

مدل بلوغ ریسک پروژه

انتهای کار و بهبود توانمندی مدیریت ریسک

انتشار در نشر
مارتین هایکیسون

مترجمین:

مهدی ابراهیمی

عبدالکریم پهلوانی

مهدی اسدی قرا باغی

سرشناسه	هاپکینسون، مارتین	Hopkinson, Martin
عنوان و پدیدآور	مدل بلوغ ریسک پروژه: اندازه‌گیری و بهبود توانمندی مدیریت ریسک / مارتین هاپکینسون؛ مترجمین مهدی ابراهیمی، عبدالکریم پهلوانی، مهدی اسدی‌قرباغی.	
مشخصات نشر	تهران: موسسه کتاب مهریان نشر، ۱۳۹۲.	
مشخصات ظاهری	۳۲۷ ص:؛ جدول، نمودار.	
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۷۳۱۷-۰۱-۳	
یادداشت	The project risk maturity model : measuring and improving risk management capability, et. al.	
عنوان دیگر	اندازه‌گیری و بهبود توانمندی مدیریت ریسک	
موضوع	مدیریت ریسک	
زبان	مدیریت طرح‌ها	
رده افزوده	موضوع : مدیریت ریسک -- الگوهای ریاضی	
شناسه افزوده	موضوع : مدیریت طرح‌ها -- الگوهای ریاضی	
رده‌بندی کنگره	ابراهیمی، مهدی، ۱۳۶۰ - مترجم	
رده‌بندی دیوید	پهلوانی، عبدالکریم، ۱۳۵۲ - مترجم	
شماره کتابشناسی ملی	اسدی‌قرباغی، مهدی، ۱۳۵۲ - مترجم	
	HD ۶۱/۵۲م ۱۳۹۲	
	۶۵۸/۱۵۵	
	۳۳۵۷۹۹۵	



عنوان مدل بلوغ ریسک پروژه
اندازه‌گیری و بهبود توانمندی مدیریت ریسک
مؤلف: مارتین هاپکینسون
مترجم: مهدی ابراهیمی، عبدالکریم پهلوانی، مهدی اسدی‌قرباغی
ناشر: مؤسسه کتاب مهریان نشر
حروفچینی: خاتم بیات
طراح: خط سبز
چاپ: اول بهار ۱۳۹۳
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۳۱۷-۰۱-۳
www.MehrabanPub.com
www.KetabeMehraban.com
Email: Mehraban_book@yahoo.com
«کلیه حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به ناشر است»

نشانی: تهران، خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ لبافی نژاد، پلاک ۱۸۹
تلفن: ۶۹۷۳۱۷۵-۶ فکس: ۶۶۴۸۳۱۴۵

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۳۸ است. هر کسی تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا پخش و عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

فهرست

۷	پیش‌گفتار
۱۱	مقدمه
	بخش اول: مقدمه‌ای بر مدل ریسک پروژه
	فصل اول
۲۳	مدل بلوغ ریسک پروژه
	فصل دوم
۴۱	محدوده، بافت و فضا
	فصل سوم
۶۹	شروع از بالا: استفاده از یک فرآیند مدیریت ریسک چندمرحله‌ای
	فصل چهارم
	بخش تدارکات وزارت دفاع بریتانیا:
۱۰۷	یک مطالعه موردی درباره‌ی مدل بلوغ ریسک پروژه

بخش دوم: راهنمای مدل بلوغ ریسک پروژه

۸۴۷	فصل ششم یونین
۱۷۳	فصل هفتم شناسایی ریسک
۱۹۳	فصل هشتم تحلیل ریسک
۲۴۹	فصل نهم واکنش‌ها به ریسک
۲۶۹	فصل دهم مدیریت پروژه
۲۹۷	فصل یازدهم فرهنگ مدیریت ریسک.

پیش‌گفتار

به هنگام نگارش این پیش‌گفتار، به‌تازگی جشن تولدی دیگر را گذرانده‌ام. در میان کارت‌های تولد، تعداد زیادی از آن‌ها به فراموشی سپرده شده و ریزش موهایی من [به‌خاطر کهولت سن]، یا خطر آتش‌گرفتگی به‌علت تعدد شمع‌های تولد روی کیک، نشان‌دهنده فراموشی است. آشنایان قدیمی مرا به نام «دوست قدیمی» خطاب کرده‌اند و خویشاوندان جوان‌تر ظاهرآ کمی کنده‌تر از کار افتاده‌ام! اما دوست خوبی که اواخر دهه‌ی هفتاد زندگی‌اش را سپری می‌شد، کارت تولد من ارسالی کرده که بر روی آن نوشته شده است: «پسر روز تولد^۱». با وجود همه‌ی این تفاسیر، من به‌شخصه خود را همچون فردی در اوج خود می‌یابم که بالاخره به سنی رسیده که زندگی تازه برایش کمی معنا پیدا کرده است. فردی به لحاظ سنی بزرگ‌تر؟ قطعاً. فردی عاقل‌تر؟ شاید.

ظاهراً مثل قبل جوان نیستم. شاید بالغ شده‌ام.

اما بلوغ^۲ چیست؟ این واژه حداقل به دو طریق به کار می‌رود. یکی به معنای کاملاً توسعه‌یافته، جالفتاده، در اوج کمال و رسیدن به حداکثر سطح رشد است. پنی^۳ کاملاً عمل‌آمده و به‌طور درست‌داشتی است. اما این واژه، همچنین در معنای جوان نبودن، با معنای ضمنی پیر بودن و بی‌استفاده شدن نیز به کار می‌رود. وقتی که یک سرمایه‌گذاری به بلوغ می‌رسد [یعنی سررسید آن فرا می‌رسد]، به پایان حیاتش رسیده است؛ برخی فکر می‌کنند این جمله را می‌توان در مورد افراد پیرتر نیز به کار برد. یک‌بار بریژیت باردو^۳ به این معنای دوگانه در مصاحبه‌اش در سن ۷۳ سالگی اذعان کرد. از وی در مورد احساسش درباره‌ی پیری پرسیده شد و او جسورانه پاسخ داد: «من پیر نشده‌ام، پخته شده‌ام.»

