



ارائه چارچوب نظری برنامه مدیریت ریسک پروژه

قاسم منافی شرف آباد

کارشناسی ارشد مهندسی عمران - مدیریت ساخت، دانشگاه آزاد اسلامی چالوس، ایران

Globalcitizenship2021@gmail.com

ارسال: مرداد ۱۴۰۱ پذیرش: مرداد ۱۴۰۱

چکیده

یکی از فعالیت‌های ضروری در مدیریت پروژه، مدیریت ریسک پروژه است. مدیریت ریسک بر شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها برای پروژه و مدیریت امکان آن‌ها برای به حداقل رساندن تأثیر بر پروژه تمرکز دارد. هیچ پروژه‌ای بدون ریسک وجود ندارد؛ زیرا تعداد بی نهایت رویداد وجود دارد که می‌تواند تأثیر منفی بر پروژه داشته باشد. در مقاله حاضر که به شیوه مروری-توصیفی با استناد بر مطالعات کتابخانه‌ای نگاشته شده، ابتدا به بررسی مفهوم ریسک، ماهیت ریسک پروژه، انواع ریسک‌ها در پروژه پرداخته شده، در ادامه مدیریت ریسک، مدیریت ریسک در پروژه‌ها و فرآیند مدیریت ریسک در پروژه‌ها به بحث گذارده شده و در نهایت برنامه مدیریت ریسک پروژه اجماً مورد بحث و بحث قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: چارچوب نظری، پروژه، مدیریت ریسک، مدیریت ریسک پروژه.

۱- مقدمه

پروژه‌ها به دلیل ماهیت خود در معرض ریسک‌های متعدد قرار دارند. اگر ریسک‌های پروژه به درستی مدیریت نشوند، هزینه سنگینی به دنبال خواهند داشت. از این رو مدیریت ریسک پروژه مبحث مهمی برای پژوهشگران است. مدیریت ریسک پروژه، کلیه فعالیت‌هایی را در بر می‌گیرد که جهت شناسایی و کنترل ریسک‌های پروژه در راستای دسترسی به اهداف و اولویت‌های پروژه انجام می‌شود. مدیر و اعضای تیم پروژه در سطوح مختلف ریسک‌ها را به اشکال مختلف شناسایی و مدیریت می‌کنند. اما این بدون یک چارچوب مدیریت ریسک ساختاریافته ناکارآمد خواهد بود.

برنامه مدیریت ریسک پروژه شامل چهار مرحله: شناسایی ریسک، تجزیه و تحلیل یا ارزیابی ریسک، مدیریت ریسک و کنترل ریسک است. طبق مرحله اول، ریسک‌ها باید در اولین فرصت ممکن در پروژه شناسایی و به آن‌ها رسیدگی شود. شناسایی ریسک در طول چرخه عمر پروژه با تمرکز ویژه بر مراحل کلیدی انجام می‌شود. تجزیه و تحلیل یا ارزیابی ریسک نیز شامل بررسی چگونگی تغییر نتایج و اهداف پروژه به دلیل تأثیر رویداد ریسک است. همچنین مدیریت ریسک شامل برنامه ریزی واکنش به ریسک، شناسایی محرک‌های ریسک و تعیین فردی است که مسئول حل ریسک می‌باشد. و نهایتاً نظارت و کنترل ریسک نیز چهار مرحله: ۱. شناسایی ریسک‌های جدید و برنامه ریزی برای آن‌ها؛ ۲. ردیابی ریسک‌های موجود، ۳. نظارت بر ریسک‌هایی که ممکن است در طول زمان حیاتی‌تر شوند، و ۴. پرداختن به سایر ریسک‌هایی که نیازمند یک رویکرد بلندمدت، برنامه ریزی شده و مدیریت شده با برنامه‌های اقدام ریسک هستند، را در بر می‌گیرد.

مدیریت ریسک از نظر مدیریت ریسک کارآمد پایان فعالیت نیست. این یک فرآیند یادگیری ثابت برای مدیران پروژه است که به طور مستمر اقدامات خود را برای افزایش کارایی فرآیند بهبود دهند.

