

# فصل دوم

## برنامه‌ریزی مدیریت ریسک

### ۱-۲. مقدمه

امروزه سیستم‌ها به حدی پیچیده شده‌اند، که موفقیت آن‌ها بدون برنامه‌ریزی مناسب عملاً غیرممکن می‌باشد. لازمه برنامه‌ریزی، درک کامل شرایط موجود و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها می‌باشد. در این فصل، فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، به‌عنوان نخستین مرحله از سلسله مراحل فرآیند مدیریت ریسک مورد بررسی قرار می‌گیرد.

برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، فرآیندی است که طی آن برنامه‌ای جامع، کامل و مناسب برای فرآیند مدیریت ریسک که مورد توافق کلیه طرف‌های درگیر می‌باشد، طراحی و تدوین می‌شود. برنامه تدوین شده، نحوه سازماندهی و اجرای مراحل شناسایی، تجزیه و تحلیل، ارزیابی، برنامه‌ریزی پاسخ و نظارت و کنترل در طول فرآیند مدیریت ریسک را شرح می‌دهد.

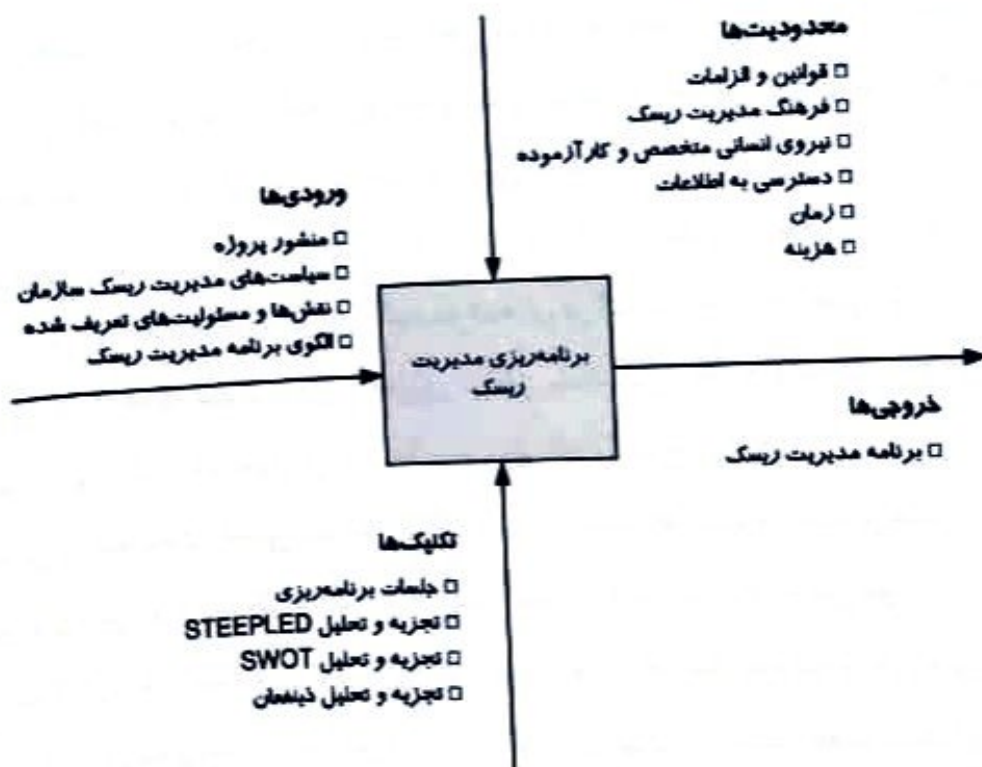
این فصل از سه بخش اصلی تشکیل شده است. در ابتدا، اهداف فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت ریسک مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس فرآیند بصورت کامل شرح داده می‌شود. این بخش از چهار زیربخش تشکیل شده است و بترتیب، ورودی‌ها، محدودیت‌ها، مکانیزم‌ها و خروجی‌های معمول فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت ریسک مورد بررسی قرار می‌گیرد. در انتها، فعالیت‌ها و اقداماتی که برای دست‌یافتن به اهداف فرآیند ضروری می‌باشند، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## ۲-۲. اهداف فرآیند

هدف اصلی مرحله برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، ایجاد برنامه‌ای جامع، کامل و مناسب برای فرآیند مدیریت ریسک می‌باشد تا سازمان را در استفاده بهینه از منابع و محدودیت‌های موجود در راستای دست‌یافتن به اهداف فرآیند مدیریت ریسک یاری رساند. از آنجایی که در طول فرآیند مدیریت ریسک، افراد و گروه‌های بسیاری ذینفع می‌باشند، برنامه مدیریت ریسک باید به‌گونه‌ای طراحی گردد، که مورد توافق کلیه طرفین درگیر باشد تا با کمترین مقاومت مواجه شود.

