

مدیریت ریسک پویا بر پایه تصمیمات استراتژیک



نویسنده: دکتر سعید ذاکرزاده

مقدمه:

مفهوم «ریسک» در زندگی تمامی انسان‌ها شکل گرفته و بسیاری از افراد، تمامی جوانب آن را در زندگی روزمره به کار می‌گیرند. از دیدگاه عموم، معمولاً ریسک را به عنوان وقایع نامطلوب احتمالی، در نظر گرفته می‌شود. به عنوان مثال، وقتی شما برای حضور در محلی برنامه‌ریزی می‌کنید، بسته به شرایط آب‌وهوایی، ترافیکی، وضعیت خودرو، ناوگان حملی و یا بسیاری از عوامل دیگر، زمان خروج خود از محل فعلی را تعیین می‌کنید. عملاً شما با توجه به عواملی که می‌تواند در به‌موقع رسیدن شما به مقصد، نقش داشته باشد توجه نمودید تا ریسک دیر رسیدن به مقصد را به حداقل کاهش دهید.

«مدیریت ریسک» نیز جزو اموری است که همه و همه به آن اقدام می‌کنند. به عنوان مثال، برداشتن چتر در هوای ابری، نوعی مدیریت کردن ریسک بوده و ریسک خیس شدن را برای شما کاهش می‌دهد. (البته برخی هم از خروج از منزل در هوای ابری، اجتناب می‌کنند، که در این حالت اساساً رخدادهای ریسک را حذف نموده‌اند!)

در این نوشتار تلاش بر آن است تا به ابعاد دیگری از ریسک و ارتباطی که می‌تواند با تصمیمات مدیریت در فضاهای چالشی محیط رقابتی داشته باشد، پرداخته شود.

تعاریف ریسک:



- ریسک از منظر مدیریت، عبارت است از اثر عدم قطعیت بر اهداف. (استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰)^۱.
- ریسک از منظر استراتژی عبارت است از امکان رخداد رویدادی که بر تحقق استراتژی و اهداف کسب و کار تاثیر بگذارد. (کوزو ۲۰۱۸)^۲
- ریسک از منظر ایمنی عبارت است از ترکیبی از احتمال وقوع یک رویداد خطرناک مربوط به کار یا قرار گرفتن در معرض آسیب و شدت آسیب دیدگی سلامتی که می‌تواند ناشی از آن باشد. (استاندارد ایزو ۴۵۰۰۱)^۳
- تعریف ریسک پروژه براساس ویرایش پنجم راهنمای پیکره دانش مدیریت پروژه^۴ عبارت است رویداد یا وضعیتی غیرقطعی است که در صورت وقوع، روی یک یا چند هدف پروژه از جمله محدوده، زمان بندی، هزینه یا کیفیت، اثری مثبت یا منفی می‌گذارد. (ابراهیمی و دیگران، ۱۳۹۲، ۳۶۰)

^۱ ISO 31000:2018، استاندارد مدیریت ریسک است که توسط سازمان بین‌المللی استانداردسازی (ISO)، تنظیم شده است و هدف آن ایجاد اصول و راهنمایی‌های عمومی در مدیریت ریسک است

^۲ COSO:2017, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

^۳ ISO 45001:2018، استاندارد بین‌المللی ایمنی و بهداشت شغلی است که توسط سازمان بین‌المللی استانداردسازی (ISO)، تنظیم شده است و هدف آن کمک به سازمانها برای ایجاد محیط کاری ایمن بوده تا بتوانند با این اصول این استاندارد میزان ریسک های ناشی از کار را کاهش داده و همچنین بتوانند موضوع بهداشت و رفاه کارکنان خود را بصورت جدی تر پیگیری کنند

- در رهنمود پروژه النا، تعریف ریسک پروژه عبارت است از رویدادی غیر قطعی که اثری مثبت یا منفی بر اهداف عملکردی پنجگانه پروژه (محدوده، زمان، هزینه، کیفیت و ریسک دارد). (حاجی یخچالی، ۱۳۹۳، ۳۲)

صرف نظر از تمام تعاریفی که برای ریسک ارائه شده است، در این نوشتار، تمرکز بر تعریف ایزو ۳۱۰۰، قرار گرفته و از منظر مدیریت و تصمیمات مدیریتی، به این مفهوم پرداخته خواهد شد. در این تعریف به دو واژه کلیدی اشاره شده است، واژه «عدم قطعیت» و واژه «اهداف».