۲- مفهوم ریسک

واژه ریسک، از کلمه عربی «رزق» یا کلمه لاتین «risicum» اتخاذ شده است. واژه عربی ریسک اشاره به «هر آنچه که از سوی خدا به شما داده شده و از آن سود به دست می‌آورد» دارد و دلالت ضمنی آن پی آمدهای اتفاقی و مطلوب اشاره دارد. در مقابل، ریشه لاتین این واژه به چالشی که یک گره دریایی برای دریانوردان به وجود می‌آورد اشاره داشته و دلالت ضمنی آن پی آمدهای اتفاقی و اما نامطلوب است. مفهوم ریسک در قالب تعاریف متعددی نظیر یک رخداد نامطلوب و پی آمدهای آن؛ احتمال وقوع یک پی آینده منفی؛ شانس وقوع یک رخداد، اندازه و شدت آن، یا ترکیبی از هر دو؛ پدیده‌های ذهنی شامل روبه رو شدن و عدم قطعیت، عنوان شده است. در میان تعاریف ارائه شده در حوزه مدیریت، ریسک و عدم اطمینان دو مفهوم از هم متمایز هستند، به طوری که ریسک سناریویی است که احتمال وقوع آن برای فرد مشخص، ولی عدم اطمینان رویدادی است که احتمال وقوع آن به درستی برای فرد مشخص نباشد (احمتی و ولادی^۱، ۲۰۱۷). ریسک همواره مربوط به "آینده" است و آینده ناشناخته است، بنابراین عدم اطمینان در مورد آینده وجود دارد. ریسک در ساده‌ترین شکل ممکن، به عنوان «تأثیر بر عدم قطعیت-های آینده بر اهداف» تعریف می‌شود (کومار^۲، ۲۰۲۱).

۳- ماهیت ریسک پروژه

پروژه به عنوان یک اقدام خاص تلقی می‌شود. متشکل از یک توالی منطقی از فعالیت‌ها و اجزای هماهنگ و کنترل شده است. به روشی روشمند و سازماندهی شده با محدودیت زمان، منابع و هزینه برای دستیابی به اهداف تعریف شده انجام می‌شود (کرویتورو^۳، ۲۰۱۵).

ریسک پروژه یک رویداد یا شرایط نامشخص است که در صورت وقوع، حداقل یک هدف پروژه را تحت تأثیر قرار می‌دهد (راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه^۴، ۲۰۰۸: ۲۷۳). ریسک با عدم قطعیت رویدادهایی که می‌تواند پروژه را تحت تأثیر قرار دهد سروکار دارد (وایلی و همکاران^۵، ۲۰۱۲).

ریسک‌های پروژه از ریسک‌های سازمانی که با هدف تجاری پروژه مرتبط هستند جدا می‌شوند. تفاوت اصلی ریسک پروژه با خطرات سازمان می‌باشد (وایلی و همکاران، ۲۰۱۲):

ریسک پروژه این است که رویدادهای پروژه طبق برنامه‌ریزی صورت نگیرد یا اتفاقات برنامه‌ریزی نشده‌ای رخ دهد که تأثیر منفی بر پروژه بگذارد.

ریسک‌های شناخته شده را می‌توان قبل از وقوع آن‌ها شناسایی کرد، در حالی که خطرات ناشناخته غیرقابل پیش‌بینی هستند.

ریسک‌های سازمانی با هدف تجاری پروژه مرتبط است و مشتری هنگام تصمیم‌گیری برای انجام پروژه، آن را به عهده می‌گیرد.

پروژه‌ها در ذات خود دارای ریسک هستند، بنابراین مدیر پروژه نقش کلیدی در شناسایی، برنامه‌ریزی و مدیریت ریسک‌ها دارد.

پنج فرآیند برای شناسایی ریسک‌های پروژه وجود دارد (هابز^۶، ۲۰۱۵: ۴۳):

پیشگیری: از بین بردن خطرات با انجام کارها متفاوت. این همیشه یک امکان واقعی نیست.

اجتناب (طرح پشتیبان): شامل پیروی از طرح دیگری است که به نتایج یکسان اما از طریق مسیری متفاوت منجر می‌شود.

1. Ahmeti & Vladi

2. Kumar

3. Croitoru

4. PMBOK Guide

5. Wiley et al

6. Hobbs

کاهش: اقداماتی برای کاهش احتمال وقوع یا کاهش تأثیر ریسک انجام می‌شود.
انتقال: به توزیع یا تقسیم ریسک اطلاق می‌شود که عواقب آن به میزان قابل توجهی کاهش یابد.
پذیرش: تعدادی ریسک وجود دارد که قابل قبول تلقی می‌شوند؛ زیرا کاهش آن‌ها هزینه بیشتری نسبت به منافی دارد که در صورت عدم انجام اقدامات لازم به دست می‌آید.