## ۲-۳. فرآیند

فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، فرآیندی است که طی آن، برنامه‌ای جامع، کامل و مناسب برای فرآیند مدیریت ریسک که مورد توافق کلیه طرف‌های درگیر می‌باشد، طراحی و تدوین می‌شود. در این فرآیند، ضمن بررسی دقیق محیط بیرونی و درونی سازمان، سعی می‌شود تا برنامه‌ی مدیریت ریسک به‌گونه‌ای تدوین شود که امکانات و محدودیت‌های موجود بصورت نظام‌مند و مناسب در راستای دست‌یافتن به اهداف مدیریت ریسک مورد استفاده قرار گیرند. ورودی‌ها، محدودیت‌ها، تکنیک‌ها و خروجی‌های معمول فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت ریسک در شکل ۲-۱ مشاهده می‌شود [۷-۱].



شکل ۲-۱: فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت ریسک



### ۱-۳-۲. ورودی‌ها

ورودی‌های اصلی فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت ریسک در شکل ۱-۲ نشان داده شده‌اند. این ورودی‌ها عبارتند از:

- منشور پروژه
- سیاست‌های مدیریت ریسک سازمان
- نقش‌ها و مسئولیت‌های تعریف شده
- الگوی برنامه مدیریت ریسک

#### ۱-۳-۱-۱. منشور پروژه

منشور پروژه قراردادی، یا سندی مکتوبی بین مدیریت و تیم پروژه می‌باشد که در ابتدای پروژه ایجاد می‌گردد و انتظاراتی که از تیم پروژه می‌رود در آن مشخص می‌شود. یک منشور پروژه باید، پروژه را تعریف و متمرکز کند، نتایج مورد انتظار را شفاف کند، ارزش مساله برای سازمان را مشخص کند، محدوده و مرزهای پروژه را مشخص کند و منابع مورد نیاز تیم پروژه را مشخص کند. یک منشور پروژه معمولاً اطلاعات زیر را در رابطه با پروژه دربرمی‌گیرد:

- علل انجام پروژه
- تعریف پروژه
- اهداف پروژه
- دامنه پروژه
- نتایج مورد انتظار
- اعضاء تیم پروژه
- زمانبندی پروژه
- شاخص‌های سنجش و اندازه‌گیری
- حمایت‌ها و پشتیبانی‌های مورد نیاز

#### ۲-۳-۱-۲. سیاست‌های مدیریت ریسک سازمان

سازمان‌ها معمولاً از اقدامات و فعالیت‌های از پیش تعریف شده‌ای برای تحلیل و پاسخ به ریسک‌ها استفاده می‌نمایند. برای دست‌یافتن به برنامه مدیریت ریسکی مناسب، کلیه این سیاست‌ها باید شناسایی شده و در برنامه‌ریزی مدیریت ریسک در نظر گرفته شوند.

### ۳-۱-۳. نقش‌ها و مسئولیت‌های تعریف شده

نقش‌ها و مسئولیت‌ها و سطوح اختیارات از پیش تعریف شده برای تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی را تحت تأثیر قرار خواهد داد.

### ۴-۱-۳. الگوی برنامه مدیریت ریسک

استفاده از الگویی مناسب و موفق در تمامی فعالیت‌ها از جمله، برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، می‌تواند بسیار مفید باشد. این کار، علاوه بر فرآیند فرآیند و کاهش زمان و هزینه آن، باعث می‌شود تا فرآیند به نتایج مناسب‌تری برسد.

