



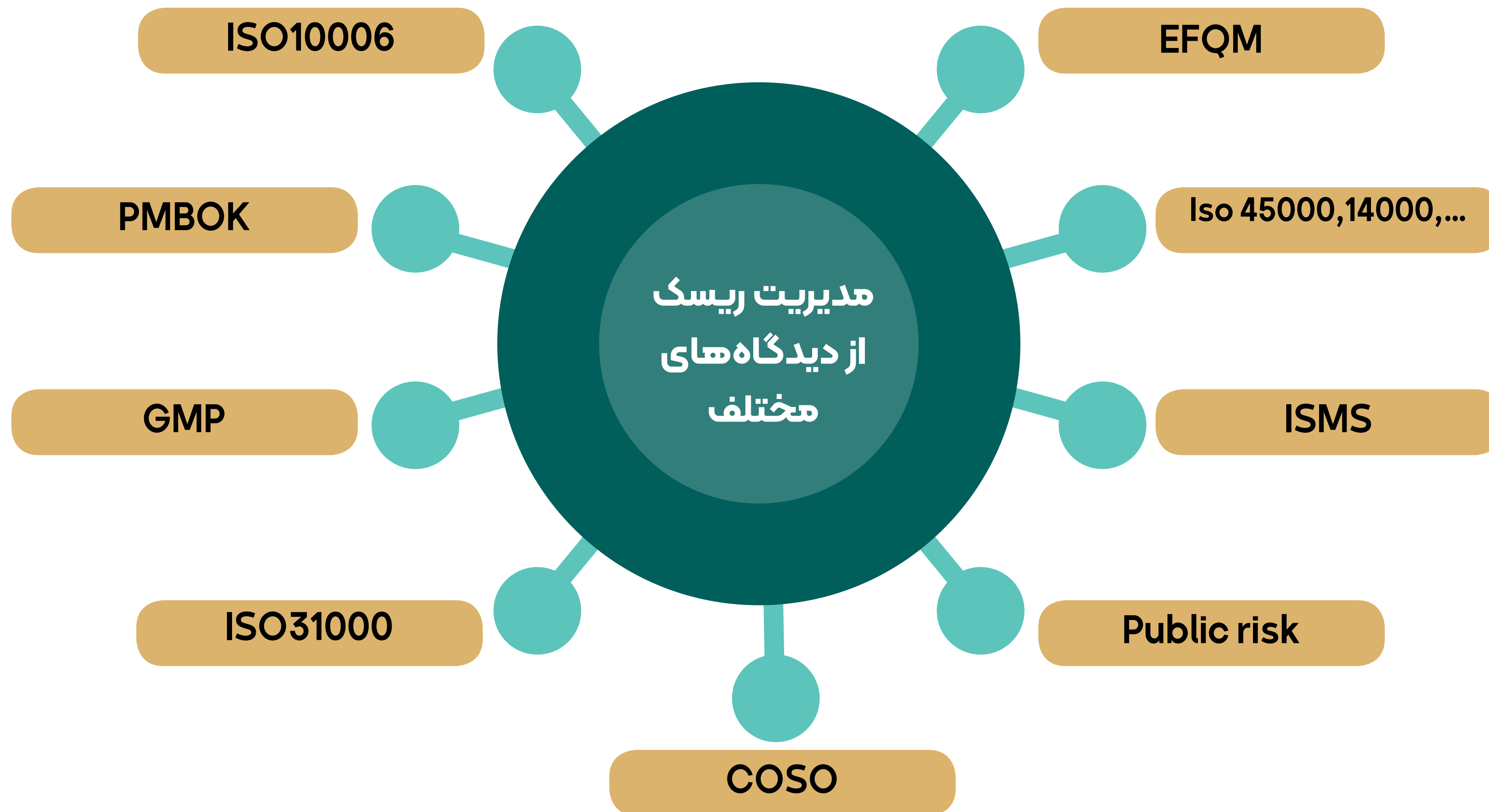
وزارت جهاد مشاوره
سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی
معاونت آموزش و ترویج

مدیریت ریسک

سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی



وزارت جهاد کشاورزی
سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی
معاونت آموزش و ترویج