1- Birthday Boy

2- Maturity

3- Brigitte Bardot

(بریژیت باردو، بازیگر، مدل و خواننده‌ی سابق فرانسوی است که در سال ۱۹۳۴ در پاریس به دنیا آمد. مترجم)

شاعر ایرلندی جان فینلی^۱، بلوغ را به عنوان «توانایی تحمل عدم قطعیت»^۲ تعریف می‌کند. زمانی که ما با افزایش عدم قطعیت در اطرافمان روبرو می‌شویم، سازمان‌های بیشتر و بیشتری خواهان رسیدن به بلوغ در محدودهی حوزه‌های شایستگی^۳ هستند. تا کنون، رشد سریعی در زمینه‌ی به اصطلاح «مدل‌های بلوغ» وجود داشته است. این مدل‌ها مدعی هستند با هدف کمک به سازمان‌ها برای «بالغ‌تر شدن»، میزان توانمندی سازمان‌ها در رشته‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کنند. در سال ۲۰۰۷، انجمن مدیریت پروژه‌ی بریتانیا^۴، مدل‌های به‌کار رفته در فضای مدیریت پروژه بررسی کرد و به این نتیجه رسید که نمونه‌های بسیار رقابتی‌ای در این زمینه وجود دارد. به عنوان مثال، انجمن مدیریت پروژه^۵، مدل بلوغ سازمانی مدیریت پروژه^۶ را ارائه می‌دهد؛ دفتر بازرگانی دولتی بریتانیا^۷، مدل بلوغ مدیریت پرتفولیو، طرح و پروژه^۸ و همچنین مدل بلوغ پریتمس^۹ را در اختیار دارد؛ و انجمن مدیریت پروژه^{۱۰}، مدل تعالی پروژه^{۱۱} را توسعه داده است.

حتی در زمینه‌ی مدل‌های تخصصی مدیریت ریسک، چندین مدل بلوغ مشخص وجود دارد که برخی از آن‌ها سابقه‌ی استفاده‌ی قابل توجهی در صنایع و سازمان‌های مختلف در سرتاسر دنیا دارند. من از اواسط دهه‌ی ۱۹۹۰ به پیشینه‌ی این موضوع پرداخته‌ام و در سال ۱۹۹۷، اولین چارچوب برای سنجش^{۱۲} بلوغ توانمندی مدیریت ریسک در یک سازمان را منتشر کردم. هم‌اکنون به‌کار گرفته شده و مهم بوده که کاری را فقط برای انجام دادن و دیده شدن انجام ندهیم، بلکه درست انجام دادن را نیز برای اهمیت داشته است. اما چگونه متوجه خواهید

1- John Finlay

2- Uncertainty

3- Areas of Competence

4- UK Association for Project Management (APM)

(این انجمن یک سازمان در بریتانیا است که به توسعه و ترویج رشته‌های مدیریت پروژه و مدیریت ریسک می‌پردازد. انجمن مذکور با انجمن مدیریت پروژه‌ی آمریکا تفاوت دارد و ما برای جلوگیری از سردرگمی خواننده، آن را به عنوان انجمن مدیریت پروژه‌ی بریتانیا معرفی کرده‌ایم. مترجم)

5- Project Management Institute (PMI)

6- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)

7- UK Office for Government Commerce

8- Portfolio, Program and Project Management Maturity Model (P3M3)

(سبد پروژه یا پرتفولیو، گروهی پروژه است که از یک نوع هستند و هدف واحدی دارند. در واقع، پرتفولیو یا سبد پروژه یک دسته از نمایش می‌دهد که ذی‌نفعان آن را به عنوان پیشنهادات سازمان- یعنی محصولات، خدمات و نتایج- در نظر می‌گیرند. طرح‌ها به‌طور قابل به‌هم وابسته هستند؛ در واقع، طرح‌ها پروژه‌های مرتبطی هستند که به منظور بهبود هماهنگی کلی سازمان اجرا می‌شوند. به عنوان مثال بخش شرکت ممکن است محصولات یا خدمات بسیار متنوعی داشته باشد و طرح‌ها را بر اساس دسته‌های مشابه، نظیر بازی‌های ویدئویی دسته‌بندی نماید. این امر به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا گروه پروژه‌های مشابه را به نحو اثربخش‌تری مدیریت کنند. مترجم)

9- PRINCE2 Maturity Model (P2MM)

(پرنس^۲ یا پروژه‌ها در محیط‌های کنترل‌شده یک روش فرآیندی برای مدیریت مؤثر پروژه است و در واقع استانداردی است که دولت انگلستان به‌طور وسیع از آن استفاده کرده و به‌طور گسترده در بخش خصوصی مورد استفاده قرار می‌گیرد. مترجم)

10- Project Management Association

11- Project Excellence Model

12- Assessment

شد که مدیریت ریسک شما خوب، بد یا بی‌اثر بوده است؟ در بحث مدیریت ریسک عوامل متعددی مؤثرند، برای مثال، فرهنگ ریسک سازمان و همچنین فرایندهای [مدیریت] ریسک، زیرساخت‌های مرتبط با ریسک سازمان، و دانش کارکنان سازمان در مورد ریسک و مهارت‌های آن‌ها. مدل‌های بلوغ مدیریت ریسک بهتر، تمامی این حوزه‌ها را ترکیب می‌کنند و سازمان‌های دارای رویکردهای بالغ‌تر در زمینه‌ی مدیریت ریسک، در هر یک از این جنبه‌ها شایسته هستند.

سوال «بلوغ مدیریت ریسک» چیست؟ آیا بدین معناست که رویکرد مدیریت ریسک در سازمانی خاص، کاملاً مناسب و به حد اعلای کمال رسیده است، به‌طوری‌که بهبود بیشتری ممکن نیست و هر چیزی همان‌طوری است که انتظارش می‌رفته؟ یا به این معنی است که مدیریت ریسک با درجه‌ای از انعطاف‌ناپذیری پایان یافته است، و مسیری خاص و طبق روال همیشگی اجراء شده و کارها به خاطر این که «همیشه به این صورت انجام داده‌ایم» انجام شده‌اند؟ هیچ کدام از این دو، گزینه‌های جالب یا اهدافی ارزش‌مند به نظر نمی‌رسند.