### ۲-۳-۲. محدودیت‌ها

انجام فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، مشابه هر فعالیت دیگری، با محدودیت‌ها و قیودی مواجه می‌باشد و از آن جمله می‌توانیم به موارد زیر اشاره نماییم:

۱. قوانین و الزامات
۲. فرهنگ مدیریت ریسک
۳. نیروی انسانی کارآموده و متخصص
۴. دسترسی به اطلاعات
۵. زمان
۶. هزینه

### ۳-۳-۲. تکنیک‌ها، ابزارها و روش‌ها

در بحث برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، تکنیک‌ها، ابزارها و روش‌ها مختلفی می‌توانند کاربرد داشته باشند. در این بخش، دو نمونه از این روش‌ها معرفی می‌گردند:

- جلسات برنامه‌ریزی
- تجزیه و تحلیل STEEPLED
- تجزیه و تحلیل SWOT
- تجزیه و تحلیل ذینفعان



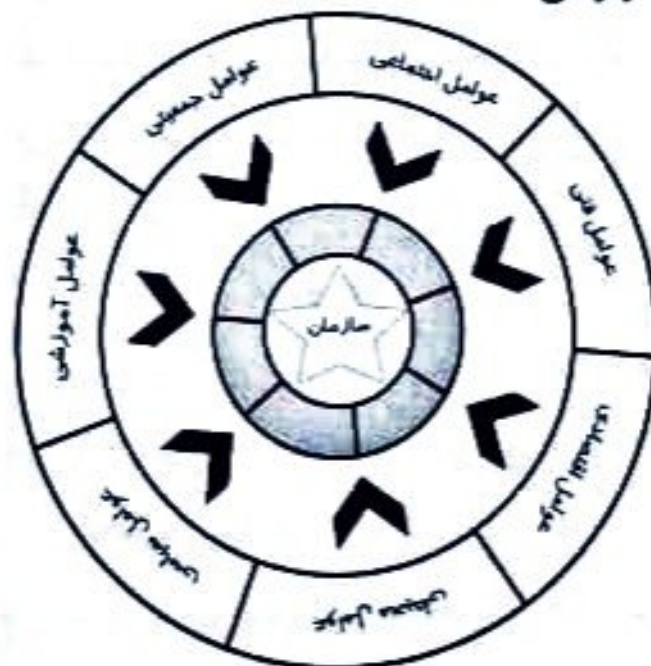
### ۱-۳-۳-۱. جلسات برنامه‌ریزی

جلسات برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، باید با هدف ایجاد برنامه‌های مناسب و مورد توافق تمامی افراد درگیر در زمان، مکان و با حضور افراد و گروه‌های مناسب تشکیل گردد. به‌منظور موفقیت برنامه مدیریت ریسک تدوین شده، این برنامه باید حاصل توافق تمامی افرادی باشد که به نوعی با آن سر و کار دارند.

بعبارت بهتر، اگر در تدوین برنامه مدیریت ریسک، نظرات گروهی از افرادی که به نوعی با فرآیند مدیریت ریسک سر و کار دارند، در نظر گرفته نشده باشد، ممکن است انجام برنامه با مقاومت آن‌ها مواجه شود. لذا در جلسات برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، علاوه بر مدیر پروژه، رهبران تیم پروژه و افرادی از سازمان که مسئولیت مدیریت یا اجرای فعالیت‌های فرآیند مدیریت ریسک را بر عهده دارند، باید ذینفعان کلیدی نیز شناسایی شده و حضور یابند.

### ۲-۳-۳-۲. تجزیه و تحلیل STEEPLED<sup>۱</sup>

تکنیک تجزیه و تحلیل STEEPLED، ابزاری ساده و مفید می‌باشد که می‌تواند سازمان را در بررسی و درک محیط یاری رساند. این تکنیک، براساس عوامل اجتماعی، فنی، اقتصادی، محیطی، سیاسی، آموزشی و جمعیتی استوار گردیده و چارچوبی از عوامل کلان محیطی را در ارزیابی محیطی بکار می‌راند، به تصویر می‌کشد [۸].