۴- انواع ریسک‌ها در پروژه‌ها

انواع مختلفی از ریسک‌های پروژه وجود دارد. این ریسک‌ها می‌تواند منجر به مسائل مربوط به هزینه، زمان‌بندی یا عملکرد شود و ممکن است انواع دیگر پیامدهای نامطلوب را برای سازمان ایجاد کند (انواع ریسک‌های مشترک پروژه^۱، ۲۰۱۹). رایج-ترین ریسک‌ها در پروژه‌ها عبارتند از:

ریسک هزینه، معمولاً افزایش هزینه‌های پروژه به دلیل دقت پایین تخمین هزینه‌ها و افزایش قلمرو.
ریسک برنامه (تقویم)، ریسک اینکه فعالیت‌ها بیشتر از حد انتظار طول بکشد. کاهش برنامه معمولاً هزینه‌ها را افزایش می‌دهد و همچنین دریافت مزایای پروژه را با از دست دادن مزیت رقابتی به تأخیر می‌اندازد.
ریسک عملکرد، ریسکی است که پروژه نتایجی مطابق با مشخصات پروژه ایجاد نکند.
ریسک حکمرانی، به عملکرد مدیریت در رابطه با اخلاق و شهرت شرکت اشاره دارد.
ریسک‌های استراتژیک ناشی از اشتباهات در استراتژی است، مانند انتخاب فناوری که قابل استفاده نیست.
ریسک عملیاتی شامل ریسک‌های ناشی از مشکلات اجرایی و فرآیندی ضعیف مانند تهیه، تولید و توزیع است.
ریسک‌های بازار شامل رقابت، ارزش خارجی، بازارهای کالایی و ریسک نرخ بهره و همچنین ریسک نقدینگی و اعتباری است.
ریسک‌های حقوقی ناشی از تعهدات قانونی و نظارتی از جمله مشکلات قراردادی و دعوی قضایی علیه سازمان است.
ریسک‌های مرتبط با مخاطرات بیرونی، از جمله طوفان، سیل و زلزله، خرابکاری و تروریسم؛ اعتصابات کارگری؛ و ناآرامی‌های مدنی.

همانطور که در این مثال‌ها اشاره شد، ریسک‌های پروژه شامل ریسک‌های داخلی مرتبط با تکمیل موفقیت‌آمیز هر مرحله از پروژه، به علاوه خطراتی است که خارج از کنترل تیم پروژه است. این نوع اخیر شامل ریسک‌های بیرونی است که از خارج از سازمان ناشی می‌شود اما بر ارزش نهایی حاصل از پروژه تأثیر می‌گذارد. در همه موارد، شدت ریسک به ماهیت و میزان پیامدهای نهایی احتمالی و احتمالات آن‌ها بستگی دارد. علاوه بر ریسک پروژه، ریسک تعویق پروژه نیز ممکن است قابل توجه باشد. ریسک به تعویق انداختن پروژه به ریسک‌های مرتبط با عدم اجرای پروژه اشاره دارد. همانند ریسک پروژه، ریسک تعویق پروژه ممکن است از هر یک از منابع ریسک ارائه شده در بالا ناشی شود. خطر به تأخیر انداختن پروژه نیز ممکن است در صورت وجود محدوده اندکی از فرصت‌ها برای مدیریت پروژه ایجاد شود؛ چنانکه پروژه در حال حاضر انجام نشود، ممکن است این ریسک وجود داشته باشد که بعداً هرگز امکان اجرای آن وجود نداشته باشد.

۵- مدیریت ریسک

مطابق استاندارد کتاب راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه، مدیریت ریسک یک فرآیند سیستماتیک شامل شناسایی، تجزیه و تحلیل، و پاسخ‌دهی به ریسک‌های پروژه است. مدیریت ریسک حداکثر کردن احتمال پیامدهای مثبت و حداقل کردن احتمال پیامدهای منفی برای رسیدن به اهداف پروژه را در بر می‌گیرد. این استاندارد مدیریت ریسک را از طریق یک فرآیند هفت مرحله-ای بررسی کرده است که شامل برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، شناسایی ریسک، تجزیه و تحلیل کیفی ریسک، تجزیه و تحلیل

¹. Register common project risks

کمی ریسک، برنامه‌ریزی پاسخ به ریسک، پیاده‌سازی و اجرای پاسخ به ریسک، و کنترل و نظارت بر ریسک است (مؤسسه مدیریت پروژه، ۲۰۱۷).