۱. بقاء: حفظ هزینه‌ها زیر حد معینی که تداوم شرکت را به مخاطره نیاندازد

۲. صرفه جویی: در صورت سازگاری با سایر اهداف تأثیرات کلیدی بر موفقیت شرکت می‌گذارد

۳. ایجاد سطح قابل قبولی از نگرانی و اضطراب

۴. ثبات عایدات یا درآمدها: ایجاد سطح قابل قبولی از عایدات با محدود نمودن کاهشهای پیش بینی نشده

در درآمدها یا جریان‌ات نقدی ناشی از خسارات

۵. عدم توقف عملیات و یا ایجاد حداقل تاخیرات

۶. رشد مداوم و تخصیص بهنگام برای توسعه

۷. مسئولیت اجتماعی یا سودمند نمودن شرکت ، محدود نمودن خسارات به کارکنان ، عرضه کنندگان و

مشتریان و جامعه

۸. رعایت مقررات نگهداری سوابق سازمان و موارد مرتبط با ریسک و سایر الزامات خارجی



وزارت جهاد کشاورزی

سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

معاونت آموزش و ترویج



وزارت جهاد کشاورزی

سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی
معاونت آموزش و ترویج

• مدیریت ریسک، فرآیندی تکراری است که در تنظیم راهبرد، دستیابی به اهداف و تصمیم گیری آگاهانه به سازمان ها کمک می کند.

• مدیریت ریسک، قسمتی از حکمرانی و راهبری است و در چگونگی مدیریت یک سازمان در تمامی سطوح نقش اساسی داشته و به بهبود سیستم های مدیریت کمک می کند.

• مدیریت ریسک، قسمتی از همه فعالیت های مرتبط با یک سازمان بوده و شامل تعامل با ذینفعان است.

• مدیریت ریسک، فضای خارجی و داخلی سازمان، شامل رفتارهای انسانی و عوامل فرهنگی و اقتصادی را در نظر می گیرد.

• تمام فعالیت های یک سازمان در ریسک هایی دخیل هستند که بایستی مدیریت شوند. فرآیند مدیریت ریسک از طریق به حساب آوردن عدم قطعیت و احتمال رخدادها و اوضاع و احوال آینده (خواسته و ناخواسته) و تأثیرات آنها بر اهداف مورد توافق، به تصمیم گیری کمک می کند.

• این اهداف می توانند با گستره های از فعالیت های سازمان مرتبط باشند، از ابتکارهای راهبردی گرفته تا عملیات، فرآیندها و پروژه های سازمان می توانند به صورت پیامدهای اجتماعی، محیطی، تکنولوژیکی، ایمنی و امنیتی، اقدامات تجاری، مالی و اقتصادی و همچنین تأثیرات اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و اعتباری منعکس شوند.



لغات و تعاریف زیردر مدیریت ریسک کاربرد دارند :

ریسک ← اثر عدم قطعیت بر اهداف

• نکته ۱: منظور از اثر ، انحراف از انتظار (مثبت و / یا منفی) است .

• نکته ۲: اهداف می‌توانند دارای جنبه‌های متفاوتی مانند (مالی، ایمنی، بهداشتی و زیست محیطی) بوده

و در سطوح گوناگونی (مانند اهداف راهبردی، سازمانی، پروژه ای، دستیابی به محصول و فرایندی) کاربرد

داشته باشد.



مدیریت ریسک

• فعالیتهای هماهنگ جهت هدایت و کنترل یک سازمان با توجه به ریسک

• مدیریت ریسک کاربرد سیستماتیک سیاستهای مدیریتی، رویهها و فرایندهای مربوط به فعالیتهای تحلیل، ارزیابی و کنترل ریسک می باشد. مدیریت ریسک عبارت از فرایند مستندسازی تصمیمات نهایی اتخاذ شده و شناسایی و به کارگیری معیارهایی است که می توان از آنها جهت رساندن ریسک تا سطحی قابل قبول استفاده کرد.

شناسایی ریسک

• فرایند یافتن ، تشخیص دادن و توصیف کردن ریسکها

منبع ریسک

• عنصری که به تنهایی و یا به صورت ترکیبی دارای عامل بالقوه ذاتی جهت افزایش ریسک می باشد .

