

# تصمیم‌گیری در شرایط ریسک



## تعاریف تصمیم گیری:

✓تصمیم گیری عبارت است از ترکیب دانش، فکر، احساس و تصور به طوری که مجموعه حاصل قابل اجرا باشد.

✓تصمیم گیری عبارت است از فرآیند یافتن و انتخاب یک سلسله عملیات برای حل یک مشکل معین.

✓تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راهکار از میان دو یا چند راهکار.



## مراحل فرآیند تصمیم گیری :

۱ - اطمینان از وجود نیاز به یک تصمیم

۲ - تعیین معیارهای تصمیم

۳ - تخصیص درجه اهمیت به معیارها

۴ - کشف راه حل ها

۵ - ارزیابی راه حل ها

۶ - انتخاب بهترین راه حل ها

۷ - اجرای تصمیم

۸ - ارزیابی آثار تصمیم اجرا شده

## شرایط تصمیم گیری :

تصمیماتی که گیرند توجه به میزان

آنها وضعیت تصمیم گیری به سه دسته تقسیم :

تصمیم گیری شرایط

✓ اطمینان

✓ اطمینان

✓ ریسک



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

- فرصت یک ریسک با نتایج مثبت است.

- تهدید یک ریسک با نتایج منفی است.

«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.



○ 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  
در بر می گیرد.



## تشخیص ریسک

تکنیک های زیادی برای شناسایی ریسک وجود دارد، مانند تکنیک طوفان فکری و کارگاههای فکری چک لیست و لیستهای آماده، پرسشنامه ها و مصاحبه ها، تکنیک گروههای دلفی یا گروه اسمی، و روشهای نموداری مختلف مانند نمودارهای علت معلولی، پویائیهای سیستمها، نمودارهای نفوذ و غیره. اینها شامل تکنیک های خلاقیت و آن چیزهایی است که بر اساس 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» و باید ترکیب مناسبی از روشهای مورد استفاده قرار گیرد.



ریسک : پیش بینی غیر پیش بینی

ریسک قابل پیش بینی:

ریسکهای شناخته شده ناشناخته هستند!

یعنی ریسکهایی که انتظار وقوع آنها میرود ولی معلوم نیست کی

اتفاق بیافتند، مثل تغییر نرخ ارز.

ریسکهای غیر قابل پیش بینی:

ریسکهای ناشناخته غیر قابل شناخت هستند، مثل وقوع ناگهانی یک

جنگ یا ورشکستگی یک شرکت عظیم.



## انواع دسته بندی ریسک :

1. ریسک قرمز: ریسک با احتمال بالا و تاثیر زیاد
2. ریسک زرد بالا: ریسک با تاثیر زیاد ولی احتمال وقوع کم
3. ریسک زرد پایین: ریسک با تاثیر کم ولی احتمال وقوع بالا
4. ریسک سبز: ریسک با احتمال کم و تاثیر کم.

مدیریت ریسک لزوماً به معنی حذف ریسک نیست، بلکه در حد امکان تغییر ریسک قرمز به ریسک سبز است.





زیاد



کم



زیاد

تأثیر

کم

محیط کسب کار مدیریت کارکنان می بایست

توانایی درونی وابستگیهای مبهم

میان فناوری، ها، وظایف، فعالیتها، فرایندها

چنین محیطهای پیچیده ای سازمانها نیازمند مدیرانی

هستند که این پیچیدگیهای ذاتی تصمیم گیریهای

مهمشان تفکیک کنند. مدیریت ریسک که مبنای

یک مفهومی مهمی این فرایند

تصمیم گیری تشکیل می دهد.

تعریف ریسک:

ریسک یعنی احتمال متحمل شدن زیان .

این تعریف شامل دو جنبه اصلی از ریسک است:

✓ مقدار زیان می بایست ممکن باشد؛

✓ عدم اطمینان در رابطه با آن زیان نیز می بایست وجود داشته



## ریسک:

بعضی یک وضعیت هم سودآوری هم امکان  
زیان فراهم می نماید. ولی هم امکان  
سودآوری تنها امکان زیان دیگر،

## ریسک:

✓ ریسک سوداگرانه  
✓ ریسک خطرناک



## عناصر اصلی ریسک:

- 1
- 2 فعالیت؛
- 3 شرایط؛
- 4 پیامدها.



