت‌هایی که مدیریت سرمایه می‌کنند، فاند‌هایی (صندوق‌های مشاع) تأسیس کرده‌اند که اسم آن را گذاشته‌اند فاند‌های اخلاقی یا (Ethical Fund). منشاء بوجود آمدن آنها هم این بوده که پول‌های کلیسا که در فاند‌های مختلف قرار داشت در شرکت‌هایی وارد می‌شد که یا در کار اسلحه یا در کار فروش مشروبات الکلی و یا در معاملات فیلم‌ها و مجلات مستهجن بودند. این برای کلیسای انگلستان ایجاد خطر می‌کرد و از نظر جامعه مومن مسیحی قابل قبول نبود که ببیند کلیسایی که در آن به عبادت خدا می‌پردازد برای کسب درآمد متوسل به هر کاری می‌شود. یعنی حتی برای اینکه بخواهد پولش را جایی بگذارد فکر می‌کند تا برای

■ مهدی‌زاده:
رهبر را کسی تعیین نمی‌کند ولی مدیر را تعیین می‌کنند. هیچ کس به گاندی نمی‌گوید بشو. هیچ کس به حضرت امام (ره) نمی‌گوید رهبر بشو. این افراد طی فرآیندهایی قابلیت‌های خود را نشان می‌دهند و به جایگاه رهبری می‌رسند

● **آقای شاکرین:** ریسک دلیل وجودی بیمه است و بدون ریسک در واقع بیمه مفهوم خود را از دست می‌دهد. بیمه‌گری با ریسک، ریسک‌پذیری، محاسبه ریسک و کاهش ریسک سروکار دارد. عده‌ای مدیر ریسک را همان مدیر واحد بیمه‌ای سازمان می‌دانند که به نظر می‌رسد دید محدودی است، زیرا گستره مدیریت ریسک بسیار وسیع است. عده‌ای دیگر معتقدند که هر مدیری در کار خود ریسک‌پذیری دارد و در واقع هر مدیری، مدیر ریسک است. همانگونه که می‌دانیم در سال‌های اخیر عنوان جدیدی به عناوین مدیریتی اضافه شده به نام مدیریت ریسک، قبلاً نیز تحت عنوان امور ایمنی و پیشگیری آن را می‌شناختند. امور ایمنی یعنی کلیه اقداماتی که حصول اطمینان از ادامه فعالیت موسسه را ممکن می‌سازد. می‌توانیم مفاهیم مربوط به مدیریت ریسک را در سه گروه تقسیم‌بندی نمائیم: گروهی معتقدند که اداره کلیه ریسک‌هایی که یک شرکت یا سازمان در معرض آنهاست در حیطه وظایف مدیریت ریسک است. گروه دوم معتقدند مدیریت ریسک منحصر به اداره ریسک‌های حقیقی است و بالاخره عده‌ای نیز مدیریت ریسک را نام دیگر واحد امور بیمه‌ای سازمان می‌دانند. به هر صورت مدیریت ریسک فرآیند یافتن و به اجرا گذاشتن روش‌های مقابله با ریسک است و به عبارت دیگر مدیریت ریسک به مجموعه اعمالی گفته می‌شود که بتواند دارائی‌های یک موسسه را حفظ نماید.

شرکت‌های بیمه، خیلی از ریسک‌ها را بیمه می‌کنند. در کشور ما فرهنگ بیمه آن طور که باید و شاید نهادینه نشده و با خدمات بیمه‌ای که شرکت‌های بیمه در سایر کشورها ارائه می‌نمایند تفاوت دارد. به عبارت دیگر صنعت بیمه ما بیشتر در بیمه‌های سنتی فعال است و بیشتر پورتفوی شرکت‌های بیمه ما را همان بیمه‌های سنتی و به ویژه بیمه‌های اجباری شخص ثالث و بیمه بدنه اتومبیل تشکیل می‌دهد.

نکته حائز اهمیت در فعالیت‌های بیمه‌گری، نقش بیمه‌گران در کاهش خسارت‌هاست. بیمه‌گران در فرآیند بیمه کردن خطرها

مشاجرات بین پرسنل، سوءمدیریت و غیره را هم می‌توان جزو خطرات درونی یک مؤسسه دانست.