مدیریت ریسک فرآیندی است که از طریق آن ریسک‌ها شناسایی می‌شوند، احتمال و اثراش اندازه‌گیری می‌شود، اقدامات کاهش آن برنامه‌ریزی می‌شود و ریسک‌ها به طور منظم نظارت می‌شوند و به مدیریت ارشد گزارش می‌شوند (کومار، ۲۰۲۱). مدیریت ریسک یک سازوکار است و مختص هیچ بخشی نیست. بنابراین این را می‌توان در هر بخش اعمال کرد. به طور سنتی مدیریت ریسک بیشتر در بخش‌های مالی مانند بیمه و بانکداری اعمال می‌شود. با این حال، کاربرد آن در طول سال‌ها در بسیاری از زمینه‌ها مانند: بخش انرژی، بخش ساختمان، محیط زیست و غیره افزایش یافته است (کومار، ۲۰۲۱). مدیریت ریسک تلاش می‌کند ریسک‌ها را شناسایی، ارزیابی و اندازه‌گیری کند؛ سپس اقدامات متقابلی در زمینه مدیریت آن‌ها و نه حذف آن‌ها انجام دهد.

۶- مدیریت ریسک در پروژه‌ها

مدیریت ریسک بر شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها برای پروژه و مدیریت امکان آن‌ها برای به حداقل رساندن تأثیر بر پروژه تمرکز دارد. هیچ پروژه‌ای بدون ریسک وجود ندارد؛ زیرا تعداد بی‌نهایت رویداد وجود دارد که می‌تواند تأثیر منفی بر پروژه داشته باشد. مدیریت ریسک به حذف ریسک اشاره نمی‌کند، بلکه به شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک اشاره دارد. راز و همکاران^۱ (۲۰۰۲) شیوه‌های مدیریت ریسک را در صدها پروژه در صنایع مختلف مورد مطالعه قرار دادند. نتایج این مطالعه موارد زیر را در مورد شیوه‌های مدیریت ریسک پیشنهاد می‌کند:

- مدیریت ریسک به طور گسترده استفاده نمی‌شود.
- پروژه‌هایی که به احتمال زیاد دارای برنامه مدیریت ریسک بودند، آن دسته از پروژه‌هایی بودند که ریسک بالایی داشتند.
- هنگامی که شیوه‌های مدیریت ریسک در پروژه‌ها اعمال شد، به نظر می‌رسید که آن‌ها در مورد موفقیت پروژه مثبت هستند.
- رویکرد مدیریت ریسک بر برنامه‌ها و اهداف هزینه‌های پروژه تأثیر گذاشت، اما تأثیر کمتری بر کیفیت محصولات پروژه داشت.
- مدیریت صحیح ریسک احتمال موفقیت پروژه را افزایش می‌دهد (راز و همکاران، ۲۰۰۲).

۷- فرآیند مدیریت ریسک در پروژه‌ها

مدیر و اعضای تیم پروژه در سطوح مختلف ریسک‌ها را به اشکال مختلف شناسایی و مدیریت می‌کنند. اما این بدون یک چارچوب مدیریت ریسک ساختاریافته ناکارآمد خواهد بود؛ زیرا منجر به ارزیابی ناقص تأثیر می‌شود که منجر به از دست دادن موارد زیر می‌شود:

- آگاهی از تأثیر کلی بر اهداف پروژه، مانند محدوده، زمان، هزینه و کیفیت؛
 - شناسایی خطرات ثانویه یا جدید ناشی از خطرات قبلاً شناسایی شده؛
 - عدم شفافیت و شکاف ارتباطی درون و بیرون تیم.
- به زعم محققین، برای هر سازمان و شرکتی پروژه‌ای بسیار مهم است که یک چارچوب مدیریت ریسک موثر ایجاد کند. ایجاد چنین عملی به عنوان فرهنگ تیم پروژه تضمین می‌کند:
- شناسایی و مدیریت ریسک آگاهانه و متمرکز؛
 - پیشرفت پروژه به دلخواه با کمترین انحراف یا غافلگیری و مطابق با اهداف سازمان و پروژه؛