«عدم قطعیت» چیست و چه تفاوتی با «ریسک» دارد؟



در اکثر موارد و در مرادفات مصطلح، دو واژه عدم قطعیت و ریسک به صورت معادل و هم معنی به کار می‌روند. ولی عدم قطعیت با وجود رابطه تنگاتنگی که با ریسک دارد، معادل ریسک نیست و در ادبیات مدیریت ریسک نیز این دو اصطلاح به صورت کاملاً مجزا به کار برده می‌شوند. ریاضی دانان و متخصصان علم آمار تعبیر کاملاً متفاوتی از این دو واژه بیان می‌دارند.

یک فیلسوف مشهور یونانی^۵ می‌گوید: "تنها موضوع قطعی این است که هیچ قطعیتی وجود ندارد" و اسکار وایلد^۶ (۱۹۹۰-۱۹۸۴) نیز می‌گوید: تنها «گذشته» مطمئن است و «آینده» در بهترین حالت، تنها محتمل است".

تفاوت نظری بین ریسک و عدم قطعیت را می‌توان با تجزیه و تحلیل معانی این دو واژه بهتر توضیح داد. ریسک یا اصطلاح آلیتوریک^۷ از کلمه لاتین آلیا به معنی "ناس" مشتق شده است، به این معنی که ریسک رویدادی تصادفی است از میان مجموعه‌ای از رویدادهای ممکن که شناخته شده هستند و احتمال اتفاق افتادن هر یک از رویدادها، قابل اندازه‌گیری یا تخمین است اما، پیش‌بینی دقیق وقوع هر کدام از رویدادها از پیش معلوم نیست. از این رو، ریسک عبارت از بروز رویدادی ناشناخته است که در مجموعه شناخته شده از رویدادهای ممکن حاصل می‌شود. عدم قطعیت با اصطلاح اپیستمیک^۸ از کلمه یونانی "اپیستم" به معنی "دانش" مشتق شده است. عدم قطعیت، از فقدان دانش در مورد رویدادهای ممکن، شامل طبیعت رویداد و نیز احتمال وقوع هر یک از آنها ناشی می‌شود. از این رو، عدم قطعیت رویدادی ناشناخته است که از میان مجموعه ناشناخته از رویدادها رخ می‌دهد. ریسک را می‌توان رویدادی اتفاقی و وابسته به بخت و اقبال بیان کرد، در حالی که عدم قطعیت کاملاً با دانش و شناخت مربوط است. ارتباط بین ریسک و عدم قطعیت و تمایز بین اصطلاح‌های "آلیتوریک" و "اپیستمیک" را می‌توان در دو جمله زیر خلاصه نمود:

✓ ریسک، عدم قطعیتی است که امکان اندازه‌گیری آن وجود دارد.

✓ عدم قطعیت، مقوله‌ای غیرقابل اندازه‌گیری است.

برای درک بهتر مفاهیم ریسک و عدم قطعیت، توجه خواننده را به مثال زیر جلب می‌نمایم:

فرض نمایید، برای مسافرت با وسیله شخصی، برنامه‌ریزی نموده‌اید. یکی از موانعی که می‌تواند به موقع رسیدن شما به مقصد را تحت تاثیر قرار دهد، خراب شدن خودرو، می‌باشد. خرابی خودرو، می‌تواند رسیدن شما به مقصد را تحت تاثیر قرار دهد. اما پارامترهای خرابی خودرو تا حد زیادی تحت کنترل بوده و می‌توان فضای احتمالی آن را پیش‌بینی و تحت کنترل درآورد. بنا براین، در این حالت، خراب شدن خودرو، نوعی «ریسک»

^۵ Caius Plinius Secundus

^۶ Oscar Wilde

^۷ Alleatoric

^۸ Epistemic

محسوب می‌شود. اما مسدود شدن جاده بر اثر ریزش کوه، تصادف و سایر موارد، به عنوان عدم قطعیت، در نظر گرفته می‌شوند، چون نمی‌توان احتمال خاصی را برای آن در نظر گرفت و کنترل‌های زیادی را هم نمی‌توان روی آن داشت.

