

# بسط فرایند ریسک

## برای اداره فرصتها

منبع: PROJECT MANAGEMENT

مترجمان: علی ابدالی و علیمراد ناصری

### چکیده

دیدگاه رایج و سنتی در مورد ریسک، یک دیدگاه منفی است که تداعی کننده خسارت، تلفات، قمار، زیان و پیامدهای مضر است. ولی بعضی از دستورالعملها و استانداردهای امروزی امکان ریسک فراسوی (UPSIDE) یا فرصت را مطرح می کنند. منظور عدم اطمینانهایی است که می توانند تاثیر سودمندی در جهت نائل شدن به اهداف سازمان داشته باشند. علی رغم این تئوری، بیشترین کاربردهای فرایند ریسک هنوز بر مدیریت تهدیدات متمرکز است و روشهای مدیریت فرصتها هنوز به صورت ناچور و واکنش دار (REACTIVE AND PATCHY) باقی مانده است. به نظر می رسد ابزارها و تکنیکهای قابل دسترس برای کاربران ریسک تنها برجسته منفی ریسک تاکید دارند. این مقاله حوزه فرایند ریسک را تا جایی بسط می دهد که مدیریت فرصتها را نیز دربر بگیرد.

### ۱ - مقدمه

تنها تعداد کمی از مدیران این مطلب را انکار می کنند که «در تمام پروژه ها عدم اطمینان وجود دارد». عدم اطمینانی که مشاهای مختلفی دارد که می توان به مسائل تکنیکی، مدیریتی، بازرگانی و مسائل داخلی و خارجی مرتبط با طرح اشاره کرد. همچنین این مسئله کاملاً به رسمیت شناخته شده و پذیرفته شده است که مدیریت موفق عدم اطمینانها در نهایت با موفقیت پروژه ارتباط دارد، همانند یک مدیریت پویا که دائماً در تلاش برای هدایت پروژه در جهت دستیابی به اهداف مطلوب سازمان است. این مسئله بیانگر این

واقعیت است که سیمای مدیریت ریسک به سوی محبوبیت عامه سوق یافته و به نظر می رسد یک روش نظام مندی را برای اداره کردن نامطمئن ها ارائه دهد. همچنین روشن است که اگر زمانی عدم اطمینان تشدید یابد می تواند یک گسسته ای از پیامدها را در دستیابی به اهداف پروژه موجب شود، از یک فاجعه اساسی گرفته تا یک نتیجه خوشایند غیرمنتظره. علی رغم این، فرایند سنتی مدیریت ریسک که توسط اکثر مدیران تجربه شده است صریحاً بر اثرات منفی تردیدها (نامطمئن ها) متمرکز است. در نتیجه این نگرش، تلاش قابل توجهی روی تشخیص و اداره تهدیدها صرف شد، درحالی که فرصتها به فراموشی سپرده شدند.

این مقاله استدلال می کند که یک روش ترکیبی برای مدیریت تهدیدات و فرصتها، می تواند در آن واحد به حداقل رسیدن نتایج منفی ناخوشایند و همین طور به حداکثر رساندن شانس استفاده از نتایج مثبت خوشایند را تضمین کند.

### ۲ - یک تعریف یا دو تعریف؟

این پیشنهاد می کند که «یک فرایند مشترک می تواند برای اداره فرصتها و تهدیدها به کار برود» از جنبه های مثبت تعاریفات اخیر از ریسک است. این موضوع به نوبه خود بحثهای داغی را میان جامعه کاربران ریسک با گروههای موافق و مخالف با آن به جریان انداخته است. بحث این است که واژه ریسک باید مشتمل بر فرصتها و تهدیدها باشد یا اینکه

ریسک صرفاً یک واژه منفی است و با فرصت از لحاظ کیفی تفاوت دارد. دو گزینه وجود دارد:

۱ - «ریسک» یک واژه پوششی است، با دو متغیر:

• فرصت یک ریسک با نتایج مثبت است.

• تهدید یک ریسک با نتایج منفی است.

۲ - «عدم اطمینان» یک واژه اساسی است با دو متغیر:

• ریسک منحصرأ مربوط به تهدید می شود یعنی عدم اطمینان با اثرات منفی.

• فرصت عدم اطمینان است با اثرات مثبت.

شکی نیست که منظور مردم از استعمال لغت ریسک فقط به جنبه منفی آن مربوط می گردد. اگر از یک فرد در خیابان سوال کنید

آیا او دوست دارد یک واقعه همراه با ریسک داشته باشد، در اغلب موارد یک جواب منفی می شنوید: «ریسک برای شما بد است». این مسئله بازتاب تعاریف سنتی از لغت ریسک هم در لغت نامه های استاندارد و هم در بعضی از لغت نامه های تخصصی است. به هر حال بعضی از صاحب نظران و سازمانها تدریجاً

تعریف خود را از ریسک متحول می کنند طوری که تعریف جدید هم «ریسک فراسوی و هم ریسک فرسوی (DOWNSIDE RISK)» را شامل می گردد. در بسیاری از تعاریف ارائه شده توسط صاحب نظران ماهیت اثر ناشناخته است و هر کدام به طور ضمنی تأثیرات مثبت و منفی را در تعریف خود می گنجانند، مابقی در نامیدن فرصتها و تهدیدها در تعاریف خود صریح هستند. آخرین استانداردهای تعریف



ریسک که فرصتها و تهدیدها را شامل شود در آخرین سری از نشریه (THE PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE) PMBOK توسط «انسیتو مدیریت پروژه» در دسامبر ۲۰۰۰ منتشر شد که قید می‌کند: «ریسک یک رویداد نامعلومی است که اگر رخ دهد یا تاثیر مثبت یا منفی بر اهداف پروژه دارد... ریسک هم تهدیدات اهداف و هم فرصتهای بهبود اهداف را دربرمی‌گیرد.