^۱. Raz et al

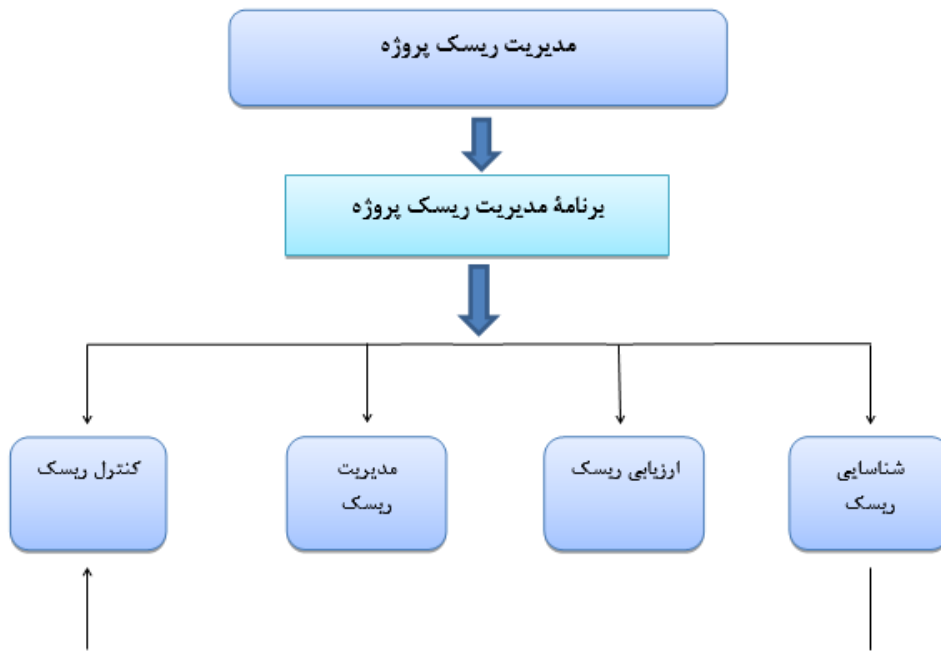
- ارتباط زود هنگام و موثر مشکلات پروژه با سازمان‌ها و ذینفعان پروژه؛
- یک ابزار کارآمد تیم‌سازی، به عنوان جذب و پذیرش تیم، تضمین می‌شود؛
- مدیریت ریسک یک فرآیند تکراری است و هر جنبه از مدیریت ریسک باید در هر مرحله از پروژه برنامه‌ریزی و دنبال شود.

این فرآیند شامل چهار مرحله است: شناسایی ریسک، تجزیه و تحلیل یا ارزیابی ریسک، مدیریت ریسک و کنترل ریسک (نمودار ۱).

۸- برنامه مدیریت ریسک پروژه

چارچوب مدیریت ریسک سازمان برای تعریف طرح مدیریت ریسک پروژه در شروع پروژه بازبینی و تطبیق داده می‌شود. برنامه مدیریت ریسک پروژه شامل دستورالعمل‌های زیر است (دوال^۱، ۲۰۱۹):

- فهرست منابع احتمالی و دسته‌بندی ریسک
- ماتریس تأثیر و احتمال؛
- کاهش ریسک و برنامه اقدام؛
- طرح مداخله؛
- حد آستانه و ارزش‌های ریسک؛
- شناسایی ریسک؛
- ارزیابی (تجزیه و تحلیل) ریسک؛
- مدیریت ریسک؛
- کنترل ریسک؛
- بازخورد.



شکل ۱- برنامه مدیریت ریسک پروژه

^۱. Doval

مرحله ۱) شناسایی ریسک‌ها

ریسک‌ها باید در اولین فرصت ممکن در پروژه شناسایی و به آن‌ها رسیدگی شود. شناسایی ریسک در طول چرخه عمر پروژه با تمرکز ویژه بر مراحل کلیدی انجام می‌شود.