خطرات ناشی از فعالیت همسایگان و خطرات طبیعی جزو خطرات بیرونی هستند. ما در کشوری زندگی می‌کنیم که حدود ۴۰ نوع حادثه طبیعی ما را تهدید می‌کند. حوادثی مثل زلزله، طوفان، سیل و حوادث دیگر که به صورت مختلف قابل تقسیم‌بندی و تفکیک هستند. در نتیجه باید در مقابل هر یک از این خطرات، راهکارهای جداگانه تهیه کرد. براساس مطالعه‌ای که محققان بر روی حدود ۷۵ هزار پرونده خسارت انجام داده‌اند بیش از ۹۸ درصد از حوادث به وجود آمده قابل پیش‌بینی و پیش‌گیری بوده‌اند. یعنی میلیاردها دلار یا ریال خسارت پرداخت شده در حالی که قابل اجتناب بوده است. این اندوخته ملی را می‌توان در زمینه‌های مختلف سرمایه‌گذاری کرد که به توسعه اقتصادی بیانجامد. برعکس در بخش‌هایی ضرر می‌دهیم که به نظر من دلیل آن عدم شناخت است. یک پزشک را در نظر بگیرید وقتی یک پزشک بیماری را به درستی تشخیص ندهد و هرگونه نسخه‌ای را تجویز کند، احتمال هر عارضه‌ای از جمله احتمال تشدید بیماری وجود دارد. به همین دلیل یک پزشک فرآیندی را طی می‌کند. ابتدا سؤالات اولیه را می‌پرسد. پزشک با این سؤالات اولیه هدایت می‌شود که گام بعدی‌اش چه باشد. اگر صرفاً با همان گرایش ذهنی اولیه بخواهد دارو تجویز کند احتمال بهبودی بیمار اندک است. اما پزشک در مرحله بعد آزمایش و در مرحله بعد مشاوره پزشکی را درپیش می‌گیرد و در نهایت تیغ جراحی را به کار می‌گیرد اما متأسفانه در کشور ما، در همین شرایط، خیلی از آقایان پزشک‌ها مطلب خودشان را به کلینیک جراحی تبدیل کرده‌اند. ریسک‌های اینها بسیار بالاست. وقتی یک علم کاربردی شد مطمئن باشید نتیجه می‌دهد.

صنعت بیمه نتیجه سال‌ها تلاش است. باید آن را حفظ کرد. یکی از راه‌های بقای آن توجه به مسائل مدیریت ریسک است. باید به مشاوران ریسک که در حال حاضر در جامعه ما نقش چندانی ندارند، نقش مهم‌تری واگذار شود. صرف بیمه کردن و پوشش بیمه دادن به یک مورد پاسخگو نیست. وقتی حادثه‌ای رخ می‌دهد یک بخش از منابع این مملکت فنا شده است. چرا ما از ابتدای کار نباید در این مقوله سرمایه‌گذاری کنیم. بحث مدیریت ریسک بحث سرمایه‌گذاری است در حقیقت مدیران ریسک بازوی توانای مدیران اجرایی هر مؤسسه یا بنگاه اقتصادی هستند.

○ **آسیا:** آقای شاکرین، لطفاً بفرمائید گستره مدیریت ریسک تا چه حدی است و بیمه در مدیریت ریسک چه جایگاهی دارد؟



■ **شاکرین:**
عده‌ای مدیر ریسک را همان مدیر واحد بیمه‌ای سازمان می‌دانند که به نظر می‌رسد دید محدودی است، زیرا حیطه مدیریت ریسک بسیار وسیع است. عده‌ای دیگر معتقدند که هر مدیری در کار خود ریسک‌پذیری دارد و در واقع هر مدیری مدیر ریسک است

■ شاکرین:

**مدیریت ریسک
فرآیند یافتن و به اجرا
گذاشتن روش‌های
مقابله با ریسک است.
به عبارت دیگر
مدیریت ریسک
به مجموعه اعمالی گفته
می‌شود که بتواند
دارائی‌های یک
موسسه را
حفظ نماید**