سرنخ در نام کامل و اصلی این مدل بلوغ است که اولین بار توسط انجمن مهندسی نرم‌افزار^۱ دانشگاه کارنگی ملون^۲ عرضه شد و به عنوان «علاقه‌مندی من به موضوع بلوغ شد. چارچوب مدل بلوغ توانمندی^۳ انجمن مهندسی نرم‌افزار، اولین بار در سال ۱۹۸۹ طرح‌ریزی شد و نسخه‌ی کامل آن در سال ۱۹۹۳ برای سازمانهای توسعه‌ی نرم‌افزار منتشر گردید. واژگی کلیدی در عنوان این مدل، «توانمندی» است. هدف این انجمن، تنها «رسیدن به بلوغ» نیست، بلکه «توانستن داشتن یک «توانمندی بالغ» است.

به نظر می‌رسد در اختیار داشتن توانمندی بالغ در زمینه‌ی مدیریت ریسک، یک هدف مطلوب است که هر سازمانی باید آرزوی آن را داشته باشد. رسیدن به این هدف، نیازمند اتخاذ یک رویکرد در مدیریت ریسک است، که دارای ویژگی‌هایی نظیر موارد زیر باشد: تازه‌سازی روش‌ها و رویه‌ها به‌طور مستمر، اقتباس تکنیک‌های جدید به‌طور مناسب، به روز رسانی با آخرین تفکرات و کشفیات، آموختن از دست‌اندرکاران پیشرو در صنعت مشابه یا صنایع دیگر، آموزش مهارت‌های تازه و نو به نیروهای انسانی و غیره.

اما برای به بلوغ رسیدن و بالغ ماندن در زمینه‌ی مدیریت ریسک، چه چیزی لازم مورد نیاز است. برای رسیدن به این مقصود، به یک چارچوب پذیرفته‌شده برای سنجش بلوغ مدیریت ریسک در خود نیاز داریم. این چارچوب باید به ما اجازه دهد تا در مقایسه با یک استاندارد شناخته‌شده، خود را مورد بهینه‌سازی^۴ قرار دهیم. همچنین نیازمند خط سیر ساختار یافته‌ای، جهت بهبود شرایط هستیم که نه فقط جایگاه فعلی ما را مشخص کند، بلکه گامهای مورد نیاز جهت رسیدن به سطوح بالاتر را نیز تشریح نماید. مدل بلوغ ریسک پروژه که در

1- Software Engineering Institute (SEI)

2- Carnegie Mellon University

3- Capability Maturity Model

4- Benchmark

کتاب حاضر به تفصیل به آن پرداخته شده است، چنین چارچوب سنجش و مسیر پیشرفتی را برای توانمندی مدیریت ریسک در پروژه‌ها فراهم می‌سازد. این مدل همچنین می‌تواند توسط سازمان‌ها، برای بهینه‌کاوای فرآیندهای مدیریت ریسک پروژه‌ها و پشتیبانی از پیاده‌سازی سیستم مدیریت اثربخش ریسک در پروژه‌های داخلی، مورد استفاده قرار گیرد. با استفاده از این مدل، می‌توان اجرای مدیریت ریسک پروژه و بهبود آن را به‌نحوی اثربخش، مدیریت کرد. این امر دستیابی به منفعت‌های مورد انتظار را، به‌نحوی که برای هر سازمان خاص مناسب باشد تضمین می‌کند.

همه‌چیزها نباید در یک لحظه تغییر کند. به‌خصوص در بحث مدیریت ریسک آگاه باشیم. در دنیایی که دائماً در حال تغییر است، آگاهی از این که دیروز چه کاری انجام شده است، نیازهای امروز و فردا برآورده نمی‌سازد. این که ما کارهای دیروز در یک دوره‌ی زمانی طولانی انجام داده‌ایم، صرفاً به این معنی نیست که ما آن کار را خوب انجام داده‌ایم. مدیریت ریسک از این حیث مهم است که این معضل را بی‌رنگ و بی‌اثر می‌سازد. ما نیازمند نظارت و سنجش توانایی خود در زمینه‌ی مدیریت ریسک، مقایسه‌ی روش خود با بهترین شیوه، شناسایی نقطه‌ضعف‌هایی که سازنده بهتر است و همچنین استمرار در توسعه هستیم. مدل بلوغ ریسک پروژه، پاسخگوی نیاز کسانی است که می‌خواهند هنوز به بالاترین سطح توانمندی مدیریت ریسک پروژه نرسیده‌اند. علاوه بر این، مدل مذکور به کسانی که می‌خواهند توانایی خود در مدیریت ریسک را حفظ کنند یا بهبود دهند نیز کمک می‌کند. مارتین هاپکینسون در طول سال گذشته، یک کار قوی در زمینه‌ی توسعه‌ی مدل بلوغ ریسک پروژه، در یک چارچوب قدرتمند انجام داده است. کتاب حاضر به دیگران اجازه می‌دهد تا به نگرش‌ها و تجربیات وی دسترسی داشته و آن‌ها را در عمل، به کار گیرند. من علاقمندم که مطالعه‌ی این کتاب را به شما توصیه نمایم.

دکتر دیوید هیلسون^۳، دکترای ریسک

پیتर्सفیلد، همپشایر^۵، بریتانیا

مارس ۲۰۱۰

-
- 1- Best Practice
 - 2- Martin Hopkinson
 - 3- Dr David Hillson
 - 4- Petersfield
 - 5- Hampshire

مقدمه

در سال ۱۹۹۹، خدمات مشاوره‌ی اچ‌وی‌آر^۱ پیوستم، و تحت تأثیر شهرت مشتریان این شرکت و گستره‌ی ابزارهای مدیریتی ریسک و پیش‌بینی هزینه، که توسط این شرکت توسعه یافته بود، قرار گرفتیم. با توجه به این که تمرکز این شرکت بر ۶۰ درصد آن، بیشتر بر مشاوره بود تا توسعه‌ی ابزار، کاملاً مشخص بود که کارمندان به انجام فعالیت‌های توسعه‌ی و همچنین فعالیت‌های مشاوره‌ای درآمدزا تشویق شده‌اند. من هم فرصت مشابهی داشتم. جالب‌ترین فرصت آن بود که نظر مرا به خود جلب کرد، مدل بلوغ ریسک بود.