به نظر نگارنده یک تعریف از ریسک که هر دوی فرصتهای و تهدیدها را دربرگیرد، یک بیان روشن برای منظور موردنظر است. پذیرفتن اینکه این دو به یک اندازه مهم هستند در موفقیت پروژه تاثیر می‌گذارد و هر دو نیاز به اداره کردن پویا دارند. این استدلالی است — براینکه فرصتها و تهدیدها در کیفیت، ذاتاً متفاوت نیستند زیرا هر دو شامل عدم قطعیت می‌گردند که بتانسیل بالایی برای تاثیر بر اهداف پروژه دارد. در نتیجه هر دو می‌توانند با فرایندهای مشابهی اداره شوند، اگر چه به خاطر رفتار موثر با فرصتها ممکن است یکسری اصلاحات برای استاندارد ساختن روش مدیریت ریسک لازم باشد.

### ۳- یک فرایند یا دو فرایند؟

در ادامه بحث در مورد تعریفهای ریسک، گفتمان هم راستا با آن درباره فرایندهاست. کسانی که ریسک را کاملاً منفی معنی می‌کنند و فرصت را یک چیز منفی ذاتاً متفاوت با ریسک می‌بینند، خواهان جدا کردن مدیریت ریسک و مدیریت فرصت هستند. کسانی که ریسک را یک واژه مشترک شامل هم فرصتها و هم تهدیدها می‌بینند، پذیرفته‌اند که اداره هر دوی آنها با یک روش ترکیبی — از طریق یک فرایند عمومی — امکانپذیر است. به عنوان مثال، نشریه انسیتو مدیریت پروژه، مدیریت ریسک را «فرایند سیستماتیک شناسایی کردن، تجزیه و تحلیل کردن و عکس العمل نشان دادن به ریسک پروژه» تعریف می‌کنند. آن یعنی به حداکثر رسانیدن احتمال وقوع رخدادهای مثبت و پیامدهای حاصله و به حداقل رساندن احتمال وقوع رخدادهای منفی و پیامدهای ناشی از آن در راستای اهداف پروژه است.

علی‌رغم این دامنه روشن، فرایند مدیریت ریسک که در نشریه یادشده، شرح داده شده، هنوز متمایل به مدیریت تهدیدات است، که این

فرصتهای برنامه ریزی نشده کنیم. یک فرایند عمومی می‌تواند به روش یکسانی با عدم اطمینانهای مثبت ارتباط داشته باشد، همان طور که می‌تواند با عدم اطمینانهای منفی ارتباط داشته باشد و باعث گسترش دامنه روش مدیریت ریسک گردد. سومین مزیت، زیاد شدن کارایی است. یک فرایند که دو نوع درون مایه دارد (منظور فرایندی است که فرصت و تهدید را توأم در خود دارد) ممکن است خیلی کارآتر از دو فرایند مجزا باشد.

به هر حال، اگر فرایند موجود ریسک گسترش داده شود تا فرصتها در کنار تهدیدها اداره گردند، بعضی تغییرات در آن الزامی خواهد بود. مابقی این مقاله به جاهایی که اصلاحات باید انجام گیرند، اشاره می‌کند.

### ۴- اصلاحات فرایند

به خاطر ساختار بحث، استفاده از یک فرایند ویژه مدیریت ریسک که مدیریت فرصت را در خود جای می‌دهد، ضروری است. فرایند مدیریت ریسک در این مقاله از قول نشریه «انسیتو مدیریت پروژه» توضیح داده شده است، و اصول بیان شده در این مقاله برای هر نوع فرایند ریسک دیگری صادق است. فرایند ریسکی که در این نشریه ذکر گردیده است دارای شش مرحله است: ۱- برنامه ریزی مدیریت ریسک ۲- تشخیص ریسک ۳- تجزیه و تحلیل کیفی ریسک ۴- تجزیه و تحلیل کمی ریسک ۵- برنامه ریزی برای واکنش در برابر ریسک ۶- نظارت و کنترل ریسک. اکنون هر مرحله از این فرایند

مسئله بازتاب تجربیات آن دسته از کاربران ریسک است که به جای جستجو برای مزیت‌های پنهان یا فراسوی ریسک (فرصتها)، مشکلات و خطرات بالقوه ریسک را مورد توجه قرار دادند. دیگر فرایندهای مدیریت ریسک که مدعی‌اند هم تهدیدها و هم فرصتها را در فرایندهای خود لحاظ می‌کنند، بیشتر شبیه به نوعی دوگانگی برای مدیریت فرصت به نظر می‌رسند، که این ضعف، در سازگار نشدن تعریف جامع آنها با یک فرایند — که صریحاً هر دو نوع ریسک را شامل شود — آشکار می‌شود.