انگیزه و تمایل زیادی برای شناسایی و از بین بردن شرایط ناایمن و خطرناک دارند و به طرق مختلف از جمله بازدیدهای اولیه‌ای که از ریسک‌ها انجام می‌دهند و یا تخفیف‌هایی که در میزان حق بیمه ریسک‌های خوب می‌دهند و یا تخفیف‌هایی که به علت عدم ایجاد خسارت در رشته‌هایی مانند بیمه‌های اتومبیل می‌دهند این نقش را ایفا می‌نمایند. وقتی که حادثه و خسارتی رخ می‌دهد بیمه‌گر تلاش می‌کند تا علت حادثه را بداند تا بتواند آن ریسک را در آینده کاهش دهد. در واقع ما باید به این نقش حساس و بسیار با اهمیت بیمه‌گر در افزایش ایمنی جامعه نیز توجه داشته باشیم. در کشورهایی که فرهنگ بیمه توسعه یافته است بیمه‌گران به مسائل پژوهشی و تحقیق در خصوص روش‌های جدید ساخت و ساز و ... اهمیت بسیاری می‌دهند. منافع بیمه‌گران به صورت مستقیم با منافع بیمه‌گذاران هم‌سوئی دارد یعنی هر دو طرف می‌خواهند خسارات جانی یا مالی کمی به وجود آید (بازدیدها یا بازرسی‌هایی که بیمه‌گران برای ایمن کردن محیط خطر انجام می‌دهند).

تحلیل مثبت از فرآیند مدیریت ریسک را می‌توان این گونه بیان کرد که در اثر اجرای آن وضعیت مالی موسسه بهتر شود و موسسه با بحران مالی مواجه نگردد. نکته‌ای که می‌خواهم بر آن تاکید کنم جایگاه مدیریت ریسک است که متأسفانه در جامعه ما جایگاه مناسب خود را پیدا نکرده است. در بیشتر شرکت‌ها و موسسات مالی ما، واحدهای بیمه‌ای یا مدیریت ریسک (با همان دید محدود) زیر نظر مدیریت مالی قرار دارد در صورتی که از نظر اهمیت موضوع به نظر می‌رسد متولی مدیریت ریسک باید از مقامات مسئول موسسه مانند هیئت مدیره باشد تا آن طور که باید و شاید به اهمیت موضوع توجه نماید.

با توجه به اهمیتی که تأمین پوشش‌های بیمه‌ای دارد و به دلیل زیان‌هایی که از فقدان بیمه‌نامه مناسب حاصل می‌شود، باید مسئولیت مدیران موسسات در این زمینه مشخص و معلوم باشد و مرجعی که در خصوص نوع و شرایط و مبلغ بیمه‌نامه اتخاذ

تصمیم می‌نماید نیز باید مشخص و پاس‌خگو باشد. به نظر می‌رسد در خصوص اخذ بیمه‌نامه باید به موارد زیر توجه شود:

- ابتدا باید کلیه خطراتی که مورد بیمه یا بیمه‌شده را تهدید می‌کند به صورت کامل شناسایی شود.

- مبلغ بیمه تعیین شده برای اموال موسسه باید کافی باشد، چرا که بیمه به مبلغ کمتر ارزش واقعی موجب می‌شود که قسمتی از خسارت جبران نگردد.

- مبلغ بیمه برای بیمه‌های اشخاص (بیمه‌های عمر و حوادث) نیز باید مناسب باشد. به گونه‌ای که از نظر اقتصادی، آینده بازماندگان را تأمین نماید. متأسفانه در خصوص مبلغ بیمه‌های اشخاص نیز بیمه‌گذاران ما با اخذ بیمه‌نامه با مبالغ بیمه پایین به این مهم توجه نمی‌نمایند، در صورتی که سرمایه بیمه در نظر گرفته شده در بیمه‌های عمر و حادثه باید حداقل مشکلات اقتصادی ۵ تا ۱۰ سال آینده بازماندگان را تأمین نماید.