مدل بلوغ ریسک برای اولین بار توسط دیوید هیلسون، طی دوران رهبری مدیریت ریسک وی در شرکت اچ‌وی‌آر، مطرح شد. مقاله‌ی ایشان با عنوان «به سوی مدل بلوغ ریسک» در سال ۱۹۹۷ در مجله‌ی بین‌المللی مدیریت ریسک پروژه و کسب‌وکار^۲ منتشر گردید. این مقاله، به ما کمک کرد تا به سطح توانمندی مدیریت ریسک، که در پروژه‌ها و کسب‌وکار می‌توان یافت را توصیف می‌کند. مقاله‌ی مذکور همچنین شامل ماتریسی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا میزان بلوغ فرآیند مدیریت ریسک خود را بر طبق سطح تشخیص توانمندی‌شان، اندازه‌گیری نمایند. ایده‌های طرح ارائه‌شده توسط هیلسون، منطقی و قابل‌تفاهم می‌باشند. به پشتوانه‌ی چهارده سال تجربه‌ام در پروژه‌ها، علاقه‌مند شدم تا بر اساس این ایده‌ها، مدلی کاربردی برای مدیریت ریسک پروژه طراحی نمایم.

بر این اساس، مجموعه‌ای از پرسش‌ها را به منظور گنجاندن آن‌ها در مدل بلوغ ریسک پروژه، گردآوری و تصحیح کردم. بدین منظور، نه تنها از تجربه‌های خودم، بلکه از تجربه‌های دیگر اعضای تیم مدیریت ریسک شرکت اچ‌وی‌آر نیز سود جستیم. این تیم طی دوره‌ای چندساله، شهرت خوبی در میان کارفرمایان خود

1- HVR Consulting Services

2- International Journal of Project and Business Risk Management

کسب کرده بود. به‌ویژه آن‌ها، سابقه‌ی خوبی در زمینه‌ی ارائه‌ی پیش‌بینی‌های ریسک‌محور^۱ واقع‌گرایانه برای پروژه‌ها داشتند. ماحصل‌های^۲ پروژه عمدتاً در محدوده‌ی احتمالات پیش‌بینی‌شده توسط آن‌ها قرار می‌گرفت و این بهتر از آن چیزی بود که من در سایر سازمان‌ها مشاهده کرده بودم. در واقع، هر زمان رابطه‌ی شرکت اچ‌وی‌آر با کارفرمایان دشوار بوده، این امر از پیش‌بینی‌های آن‌ها نشأت گرفته است؛ چرا که هر این موارد پیش‌بینی‌های شرکت، واقع‌گرایانه‌تر از چیزی بود که کارفرمایان به پذیرش آن تمایل داشته باشند! بنابراین، آموخته‌های^۳ کسب‌شده از تجربه‌های مدیریت ریسک شرکت اچ‌وی‌آر می‌توانست به مدل بلوغ ریسک اضافه شود. در حلقه بعد، همچنان که این مدل در حال تنظیم شدن بود، گستره‌ی عظیمی از پروژه‌ها که بدین منظور می‌توانست به کار رود، وجود داشت.

هنگامی که من در حال پیشرفت بود، از منابع دیگری نیز استفاده کردم. در ابتدا، از خوش‌شانسی، راهنمای ترنبال^۴ در اکتبر سال ۱۹۹۹ منتشر شد^۵ راهنمای ترنبال، استفاده از سیستمی ریسک‌محور، برای سیستم کنترل داخلی^۶ شرکت را پیشنهاد می‌دهد. در سال ۱۹۹۹، این کتاب به‌عنوان راهنمایی برای شرکت‌های ثبت‌شده^۷ در بورس لندن بهادار^۸ منتشر شد، تا الزامات دستورالعمل ترکیبی^۹ را تشریح نماید. این الزامات از آن زمان تاکنون به گسترش و افزودن شده است. در واقع، راهنمای ترنبال یک راهنمای سطح بالا، برای مدیریت ریسک سازمان است. راهنما، بافت و فضایی را برای فرآیند مدیریت ریسک پروژه فراهم می‌سازد. محتوای راهنمای ترنبال، منبعی برای «ذی‌نفعان»^{۱۰} مدل بلوغ ریسک و پرسش‌های فرهنگ مدیریت ریسک است.

من همچنین به موازات پروژه‌ی مدل بلوغ ریسک پروژه یک مدل بلوغ ریسک کسب‌وکار^{۱۱} را با استفاده از راهنمای ترنبال و استانداردها و منابع مرتبط دیگر توسعه داده‌ام. مدل بلوغ ریسک کسب‌وکار می‌تواند برای

1- Risk-Based

2- Outcomes

3- Lessons Learned

4- Turnbull Guidance

۵- ان. ترنبال و دیگران. کنترل داخلی: راهنمایی برای راهبران شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار انگلستان و دستورالعمل ترکیبی. این اثر از این به بعد راهنمای ترنبال یا گزارش ترنبال نامیده می‌شود.

6- Internal Control

(کنترل داخلی، تمهیدات و اقدامات نظام‌مندی است که توسط سازمان‌ها در راستای اهداف زیر انجام می‌پذیرد): (۱) هدایت و اجرای فرآیندهای کسب‌وکار به‌صورت کارآمد و منظم، (۲) حفاظت از دارایی‌ها و منابع، (۳) پیشگیری از خطاها و فساد سازمانی و شناسایی این موارد، (۴) تضمین دقت و بی‌نقص بودن داده‌ها و اطلاعات حسابداری، و (۵) تضمین مطابقت با خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها. مترجم)

7- Listed Companies

(شرکت‌هایی هستند که اجازه یافته‌اند سهام خود را در بورس اوراق بهادار به معامله بگذارند. شرکت‌هایی که سایل هستند سهامشان در تالار بورس معامله شود باید شرایط پذیرش در بورس را که معمولاً شرایط دشواری است دارا باشند. مترجم)

8- London Stock Exchange

9- Combined Code

10- Stakeholders

11- Business Risk Maturity Model

ستجش توانمندی فرآیند مدیریت ریسک سازمان که توسط یک شرکت یا سازمان به کار گرفته می‌شود، مورد استفاده قرار گیرد. گرچه این مدل زمینه‌های مشترک زیادی با مدل بلوغ ریسک پروژه داشت، اما تفاوت‌های قابل توجهی نیز وجود داشت. مفید است که درک کنیم، چرا، در کجا و چگونه این تفاوت‌ها اهمیت پیدا می‌کنند.