علاوه بر این، از نقطه نظر تئوریک، اینکه فرصت و تهدید دو متغیر از جنس واحد هستند و آنها باید با هم اداره گردند، باعث می‌شود که استفاده از یک فرایند مشترک مزیت‌های عملی فراوانی داشته باشد. اول اینکه احتمالاً از دید مدیران پروژه، ایجاد یک فرایند جداگانه برای مدیریت فرصت، یک بار اضافی تلقی می‌شود و ممکن است ایجاد چنین فرایندی مورد توجه قرار نگیرد. به عبارت دیگر، اگر فرصتها به وسیله یک فرایند مدیریت ریسک که از قبل وجود دارد، مورد استفاده قرار بگیرد هزینه‌های سربار نیز به حداقل می‌رسد. دوم اینکه طرز تفکر در مدیریت ریسک، مدیر را تشویق به تشخیص عدم اطمینانهایی می‌کند که ممکن است بر اهداف پروژه تاثیرگذار باشند و وی را به جستجوی پویا برای یافتن راههایی به منظور مورد توجه قرار دادن این فرایند تشخیص سوق دهد. درحالی که نیاز به کم رنگ کردن یا به حداقل رساندن تهدیدات امری روشن است، این غیرطبیعی است که وقت خود را صرف



**برنامه مدیریت ریسک بخش  
جدایی ناپذیر از برنامه  
مدیریت پروژه است  
که تعیین می کند  
یک پروژه  
چه میزان  
ریسک خواهد داشت.**

ریسک مورد بررسی قرار می گیرد تا تغییرات لازم برای پوشش دادن فرصتها شناسایی گردند.

الف - برنامه ریزی مدیریت ریسک: این مرحله مقدماتی از فرایند ریسک اطمینان می دهد که اهداف پروژه به وضوح بیان و درک شده اند و توجه فرایند ریسک را بر حول نیازهای روشن یک پروژه خاص معطوف می دارد و نتایج را در یک طرح مدیریت ریسک مستند می کند. این کاملاً مهم است که قبل از مبادرت کردن به تشخیص ریسک، اهداف فرایند مدیریت ریسک باید مورد توافق قرار گیرد. همچنین نقشها و مسئولیتها، روش سازنگری کردن و گزارش نتیجه کار و... ضروری است. برنامه مدیریت ریسک بخش جدایی ناپذیر از برنامه مدیریت پروژه است که تعیین می کند یک پروژه چقدر ریسک خواهد داشت.

این مرحله جهت ناسازگاری با مدیریت فرصت، نیازی به تغییرات اساسی ندارد. زیرا آن صرفاً فرایندی که باید سرلوحه کار قرار گیرد را تعیین می کند. البته در صورتی که تکنیک های خاص فرصت به کار برده شوند یا بعداً طراحی گردند، این مرحله باید همه موارد بالا را دربرگیرد. همچنین ممکن است بیان صریح این مطلب که «روش مدیریت ریسک در این طرح، فرصتها و تهدیدها را توأمان مدیریت می کند» سودمند واقع شود زیرا همان طور که جلوتر هم بحث شد، این روش یک رویه رایجی نیست و بنابراین، ممکن است نیاز شود در آغاز پروژه این مورد تاکید گردد که کاربران پروژه بدانند که انتظارات چیست؟

ب - تشخیص ریسک: تکنیک های زیادی برای شناسایی ریسک وجود دارد، مانند تکنیک طوفان فکری و کارگاههای فکری (WORKSHOPS)، چک لیست و لیستهای آماده، پرسشنامه ها و مصاحبه ها، تکنیک گروههای دلفی یا گروه اسمی، و روشهای نموداری مختلف مانند نمودارهای علت معلولی، پویاییهای سیستمها، نمودارهای نفوذ (INFLUENCE DIAGRAMS) و غیره. اینها شامل تکنیک های خلاقیت و آن چیزهایی است که براساس تجربیات قبلی ترسیم شده است و همچنین اینجا روشهای گروهی به اندازه روشهای انفرادی کاربرد دارند. باید متذکر شد که در شناسایی ریسک هرگز «بهترین روش» وجود ندارد و باید ترکیب مناسبی از روشهای مورد استفاده قرار گیرد.