- در پرداخت حق بیمه بیمه‌نامه در سررسیدهای مقرر دقت شود. عدم پرداخت به موقع حق بیمه، موجب عدم تعهد بیمه‌گر شده و خسارت‌های احتمالی جبران نمی‌شود.

- بالاخره آخرین نکته انتخاب بیمه‌گر است که مسئله مهمی است. پوشش بیمه‌ای وقتی موثر است که بیمه‌گر امکان جبران به موقع خسارت را داشته باشد. بیمه‌گران برای انجام تعهدات سنگین غالباً به تحصیل پوشش بیمه‌اتکایی اقدام می‌کنند. مجموعه‌های بزرگ صنعتی مانند: کارخانه‌های پتروشیمی پالایشگاه‌ها و ... باید اطمینان حاصل نمایند که بیمه‌گر آنها پوشش اتکایی معتبر و کافی در اختیار دارد تا هنگام خسارت با مشکل مواجه نگردند.

در خصوص بیمه موسسات بزرگ که ارزش‌های مالی زیادی دارند مانند: نیروگاه‌ها، پالایشگاه‌ها و ... که هم شدت خطرشان و هم مبالغ بیمه آنها زیاد است، شرکت‌های بیمه نیز خود را نزد شرکت‌های بیمه دیگر مجدداً بیمه می‌کنند که بیمه مجدد یا بیمه اتکایی نام دارد. وقتی واحدهای بزرگ، خسارت می‌بینند بیمه‌گر مستقیم نیز از شرکت‌های بیمه اتکایی که اغلب شرکت‌های معظم و قوی خارجی هستند و از نظر بنیة مالی نیز وضعیت مناسبی دارند، خسارت دریافت می‌کند. به عبارت دیگر واحدهای صنعتی اگر نزد شرکت‌های بیمه به درستی بیمه شوند، علاوه بر اینکه خسارتشان جبران می‌گردد و می‌توانند فعالیت خود را ادامه دهند، به اقتصاد ملی کشور هم لطمه وارد نمی‌شود. زلزله از آن دسته خطرهایی است که اگر اتفاق بیفتد خسارت آن بسیار بالاست و تعداد زیادی مورد بیمه را شامل می‌شود. زلزله ریسکی است که حتماً بیمه‌گران نزد چندین بیمه‌گر اتکایی خود را بیمه می‌کنند

نشان داده نمی‌شود و براساس همین سود غیر واقعی مالیات پرداخت شده و سود صاحبان سهام تقسیم می‌شود. بدیهی است در دوره‌های مالی که حادثه و خسارتی واقع نشود، مشکلی پیش نمی‌آید اما در صورت وقوع یکی از حوادث و ایجاد خسارت سنگین نه تنها مالیات غیر واقعی پرداخته‌اند بلکه برای حفظ ثبات فعالیت واحد خود ناگزیر به تحصیل اعتبار جدید و یا افزایش سرمایه‌اند که هیچ کار ساده‌ای نیست.

مدیریت ریسک موضوع بسیار مهم و ضروری است که باید بیش از گذشته به آن توجه داشته باشیم. جایگاه مدیریت ریسک در سازمان‌های ما باید ارتقاء یابد و به یک قابلیت سازمانی تبدیل شود و مسئولیت آن نیز به ارکان مهمی مانند هیئت مدیره شرکت محول گردد.

● **گرشاسبی:** در مورد بحث خسارت در رشته اتومبیل، همان‌طور که اشاره شد، بعد از گذشت ۷۰ سال از سابقه صنعت بیمه در کشور ما هنوز در چارچوب محورهای سنتی فعالیت می‌کنیم و به دنبال راهکارهایی همچون مدیریت ریسک نیستیم که بکارگیری آن هم برای بیمه‌گر و هم برای بیمه‌گذار و هم تأمین منافع ملی مفید باشد. الان در بخش پرداخت خسارت، شرکت‌های بیمه مثل صندوق عمل می‌کنند. در حالی که اهمیت و حوزه فعالیت شرکت‌های بیمه فراتر از این‌هاست. شرکت‌های بیمه طبق قانون وظیفه دارند به دلیل حق بیمه‌ای که دریافت کرده‌اند خسارت پرداخت کنند. ولی اگر فراتر از این نگاه کردند و با بکارگیری فنون مدیریت ریسک توانستند ریسک خود را کاهش بدهند؛ هنر و فن بیمه‌گری را با هم بکار گرفته‌اند.