اما در حالت کلی شاید نتوان مرز دقیقی برای تعریف ریسک و عدم قطعیت مشخص نماییم. زیرا هر دو این دو تعریف مشروط به فضای احتمالی رخداد و شدت تاثیر آن رخداد، در اهداف می‌باشند. هرچقدر که بتوان میزان احتمال و شدت را دقیق‌تر مشخص کرد، به تعریف «ریسک» نزدیک‌تر شده‌ایم و هرچقدر که تعیین احتمال و شدت سخت‌تر باشد، به مفهوم «عدم قطعیت»، نزدیک‌تر شده‌ایم. بنابراین، «عدم قطعیت» دامنه وسیع‌تری از ریسک بوده و ریسک زیرمجموعه‌ای از عدم قطعیت محسوب می‌گردد.

تعاریف «هدف» و خصوصیات آن

تعریف چند واژه که اغلب موارد در ادبیات کاربردی، به معنی «هدف» به کار گرفته می‌شوند:

Purpose: (معمولاً معادل فارسی آن هدف، مقصود، منظور و ...، در نظر گرفته می‌شود). عبارت است از، آن دستاوردی که در نظر دارید از انجام کاری به دست آورید. یا به عبارت دیگر، دلیل انجام کار (و یا برنامه‌ریزی آن کار) و دستاورد مورد انتظار از آن کار.

Aim: (معمولاً معادل فارسی آن هدف، مقصود، مراد، مرام و ...، در نظر گرفته می‌شود). عبارت است از آن دستاوردی که امیدوار هستید از انجام کاری به دست آورید.

Goal: (معمولاً معادل فارسی آن هدف، مقصود، منظور و ...، در نظر گرفته می‌شود). عبارت است از دستاورد بسیار حائز اهمیت که قصد دارید در آینده به دست آورید، حتی اگر زمان در زمان طولانی اتفاق بیافتد. **Goal**، نسبت به **Aim**، کمی دقیق‌تر و جزئی‌تر به مقاصد می‌پردازد.

Target: (معمولاً معادل فارسی آن هدف، نشان و ...، در نظر گرفته می‌شود). عبارت است از یک نتیجه‌ای کاملاً مشخص و قابل انتظار برای شخص یا سازمان که قصد رسیدن به آن را دارند. (اغلب برای مقاصد با موضوع مالی در نظر گرفته می‌شود).

Objective: معمولاً معادل فارسی آن هدف، مقصود، منظوری در نظر گرفته می‌شود که دیدگاهی واقع‌گرایانه داشته باشد و عبارت است از دستاورد کاملاً مشخصی که قصد دارید آن را به دست آورید. به عبارت دیگر، بیان دقیق از نتایج واقعی و قابل اندازه‌گیری از مقاصد است که باید محقق شود.

شاید بتوان در یک تعریف مشترک، هدف را این گونه تعریف کرد: **دستاورد و نتیجه‌ای که پس از انجام یک برنامه اجرایی به دست می‌آید.**

در ادبیات مدیریت، خصوصیات اهداف را به صورت زیر بیان می‌نمایند: این خصوصیات از منظر تضادها و تعاملاتی است که نیم کره چپ و نیم کره راست انسان بایکدیگر دارند. آن بینش احساسی اهداف که در نیم کره راست انسان اتفاق می‌افتد و محاسبات و دقتی که در نیم کره چپ برای رسیدن به آن اهداف در نظر گرفته می‌شود. در ادبیات مدیریت، یک هدف خوب، (SMART) بودن می‌نامند.

- واضح بودن: (Specific)، به این مفهوم که هدف باید شفاف، قابل شناسایی و قابل درک باشد. مثلاً قبول شدن در یک آزمون مشخص.