دیگر منابع و مآخذ خارجی برای مدل بلوغ ریسک پروژه از متون مدیریت پروژه و مدیریت ریسک به دست آمده از تعداد عظیم کتب و مقالات مورد استفاده، دو منبع سزاوار اشاره‌ی خاص ویژه‌اند. اولی، مدیریت ریسک پروژه آینده‌ها، تکنیک‌ها و دیدگاه‌ها^۱، نوشته‌ی کریس چاپمن^۲ و استیون وارد^۳ (ویرایش اول ۱۹۹۷، ویرایش دوم ۲۰۰۰) است که به‌طور گسترده‌ای به‌عنوان یک متن آکادمیک ممتاز، در این موضوع به حساب می‌آید. این کتاب همچنین اصلی برای رویکردهایی است که با مدیریت ریسک همچون رویه‌ای برخورد می‌کنند که برای هدایت یک سازمان است. در عمل، دنبال کردن یک رویه‌ی واحد، بسیار متداول است. در مقابل، اتخاذ بهترین شیوه‌ها برای کار در هوشمندانه‌ی اصول و گزینش تکنیک‌های مناسب برای پروژه‌ی مورد بحث است. دومین کتاب فوق^۴ مؤلفان کتاب راهنمای مدیریت و تحلیل ریسک پروژه^۵ بود که به انجمن مدیریت پروژه‌ی بریتانیا تعلق دارد. همچنین برای این کتاب راهنما نیز در سال ۱۹۹۷ منتشر شد. ویژگی کلیدی فرآیند پیشنهادشده توسط کتاب راهنمای مدیریت و تحلیل ریسک پروژه، استفاده از یک رویکرد تکراری (یا تکرار شونده‌ی) بالا به پایین^۶ است. اهمیت این روش به تفصیل در فصول مختلف و مخصوصاً در فصل سوم کتاب حاضر توضیح داده می‌شود.

الگوی اولیه‌ی مدل بلوغ ریسک پروژه در زمان گردآوری مباحثی بر ۳۹ پرسش مبتنی بود. سپس این الگوی اولیه، با استفاده از پروژه‌هایی که اعضای تیم مدل ریسک اجرای آن در آن مشارکت داشتند، تعدیل شد. پرسش‌های کلیدی در فرآیند تعدیل سازی عبارت بودند از: آیا این مدل نتیجه‌ی کلی معتبری عرضه می‌کند؟ (۲) آیا ضعف‌های کلیدی فرآیند مدیریت ریسک پروژه را در مورد شناسایی می‌کند؟ اگرچه این الگوی اولیه به کرات مورد این آزمایش‌ها قرار گرفت، تغییراتی باید بر روی واژگان و پرسش‌ها و وزن^۷ تخصیص یافته به آن‌ها صورت می‌گرفت تا دقت مدل افزایش یابد. همچنین پرسش‌ها و واژگان دیگری نیز شناسایی شده و به مدل اضافه شدند.

در میان پروژه‌های استفاده‌شده جهت تعدیل الگوی اولیه، یکی از آن‌ها پروژه‌ای بود که من در طول همکاریم با شرکت قبلی در آن مشارکت داشتم. نظر من این بود که فرآیند مدیریت ریسک [در این پروژه]

1- Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights

2- Chris Chapman

3- Stephen Ward

4- Project Risk Analysis and Management (PRAM) Guide

5- Top-down Iterative Approach

6- Weighting

غیراثربخش بوده است. مدل بلوغ ریسک نه تنها نظر مرا تأیید کرد، بلکه بینشی نو درباره چرایی آن به من داد. قبلاً، نظر من این بود که تیم در اجراء و پیاده سازی واکنش های برنامه ریزی شده به ریسک، ناموفق بوده است. در حالی که مدل بلوغ ریسک تأیید کرد که در واقع، این هم یک مشکل بوده، مشخص ساخت که حوزه های شناسایی ریسک و فرهنگ مدیریت ریسک^۱ نقاط ضعف بزرگتری بوده اند. با تأمل بر این موضوع، دریافتیم که این نظر درست است. خطامشی مدیریت در محیط پروژه های که با مشکلات دست و پنجه نرم می کرد، موانعی برای شناسایی ریسک های مهم و نوظهور ایجاد کرده بود. اقداماتی که برای بهبود فرآیند مدیریت ریسک مورد نیاز هستند باید این موانع را به عنوان یک اولویت معرفی نمایند.

این حقیقت که مدل بلوغ ریسک پروژه به من کمک کرد تا نسبت به تجربه ام در پروژه های مورد نظر شناخت پیدا کنم دلگرمی بسیار به من داد. من متوجه شدم که این مدل فقط یک ابزار اندازه گیری باشد. در واقع، شناسایی اولویت های بهبود فرآیند [مدیریت ریسک]، یک بخش اصلی از اهداف این مدل را تشکیل می دهد. زمانی که کارفرمایان، درخواست استفاده از این مدل برای سنجش پروژه هایشان را مطرح نمودند، مشاهده ای واقعیت که آن ها هم از پیشنهادها^۲ ارائه شده برای بهبود فرآیند راضی بوده اند، امیدوار کننده بود. همچنین، کارمندان اچوی آر همزمان با کار بر روی پروژه های کارفرمایان مختلف، استفاده از این مدل برای سنجش خود فرآیندهای به کار گرفته شده را نیز آغاز کردند. از سال ۱۹۹۹، این مدل پیوسته به روز رسانی شده و بهبود یافته است. منابع اطلاعاتی اصلی استفاده شده برای این منظور، تجربه ی کاربرد مدل و همچنین پیشرفت های به وجود آمده در متون مدیریت ریسک پروژه بوده است. مدل فعلی مبتنی بر پنجاه پرسش است. در روزهای اول تعداد پرسش ها به سرعت افزایش یافت. این افزایش به این دلیل بود که کاربرست عملی مدل نشان داد که به منظور پوشش دادن مسائل خاص، تمایز گذاری و تفکیک بیشتری مورد نیاز است. با این حال، در پنج سال گذشته تنها یک پرسش به مدل بلوغ ریسک اضافه شده است.