هریک از تکنیک های عمومی شناسایی ریسک که در بالا فهرست گردیده است، می تواند در تئوری برای تشخیص فرصتها و تهدیدها اثربخش ظاهر گردند، اگرچه تجربه بیشتر تیم های پروژه ای، به هنگام استفاده از این روشها، بیشتر متمرکز بر تهدیدات پروژه است. زمانی که سهامداران روش معمول خود را برای شناسایی ریسک به کار می برند، این نیروی عادت موجب می شود که آنها به هیچ روش دیگری - به جزء روشهایی که تنها تهدیدات را دربرمی گیرند - فکر نکنند. در نتیجه، ممکن است سودمند باشد که روشهای دیگری برای شناسایی ریسک به کار ببریم که می توانند ریسک را روشن تر از تکنیک های موجود به ما معرفی کنند. همانند

سه روشی که در اینجا به آن اشاره می شود: تجزیه و تحلیل SWOT: این روش برای تشخیص نقاط ضعف و قوت سازمانی، فرصتها و تهدیدهای خاص پروژه است. تکنیک های نرمال خلاقیت مربوط به طوفان فکری نیز می توانند قابل استفاده باشند. ولی کارگاههای فکر در چهار مرحله ساختار داده شده است. دو تا از آنها صریحاً جنبه های مثبت را معرفی می کنند یعنی تواناییهای سازمانی و فرصتهای پروژه، ترتیب شناسایی (منظور، تشخیص تواناییها قبل از ضعفها و تشخیص فرصتها قبل از تهدیدها) به ما کمک می کند که بر گرایش طبیعی خود در مورد توجه بیشتر به عوامل منفی موجود غلبه کنیم. این مسئله باید مورد توجه قرار گیرد که استفاده شایسته از این تکنیک ها مستلزم انجام یک مرحله تجزیه و تحلیل در رابطه با تواناییها و ضعفها و فرصتها و تهدیدها و اولویت بندی نتایج برای تحقق بخشیدن به مرحله عمل است. ولی با این حال، در بیشتر موارد، گروهها روش شناسایی (SWOT=STRENGTH, WEAKNESS, OPPORTUNITY, THREAT) را بدون مرحله تجزیه و تحلیل انجام می دهند.

تجزیه و تحلیل مفروضات و بسازدارنده ها: «مفروضات» نتایج احتمالی یک تصمیم را در یک فضای عدم اطمینان شرح می دهند، در حالی که «بازدارنده ها» محدودیتهای پروژه ای را که در پروژه بساید اعمال گردند، تعیین می کند. خوشبینانه بودن مفروضات امری معمول است. (یعنی بهترین وضعیت را در نظر می گیریم). مفروضات می توانند مانند ریسکهای بالقوه مورد آزمایش قرار گیرند، زیرا یک فرض غلط می تواند یک تهدیدی جدی برای پروژه به وجود بیاورد. این روش می تواند برای سنجش بازدارنده ها نیز توسعه داده شود. در مواردی ممکن است یک فرصت شناسایی شده دستیابی به اهداف پروژه را تسهیل کند یا آنها را بهبود بخشد.

تجزیه و تحلیل میدان نیرو: این تکنیک به طور کلی در تصمیم گیریهای استراتژیک برای تشخیص تاثیرات مثبت و منفی تصمیم اتخاذ شده در دستیابی به اهداف پروژه به کار می رود. شاید ساده باشد که این روش را برای تشخیص ریسک های پروژه ای از طریق تعیین فاکتورهایی که ممکن است جلوی موفقیت



پروژه را بگیرند (تمدیدات) و همین طور آنهایی که موفقیت پروژه را تسهیل می کنند (فرصتها) - قبول کنیم و خود را با آن وفق دهیم. همچنین ممکن است برخی از تکنیک های مدیریت ارزش برای شناسایی تواناییهای بالقوه و همانطور مشکلات بالقوه در قالب یک روش تعدیل گردند.

ج - تجزیه و تحلیل کیفی ریسک: به منظور معین کردن اثر بالقوه و احتمالی ریسکها - ریسکهای شناسایی شده - بر اهداف پروژه همگی این ریسکها از نظر کیفی ارزیابی می شود و به منظور توجه بیشتر اولویت بندی می گردد. تکنیک مهم برای این منظور، «ماتریس احتمال - تاثیر» که احتمال و اثرهای هر ریسک را بر اساس مقیاسهای تعریف شده ارزیابی کرده و روی یک شبکه دوبعدی ترسیم می کند. موقعیت روی ماتریس نشانگر اهمیت نسبی ریسک و بالا، متوسط و پایین بودن درجه ریسک است. بسدین وسیله ریسکها درجه بندی می گردد. این روش می تواند برای ارزیابی تهدیدها و فرصتها مورد استفاده قرار بگیرد، اگرچه دشوار است که مجسم کنیم چگونه یک ماتریس احتمال - تاثیر می تواند به روشنی وضعیت هر دو (فرصتها و تهدیدها) را به ما نشان دهد. زیرا مقیاس تاثیر نیازمند انعکاس تاثیرات مثبت و منفی ریسک است.

بعضی از صاحب نظران استفاده از دو شبکه را توصیه می کنند. یکی برای تهدیدات (تاثیرات منفی) و دیگر برای فرصتها (تاثیرات مثبت). در هر شبکه ریسک های با احتمال بالا و با تاثیر بالا اولویت بندی می گردد زیرا ریسکها یکی از این موارد هستند: تهدیدهای بازدارنده که باید تا سرحد امکان از آن اجتناب و یا فرصتهای طلایی که تا سرحد امکان باید از آنها استفاده کرد.

ممکن است یک تغییر جزئی در ماتریس دوگانه «احتمال - تاثیر» مفید باشد یعنی بعد تاثیر ماتریس را به دو بخش فرصتها و تهدیدات تقسیم کنیم که این امر موجب می شود فرصتها و تهدیدات کلیدی به واسطه تمرکز بر پیکان دقت به راحتی درک شوند.