اگر مسئولین در بخش‌های مختلف دقت کافی را اعمال نمایند و با شناخت کافی فعالیت کنند، این عملکرد باید منتج به نتیجه مثبتی بشود. امروزه دور ریز منابع ما به مراتب بیشتر از سوددهی منابع است. نه فقط در بخش بیمه بلکه در بخش‌های دیگر هم همین‌گونه است. دور ریز ناشی از فعالیت‌ها زیاد است به دلیل

چون هم ریسک بزرگی است و هم مبلغ خسارت بالاست. با وجود اینکه همه ساله کشور ما از نظر حوادث مختلف طبیعی مانند سیل و زلزله خسارات زیادی را متحمل می‌شود ولی متأسفانه به دلیل بیمه نبودن مردم و اموال آنها، مزایای این نوع پوشش‌ها در سطح وسیع به کسی تعلق نمی‌گیرد و از این لحاظ لطمه شدیدی نیز به اقتصاد ملی وارد می‌شود.

انواع مختلف پوشش‌های بیمه‌ای که شرکت‌های بیمه عرضه می‌کنند وسیله‌ای برای حفظ دارایی‌های هر واحد اقتصادی و تضمین کننده استمرار فعالیت آن است. علاوه بر پوشش‌های بیمه‌ای در مقابل حوادث طبیعی مانند سیل، زلزله، طوفان و نظایر آنها بسیاری از حوادثی که عامل و منشاء انسانی دارند مانند حریق، تصادف اتومبیل و حتی خطر جنگ را نیز در مواردی می‌توان بیمه کرد.

هدف بعضی از انواع پوشش‌های بیمه‌ای از قبیل بیمه‌های عمر و حوادث و درمان، حفظ سلامت کارکنان و یا ایجاد تأمین برای خانواده آنها است در صورتی که در اثر بیماری و یا حادثه فوت نموده و یا توانائی کارکردن را از دست بدهند. این‌گونه تأمین‌ها موجب آرامش خاطر پرسنل و دل‌بستگی بیشتر آنها به محیطی است که در آن کار می‌کنند و در واقع موجب ایجاد انگیزه‌هایی می‌شود که در جای خود جذب نیروی انسانی کارآمد را تسهیل می‌کند.

انواع دیگری از پوشش‌های بیمه‌ای که شرکت‌های بیمه ارائه می‌کنند بیمه‌های مسئولیت است. واحدهای اقتصادی اعم از صنعتی و غیره، حین فعالیت‌های عادی خود می‌توانند به طرق مختلف موجب وارد شدن ضرر و زیان به اشخاص دیگر شوند و بنابراین در معرض مطالبه خسارت و اقامه دعوی از طرف اشخاص زیان دیده قرار گیرند. گاه خسارت وارده و مطالبه شده در حدی است که موجودیت واحد اقتصادی را به خطر می‌اندازد. بیمه‌های مسئولیت پاسخگوی این خسارتهاست و شامل این پوشش‌ها می‌شود:

بیمه مسئولیت‌های عمومی ناشی از کار، تاسیسات و پرسنل؛ بیمه مسئولیت ناشی از آلودگی محیط زیست بیمه مسئولیت تولید که به علت نقص فنی محصولات ساخته شده موجب خسارت دیگران می‌گردد.