- قابل اندازه‌گیری (Measurable)، یعنی بتوان میزان رسیدن به آن را مورد سنجش قرار داد. مثلاً قبول شدن در یک آزمون مشخص با نمره حداقل ۱۸.
- قابل استحصال بودن (Achievable)، به این مفهوم که هدف باید به‌گونه‌ای انتخاب شود که بتوان به آن رسید. با عنوان مثال، نمی‌توان یک روزه مهندس شد!
- واقع‌گرایانه بودن (Realistic)، واقع‌گرایانه بودن تقریباً مشابه قابل استحصال بودن، است منتی از این منظر که نگاهی واقعی به اهداف داشته باشیم. مثلاً نمی‌توان ذوب کردن یک قطعه چوب را هدف قرارداد. چون همچنین چیزی در واقعیت هرگز رخ نخواهد داد.
- محدود به زمان بودن (Time bound)، به این معنی که، زمان رسیدن به هدف باید در یک بازه زمانی مناسب در نظر گرفته شود. هدفی که برای رسیدن به آن، «انتها» در نظر گرفته نشود، به این مفهوم خواهد بود که اگر آن هدف هرگز محقق نشود هم، موردی نخواهد داشت. مثلاً، «رفع بحران آلودگی هوای تهران»، یک هدف نامفهوم است و بیشتر ماهیت شعار دارد تا هدف! اما «رفع بحران آلودگی هوای تهران ظرف مدت ۳ سال»، می‌تواند یک هدف‌گذاری مناسب بوده و دستیابی به آن مورد پایش قرار گیرد.

تعریف تصمیم و خصوصیات آن:



برای تعریف واژه «تصمیم»، ابتدا باید عبارت «تصمیم‌گیری»، را تعریف نمایم. از نظر نگارنده، تصمیم‌گیری، عبارت است از، فرآیند انتخاب گزینه‌های پیش‌رو در کوتاه‌ترین زمان ممکن و «تصمیم» عبارت است از، خروجی فرآیند یاد شده. و از خصوصیات ذاتی آن سرعت عمل در اتخاذ آن است. چون همان‌گونه که در تعریف به آن اشاره شد، ماهیت تصمیم، «انتخاب» است و آن چیزی که ماهیت «تصمیم» به آن می‌دهد، سرعت عمل در «انتخاب» می‌باشد.

ریسک هدف ، ریسک تصمیم:

اهداف، نگاهی دورتر نسبت به تصمیم دارند، به این مفهوم که در حالت کلی، معمولاً اهداف برای بازه‌های زمانی که در یک آینده نسبتاً دورتر نسبت به هدفگذار اتفاق می‌افتند، در نظر گرفته می‌شوند. اما تصمیم، در بازه زمانی بسیار نزدیک‌تر نسبت به تصمیم‌گیر اتفاق می‌افتد.

دو مفهوم «هدف‌گذاری» و «تصمیم‌گیری» از مهم‌ترین ارکان مدیریت، (چه از نظر علمی و چه از نظر عملکردی) می‌باشند. هربرت سایمون^۹ برنده جایزه نوبل در اقتصاد، «مدیریت» را «علم تصمیم‌گیری» معرفی می‌کند.

در بیشتر سازمان‌ها و در بهترین شرایط، مدیریت ریسک را بر مبنای اهداف کلان، اهداف خرد و نهایتاً ریسک‌های فعالیت‌های مرتبط، تدوین می‌نمایند و این درحالی است که در سازمان‌های چابک و سازمان‌هایی که در محیط‌های تلاطمی قرار دارند، این نگرش می‌تواند ناکارآمد باشد.

فرایندی که در مدیریت ریسک روی «اهداف» اتفاق می‌افتد، با فرآیند ریسک‌هایی که روی «تصمیم» اتفاق می‌افتد، می‌تواند متفاوت باشد. پایشگرهای آنلاین محیطی (درونی و بیرونی)، زیرساخت‌ها و فن‌آوری‌های مناسب، از الزامات استقرار یک فرآیند «مدیریت ریسک در تصمیم» می‌باشد.

در مثالی که قبلاً به آن اشاره شد، «برنامه‌ریزی برای سفر»، نوعی هدف‌گذاری است. زمان، مقصد، مسیر، هزینه و ... را از قبل برنامه‌ریزی کرده و هدف خود را برای رسیدن به یک مقصد معلوم، مشخص نموده‌اید. اما اگر طول مسیر در حال رانندگی باشید و در حال سبقت گرفتن ناگهان ماشینی از سمت مقابل ظاهر شود، در این حالت، این چیزی نیست که شما بتوانید از قبل هدف‌گذاری کرده باشید؛ در این شرایط، شما باید در لحظه تصمیم‌گیری نمایید و در همان لحظه هم ریسک‌های آن را در نظر بگیرید. اگر تصمیم به افزایش سرعت و عبور از خودرو کناری باشد، احتمال برخورد با خودرو روبرویی خواهید داشت. چنانچه «تصمیم» به کاهش ناگهانی سرعت، اتخاذ شود، احتمال برخورد خودرو پشت سری با خودرو شما خواهد بود و