شکل ۲-۲: تکنیک تجزیه و تحلیل STEEPLED



تکنیک STEEPLD، نخستین بار در سال ۱۹۶۷، توسط فرانسویس جی. آگولار ارائه گردید. در آن زمان، این الگو تنها عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فنی را پوشش می‌داد و تحت عنوان تکنیک تجزیه و تحلیل<sup>۱</sup> PEST شناخته می‌شد. بعدها برخی از تحلیل‌گران، عوامل قانونی را هم به آن افزودند و آن را به<sup>۲</sup> SLEPT توسعه دادند. با ورود عوامل محیطی تکنیک مذکور به<sup>۳</sup> PESTEL توسعه یافت. استفاده از این الگو امروزه در انگلستان خیلی معمول است. اخیراً با اضافه شدن عوامل آموزشی و جمعیتی تکنیک به STEEPLD گسترش یافته است.

با بکارگیری این تکنیک، سازمان درک مناسبی از محیط خارجی را بدست می‌آورد و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی خود را به روشنی شناسایی می‌کند.

### ۳-۳-۲. تجزیه و تحلیل<sup>۴</sup> SWOT

تکنیک تجزیه و تحلیل SWOT، ابزاری کارآ و مفید می‌باشد که چارچوبی را برای تجزیه و تحلیل شرایط درونی و بیرونی سازمان مهیا می‌کند [۹]. ارائه این تکنیک به البرت هامفری<sup>۵</sup> نسبت داده می‌شود.

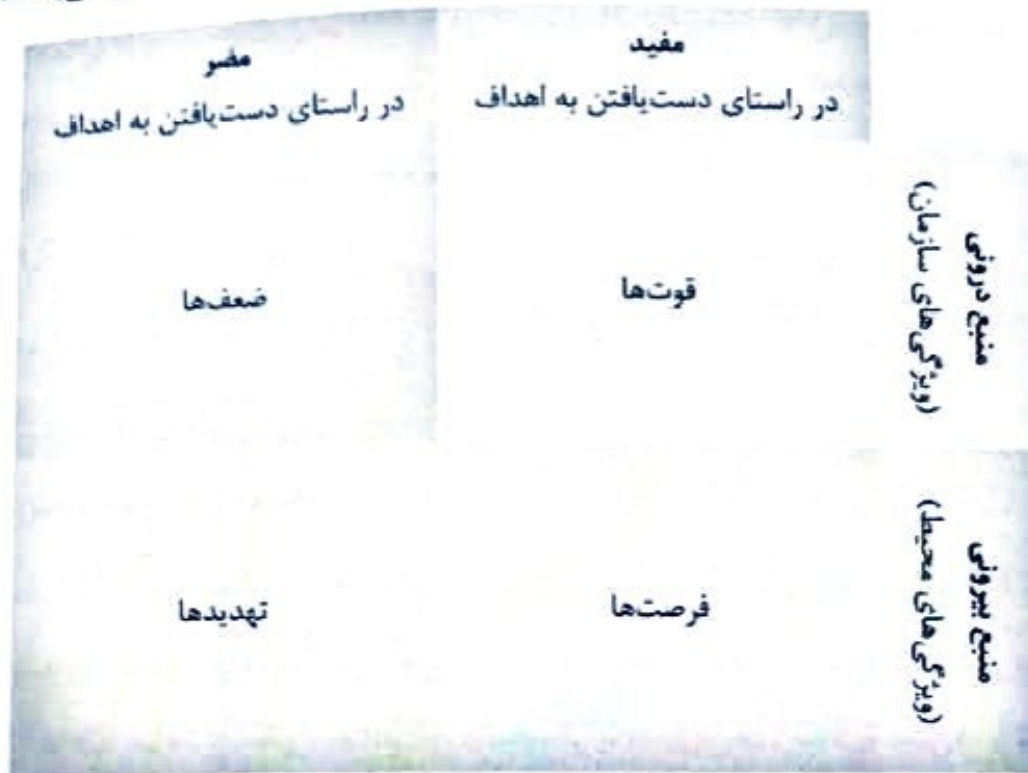
هدف اصلی از بکارگیری تکنیک تجزیه و تحلیل SWOT، شناسایی عوامل بیرونی و داخلی‌ای می‌باشد که در مسیر دست‌یافتن به اهداف تأثیرگذار می‌باشند. این تکنیک، اطلاعات را در دو بخش کلی مورد بررسی قرار می‌دهد که عبارتند از:

- **عوامل درونی:** عوامل یا فاکتورهای داخلی، عواملی می‌باشند که جزء عوامل داخلی سازمان می‌باشند و در حیطه کنترل سازمان می‌باشند، به عبارت بهتر علاوه بر این که این عوامل بر سازمان تأثیرگذار می‌باشند، سازمان نیز بر آن‌ها تأثیرگذار است. عوامل درونی به دو صورت بر اهداف سازمان تأثیرگذار می‌باشند:

- **قوت:** ویژگی‌هایی از فرد یا سازمان است که در مسیر دست‌یافتن به اهداف مفید می‌باشد.
- **ضعف:** ویژگی‌هایی از فرد یا سازمان است که در مسیر دست‌یافتن به اهداف مضر می‌باشد.
- **عوامل بیرونی:** عوامل یا فاکتورهای بیرونی، عواملی می‌باشند که خارج از حیطه کنترل سازمان قرار دارند. این عوامل بر سازمان تأثیرگذار می‌باشند ولی سازمان هیچ‌گونه تأثیری بر آن‌ها ندارد. عوامل مذکور به دو صورت بر اهداف تأثیرگذار می‌باشند:

1. Political, Economic, Social and Technological Analysis  
 2. Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal Analysis  
 3. Political, Economic, Social, Technological, Environmental and Legal Analysis  
 4 Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

- فرصت: شرایط بیرونی‌ای می‌باشد که در مسیر دست‌یافتن به اهداف مفید می‌باشد.
- تهدید: شرایط بیرونی‌ای می‌باشد که در مسیر دست‌یافتن به اهداف مضر می‌باشد.



شکل ۳-۲: تکنیک تجزیه و تحلیل SWOT

تکنیک تجزیه و تحلیل SWOT معمولاً به صورت یک شبکه‌ای متشکل از چهار بخش اصلی نمایش داده می‌شود که این بخش‌ها به منظور بیان قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها مورد استفاده قرار می‌گیرند.

### ۲-۳-۳-۴. تجزیه و تحلیل ذینفعان

همان‌طور که پیش از این نیز گفته شد، در بحث مدیریت ریسک، ذینفع به افراد و گروه‌هایی اطلاق می‌گردد، فعالیت‌های مدیریت ریسک بنوعی بر آن‌ها تأثیرگذار است یا آن‌ها بنوعی بر روی فعالیت تأثیرگذارند. تجزیه و تحلیل ذینفعان، تکنیکی است که در حل اختلافات، مدیریت پروژه، و مدیریت کسب و کار با هدف شناسایی و اولویت بندی ذینفعان مورد استفاده قرار می‌گیرد [۱۰]. این تکنیک از سه مرحله اصلی تشکیل شده است:

۱. شناسایی: در این مرحله، کلیه افراد و گروه‌هایی که به‌نوعی می‌توانند بر روی فعالیت‌های مدیریت ریسک تأثیرگذار باشند و یا مدیریت ریسک بر روی آن‌ها تأثیر گذار می‌باشد، با استفاده از روش‌هایی نظیر «طوفان مغزی» شناسایی می‌گردند و در لیستی تحت عنوان لیست ذینفعان ثبت می‌گردند.



۲. اولویت‌بندی: در مرحله اولویت‌بندی ذینفعان، کلیه افراد و گروه‌های شناسایی شده، با استفاده از تکنیک‌هایی نظیر «ماتریس اولویت‌بندی ذینفعان» اولویت‌بندی می‌شوند.
۳. تعیین ذینفعان کلیدی: در این مرحله، با در دست داشتن لیست اولویت‌بندی شده ذینفعان، ذینفعان کلیدی تعیین می‌شوند.

#### ۲-۳-۴. خروجی‌ها

خروجی اصلی مرحله برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، همان‌طور که در شکل ۱-۲ مشاهده می‌شود، برنامه مدیریت ریسک می‌باشد.