پیامد

• نتیجه یک رویداد موثر بر اهداف

• خصوصیات ریسک

• توصیف هر مجموعه ای از ریسکها



وزارت جهاد کشاورزی

سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

معاونت آموزش و ترویج

تجزیه تحلیل ریسک

• فرایندی جهت درک ماهیت ریسک و تعیین سطح ریسک

سطح ریسک

• بزرگی یک ریسک یا ترکیبی از ریسک‌ها، که با ترکیب پیامدها دو احتمال وقوع

آنها بیان می‌شود. [راهنمای ایزو ۲۰۰۹: ۷۳، تعریف ۸-۱-۶-۳]

ارزشیابی ریسک

• فرایند مقایسه نتایج تجزیه و تحلیل ریسک با معیار ریسک جهت تعیین اینکه

آیا ریسک و / یا بزرگی قابل قبول است یا قابل تحمل.

نکته: ارزشیابی ریسک در تصمیم‌گیری برای کاهش ریسک کمک می‌کند.

کاهش ریسک می‌تواند شامل :

- دوری از ریسک با تصمیم اجتناب از شروع یا ادامه فعالیتی که ریسک را افزایش می‌دهد،
- پذیرش یا افزایش ریسک به منظور دستیابی به یک فرصت،
- حذف منبع ریسک،
- تغییر در احتمال وقوع
- تغییر در پیامدها
- تسهیم ریسک با شریک یا شرکاء دیگر (از جمله قراردادهای و سرمایه گذاری در ریسک) ، و
- باقی‌ماندن ریسک با اعلام تصمیم.





وزارت جهاد کشاورزی

سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی
معاونت آموزش و ترویج

اجتناب از ریسک
(Avoidance)

• اجتناب از طریق تغییر در برنامه قابل حصول بوده و در نتیجه اهداف از نتایج احتمالی منفی مصون و محفوظ می‌ماند.

انتقال ریسک
(Transference)

• واگذاری ریسک و مالکیت پاسخ آن به شخص ثالث و یا به بخشی دیگر از کار، انتقال ریسک می‌باشد.

معتدل کردن
ریسک یا کاهش
(Mitigation)

• درخواست تقلیل درجه احتمال وقوع ریسک و یا کسر پیامدهای خارج از حدود مورد انتظار می‌باشد. انجام اقدامات پیشگیرانه برای کاهش احتمال وقوع رخدادهای ریسکی.

پذیرش
(Acceptance)

• قبول احتمال و اثر وقوع رویدادهای بالقوه مخاطره‌آمیز از ناحیه متولیان و مجریان پروژه آخرین راه برخورد با ریسک می‌باشد. اما این برخورد می‌تواند فعال و یا انفعالی باشد.

بر اساس استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰، مدیریت ریسک شامل مراحل زیر می‌شود:

- **شناسایی ریسک‌ها:** در این مرحله، ریسک‌های مختلفی که ممکن است بر سازمان تأثیرگذار باشند، شناسایی می‌شوند.
- **ارزیابی ریسک‌ها:** در این مرحله، احتمال وقوع و تأثیر ریسک‌ها بر سازمان ارزیابی می‌شود.
- **کنترل ریسک‌ها:** پس از شناسایی و ارزیابی ریسک‌ها، برنامه‌ها و راهکارهایی اجرا می‌شود تا ریسک‌ها کنترل شوند و تأثیرات منفی آن‌ها کاهش یابد.
- **پیش‌بینی ریسک‌ها:** در این مرحله، سازمان باید برنامه‌ها و اقداماتی را برای مواجهه با ریسک‌ها در آینده پیش‌بینی کند.



وزارت جهاد کشاورزی

سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

معاونت آموزش و ترویج

- مقصود از شناسایی ریسک، شناسایی این است که چه اتفاقی ممکن است رخ دهد و یا چه موقعیت‌هایی ممکن است وجود داشته باشند که می‌توانند بر دستیابی به اهداف سیستم یا سازمان تأثیر بگذارند. هنگامی که ریسکی شناسایی می‌شود، سازمان بایستی تمامی کنترل‌های موجود را مانند خصایص طراحی، افراد، فرآیندها و سیستم‌ها شناسایی کند.
- فرآیند شناسایی ریسک شامل شناسایی دلایل و منابع ریسک (خطر در خصوص آسیب فیزیکی)، رخدادها، موقعیت‌ها یا اوضاع و احوالی است که می‌توانند پیامدی کلی بر اهداف و ماهیت این پیامد داشته باشند.