د - تجزیه و تحلیل کمی ریسک: این مرحله در پی سنجیدن اثرات کمی ریسک بر اهداف پروژه است. برای این منظور از ابزارهایی نظیر تحلیل حساسیت، درختهای تصمیم و تحلیل

مونت کارلو استفاده می کنند. این ابزارها مدلی را طراحی می کنند که تمام پروژه یا عوامل کلیدی پروژه را دربر گرفته و عدم اطمینانها را روی اهداف پروژه تحلیل می کند.

تمامی تکنیک های کمی می تواند برای محاسبه اثرات مثبت و منفی عدم اطمینان به کار رود زیرا آنها مقیدار ارزش متغیرها را مانند زمان، هزینه، منابع و... تخمین می زنند. بهترین حالت تخمین ارزش در دامنه (حداقل یا خوش بینی) باید اثر فرصتها را در کاهش زمان فعالیت و هزینه فعالیت دربرگیرد در حالی که بدترین حالت (حداکثر یا بدبینی) تنها اثرات تهدیدها را تخمین می زند. اگر دامنه ها تهدیدها و فرصتها را کاملاً مشخص کند، آنگاه می توان از تکنیک های تحلیل کمی برای مشخص کردن تاثیر عدم اطمینانها اهداف پروژه استفاده کرد.

ه - برنامه ریزی برای واکنش در برابر ریسک: هدف این مرحله بهبود بخشیدن به واکنشها در برابر ریسکها است. ریسک هایی که مناسب و قابل تحمل هستند. سهامداران نیز برای هر پاسخ ریسک یک مسئولی برای اقدام و نظارت بر اثربخشی تعیین می کنند. معمولاً واکنشهای ریسک را بر مبنای اثری که بر رفتار ریسک مورد نظر دارند، گروه بندی می کنند.

اصولاً واکنشهای ریسک در این چهار گروه طبقه بندی می گردد. که به آنها استراتژی های ریسک نیز می گویند:

۱ - اجتناب کردن: در اینجا باید عدم اطمینان را از پروژه حذف کرد یعنی باید رخ دادن ریسک در پروژه را غیر ممکن ساخت (احتمال اتفاق آن

را به صفر رساند). یا می توان طرح را از راه دیگری اجرا کرد که نهایتاً به همان اهداف از پیش تعیین شده رسید. در نتیجه پروژه از تاثیر ریسک در امان می ماند. (اثر ریسک بر پروژه را به صفر رساند)

۲ - انتقال دادن: یافتن یک شخص خطرپذیر دیگر که توانایی بیشتری در اداره کردن ریسک دارد یعنی کسی که مسئولیت انجام عمل را عهده دار گردد.

۳ - آرام کردن: کاستن از میزان ریسک در راستای قابل قبول کردن آن برای پروژه یا سازمان از طریق کاهش تاثیر یا احتمال ریسک.

۴ - پذیرفتن: این ریسکها را باید پذیرفت و به آن واکنش نشان داد خواه به صورت فعال یا به صورت انفعالی بدون انجام دادن هیچ کاری.

این چهار نوع استراتژی صرفاً در ارتباط با تهدیدها مناسب هستند و گرنه هیچ مدیری نمی خواهد از یک فرصت اجتناب کند و یا اینکه از تاثیر یا احتمال وقوع فرصت بکاهد. بنابراین، استراتژی های جذیدی برای پاسخ به فرصتها نیاز است. پیشنهاد می گردد این استراتژی ها می تواند از استراتژی های تهدید مشتق گردد. این عمل از طریق کلیت بخشیدن به روش به کسار گرفته شده برای تهدیدها می تواند صورت گیرد.

چهار استراتژی برای واکنش نشان دادن به فرصتها پیشنهاد می گردد که عبارتند از:

۱ - بهره گیری کردن: این استراتژی موازی با استراتژی اجتناب است که روشی برای حذف عدم قطعیت است. این استراتژی در تلاش



## نتیجه گیری

شکی نیست که سیمای پروژه ها آرایش عظیمی از عدم اطمینانهایی است که پتانسیل زیادی برای اثرگذاری بر اهداف نهایی آنها دارند. همچنین واضح است که برخی از عدم اطمینانها ممکن است در صورت به وقوع پیوستن سودآور باشند. همان طور که در بسیاری از موارد می تواند متشا آسیب رساندن به سازمان باشند. کاربران مدیریت ریسک به طور فزاینده ای این مطلب را پذیرفته اند که تعریف ریسک به عنوان «عدم اطمینانی که می تواند بر اهداف اثر بگذارد» شامل هم فرصتها و هم تهدیدها می گردد. اگر چه یک بحث همیشگی در مورد تعریف این واژه بسین صاحب نظران وجود دارد. به هر حال هر تعریفی که استفاده شود، این مسئله غیر قابل انکار است که هم تهدیدها و هم فرصتها بساید توسط مدیران پروژه به طور پویا مدیریت گردند. حال این سوال مطرح می شود که آیا یک فرایند به طور اثربخش می تواند بین این دو رابطه برقرار کند.