#### ۱-۲-۳-۴. برنامه مدیریت ریسک

برنامه مدیریت ریسک، چگونگی سازماندهی و اجرای مراحل شناسایی، تجزیه و تحلیل، ارزیابی، برنامه‌ریزی پاسخ و نظارت و کنترل در طول فرآیند مدیریت ریسک را شرح می‌دهد. این برنامه باید بطور معمول اهداف، ساختار زمانی، منابع مورد نیاز، فرآیند مدیریت ریسک، نقش‌ها و مسئولیت‌ها و ... در برگیرد و به سؤال‌های زیر پاسخ دهد:

۱. چه افراد و گروه‌هایی، در فرآیند مدیریت ریسک نقش دارند؟
۲. فرآیند مدیریت ریسک بر روی چه افراد و گروه‌هایی تأثیرگذار است و چه افرادی و گروه‌هایی بر فرآیند مدیریت ریسک تأثیرگذارند؟
۳. هدف از انجام فرآیند مدیریت ریسک چیست؟
۴. چگونه و از چه طریقی باید به اهداف دست یافت؟
۵. چه منابعی برای انجام فرآیند مدیریت ریسک لازم می‌باشند؟
۶. فرآیند مدیریت ریسک با چه محدودیت‌هایی روبرو می‌باشد؟
۷. فعالیت‌های فرآیند مدیریت ریسک چه زمانی باید انجام گیرند؟

#### چه افراد و گروه‌هایی، در فرآیند مدیریت ریسک نقش دارند؟

فرآیند مدیریت ریسک، فرآیندی جامع و فراگیر می‌باشد که در انجام آن گروه‌ها و افراد مختلفی از واحدهای مختلف سازمان، همچنین افراد متخصص از بیرون از سازمان نقش دارند. برای موفقیت این فرآیند، باید مدیران، مسئولین و کلیه افرادی که در فرآیند مدیریت ریسک نقش دارند، از افراد



با صلاحیت و متخصص انتخاب گردند و توانایی برآورده کردن خواسته‌ها و نیازمندی‌های مشخص شده را داشته باشند.

## فرآیند مدیریت ریسک بر روی چه افراد و گروه‌هایی تأثیر گذار است و چه افرادی و گروه‌هایی بر فرآیند مدیریت ریسک تأثیرگذارند؟

از آنجایی که ممکن است اقداماتی که در بحث مدیریت ریسک انجام می‌گیرد با مقاومت افراد ذینفع مواجه شود، لذا، لازم است که این افراد شناسایی گردند و سیاست و اقدام مناسب در راستای همراه نمودن آن‌ها با پروژه اتخاذ گردد. به‌عنوان نمونه‌هایی از ذینفعان می‌توانیم به مدیران، مشتریان، تأمین‌کنندگان و سایر افرادی که بنحوی بر فرآیند مدیریت ریسک تأثیرگذارند یا فرآیند مدیریت ریسک بر آن‌ها تأثیرگذار است اشاره نماییم.

## هدف از انجام فرآیند مدیریت ریسک چیست؟

یکی از مهم‌ترین نکاتی که باید در برنامه مدیریت ریسک مشخص شده باشد، اهداف فرآیند مدیریت ریسک می‌باشد. تعریف روشن، دقیق و مناسب اهداف می‌تواند از دوباره کاری‌ها جلوگیری بعمل آورد. در واقع اگر اهداف بصورتی مناسب مشخص نشده باشد، این سؤال مطرح می‌شود که «وقتی بدرستی نمی‌دانیم مقصد کجاست، چگونه می‌خواهیم در راه رسیدن به آن قدم برداریم؟». اهداف فرآیند مدیریت ریسک، باید از ویژگی‌های زیر برخوردار باشند:

- واضح، روشن و دقیق باشند.
- قابل سنجش و اندازه‌گیری باشند.
- واقع‌گرایانه باشند.
- چالش برانگیز باشند.
- با اهداف سازمان سازگار باشند.
- قابل حصول باشند.
- زمان تقریبی دست‌یافتن به آن‌ها مشخص شده باشد.

## چگونه و از چه طریقی باید به اهداف دست یافت؟

برنامه مدیریت ریسک، باید متدولوژی مورد استفاده در آنجا فرآیند مدیریت ریسک را مشخص نماید. متدولوژی مجموعه‌ای از اصول کلی مربوط به روش‌ها است که در هر وضعیت مشخص باید به یک روش خاص مناسب به آن وضعیت تبدیل شود. به عبارت بهتر، متدولوژی، مجموعه‌ای از روش‌ها، تکنیک‌ها، ابزارها و اصول مربوط به آن‌ها می‌باشد که در تمامی مراحل فرآیند مدیریت ریسک، در تعیین روش‌ها و تکنیک‌های مناسب آن مرحله کمک می‌کند.