واژه های به کار برده شده در این مدل هم به تدریج تغییر کرده اند. در کل، واژه ها به خوبی مورد استفاده قرار گرفته اند که محدوده ی هر پرسش را تعیین کرده و معیارهای مورد نیاز برای برآورده ساختن پاسخ های مختلف را توصیف نمایند. این بخش از محتوای مدل [بلوغ ریسک] ضمن پوشش دادن تمامی احتمالات منطقی، می-بایست به اختصار نوشته شود. همچنین، در واژه پردازی مدل باید با وجود تعیین معیارهای مشخص و بدون ابهام، از قاعده پردازی های نامناسب اجتناب ورزید. در طول سال ها، بعضی افراد در شناسایی شکاف ها^۳، نارسایی ها یا ابهام ها مهارت کسب کرده اند که می توانند برای کسب امتیازات بالاتر از آن بهره برداری کنند. پوشش دادن شکاف ها و رفع این نواقص، یکی از دلایل کلیدی برای بازنگری مستمر محتوای مدل است. به هر حال، از آن جا

1- Risk Management Culture

2- Gaps

که این مدل تا به حال برای تقریباً ۲۵۰ سنجش استفاده شده، باید منطقاً قدرتمند شده باشد. تغییرات ایجادشده در این مدل دستیابی به امتیازات بالا را کمی دشوارتر کرده است.^۱ علی‌رغم درخواست بعضی از کاربران برای «تغییر قواعد و مقررات مدل»، این چیزی است که من بابت آن عذرخواهی نمی‌کنم. اگر مبنای مدیریت ریسک پروژه در حال رشد است، پس مدل بلوغ ریسک پروژه نیز باید به همین صورت باشد. به علاوه، بهبود مستمر^۲ به عنوان بخشی از دستیابی به بالاترین سطوح توانمندی در مدل‌های بلوغ مشابه، تالیف می‌گردد. پروژه‌ها و سازمان‌هایی که برای دوره‌ای بلندمدت، ساکن و بی‌تحرک مانده‌اند، نباید انتظار غلطی از سطح سنجش [مدل بلوغ ریسک] را داشته باشند. با هر تغییری، مدل در مقایسه با سنجش پره‌های پیشین، مجدداً تعدیل می‌گردد تا از درستی آن اطمینان حاصل گردد.

می‌توان تصور کرد که پیشرفت تدریجی مدل بلوغ ریسک پروژه را انتظار داشت. علی‌رغم تمامی کارهای انجام‌شده برای توسعه مدل تا به امروز، این مدل قطعاً کامل نیست. همچون هر موضوع مهم و جالبی، مدیریت ریسک پروژه به مباحثی پرشور در میان دانشگاهیان و متخصصان پیشرو، دامن زده است. بین رهبران^۳ این حوزه، اختلاف نظرهای وجود دارد و این امر، محرکی مهم برای بهبود فراهم ساخته است. خود من در موقعیتی بوده‌ام که شانس حضور در این فرآیند را داشته‌ام. به هر حال، در نتیجه‌ی همین فرآیند بود که من دانستم، مفاهیم شکل‌دهنده‌ی به این مدل‌ها باید به‌طور مستمر مورد مخالفت قرار گرفته و این مفاهیم رشد داده شود. با در نظر گرفتن ویرایش فعلی مدل، من به ریسک پروژه، من ده سال را برای به‌روز رسانی این مدل، بر مبنای تجربه‌ی عملی ناشی از سنجش‌ها و حضور نزدیک در توسعه‌ی استانداردهای حرفه‌ای، صرف کرده‌ام.

در سال ۲۰۰۴، خدمات مشاوره‌ی اچ‌وی‌آر توسط شرکت کینتیک^۴، یک شرکت بریتانیایی پیشرو در زمینه‌ی فن‌آوری و خدمات مهندسی، خریداری شد. شرکت کینتیک و اچ‌وی‌آر به‌علت قرار داشتن در بالاترین سطح توسعه در حوزه‌ی کاری‌شان شهرت دارند. همچنین، این شرکت‌ها، پشتیبانی از توسعه‌ی روزافزون و مداوم مدل بلوغ ریسک پروژه ادامه داشته است. این مدل، اخیراً از اچ‌وی‌آر و ابزار اوارده که متعلق به شرکت کینتیک است، اضافه شده و در فرآیند سنجش پیشنهاد رسمی قیمت^۵ و تولید^۶ به کار می‌رود. البته پشتیبانی و تعهد شرکت کینتیک به توسعه‌ی مستمر بود که انتشار کتاب حاضر و لوح‌سنجشی‌های همراه آن را امکان‌پذیر ساخت.^۷

۱- امتیازهای بالاتر نشان می‌دهد که سازمان در پروژه‌ی مورد نظر، توانمندی بالایی در مدیریت ریسک داشته است. مترجم

2- Continuous Improvement

3- Leaders

4- QinetiQ

5- AWARD Toolset

6- Tender

۷. جهت استفاده از لوح فشرده‌ی مربوط، به کتاب اصلی مراجعه گردد.