این مقاله تعدادی از مصادیق ساده برای فرایند استاندارد مدیریت ریسک کسه ثابت می کند تهدیدها و فرصتها می توانند با همدیگر و در یک فرایند مشابه به کار بروند ارائه داد. خصوصاً بعضی از تکنیک های جدید شناسایی ریسک که صریحاً در جستجوی تردیدهای فراسوی (فرصت) هستند، پیشنهاد داد. همچنین یک ماتریس دوعیدی احتمال تاثیر را توصیه می کند که شیوه ای کارا برای نشان دادن اهمیت نسبی فرصتها و تهدیدهاست و نهایتاً استراتژی های جدید واکنش در برابر فرصتها مطرح شد که اساس طراحی این استراتژی ها نیز عمدتاً بر مبنای استراتژی های مورد استفاده شده برای تهدیدات است. بسط فرایند مدیریت ریسک می تواند به طور موثری فرصتها و تهدیدها را اداره کند. و اینکه هیچ نیازی به فرایند جداگانه برای مدیریت فرصتها نیست و بسا اندکی تعدیل در فرایند، می تواند جزء لاینفک از مدیریت ریسک باشد و همسان با تهدیدها اداره شود. و مدیریت ریسک نیز در راستای دستیابی به مزایای پروژه و سازمان، فرصتها را به صورت پویا اداره کند. □



## تکنیک طوفان فکری گروههای دلفی روشهای نموداری پویانمایی سیستمها از جمله ابزارهایی هستند که می توان برای شناسایی ریسک آنها را به کار گرفت.

برنامه ریزی برای واکنش در برابر ریسک، مرحله بسیار مهمی است زیرا تصمیماتی که در این مرحله گرفته می شود مستقیماً ریسک پروژه را تحت تاثیر قرار می دهد. در نتیجه در این مرحله این مسئله اهمیت زیادی دارد که فرصتها و تهدیدها به طور موثر با هم در ارتباط باشند، اگر مزایای ریسک (فرصت و تهدید) از طرف پروژه و سازمان تضمین گردد.

و - نظارت و کنترل ریسک: هدف مرحله نهایی فرایند مدیریت ریسک، نظارت بر وضعیت ریسک های شناسایی شده، ریسک های جدید، اطمینان حاصل کردن از اجرای صحیح واکنشها و بازنگری در خصوص اثربخشی آنها و همچنین نظارت بر تغییرات ریسک در تمام مراحل پیشرفت پروژه است. همایشهای بازنگری ریسک ممکن است برای ارزیابی آخرین وضعیت ریسک های پروژه برگزار گردد و همایشهای بازنگری پروژه نیز باید بر محور گزارشهای تیم پروژه ای که روی ریسک های کلیدی و واکنشهای توافق شده کار می کنند - برگزار گردد. همچنین در اثربخشی فرایند ریسک باید بازنگری صورت گیرد تا اطمینان حاصل شود نیازهای مدیریت ریسک برآورده می شود.

روش انتخاب شده در این مرحله باید هم در مورد تهدیدها و هم در مورد فرصتها کاربرد یکسانی داشته باشد و هیچ گونه تغییراتی ولو اندک پیشنهاد نمی گردد. این مرحله نبایستی کم اهمیت تلقی شود زیرا بسیاری از سازمانها به خاطر کم توجهی نسبت به این مرحله از فرایند، عملاً از دستیابی به اهداف ناکام ماندند.

است تا فرصتها حتماً رخ دهد. (منظور این است که احتمال وقوع فرصت را تا ۱۰۰ درصد افزایش می دهد). معیارهای به کار گرفته شده در این استراتژی سعی می کنند اطمینان بدهند که مزایای حال از فرصت مورد نظر - در صورت تحقق آن - در پروژه عملی می شود.

۲ - سهم بودن: استراتژی انتقال دادن، تفویض کردن مسئولیت به شخص سومی است که بهتر می تواند تهدیدات در کمین سسازمان را اداره کند. در استراتژی سهم بودن ما در جستجوی شرایطی هستیم که توانایی بیشتری در اداره کردن فرصتها دارد. یعنی کسی که می تواند شانس وقوع فرصت را به حداکثر برساند و فواید بالقوه آن را افزایش دهد. همان طور که استراتژی انتقال، تهدیدات را منتقل می کند این استراتژی نیز فرصتها را به روشی یکسان تقسیم می کند.

۳ - افزایش دادن: همسنگ استراتژی آرام کردن یک تهدید، استراتژی افزایش دادن فرصت است. آرام کردن، درجه تهدید را از طریق کاهش احتمال یا تاثیر پایین می آورد. درحالی که استراتژی افزایش دادن در پی افزایش احتمال در راستای به حداکثر رساندن مزایای پروژه است.

۴ - نادیده گرفتن: استراتژی پذیرفتن، به جز تهدیداتی که احتمال اثرگذاری نسبی در پروژه دارند برای مابقی تهدیدات هیچ برنامه ای را در نظر نمی گیرد. بنابراین، فرصتهای جزئی نیز می تواند تحت استراتژی نادیده گرفتن قرار گیرند. در این استراتژی یک روش واکنشی بدون انجام یک عملکرد روشن اتخاذ می گردد.