شناسایی ریسک‌ها یکی از موضوعات مهم در حالت عادی پروژه و در جلسات گزارش است. برخی از ریسک‌ها ممکن است به راحتی برای تیم پروژه آشکار شود (ریسک‌های شناخته شده). کشف پاره‌ای دیگر از ریسک‌ها با سختی و دشواری همراه بوده، اما همچنان قابل پیش‌بینی هستند.

ابزار ثبت تمامی ریسک‌های شناسایی شده در حین پروژه، محزن ریسک (ریسک ریجستر) است که در سرور مرکزی پروژه ذخیره می‌شود.

ابزارها و دستورالعمل‌های زیر برای شناسایی ریسک‌ها به شیوه‌ای ساختاریافته و منظم استفاده می‌شوند که تضمین می‌کند هیچ خطر بالقوه قابل توجهی نادیده گرفته نمی‌شود:

- رپرتوار ریسک^۱: فهرست ریسک‌های تاریخ (سایر پروژه‌ها)؛
- لیست ریسک‌های احتمالی
- قضاوت تخصصی با استفاده از طوفان فکری (بارش مغزی)
- وضعیت پروژه که شامل گزارش‌های پیشرفت می‌باشد.
- دسته‌بندی ریسک‌ها براساس ماهیت

دسته‌بندی ریسک فهرستی از مناطق مستعد رویدادهای مخاطره‌آمیز را ارائه می‌دهد. این عامل دسته‌بندی‌های استاندارد را در سطح بالا توصیه می‌کند که باید با توجه به نوع پروژه، به عنوان مثال، فنی، سازمانی، مدیریت پروژه و عوامل بیرونی گسترش یابد (دوال، ۲۰۱۹).

مرحله ۲) تجزیه و تحلیل یا ارزیابی ریسک

تجزیه و تحلیل یا ارزیابی ریسک شامل بررسی چگونگی تغییر نتایج و اهداف پروژه به دلیل تأثیر رویداد ریسک است. پس از شناسایی ریسک‌ها، آن‌ها برای شناسایی تأثیر کمی و کیفی ریسک بر پروژه مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند تا اقدامات مناسب برای کاهش آن‌ها انجام شود. دستورالعمل‌های زیر برای تجزیه و تحلیل ریسک‌ها استفاده می‌شود: احتمال وقوع ریسک، تأثیر ریسک، قرار گرفتن در معرض ریسک یا امتیاز ریسک، و دوره وقوع ریسک (دوال، ۲۰۱۹).

مرحله ۳) مدیریت ریسک

مدیریت ریسک شامل: برنامه ریزی واکنش به ریسک، شناسایی محرک‌های ریسک و تعیین فردی است که مسئول حل ریسک می‌باشد.

برنامه‌ریزی واکنش به ریسک: ممکن است راه‌حل‌های فوری و آماده برای کاهش یا حذف تمام ریسک‌هایی که یک پروژه با آن مواجه است وجود نداشته باشد. برخی از ریسک‌ها ممکن است مورد نیاز باشد و به صورت استراتژیک در دوره‌های طولانی‌تر مدیریت شود. بنابراین باید برنامه‌های عملیاتی برای کاهش این خطرات تدوین شود. این برنامه‌های عملیاتی باید شامل موارد زیر باشد (دوال، ۲۰۱۹):

- شرح ریسک با ارزیابی ریسک
- شرح اقدامات کاهش ریسک
- مالک عمل ریسک

^۱. Risk repertoire

• تاریخ تکمیل متعهد اقدام ریسک.

تمام برنامه‌های اقدام ریسک باید به فردی که برای اجرای برنامه اقدام (مسئول) مشخص شده است، تخصیص داده شود. برای هر ریسک، با توافق با ذینفعان، پاسخ ریسک باید در مخزن ریسک (ریسک ریجستر) ثبت شود. این باید توسط مدیر پروژه ارائه شود. شناسایی محرک‌های ریسک: برای هر ریسک، یک محرک باید در ریسک ریجستر ثبت شود. محرک علائم خطر یا علائم هشدار-دهنده را شناسایی می‌کند. این نشان می‌دهد که ریسک رخ داده است یا در شرف وقوع است. محرک ریسک همچنین زمانی را نشان می‌دهد که انتظار می‌رود خطر خاصی رخ دهد. پس از اجرای موفقیت‌آمیز مجموعه‌ای از طرح‌های پاسخ، می‌توان امتیاز ریسک را پس از مشورت با سهامداران کاهش داد.

