

به نام خدا

مدیریت ریسک: جزء سوم_ عملکرد

رهیافت من

شماره ۲۹ تاریخ ۲۱ آذر ماه ۱۴۰۴

محمد علی باقرپور ولاشانی

هیات علمی دانشگاه فردوسی مشهد

رئیس هیات مدیره شرکت رهیافت و راهبرد نواندیشان پویا (رهنو)



ضمن تبریک ولادت باسعادت حضرت فاطمه زهرا(س) و روز زن، در نوشتار قبلی(رهیافت من: شماره ۲۸) جزء دوم مدیریت ریسک طبق رهنمود "مدیریت ریسک سازمانی- یکپارچه سازی با استراتژی و عملکرد کوزو(۲۰۱۷)"، تحت عنوان "تعیین اهداف و استراتژی"، بیان گردید. نوشتار حاضر به معرفی جزء سوم، تحت عنوان "عملکرد"، اختصاص دارد. این جزء بطور خاص بر عملکرد(تصمیمات، فعالیت ها و اقدامات) تمرکز نموده و ارائه کننده رهنمود ها و روش هایی است که در شناسایی، ارزیابی و پاسخ مناسب به ریسک های تاثیر گذار بر استراتژی و اهداف سازمان کمک می نماید. اصول مربوط به جزء مذکور به شرح زیر می باشد:

شناسایی ریسک: طبق این اصل، انتظار می رود که سازمان ها تمامی ریسک های جدید، نوظهور و ریسک های در حال تغییر که می توانند دستیابی به اهداف و استراتژی را تحت تاثیر قرار داده، شناسائی نمایند. این ریسک ها از عوامل متعدد از جمله تغییر در اهداف و محیط درونی و بیرونی ناشی می گردند. شناسائی بموقع ریسک ها سازمان را قادر ساخته تا بستر و شرایط مناسب برای کنترل و مدیریت آنها را فراهم سازد. شایان ذکر این که، پیش شرط لازم برای شناسایی ریسک ها، تعیین دقیق، روشن، و ... اهداف بوده و در هر سطحی(سطح کل سازمان، معاونت ها، مدیریت ها، فرایند های کلان، فرایند ها و ..) این هدفها تعیین شود، در همان سطح هم ریسک ها قابل شناسایی می باشد(اطلاعات بیشتر در رهیافت من-شماره ۱۵).

ارزیابی شدت ریسک: ارزیابی ریسک ها به معنی سنجش و کمی کردن آنها است. ارزیابی شدت ریسک ها به انتخاب پاسخ های مناسب و هوشمندانه برای آنها با رعایت اصول "اهمیت" و "فزونی منافع بر مخارج" کمک می نماید. ارزیابی می تواند از ابعاد مختلف از جمله "احتمال

وقوع"، "اثر یا نتیجه" و ... صورت پذیرد. "احتمال وقوع" معمولاً بر اساس تجارب قبلی، وضعیت موجود و اقدامات آتی موثر بر آن و "اثر یا نتیجه" بر اساس میزان تاثیر وقوع ریسک بر وضعیت، منابع، فعالیت ها و ... سازمان تعیین می گردد. بهترین حالت این است که برای احتمال، مقداری بین صفر و یک و برای اثر نیز مبلغ ریالی تعیین نمود ولی در عمل با توجه به محدودیت های موجود از روش های دیگر از جمله طیف لیکرت استفاده می شود.

اولویت بندی ریسک ها: اولویت بندی ریسک ها مبنایی برای انتخاب پاسخ مناسب به آنها می باشد. اولویت بندی نه تنها به مدیران در برنامه ریزی، تخصیص منابع، کنترل و نظارت بهتر کمک نموده بلکه برای حسابرسان (مستقل، داخلی، و ...) نیز در برنامه ریزی و اجرای هوشمندانه فرایند حسابرسی مفید است. هر چند که فرایند شناسایی، ارزیابی و اولویت بندی ریسک ها، بیشتر تحت تاثیر قضاوت افراد بوده ولی باید تمهیداتی اندیشیده شود که این قضاوت ها از یک مبنای علمی، منطقی و حرفه ای برخوردار باشند.

اعمال (به کارگیری) پاسخ به ریسک ها: انتظار می رود که مدیریت برای تمام ریسک های با اهمیت شناسایی شده، یک پاسخ (روش) مناسب را انتخاب و به کار گیرد. برای این منظور، ابتدا پاسخ ها (روش های) مختلف تعیین و بر اساس تجزیه و تحلیل های منطقی و علمی روش مناسب و اثر بخش انتخاب می گردد. در انتخاب روش، معیار هایی از قبیل "فزونی منافع بر مخارج"، "شرایط و وضعیت شرکت"، "محیط فعالیت"، "ارزش های اخلاقی" و ... در نظر گرفته می شود. این روش ها را می توان در طبقات کلی پذیرش، اجتناب، انجام (پیگیری)، کاهش، و انتقال (تسهیم) تقسیم بندی نمود.

توسعه نگرش (دیدگاه) پرتفوی: انتظار می رود که سازمان یک دیدگاه پرتفویی از ریسک ایجاد و بر اساس آن ارزیابی لازم را بنماید. دیدگاه مذکور این امکان را برای مدیریت و هیئت مدیره فراهم نموده تا نوع، شدت و وابستگی های متقابل ریسک ها و همچنین، چگونگی تاثیر آنها بر عملکرد را در نظر بگیرند. با به کارگیری این دیدگاه، ریسک هایی که در سطح سازمان دارای

شدت با اهمیت بوده مشخص می گردد. آنها ممکن است در سطح سازمان، معاملات یا پردازش ها ایجاد شده و می توانند سازمان را به عنوان یک کل مختل نمایند.

همانطور که قبلا بیان شد، شواهد تجربی نشان می دهد که بسیاری از سازمان های ایرانی تا تحقق کامل موارد فوق راه طولانی در پیش دارند.