۱- :

یعنی زمینه، وضعیت، یا محیطی که ریسک  
نمایی تمامی پیامدهای سنجیده  
فراهم می‌سازد.

تعیین یک محتوای به‌طور نمی‌توان تعیین  
نمایید، کدامین فعالیتها، شرایط پیامدها می‌بایست تجزیه  
تحلیل ریسک فعالیت‌های مدیریتی در نظر گرفته .



## ۲- فعالیت:

عنصر فعالیت یعنی عمل یا اتفاقی که باعث ریسک می شود.  
فعالیت، عنصر فعال ریسک است و می بایست با یک یا چندین  
شرط ویژه برای ظهور ریسک ترکیب شود. تمامی اشکال  
ریسک با یک فعالیت به وجود می آیند؛ بدون فعالیت، امکان  
ریسک وجود ندارد.





### ۳- شرایط:

شرایط تشکیل دهنده عنصر منفعل ریسک است. این شرایط تعیین کننده وضعیت جاری یا یک مجموعه از اوضاع و احوال است که می تواند به ریسک منجر شود. شرایط، وقتی با یک فعالیت آغازگر خاص ترکیب می شود، می تواند یک مجموعه از پیامدها یا خروجی ها را تولید کند.



## 4- پیامد :

پیامدها، به عنوان آخرین  
ریسک، نتایج یا  
یک فعالیت ترکیب یک  
یا شرایط .



## انواع ريسک

- ريسک استراتژيک
- ريسک عملياتی



## ریسک استراتژیک

ریسک استراتژیک، ریسکی که یک  
اهداف تجاری می پذیرد.  
سودآوری زیاندهی هر  
استراتژیک طبیعتاً سوداگرانه می  
. برای این تعریف امکان  
که ریسک



## ریسک عملیاتی

ریسک عملیاتی، یعنی امکان بالقوه عدم توفیق در دسترسی به اهداف مأموریت. این تعریف شامل زیان (ناکامی در رسیدن به اهداف مأموریت) و عدم اطمینان (احتمال وقوع یا عدم وقوع ناکامی).



## مدیریت ریسک:

مدیریت ریسک فرایند  
استراتژی‌هایی برای  
یا ارزیابی ریسک  
ریسک .  
استراتژی‌های به‌کار رفته : ریسک به بخش‌های  
دیگر، ریسک، کاهش منفی ریسک،  
پذیرش قسمتی یا تمامی پیامدهای یک ریسک هستند.



## انواع مدیریت ریسک:

1. مدیریت ریسک سنتی
2. مدیریت ریسک مالی
3. مدیریت ریسک
4. مدیریت ریسک



## مدیریت ریسک سنتی

- تمرکز آن روی ریسک‌های جلوگیری کننده از علل قانونی و فیزیکی است. مثل حوادث طبیعی یا آتش سوزیها، تصادفات، مرگ و میر و دادخواهی ها.





## مدیریت ریسک مالی

- تمرکز آن روی ریسک‌هایی بود که می‌تواند استفاده از ابزار مالی و تجاری را اداره کند.



## مدیریت ریسک ناملموس

- تمرکز آن روی ریسک‌های مربوط به سرمایه انسانی، مثل ریسک دانش، ریسک روابط و ریسک فرایندهای عملیاتی

.



## مدیریت ریسک مطلوب

- یک فرایند اولویت بندی منظور گردیده که بدان طریق ریسک‌هایی با بیشترین زیاندهی و بالاترین احتمال وقوع در ابتدا و ریسک‌هایی با احتمال وقوع کمتر و زیاندهی پایین‌تر در ادامه مورد رسیدگی قرار می‌گیرند.



## پارادایم مدیریت ریسک

پارادایم یا الگوی مدیریت ریسک مجموعه ای از وظایف که به صورت یک سری فعالیتهای پیوسته در سرتاسر چرخه عمر یک مأموریت می باشند و عبارتند از:

1- شناسایی ریسک ها

2- تحلیل

3- برنامه ریزی

4- پی گیری

5- کنترل

6-



## 1. شناسایی:

جستجو و مکان یابی ریسک‌ها، قبل از مشکل ساز شدن آنها.