واحدهای تولیدی که از خرید بیمه مناسب و کافی خودداری می‌کنند و شاید این کار را نوعی صرفه‌جویی تلقی می‌کنند باید توجه داشته باشند که در محاسبه قیمت تمام شده کالای خود هزینه‌های محتمل و آتی را نادیده گرفته و در نتیجه قیمت تمام شده کالای آنها کمتر از قیمت واقعی آن محاسبه می‌شود. به عبارت دیگر در حساب‌های آخر سال این شرکت‌ها سود واقعی



■ **شاکرین:**
متأسفانه در بسیاری از شرکت‌ها و موسسات مالی ما بیشتر واحدهای بیمه‌ای یا مدیریت ریسک زیر نظر مدیریت مالی قرار دارد در صورتی که با توجه به اهمیت موضوع به نظر می‌رسد متولی مدیریت ریسک باید از مقامات مسئول موسسه باشد تا آن طور که باید و شاید به اهمیت موضوع توجه نماید

اگر از یک جایی شروع می‌کنید باید به یک جایی هم ختم کنید. در مقوله مدیریت، بحثی داریم به نام SOWT که نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و خطرات سازمان را مشخص می‌کند. نقاط قوت و ضعف سازمان از مقوله ارزیابی ریسک محیط داخلی و بررسی فرصت‌ها و خطرهای آن مقوله ریسک محیط خارجی است. پس در مدیریت استراتژیک اول باید محیط داخلی و خارجی را ارزیابی کنیم. در محیط داخلی اول باید تعریف کنیم که این محیط از چه چیزهایی تشکیل شده است. مثلاً ماشین‌آلات جزو محیط داخلی است. اینکه ماشین‌آلات قدیمی است یا جدید است و آیا از آخرین تکنولوژی استفاده کرده‌اید یا خیر؟ این مسئله، هم خطر است و هم می‌تواند فرصت باشد. آیا نیروی انسانی که در سازمان کار می‌کنند از تخصص خوبی برخوردار هستند یا خیر؟ اگر برخوردار نیستند پس برای سازمان ریسک ایجاد می‌کنند.

برای رسیدن به اهداف بلند مدت سازمان، باید ساختار درستی تعریف کرد. مثلاً اگر هدف این باشد که بخواهید باری را در کوهستان حمل کنید باید از حیوانی استفاده کنید که این بار را بتواند در کوه حمل کند. اگر بخواهید

همین بار را در کویر حمل کنید باید از حیوانی استفاده کنید که قابلیت راه رفتن در کویر را داشته باشد. دقت به این موضوع یعنی طراحی ساختار استراتژیک مناسب برای رسیدن به هدف. پس باید دنبال حیوانی یا وسیله‌ای بگردیم که ما را به هدفمان برساند. بنابراین برای اینکه به هدف‌های سازمانی خود برسیم، باید ساختار درست سازمانی داشته باشیم.

به مصداق این مثل که «آب در کوزه و ما تشنه لبان می‌گردیم» گاهی ما برای تحصیل علم به خارج می‌رویم ولی به چیزهایی که در کتاب‌های خودمان هست اصلاً توجه نمی‌کنیم. دراول یکی از کتابهای مدیریت استراتژیک خارجی این جمله قشنگ را دیدم که نوشته بود:

شتر همان اسب است ولی مثل اینکه کمیته‌ای ننشسته‌اند و این حیوان را خلق کرده‌اند.

خیلی جالب است. خداوند در سوره غاشیه آیه ۱۷ می‌فرماید: «افلا ینظرون الی الابل کیف خلقت» یعنی در خلقت شتر دقت نمی‌کنید که من چگونه آن را آفریده‌ام. زمانی که این موضوع مطرح شده است که خداوند که در آیات بعد راجع به عظمت آسمان و کوه و زمین صحبت می‌کند، یعنی زمانی که خداوند درباره اختراعات خلقت خود صحبت می‌نماید. مسئله چگونگی خلقت شتر را نیز مطرح می‌کند. بنابراین در مدیریت استراتژیک باید به اهداف سازمان و به ساختار سازمانی که ما را به اهدافمان برساند توجه کنیم. اگر در طراحی ساختار سازمانی اشتباه کنیم، با مدیریت ریسک مواجه می‌شویم.

آیا در بخش تولید، فروش و مالی سازمان از بهترین سیستم‌ها



اینکه نمی‌توانیم آن را کنترل کنیم. در پرداخت خسارت خیلی راحت تصمیم می‌گیریم در حالی که باید تحلیل ریسک انجام شود و دلیل کارها مشخص شود. ضمناً واقعیت امر این است که در بعضی شرایط خسارت‌های جانبی به مراتب بیشتر از خسارت‌های اصلی است. مثلاً یک کارخانه خسارت دیده را در نظر بگیرد تا بخواهد خسارت خود را بگیرد. هر روز دهها برابر مبلغ خسارت را از دست داده است و هزینه کلانی به این کارخانه تحمیل شده است.