## چه منابعی برای انجام فرآیند مدیریت ریسک لازم می‌باشند؟

بدون شک، هر فعالیت و اقدامی مشخص، بدون در دست داشتن منابع مورد نیاز، به شکست می‌انجامد. لذا، در بحث برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، باید کلیه منابع مورد نیاز در مراحل مختلف مدیریت ریسک پیش‌بینی شده و چگونگی دست‌یابی به این منابع، همچنین زمانی که به آن‌ها نیاز می‌باشد، تعیین گردند.

## فرآیند مدیریت ریسک با چه محدودیت‌هایی روبرو می‌باشد؟

هر فعالیت و اقدامی که در دنیای واقعی انجام می‌گیرد با قیودی و محدودیت‌هایی روبرو می‌باشد که این قیود حتی می‌توانند در مواردی منجر به شکست فعالیت گردند. مشابه هر فعالیت و عملیات دیگری، فرآیند مدیریت ریسک نیز با یکسری محدودیت‌ها مواجه می‌باشد. این محدودیت‌ها باید بصورت دقیق شناسایی شده و در برنامه‌ریزی مدیریت ریسک در نظر گرفته شوند.

## فعالیت‌های فرآیند مدیریت ریسک چه زمانی باید انجام گیرند؟

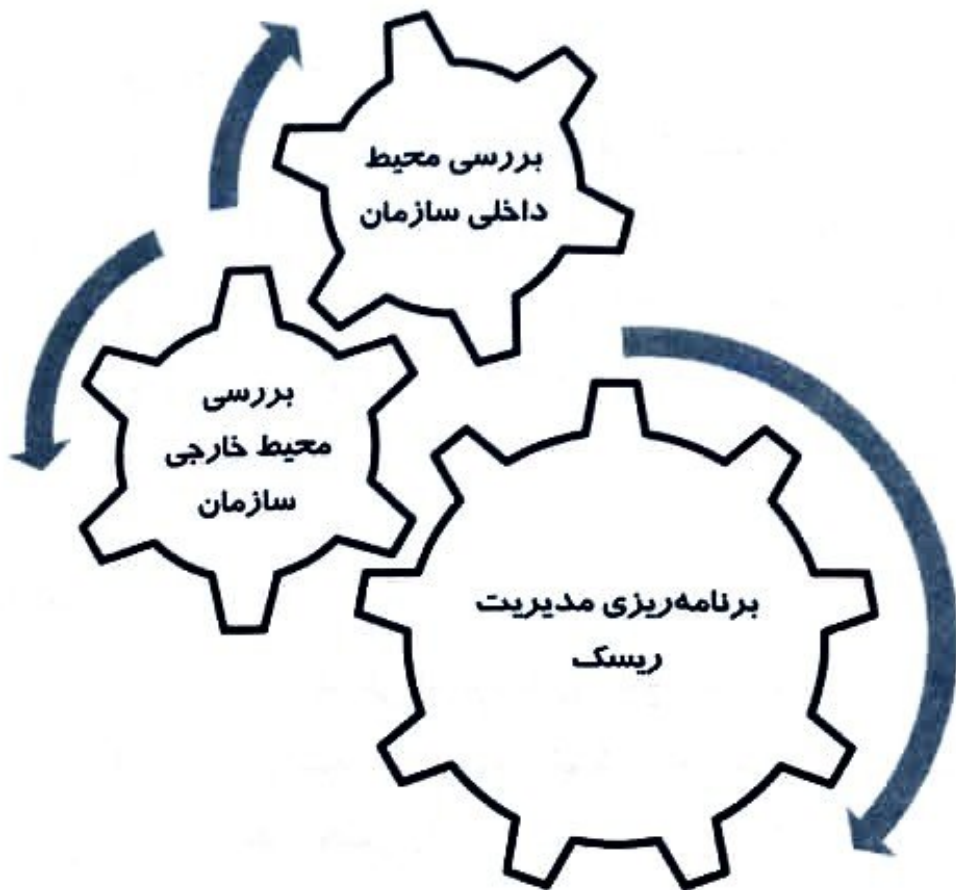
یکی دیگر از ابعاد مهم برنامه مدیریت ریسک، تعیین زمان‌بندی مدیریت ریسک است. یک برنامه در صورتی می‌تواند موفق باشد، که چارچوب زمانی مناسبی برای اجرای آن در نظر گرفته شده باشد. در تعیین زمان‌بندی فعالیت‌های مدیریت ریسک، باید این نکته در نظر گرفته شود که از آنجایی که ریسک‌ها دارای ماهیتی پویا می‌باشند، لذا، فرآیند مدیریت ریسک نمی‌تواند در یک مقطع مشخص زمانی انجام بگیرد و بعد به حال خودش رها شود و نتایج باید بصورت دوره‌ای مورد بازبینی قرار گیرند، تا در صورت شناسایی ریسک جدید، یا تغییر در احتمال و پیامد ریسک‌های شناسایی شده، اقدام مناسب در راستای واکنش به ریسک‌ها اتخاذ گردد.