هدف اصلی این کتاب، تشریح چگونگی استفاده از مدل بلوغ ریسک برای خوانندگان است. در حالی که همه می‌توانند لوح فشرده را برداشته و با مطالعه‌ی صرف «راهنمای استفاده از نرم‌افزار برای کاربران» (بخش پایانی کتاب را ببینید) شروع به کار کنند، به‌شدت به خوانندگان توصیه می‌شود، بخش‌های دیگر این کتاب را قبل از استفاده مطالعه نمایند! فصل‌های اول، «مدل بلوغ ریسک پروژه»، پنجم، «گردآوری داده‌های مدل بلوغ ریسک» و ششم، «ذی‌نفعان»، بیشترین ارتباط را با هدف فوق دارند. فصل ششم و پنج فصل بعد از آن، به‌منظور آشنایی خوانندگان با هدف هر پرسش مدل بلوغ ریسک و منطق واژه‌پردازی آن طراحی شده‌اند. واژه‌پردازی پرسش‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است، چرا که معیارهایی که قرار است در سنجش‌ها به کار گرفته شود توصیف می‌کند. بنابراین، فصل‌های ششم تا یازدهم، فصل‌هایی هستند که احتمالاً اشخاص درگیر در سنجش‌های مدل بلوغ ریسک مکرراً به آن رجوع خواهند کرد.

فصل‌های دوم و سوم به‌طور کلی پیش‌زمینه‌ای مفید برای خوانندگان طراحی شده‌اند. قسمتی از اهداف این دو فصل، پرداختن به مباحثی است که همه‌ی دست‌اندرکاران مدیریت ریسک با آن روبرو هستند. این مشکل عدم توافق در مورد اجزای مفهومی بهترین شیوه است. فصل دوم با تشریح محدوده و مرزهای مدل، به شفاف‌سازی جایگاه تعدادی از مسائل مرتبط می‌پردازد. این فصل همچنین ویژگی‌هایی از فرآیند مدیریت ریسک را شناسایی می‌کند که باعث می‌شود، مدل به‌صورت ضمنی بهترین شیوه به حساب آید. این ویژگی‌ها بیان‌گر سطح چهارم توانمندی مدیریت ریسک هستند. همان‌طور که در مثال فصل دوم، مفهوم ریسک کلی پروژه و ایده‌ی مدیریت ریسک‌ها بر یک مبنای ریسک به ریسک [یا مورد به مورد] را از هم متمایز می‌کند. مدیریت ریسک کلی پروژه (و ارتباط آن با تحلیل کمی)، مفهوم کلیدی دیگرها، مورد نیاز جهت دستیابی به سطح چهارم [توانمندی] مدل بلوغ ریسک است.

دو نکته‌ی اصلی دیگر نیز در فصل دوم مشخص شده‌اند. نکته‌ی اول این است که یک فرآیند مدیریت ریسک بالغ، باید ریسک‌ها را در معنایی وسیع و به‌عنوان ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری شایع عدم قطعیت (یا فقدان قطعیت) درک نماید. نکته‌ی دوم نیز این است که چنین فرآیندی باید از مراحل اولیه، بر یک فرآیند تکراری بالا به پایین مبتنی باشد. این‌ها نکات مهمی هستند که مفهوم مدل بلوغ ریسک را از یک دستیابی به سطح چهارم توانمندی مدیریت ریسک را از برخی شیوه‌های رایج متمایز می‌کنند.

در عمل، ایده‌ی استفاده از یک رویکرد تکراری بالا به پایین برای فرآیند مدیریت ریسک، اغلب به‌خوبی درک نشده است. بنابراین، فصل سوم یک مثال عملی ارائه می‌کند تا نشان دهد که این فرآیند، چه مواردی را می‌تواند شامل شود. از آنجایی که تعدادی از پرسش‌های مدل بلوغ ریسک به اصول استفاده از فرآیند بالا به پایین ارجاع دارند، خوانندگانی که آشنایی کمتری با این فرآیند دارند، پی خواهند برد که فصل سوم، بافت و فضای مفیدی را در این زمینه عرضه می‌کند.

فصل چهارم، یک مطالعه‌ی موردی^۱ است که نشان می‌دهد چگونه مدل بلوغ ریسک به صورت نظام‌مند برای سنجش پروژه‌ها توسط یک سازمان بزرگ استفاده شده است. این فصل شواهدی فراهم می‌آورد که این مدل عملی است و کاربرد آن به احتمال زیاد، عملکرد پروژه‌ها را بهبود می‌بخشد. همچنین این فصل، مسائلی را مورد بحث قرار می‌دهد که باید توسط هر فردی که مسؤول راه‌اندازی چنین طرح سنجشی است، مورد توجه قرار گیرد.

هر یک مناسب بوده از مثال‌هایی استفاده کرده‌ام تا نکات ارائه شده توسط کتاب حاضر، به طور واضح و شفاف شرح داده شود. نزدیک به چهل و پنج مثال وجود دارد که هر کدام از آن‌ها، شرایط یک سازمان پروژه‌محور متمایز را توصیف می‌کند. این مثال‌ها از موارد واقعی گرفته شده است. اما بنا دلالی از قبیل سهولت توضیح و حفظ محرمانگی^۲ ساختارهای ساختگی‌اند. با این وجود، اگرچه این مثال‌ها ساختگی‌اند، اما بر اساس آموخته‌هایی که از واقعیت گرفته شده، انتخاب شده‌اند. به منظور شفاف‌سازی، مثال‌های ساختگی این کتاب با زمان حال بیان شده‌اند، در حالی که مثال‌هایی که به تدریج از واقعیت گرفته شده‌اند، با زمان گذشته توصیف شده‌اند.

همانند کارهای دیگری که در این کتاب، تعداد زیادی هستند که مایلیم از آن‌ها سپاس‌گزاری نمایم. به دلیل نوشتن پیش‌گفتار کتاب حاضر و املای طولانی مدل بلوغ ریسک، نخستین فردی که باید ذکر شود، دیوید هیلسون است. او همچنین مسؤول تعدادی از نظریاتی بوده که این کتاب از آن‌ها تأثیر گرفته است. از این میان می‌توان به کتاب ایشان درباره‌ی مدیریت فرصت^۳ توصیفات ریسک اشاره کرد.