مسئول حل ریسک: قاعده اصلی این است که مدیر پروژه مسئول مدیریت تمام ریسک‌های پروژه است. بر اساس این قاعده، یک مالک ریسک (که لزوماً مدیر پروژه نیست) باید تعیین و در ریسک ریجستر ثبت نام شود. مالک ریسک معمولاً کسی است که ممکن است به بهترین شکل بر محرک ریسک نظارت داشته باشد، اما همچنین می‌تواند کسی باشد که می‌تواند اقدامات اندازه‌گیری تعریف شده را به بهترین نحو مدیریت کند. مالک ریسک مسئول گزارش فوری هر گونه تغییر در وضعیت عامل ریسک و انجام اقدامات متقابل تعریف شده است (دوال، ۲۰۱۹).

مرحله ۴) نظارت و کنترل ریسک

نظارت و کنترل ریسک عبارتند از (دوال، ۲۰۱۹):

- شناسایی ریسک‌های جدید و برنامه‌ریزی برای آن‌ها؛
- ردیابی ریسک‌های موجود برای تأیید اینکه:
 - ارزیابی مجدد ریسک‌ها ضروری است و هر گونه شرایط ریسک ایجاد شده است.
- نظارت بر ریسک‌هایی که ممکن است در طول زمان حیاتی تر شوند.
- پرداختن به سایر ریسک‌هایی که نیازمند یک رویکرد بلندمدت، برنامه‌ریزی شده و مدیریت شده با برنامه‌های اقدام ریسک هستند.

۹- طبقه‌بندی مجدد ریسک‌ها

برای ریسک‌هایی که نمی‌توان آن‌ها را مدیریت کرد، با توجه به اجرای برنامه اقدام، انتقاد باید در مدتی کاهش یابد. اگر اینطور نباشد، برنامه اقدام ممکن است معتبر نباشد و باید مورد بازنگری قرار گیرد.

✓ گزارش ریسک

ریسک ریجستر (مخزن ریسک) از شناسایی ریسک با برنامه‌ریزی واکنش به ریسک و به روز رسانی وضعیت در حین پایش و کنترل ریسک‌ها به طور مداوم به روز می‌شود. این ریسک ریجستر پروژه ابزار اصلی گزارش ریسک است و در سرور مرکزی پروژه موجود است که برای همه ذینفعان قابل دسترسی است.

نظارت بر ریسک و کنترل یا بررسی ریسک یک فرآیند تکراری است که از پیشرفت، و گزارش‌های وضعیت تحویل برای نظارت و کنترل ریسک‌ها استفاده می‌کند. این توسط گزارش‌های وضعیت مختلف، مانند گزارش‌های کیفیت، گزارش‌های پیشرفت، گزارش‌های ردیابی و غیره فعال می‌شود.

بررسی ریسک یک عنصر اجباری از جلسات برجسته و یا جلسات منظم پروژه است، اما همچنین می‌تواند در ارزیابی ریسک که به طور جداگانه برنامه‌ریزی شده، انجام شود. این تحلیل‌های ریسک باید به طور منظم انجام شود. فرکانس را می‌توان بر اساس سطح ریسک کلی یک پروژه نیز تعیین کرد.

بنابراین ریسک‌های یک پروژه باید پیش‌بینی، شناسایی و ثبت شوند. ریسک‌هایی که ممکن است ایجاد شود در مرحله طراحی و برنامه‌ریزی پروژه پیش‌بینی می‌شود.

در طول دوره پروژه، ریسک‌های پیش‌بینی شده با هدف کاهش یا رفع آن‌ها تأیید و ثبت می‌شوند. اقدام عملی اضافه کردن چهار ستون دیگر در الگوی جدول ۱ است: اقداماتی که باید انجام شود، پیشرفت (کار در چه مرحله‌ای است)، وضعیت (اقدام انجام شده است، در حال انجام است، شروع نشده است) و منابع تخصیص یافته (دوال، ۲۰۱۹).

جدول ۱- گزارش ریسک

ردیف	تاریخ	شرح موضوع	احتمال	تأثیر ریسک	شدت	مسئول	اقداماتی که باید انجام شود
۱							
۲							
۳							

✓ حد آستانه ریسک

اولویت‌های ریسک باید به گونه‌ای تنظیم شوند که مستقیماً روی جایی که حیاتی‌تر است تمرکز کنند. بالاترین اولویت‌ها، ریسک‌هایی هستند که بالاترین درجه ریسک را دارند. ریسک‌های کم قرار گرفتن در معرض را می‌توان از برنامه‌های کاهش حذف کرد، اما باید بعداً در پروژه بررسی شود.