## 2. تحلیل:

تبدیل داده های ریسک به اطلاعات تصمیم گیری. ریسک‌ها و طبقه بندی و اولویت بندی آنها.

## 3. برنامه ریزی:

ترجمه اطلاعات ریسک به تصمیم ها و فعالیتها و به کار گیری آن فعالیتها.



4. پیگیری:

بررسی شاخصهای ریسک و فعالیتهای کاهشدهنده.

5. کنترل:

اصلاح انحرافات نسبت به برنامه های کاهشدهنده ریسک.

6. :

اطلاعات و بازخورهای بیرونی و درونی از فعالیتهای

ریسک، ریسکهای موجود و ریسکهای پدید آمده فراهم

می سازد.



## استراتژی های مدیریت ریسک

وقتی که ریسک‌ها شناسایی و ارزیابی شدند، تمامی تکنیک‌های اداره ریسک در مورد تهدیدها در یک یا چند طبقه از چهار طبقه اصلی زیر قرار می‌گیرند:

- 
- 
- کاهش (یا تسکین یا آرام کردن)
- پذیرش (یا نگهداری)



## 1. انتقال ریسک

استراتژی انتقال، یعنی موجب شدن اینکه بخش دیگری ریسک را قبول کند، معمولاً بوسیله بستن قرارداد یا انجام اقدامات احتیاطی.





## 2. اجتناب از ریسک

استراتژی اجتناب، یعنی انجام ندادن فعالیتی که باعث ریسک می‌شود. اجتناب از ریسک همچنین به معنی زیاندهی در مورد سودآوری‌های بالقوه‌ای است که امکان دارد به واسطه پذیرش آن ریسک حاصل شود.



### 3. کاهش ریسک

استراتژی کاهش، یعنی به‌کارگیری شیوه‌هایی که باعث کاهش شدت زیان می‌شود.



## 4. پذیرش ریسک

استراتژی پذیرش، یعنی قبول زیان وقتی که آن رخ می دهد. کلیه ریسک‌هایی که قابل اجتناب و انتقال نیستند، ضرورتاً قابل پذیرش هستند.



## استراتژی های مدیریت ریسک

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

- بهره گیری کردن
- سهم بودن
- افزایش دادن
- نادیده گرفتن



## 1 - بهره‌گیری کردن:

این استراتژی موازی با استراتژی اجتناب است که روشی برای حذف عدم قطعیت است. این استراتژی در تلاش است تا فرصتها حتماً رخ دهد. (منظور این است که 100 درصد افزایش می‌دهد). معیارهایی به کار گرفته شده در این استراتژی سعی می‌کنند اطمینان بدهند که مزایای حال از فرصت

-

-

.



## 2 - سهيم بودن:

استراتژي انتقال دادن، تفويض کردن مسئوليت به شخص سومي است که بهتر مي تواند تهديدات در کمين سازمان را اداره کند. در استراتژي سهيم بودن ما در جستجوي شرايطي هستيم که توانايي بيشتري در اداره کردن فرصتها دارد. يعني کسي که مي تواند شانس وقوع فرصت را به حداکثر برساند و فوايد بالقوه آن را افزايش دهد. همان طور که استراتژي انتقال، تهديدات را منتقل مي کند اين استراتژي نيز فرصتها را به روشي يکسان تقسيم مي کند.



### 3 - افزایش دادن:

همسنگ استراتژی آرام کردن یک تهدید، استراتژی افزایش 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.



#### 4 - نادیده گرفتن:

استراتژی پذیرفتن، به جز تهدیداتی که احتمال اثرگذاری نسبی در پروژه دارند برای مابقی تهدیدات هیچ برنامه‌ای را در نظر نمی‌گیرد. بنابراین، فرصتهای جزئی نیز می‌تواند تحت استراتژی نادیده گرفتن قرار گیرند. در این استراتژی یک روش واکنشی بدون انجام یک عملکرد

.





پایان