امکان نمایش خودکار بخشهای منتخب CD (ویژه نمایشگاه)  
اتصال به سایت اینترنت شرکت - ارسال Email  
نمایش فیلم محصولات. امکانات و توانایی سازمان به زبان های مختلف  
نمایش تصاویر محصولات شرکت در کالری های متعدد  
امکان تغییر زبان در کلیه صفحات

نمایش نمودارهای آماری به صورت سه بعدی  
امکان چاپ اطلاعات بخش های مختلف  
امکان نمایش سه بعدی محصولات و خط تولید  
امکان کنترل موسیقی و کلام توسط Sound Panel اختصاصی  
امکان کنترل فیلم توسط Video Panel اختصاصی

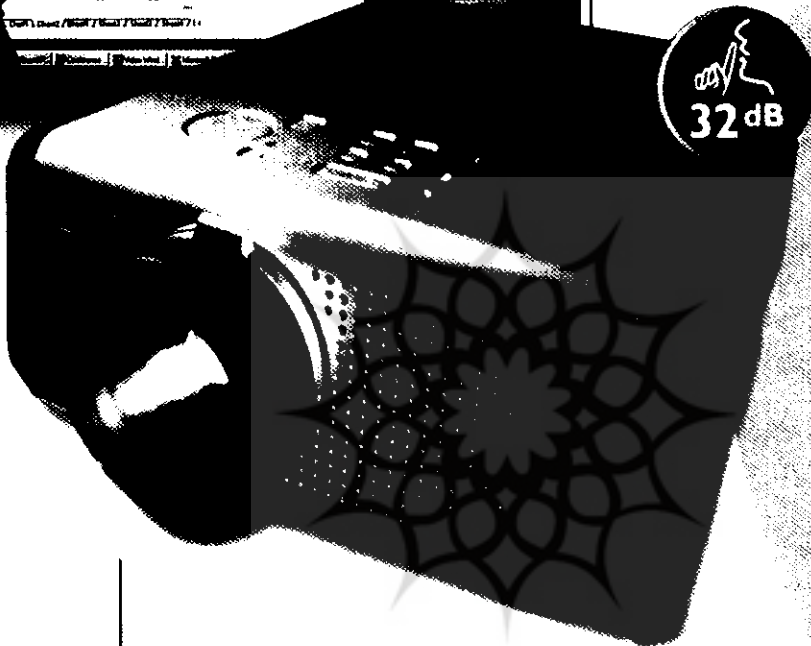
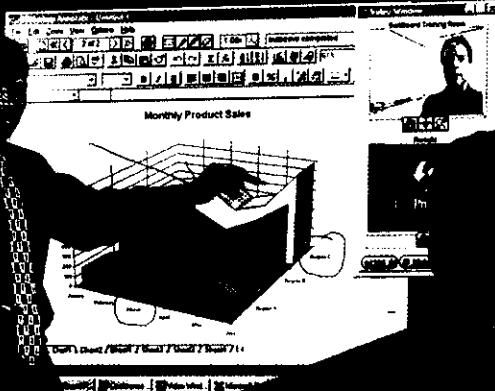
پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رئیس هیأت مدیره  
دکتر علی محمد صالحی

www.negin  
info@negin

P.o.Box: 43335-163  
Tel: +98 21 8554648 Fax: +98 21 8552955  
Floor 11, 1108, Negin saie Co. No. 1050/6  
Negin Saie Tower Vali-Asr St., Tehran-Iran

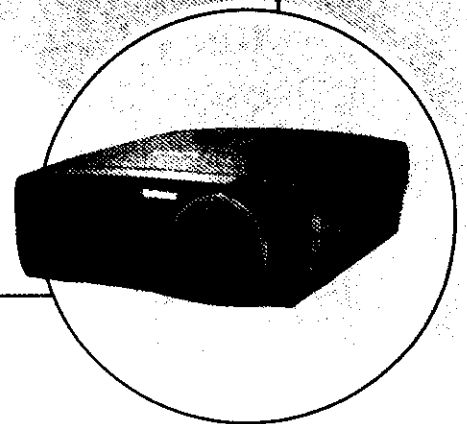
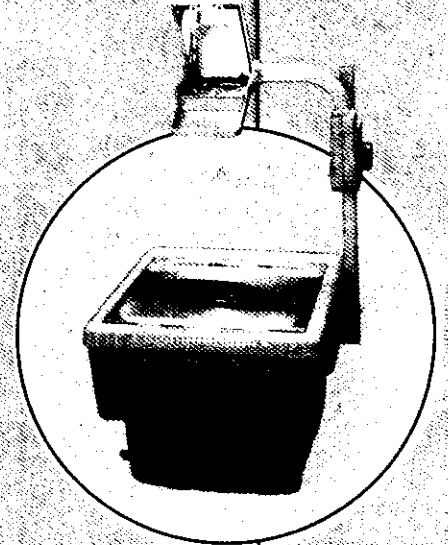
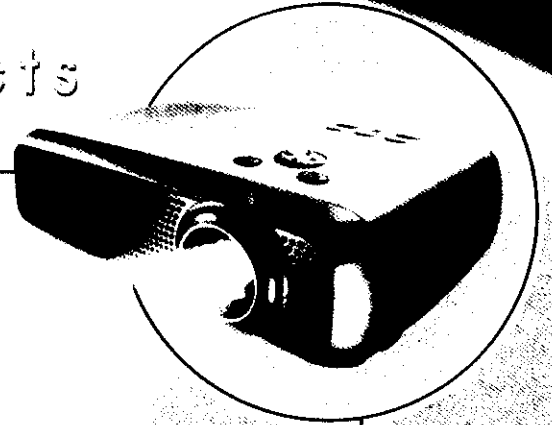
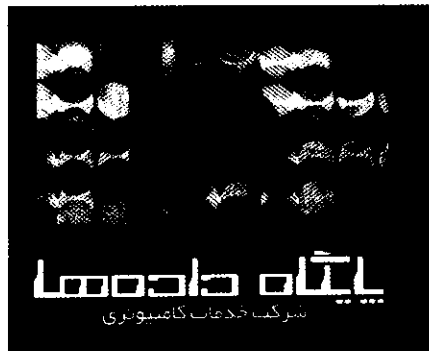
مسئول فنی: ۱۳۳-۱۳۳۵  
تلفن: ۸۵۵۶۶۸۱ فکس: ۸۵۵۲۹۵۵  
تهران خیابان ولیعصر، روبروی پارک ساعی،  
برج نگین ساعی (شماره ۱۰۵۰/۶)، طبقه ۱۱، واحد ۱۱۰۶