به همین دلیل مشکل فقط در بخش بیمه نیست بلکه در تمام ارکان جامعه ما یک حلقه مفقوده هست که باید اصلاح شود تا نقش مدیریت ریسک واقعی شود.

● **مهدی زاده:** مطلبی عنوان شده این مفهوم که گاهی سیاست‌های نظام خود برای مدیرانی که برنامه ریزی کافی برای کارشان کرده‌اند، ایجاد خطر می‌کند مثل تغییر نرخ بهره بانکی یا تعرفه‌ها. به نظر من نظام دارد به ریسک‌های کلان اقتصادی و سیاسی توجه می‌کند و آن را در قالب برنامه‌های ایران ۱۴۰۰ معرفی کرده است و به تدریج نیز ساختارهای آن را ایجاد می‌کند. هر نظامی باید مجموعه‌ای از سیاست‌های کلی داشته باشد و برای آینده آن برنامه‌ریزی کند که مثلاً برای ۱۰ یا ۲۰ سال آینده در مقوله انرژی چه کار باید بکند. اگر قرار است در سال ۱۴۰۰ به یک رقم مشخصی از تولید برق برسد، دولت دیگری که می‌آید نمی‌تواند بگوید من این را قبول ندارم چون کل نظام به این موضوع رسیده و می‌خواهد به آن جایگاهی که در نظر دارد برسد.

از طرف دیگر هر ریسکی باید در مرحله آخر حسابرسی شود. یعنی

■ **گرشاسبی:**
یک کارخانه
خسارت دیده را در
نظر بگیرد تا
بخواهد خسارت
خود را بگیرد هر روز
دهها برابر مبلغ
خسارت را از دست
داده و هزینه کلانی به
این کارخانه تحمیل
می‌شود

■ مهدی زاده:
**در مدیریت
 استراتژیک باید به
 اهداف سازمان و به
 ساختار سازمانی که
 ما را به اهدافمان
 می‌رساند توجه
 خاص کنیم.
 اگر در ساختن
 ساختار سازمانی
 اشتباه کنیم، با
 مدیریت ریسک
 مواجه می‌شویم**

خطرات را بشناسیم به تحلیل آنها بپردازیم. به طوری که بدانیم چه ضعف‌هایی داریم و این ضعف‌ها باعث چه مشکلات و معضلاتی می‌شود. من فکر نمی‌کنم صرف گرفتن اطلاعات خارجی مفید باشد بلکه باید مشکلات دیگر را حل کنیم. ضمن اینکه با استفاده از دستاوردهای آنها خطرات و ریسک‌های مربوط به خود را شناسایی و راه‌حل آنها را پیدا کنیم. امروزه خطرات جدیدی به جامعه اضافه شده که تا مدتی پیش دیده نمی‌شد. امروزه در دریاها حوادثی اتفاق می‌افتد که در گذشته مورد نقد و بررسی قرار نگرفته بود. امروزه خطراتی در دنیا به وجود آمده که از دیدگاه حوادث طبیعی قابل تطبیق با گذشته نیست.

ما باید این مسائل را در جایی ببینیم و هدف‌گذاری کنیم و بتوانیم آن را به سرانجام مثبتی برسانیم.

● **مهدی زاده:** ما باید به دو نکته توجه داشته باشیم. یکی اینکه باید بگذاریم استادان فن کار را انجام بدهند و دیگری اینکه در مقوله مدیریت ریسک به اتفاقاتی که در دنیا می‌افتد، توجه داشته باشیم. در این میزگرد تلاش کردیم تعاریف مدیریت ریسک و اهمیت نقش مدیران را در ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای شناسایی ریسک‌های متعدد و مدیریت آنها در جامعه و سازمان را تبیین کنیم و دیدگاهی درست و روشن از مدیریت ریسک ارایه دهیم، ابعاد این مبحث چنان گسترده است که پرداختن به تمام جوانب آن در زمان کوتاه این میزگرد میسر نشد. امیدواریم در مجال دیگر فرصت پرداختن به روش‌های کاربردی و اجرایی مدیریت ریسک بدست آید.