وظیفه سازمانی این است که اگر پروژه‌ها حداقل دارای ریسک "بسیار بالا" یا بیش از سه ریسک "بالا" هستند، باید از مدیریت سازمان و ذینفعان راهنمایی بگیری؛ زیرا ممکن است پروژه دارای ریسک بالایی برای شکست باشد. این حد آستانه ریسک توصیه شده است. پروژه‌ها می‌توانند حد آستانه را با توجه به نیازهای پروژه سفارشی کنند (دوال، ۲۰۱۹).

۱۰- نتیجه‌گیری

یکی از فعالیت‌های ضروری در مدیریت پروژه، مدیریت ریسک پروژه است. در هر مرحله از یک پروژه ممکن است ریسک‌های مختلفی ایجاد شود. آن‌ها باید شناسایی، تعریف، ثبت و به ذینفعان گزارش شوند. همچنین این ریسک‌ها باید مسئولانه مدیریت شوند تا پروژه‌ها در خطر تعطیلی قرار نگیرند. برای ثبت هزینه‌های بالاتر از بودجه تعیین شده؛ موارد تحویلی را تکمیل نکرده و یا پروژه را به موقع تحویل نداده باشد.

با این حال، مدیر پروژه می‌تواند از چندین ابزار مانند «ماتریس احتمال مواجهه با ریسک در پروژه‌ها» و «الگوی ثبت ریسک‌های پیش‌بینی شده پروژه» برای سهولت مدیریت ریسک استفاده کند. همچنین ممکن است از دستورالعمل‌هایی برای تجزیه و تحلیل ریسک‌ها استفاده کند: احتمال وقوع ریسک، تأثیر ریسک، قرار گرفتن در معرض خطر یا امتیاز ریسک، و دوره ظهور ریسک، می‌توان اقدامات مناسبی را برای کاهش آن‌ها انجام داد. برای کاهش ریسک پروژه‌ها، آن‌ها نیاز به مدیریت ریسک موثر با نزدیک شدن به یک فرآیند خاص دارند که شامل چهار مرحله اصلی: شناسایی ریسک، ارزیابی ریسک، مدیریت ریسک و کنترل ریسک است. مدیریت ریسک از نظر مدیریت ریسک کارآمد پایان فعالیت نیست. این یک فرآیند یادگیری ثابت برای مدیران پروژه است که به طور مستمر اقدامات خود را برای افزایش کارایی فرآیند بهبود دهند.

۱۱- مراجع

- Ahmeti, R., & Vladi, B. (2017). Risk management in public sector: A literature review. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5 (1), 323-330.
- Croitoru, I.M., (2015). Project management – a step in the efficient management of resources. *Review of General Management*. Volume 21, Issue 1, pp.139-148.
- Doval, E. (2019). RISK MANAGEMENT PROCESS IN PROJECTS, *Review of General Management*, Volume 30, Issue 2.
- Hobbs, P., (2015). *Project management*. London: Dorling Kindersley Ltd.

5. Kumar, S. (2021). Risk Management and Enterprise Risk Management. Academia Letters, Article 2234. <https://doi.org/10.20935/AL2234>.
6. PMBOK Guide, (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 4th ed., Newtown Square. PA: Project Management Institute, Inc., 2008, p.273.
7. Project Management Institute, “A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK)”, 2017. Sixth ed., Project Management Institute, PA, USA.
8. Raz, T., Shenhar, A.J., and Dvir, D., (2002). Risk Management. Project Success, and Technological Uncertainty. R&D Management. 32 (2002), pp. 101–112.
9. Register common project risks. online article accessed Oct. 15, 2019.
10. Tarantino, A., & Cernauskas, D. (2011). Essentials of Risk Management in Finance. New Jersey: John Wiley & son Inc.
11. Wiley, D., Amado, M., Ashton, K., Ashton, S., Bostwick, J., Nan, V., Nisse, A., Randall, D., (2012). Project Management for Instructional Designers. Defining risk. Press Books, <https://pm4id.org/chapter/11-1-defining-risk/>.