# Presentation Products



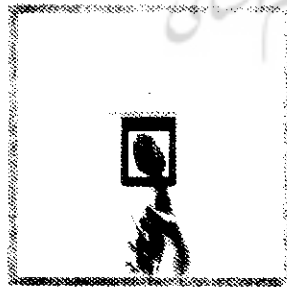
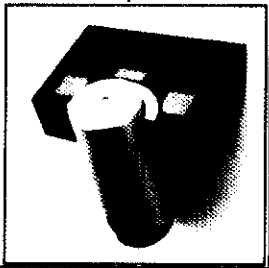
وسایل کمک آموزشی و ارائه مطالب درسمینارها و کلاسهای درس که شامل: انواع پرده - پروژکتورهای اسلاید - اورهد-ویدئو-دیتا- اویک-ویژولایزر-انواع وایت بردهای دیجیتال و...

Option 8774784



خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک) شماره ۳۷  
 طبقه سوم - شماره ۱۵  
 صندوق پستی ۳۷۶۷ - ۱۵۸۷۵ : تهران ۱۵۷۹۶  
 تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ (خط ۸)  
 فکس: ۸۸۲۴۴۸۷  
 پست الکترونیک: [dbs@kanoon.net](mailto:dbs@kanoon.net)

# IDENTIFICATION SYSTEMS



## سیستم برای تشخیص ضرورت

سیستم های تشخیص هویت شامل: طراحی و چاپ کارت PVC دیجیتال - دستگاههای Reader/Encoder کارت های بارکد مغناطیسی - Smart دستگاههای کنترل ورود و خروج از انواع کارتی و Biometrics سیستمهای کنترل اتوماتیک ومانیتورینگ اماکن اداری و صنعتی - نظامی و غیره توسط دوربینهای CCD مدار بسته و تجهیزات آرشو دیجیتال و...

خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک) شماره ۳۷  
طبقه سوم - شماره ۱۵  
صندوق پستی ۳۷۶۷ - ۱۵۸۷۵ : تهران ۱۵۷۹۶  
تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ (خط ۸)  
فکس: ۸۸۲۴۴۸۷  
پست الکترونیک: [dbs@kanoon.net](mailto:dbs@kanoon.net)

Option 8774784





اولین سی دی مضمون گزارش کبیر و نتایج کار علمی جهت کاربران غیر در (۱) ی



# چگونه



- امکان رسم انواع نمودار
- امکان ارسال گزارشات به نرم افزارهای آفیس
- امکان محاسبه فرمول
- امکان تعریف شرط روی ستونها
- امکان چیدمان کاملاً دلخواه
- امکان گزارشات دو بعدی
- امکان تعریف کاربران با دسترسی های متفاوت
- امکان ذخیره و بازبازی گزارشات
- امکان تعریف گروه بندی
- و ...

خیابان باقرخان - پلاک ۴۸ - شماره ۷۵ تلفن: ۶۹۴۶۴۳۴ - ۶۹۴۶۶۰۳ - ۶۹۴۳۹۰۳

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

نرم افزاری برای ساخت نرم افزار خودتان اعم از منوها و فرم های ورودی

- امکان ساخت منو
- امکان ساخت فرم های ساده و پیشرفته
- امکان تعریف جستجو روی فرم
- امکان محاسبه فرمول روی فرم
- امکان تعریف دسترسی های متفاوت
- امکان تعریف مقادیر پیش فرض
- امکان تعریف کلیدهای میانبر
- و ...



آژانس نرم افزاری ژابیز پردا

در آژانس نرم افزاری ژابیز پردا نتوانستن معنایی ندارد ما می توانیم