○ آسیا: محدودیت فرصت میزگرد اجازه پرداختن بیشتر به این موضوع مهم و متأسفانه مهجور مانده را نمی‌دهد. امیدواریم در فرصت‌های دیگری بتوانیم مباحث امروز را دنبال کنیم. مجدداً از حضور شما گرامیان تشکر نموده و آرزو می‌کنم نشریه آسیا همواره از مساعدت شما برخوردار باشد.



استفاده می‌کنیم؟ آیا مدیریت ما به لحاظ سخت‌افزاری و نرم‌افزاری قابل قبول است؟ بنابراین در مدیریت ریسک باید محیط داخلی را به خوبی تجزیه و تحلیل کنیم و عوامل قوت و ضعف محیط داخلی خودمان را پیدا کنیم و برای آنها در قالب مدیریت ریسک برنامه داشته باشیم. در مقوله مدیریت وقتی داده‌ها را مشخص کردیم، فرآیند را مشخص کردیم، می‌توانیم خروجی را مشخص کنیم. بعد می‌توانیم انعکاس فعالیت‌هایمان را در محیط خارجی بررسی کنیم. محیط خارجی اجزاء مختلفی دارد مثل محیط سیاسی، اقتصادی، حقوقی، تکنولوژیکی، جمعیتی و محیط زیستی.

در هر کدام از اینها که سازمان با خطر مواجه می‌شود باید مدیریت ریسک وارد عمل شود. آیا در عرصه سیاسی درست برخورد می‌کنیم؟ آیا برای سازمان خود برنامه ریزی درست داریم؟ چرا بعضی سرمایه‌ها فرار می‌کنند؟ چون در مقوله مدیریت ریسک به جایی می‌رسند که امنیت سرمایه خود را در خطر می‌بینند و بنابراین محیط اقتصادی خود را عوض می‌کنند. محیط اقتصادی خود دارای عوامل مختلفی مانند تورم، نرخ بهره بانکی، رکود، رونق بیکاری و ... است. محیط قانونی نیز عوامل مختلفی مثل قانون تامین اجتماعی، قانون مالیات‌ها، قانون ثبت، قانون نظام وظیفه و ... دارد. آیا سازمان‌ها به این محیط‌ها توجه می‌کنند؟

جمعیت ایران در ۳۰ سال گذشته چقدر بوده، الان چقدر است؟ آیا به لحاظ جمعیتی چه در بحث تولید و چه در بحث فروش به خوبی به محیط جمعیتی توجه می‌کنیم؟ فقط نمی‌توانیم انتقاد کنیم. باید به این نظام کمک کنیم. مثلاً در سازمان خودمان واحد مدیریت ریسکی را راه‌اندازی کنیم که فقط به ریسک‌های فیزیکی توجه نداشته باشد و به ریسک‌های دیگر نیز توجه کند و این جان کلام امروز من در مورد مدیریت ریسک است که در کشور ما به خوبی به آن توجه نمی‌شود.

چطور است که وقتی ISO می‌آید، همه سازمان می‌خواهند ISO بگیرند. باید این فرهنگ را جا بیندازیم که خودمان شناخت درستی

از ریسک‌های بین‌المللی و ریسک‌هایی که یک سازمان با آن مواجه می‌شود داشته باشیم و فقط به ریسک‌های فیزیکی فکر نکنیم.

● **گرشاسبی:** من از صحبت‌های آقای مهدی زاده که پیشنهاد خوبی را مطرح کردند، استفاده می‌کنم. پیشنهاد آقای مهدی زاده در خصوص داشتن تیمی که متولی مدیریت ریسک باشد بسیار خوب است. به کارگیری مباحث علمی خارج از کشور خیلی مؤثر و مفید است اما به نظر من مشکل ما در نبودن آن علم در کشور نیست. مشکل در این است که باید در جامعه