• ارزیابی ریسک قسمتی از مدیریت ریسک است که فرآیندی ساختاریافته را فراهم می‌آورد تا چگونگی تحت تأثیر قرار گرفتن اهداف را شناسایی کند و ریسک را پیش از تصمیم‌گیری در این مورد که آیا به برخورد بیشتر نیاز است، از جنبه‌ی عواقب و احتمال آن تحلیل می‌کند.

ارزیابی ریسک تلاش می‌کند به پرسش‌های اساسی زیر پاسخ گوید:

- با شناسایی ریسک چه اتفاقی ممکن است رخ دهد و چرا؟
- عواقب آن اتفاق کدامند؟
- احتمال وقوع آنها در آینده چقدر است؟
- آیا عواملی وجود دارند که عواقب ریسک را تخفیف دهند یا احتمال ریسک را کاهش دهند؟
- آیا سطح ریسک قابل تحمل یا قابل قبول است و آیا نیاز به برخورد بیشتر است؟



وزارت جهاد کشاورزی

سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

معاونت آموزش و ترویج

سطح ریسک به کفایت و اثربخشی کنترل‌های موجود وابسته است.

پرسش‌هایی که مورد توجه قرار می‌گیرند، عبارتند از:

• کنترل‌های موجود برای یک ریسک خاص کدامند؟

• آیا این کنترل‌ها قادر به برخورد کافی با ریسک هستند تا در سطح قابل تحملی

کنترل شود؟

• در عمل آیا کنترل‌ها به نحو مورد نظر عمل می‌کنند و آیا می‌توانند هنگام

نیاز اثربخش واقع شوند؟



وزارت جهاد کشاورزی

سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی

معاونت آموزش و ترویج

• تصمیم در مورد این که آیا با ریسکی برخورد شود یا خیر و نحوه برخورد با آن، ممکن است بسته به هزینه‌ها و منافع پذیرفتن ریسک و هزینه‌ها و منافع پیاده‌سازی کنترل‌های بهبود یافته باشد.

یک رویکرد رایج تقسیم ریسک‌ها به سه دسته است:

• الف) دسته بالایی که در آن سطح ریسک غیرقابل تحمل محسوب می‌شود، حال فعالیت هر سودی در برداشته باشد و برخورد با ریسک با هر هزینه‌ای ضروری است؛

• ب) دسته وسطی (یا ناحیه خاکستری) که در آن هزینه‌ها و سودها به حساب می‌آیند و فرصت‌ها طبق عواقب بالقوه متعادل می‌شوند؛

• پ) دسته پایینی که در آن سطح ریسک قابل صرف نظر کردن است و یا به قدری کوچک است که هیچ اقدام برخوردی مورد نیاز نیست.





وزارت جهاد کشاورزی
سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی
معاونت آموزش و ترویج

• برای پیاده‌سازی موفق ایزو ۳۱۰۰۰، می‌توان پنج گام زیر را دنبال کرد:

تعهد رهبری: رهبران سازمان باید تعهد خود را نسبت به مدیریت ریسک اعلام کنند و اهمیت ایجاد فرهنگ ایمنی را برای کل سازمان به وضوح نشان دهند.

اندازه‌گیری و ارزیابی ریسک‌ها: سازمان‌ها باید ریسک‌های خود را به دقت شناسایی و ارزیابی کنند تا بتوانند راهکارهای مناسبی را برای کنترل آن‌ها پیاده‌سازی کنند.

پیاده‌سازی برنامه‌های مدیریت ریسک: بر اساس ارزیابی ریسک‌ها، برنامه‌های مدیریتی مناسبی برای کنترل و کاهش ریسک‌ها باید تدوین شود.

آموزش و پیشرفت: آموزش و پیشرفت پرسنل سازمان در زمینه مدیریت ریسک با استفاده از استاندارد ایزو ۳۱۰۰۰ از اهمیت بالایی برخوردار است.

ارزیابی و بهبود مداوم: سازمان‌ها باید فرآیند مدیریت ریسک خود را به صورت مداوم ارزیابی کنند و بهبودهای لازم را انجام دهند.

فرایند مدیریت ریسک فرایند یهبود بی انتها است.

با تشکر از همراهی شما