در این مثال، خواستیم به این مفهوم اشاره نمایم که، در هدف‌گذاری، فرصت مناسب برای در نظر گرفتن ریسک‌ها وجود دارد، اما در «تصمیم»، این فرصت بسیار محدود بوده و شناسایی ریسک‌های ناشی از تصمیم، تابع شرایط همان لحظه تصمیم‌گیری، خواهد بود. مشابهاً در حوزه‌های مدیریت، بسیاری از موارد در استراتژی‌ها و هدف‌گذاری‌ها توسط تحلیل‌های کلان (PESTEL)، تحلیل‌های صنعت و محیط رقابتی، تحلیل‌های داخلی و غیره انجام می‌گیرد و به تناسب آن، ریسک‌های مرتبط نیز شناسایی می‌شوند. اما در محیط‌های چالشی، گاهاً تداوم کسب‌وکار سازمان، منوط به تصمیمات سریع مدیریت می‌گردد. در چنین شرایطی، وجود نظامی کارآمد برای بررسی ریسک‌های تصمیم، می‌تواند شرط موفقیت و پایداری سازمان گردد. نوسانات ارزش سهام، نرخ ارز، تصمیمات دولتی در صادرات و واردات، چالش‌های سیاسی و غیره از مواردی است که شرایط عدم قطعیت برای مدیران و رهبران سازمان ایجاد کرده و در بسیاری از موارد تداوم کسب‌وکار سازمان را تحت تاثیر تصمیمات آنی مدیریت قرار می‌دهند.

نتیجه:



آنچه که در این مقاله مد نظر است، توجه به «مدیریت ریسک در تصمیمات» است. در ساختار کسب‌وکار و چالش‌های محیط برونی و درونی، آن چیز که می‌تواند سازمان را از بحران‌های احتمالی نجات دهد، مدیریت ریسک در تصمیمات آنی مدیریت، می‌باشد.

مدیریت ریسک در اهداف، می‌تواند در زمان تدوین استراتژی‌های سازمان مورد بررسی و تدوین قرار گیرند، اما مدیریت ریسک در تصمیمات، بسیار دقیق‌تر و حساس‌تر و در بازه‌های زمانی بسیار کوتاه‌تر می‌باید انجام پذیرد.

در دنیای پر تلاطم امروزی که پر از بحران‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و امثالهم، می‌باشد، بزرگترین هنر مدیران، اخذ تصمیمات به‌موقع و کارآمد می‌باشد. بنابر این اگر بخواهیم ترکیبی از مفاهیم عنوان شده را داشته باشیم، شاید بتوان گفت که در سازمان‌های چابک، «ریسک عبارت است از اثر عدم قطعیت بر تصمیم»، در این تعریف اهمیت تصمیمات اتخاذ شده و چابکی در مدیریت ریسک‌های مرتبط، بخوبی آشکار خواهد بود.

در علم مدیریت ریسک (خصوصاً ریسک‌های استراتژیک) باید به مقوله‌ای عمیق‌تر از مدیریت ریسک، یعنی، «مدیریت ریسک پویا بر پایه تصمیمات استراتژیک» پرداخته شود. بگونه‌ای که با استفاده از زیرساخت‌های اطلاعاتی، ابر داده‌ها، پیش‌گرهای آنلاین محیطی و هوش مصنوعی، بتوان در کوتاه‌ترین زمان ممکن، ریسک تصمیمات سازمانی را در شرایط بحرانی و چالشی، بصورتی مناسب و در زمانی اثربخش، مدیریت کرد. اهمیت این مطلب وقتی خود را نشان خواهد داد که مقرر باشد تصمیمات مدیریت در «شرایط عدم قطعیت» شکل گیرد، نه در «شرایط ریسک».

منابع:

- نظری، احد. فرصت ۲۶. (مدیریت ریسک در پروژه ۱۳۸۷). بهراد، کار، احسان. کیفرها. انتشارات معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی
- سایت mba-it.blog.ir
- سایت www.stackexchange.com
- علیرضا حیدری، طراحی ساختار شکست ریسک (Structure Breakdown Risk)، برای پروژه های طرح جویسگر بومی،