برجسته‌ترین منابع دانشگاهی که الهام‌بخش این کتاب بوده‌اند، آثار کریس چاپمن و استیون وارد هستند. نظریات آن‌ها را در جاهای مختلفی که به آن‌ها ارجاع شده است می‌توانید ببینید. من از این شانس برخوردار بوده‌ام که با هر دوی آن‌ها در راهنماهای مدیریت ریسک که توسط انجمن مدیریت پروژه‌ی بریتانیا منتشر شده، همکاری نمایم. به علاوه، کریس چاپمن لطف کرد و فصل سه کتاب حاضر را مورد بازنگری قرار داد. ساختار روایی این فصل، مشابه ده داستان موجود در کتاب دوم چاپمن است که به طور مشترک با استیون وارد آن‌را تألیف کرده‌اند.

کار کردن بر روی راهنماهای مدیریت ریسک در انجمن مدیریت پروژه‌ی بریتانیا فرصت برقراری ارتباطاتی ارزشمند با گروه دیگری از حرفه‌ای‌های مدیریت ریسک پروژه از جمله دست‌اندرکاران، مشاوران، توسعه‌دهندگان ابزار [مدیریت] ریسک^۴ و دانشگاهیان را برایم فراهم ساخته است. به خصوص من افتخار

1- Case Study

2- Confidentiality

(محرمانگی یعنی جلوگیری از افشای اطلاعات محرمانه و تضمین این که اطلاعات سری تنها برای افراد مجاز، قابل دسترسی خواهد بود. مترجم)

3- Opportunity Management

4- Risk Tool

رهبری گروهی که راهنمای اولویت‌بندی ریسک‌های پروژه متعلق به انجمن مدیریت پروژه‌ی بریتانیا (هاپکینسون^۱ و همکاران، ۲۰۰۸) را توسعه دادند، داشتیم. عضویت در این گروه به‌قدری سازنده بود که هر کسی آرزوی عضویت در چنین گروهی را دارد. بنابراین، باید از تک‌تک کسانی که در این راهنما فهرست شده‌اند تشکر نمایم.

همچنین، گروه دیگری در انجمن مدیریت پروژه‌ی بریتانیا، نظریات و ارتباطات گرانبهایی درباره جنبه‌ای از مدیریت پروژه را برایم فراهم ساختند که ارتباط نزدیکی با مدیریت ریسک دارد. این گروه، گروه رهبری مدیریت پروژه^۲ نام دارد که در واقع، یکی از گروه‌های با علاقه‌ی ویژه^۳ است. اسناد رهنمون گرلین گروه بر مدل بلوغ ریسک پروژه^۴ را مخصوصاً نظرگاه ذی‌نفعان این مدل [فصل ششم را ببینید]، تأثیرگذار بوده است؛ لذا از تمام اعضای این گروه به‌خاطر مساهمت قابل توجه‌شان، تشکر می‌کنم.

همان‌طور که در مقاله^۵ موردی، فصل چهارم شرح داده‌ایم، جامع‌ترین کاربرد مدل بلوغ ریسک پروژه در یک سازمان، توسط وزارت دفاع بریتانیا^۶ صورت گرفته است. سه تن از اعضای وزارت دفاع بریتانیا که می‌بایست از آنها تشکر ویژه‌ای داشته باشیم عبارتند از راسل براون^۷، گراهام لاولاک^۸ و گرگ ترولاو^۹. هر سه این افراد نظرات و پشتیبانی‌های سازنده‌ی من را داشته‌اند که به این مدل کمک کرده است. راسل براون تیمی را رهبری می‌کرد که طرح مدل بلوغ ریسک را در مراحل اولیه‌اش پیش می‌برد. بعد از وی، گراهام لاولاک رهبری تیم را به دست گرفت. من و لاولاک به‌طور مشترک مقاله‌ای نوشتیم که در سال ۲۰۰۴ به همایش انجمن مدیریت پروژه در اروپا ارائه شد. گرگ ترولاو که در تیم باقی ماند، همان فردی است که شاید بیشتر از هر کس دیگری در سنجش‌های رسمی مدل بلوغ ریسک شرکت داشته‌است. وی فصل چهارم کتاب حاضر را بازبینی کرد.

در شرکت کینتیک، از پشتیبانی مستمر تیم مدیریت جهت سرمایه‌گذاری در مدل بلوغ ریسک، قدردانی می‌کنم. همچنین از تمامی همکارانم در گروه مشاوره‌ی شرکت‌های اچ‌وی آبی کینتیک، به‌خاطر اطلاعات و مباحثات ارزنده‌شان تشکر می‌نمایم. در طول این سال‌ها، قدرت و ژرفای این مدل به تیم تبعی ارزش‌مند از بازخوردها^{۱۰} و پیشنهادها فراهم ساخته است.

1- Hopkinson

2- Governance of Project Management

3- Specific Interest Group (SIG)

(گروه ویژه‌ای در یک سازمان که برگزارکننده‌ی جلسات، عهده‌دار نمایندگانه‌ها و مشترک‌کننده‌ی مستندات مربوط به علاقه، عنوان یا موضوع خاص است. مترجم)

4- UK Ministry of Defence (MoD)

5- Russell Brown

6- Graham Lovelock

7- Greg Truelove

8- Feedback

بیش از همه، لازم می‌دانم از همسر من جین^۱، هم به‌خاطر تحمل سختی‌های ایجادشده از طرف همسری که کتابی می‌نویسد و هم برای ارائه‌ی نظریات باریک‌بینانه در پیش‌نویس اولیه‌ی این کتاب تشکر کنم. به‌عنوان یک دانشگاهی، او به‌سرعت نگارش سطحی یا نظریاتی که به‌طور ضعیف توضیح داد شده‌اند را شناسایی کرد.

در پایان (و شاید کمتر از دیگران!)، از جمی کلی^۲، یکی از همکارانم در پروژه‌ی زیرساخت‌های راه‌آهن، به‌خاطر این توصیه‌اش تشکر می‌کنم: «مطمئن باش سطر اول [کتاب حاضر] واقعاً معرکه است.» متأسفم که الان که نگاه می‌کنم، شک دارم که سطر اول، به اندازه‌ی کافی خوب باشد.

www.ketab.ir

1- Jane

2- Jamie Kelly