## ۲-۴. فعالیت‌های فرآیند

عمده فعالیت‌هایی که در مرحله برنامه‌ریزی مدیریت ریسک بایست انجام بگیرند، عبارتند از:

- بررسی محیط خارجی سازمان
- بررسی محیط داخلی سازمان
- برنامه‌ریزی مدیریت ریسک



شکل ۲-۴: فعالیت‌های مرحله برنامه‌ریزی مدیریت ریسک

### ۲-۴-۱. بررسی محیط خارجی سازمان

محیط خارجی سازمان، محیط بیرونی‌ای می‌باشد که سازمان در آن فعالیت می‌کند و در آن به دنبال دست‌یافتن به اهدافش می‌باشد. درک محیط بیرونی از این جهت اهمیت دارد که اهداف و نگرانی‌های ذینفعان برون سازمانی باید در برنامه‌ریزی ریسک در نظر گرفته شده باشند. بررسی محیط بیرونی، شامل بررسی محیط اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، رقابتی، سیاسی، قانونی، فنی و طبیعی می‌باشد.

## ۲-۴-۲. بررسی محیط داخلی سازمان

محیط داخلی، محیط درونی‌ای می‌باشد که سازمان در آن به دنبال دست‌یافتن به اهدافش می‌باشد. فرآیند مدیریت ریسک باید با اهداف، فرآیندها، ساختار، فرهنگ و استراتژی سازمان مطابقت داشته باشد. بررسی محیط داخلی در سازمان، شامل بررسی تمامی آن مواردی می‌باشد که می‌توانند بر فرآیند مدیریت ریسک تأثیرگذار باشند.

## ۲-۴-۳. برنامه‌ریزی مدیریت ریسک

پس از اینکه محیط داخلی و خارجی سازمان کاملاً مورد بررسی قرار گرفت، برنامه‌ای جامع، فراگیر، مناسب و مورد توافق طرفین درگیر با مشارکت ذینفعان درون سازمانی و برون‌سازمانی، برای فرآیند مدیریت ریسک طراحی می‌شود. یک برنامه مدیریت ریسک، باید به‌طور معمول، اهداف فرآیند مدیریت ریسک، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، متدولوژی بکارگرفته شده، معیارهای ریسک، زمانبندی تقریبی، منابع مورد نیاز و غیره را تعیین نماید.

## ۲-۵. خلاصه مطالب

برنامه‌ریزی مدیریت ریسک، فرآیندی است که طی آن برنامه‌ای جامع، کامل و مناسب برای اجرای نظام‌مند فرآیند مدیریت ریسک تدوین می‌شود. این برنامه چگونگی انجام مراحل مختلف فرآیند مدیریت ریسک را شرح می‌دهد و اطلاعات جامعی را در رابطه با متدولوژی بکار رفته، نقش‌ها و مسئولیت‌ها، اهداف، ساختار زمانی، منابع مورد نیاز، فرآیند مدیریت ریسک را شامل می‌شود. در این فصل، فرآیند برنامه‌ریزی مدیریت ریسک با استفاده از تکنیک<sup>۱</sup> IDEFO شرح داده شد و ورودی‌ها، محدودیت‌ها، تکنیک‌ها و خروجی‌های مختلف این فرآیند معرفی گردید. هدف اصلی فرآیند در قالب تدوین برنامه‌ای جامع، فراگیر و مناسب برای اجرای نظام‌مند فرآیند مدیریت ریسک شرح داده شد و عمده فعالیت‌های مرتبط با این فرآیند معرفی گردید.