

برنامه ریزی خطر پروژه زاهنمای تسهیل و رکنشاپ



تصویر جلد:

کارکنان صبحی در آپریل 2020 در تانزانیا یاد می گیرند که از خود و مریض در برابر
COVID-19 و سایر عفونت ها محافظت کنند. (کریبت: USAID)

مقدمه

این راهنما برای چه کسانی است و چگونه می توانید از آن استفاده کنید؟

این راهنما تلاش می کند تا برخی از شکاف های علم و عملکرد مدیریت پروژه را که از طریق ارزیابی برنامه های موجود با بودجه USAID توسط پنج سازمان تسهیل کننده شناسایی شده است، برطرف کند. مفاهیم کلیدی و تمرین های گروهی را برای یک ورکشاپ نیمه روزه تشریح می کند، که می تواند به عنوان نقطه شروع برای تیم هایی باشد که برنامه های اجرایی برای پروژه های جدید را توسعه می دهند یا ابتکارات در حال انجام را بازبینی می کنند. در صورت نیاز، گزینه های گسترش ذکر شده است.

برای حداکثر اثربخشی، ورکشاپ باید بر روی یک پروژه خاص متمرکز شود، به طوری که خروجی ها بلافاصله به پلان گزارى و اجرای آن کمک کنند. توصیه می کنیم که این ورکشاپ در دوره آغازین پروژه جدید یا حداکثر تا 60 روز اول پس از دریافت جایزه برگزار شود.

شرکت کنندگان باید شامل تیم پروژه، از جمله کارکنان نظارت، ارزیابی و یادگیری (MEL)، امنیت و انطباق باشند. برای پروژه های بزرگ، پرمخاطب یا از نظر سیاسی حساس، و برای تجزیه و تحلیل در سطح پورتفولیو، یک نماینده آژانس کمک کننده نیز باید دعوت شود. همیشه نظر خوبی است که شرکای محلی را که نقش مهمی در اجرای پروژه ایفا می کنند برای شرکت در ورکشاپ قرار دهید. با این حال، اندازه گروه باید محدود باشد، در حالت ایده آل بیش از 10 تا 12 نفر نباشد تا اطمینان حاصل شود که همه شانس مشارکت دارند.

تسهیل کننده پروسه باید فردی خارج از تیم پروژه با تخصص در طراحی و اجرای برنامه باشد. مهم نیست که تسهیل کننده MEL، دفتر مدیریت پروژه، یا تیم برنامه دیگری را نمایندگی می کند، اما آنها باید درک درستی از چرخه مدیریت پروژه و تجربه در تسهیل یادگیری بزرگسالان داشته باشند.

به عنوان یک ابزار اساسی، این راهنما تنها اصول برنامه ریزی مدیریت خطر را که از استانداردهای توسعه یافته توسط موسسه مدیریت پروژه و اقتباس شده توسط Freedom House استخراج شده است، در بر می گیرد. ما کاربران این راهنما را تشویق می کنیم تا منابع اضافی را کشف کنند و رویکردهای خود را برای برنامه ریزی و مدیریت خطر، مستندسازی و به اشتراک گذاری آنها برای یادگیری سازمانی و صنعتی گسترش دهند.

ملاحظات روش هویتی

این راهنما ابتدا برخی از مفاهیم کلیدی و ملاحظات کلی برای برنامه ریزی خطر را از طریق منشور پروسه کلی مدیریت پروژه مورد بحث قرار می دهد. سپس، معلومات به سه ورکشاپ موضوعی و عملی تقسیم می شود - مروری بر پروسه، تجزیه و تحلیل خطر، و پاسخ های خطر - که هر کدام شامل مطالب و تمرین هایی برای به اشتراک گذاشتن با شرکت کنندگان است. تسهیل کننده می تواند قالب ارائه و بخش های خاصی از معلومات پیش زمینه را بر اساس دانش پایه و زمان در دسترس شرکت کنندگان انتخاب کند.

برای اینکه این راهنما برای تیم های توزیع شده مفید باشد، هدایات تسهیل کننده را برای یک ورکشاپ آنلاین ارائه می کند، اما به راحتی می توان آن را برای یک رویداد حضوری تطبیق داد. ضمیمه ها حاوی الگوها و تصاویری هستند که بسته به فرمت ورکشاپ، می توانند از طریق اسلایدها، فلیپچارت ها یا تخته سفید به اشتراک گذاشته شوند (با حداقل تا بدون انطباق).

در نهایت، زمان بندی هر مودول بر اساس تجربه قبلی Freedom House در انجام چنین ورکشاپ هایی در داخل است و بحث تئوری و تمرین های گروهی را توضیح می دهد. این راهنما شامل ملاحظات زمانی برای آزمایش فناوری، معرفی شرکت کنندگان، تنظیم قوانین، یا تمرین استفاده از ابزارهای مجازی نمی شود.

تعاریف

خطر پذیری و آستانه های تسهیل کننده و شریکان کلیدی. درک زمینه و شریک خاص از تأثیر خطر باید برای تفسیر کاربرد و/یا سطح تأثیر رویدادهای خطر فردی بر پروژه تعریف شود.

استراتژی واکنش به خطر – یک استراتژی برای پاسخگویی به خطر های شناخته شده، معمولاً به عنوان جزئی از برنامه مدیریت پروژه ارائه می شود که نحوه ساختار و اجرای فعالیت های مدیریت خطر را توصیف می کند. راهبردهای پاسخ به خطر برای تهدیدها شامل اجتناب، تشدید، انتقال، کاهش و پذیرش است. استراتژی های پاسخ به فرصت ها شامل بهره برداری، افزایش، به اشتراک گذاری، افزایش و پذیرش است.

چرخه مدیریت خطر چیست و در کجای پروژه قرار می گیرد؟

پروژه ها در حلال اجرا نمی شوند. زمینه همیشه درجه خاصی از عدم قطعیت را ارائه می دهد که می تواند در طول زمان تغییر کند. بنابراین برنامه ریزی و مدیریت خطر بخشی جدایی ناپذیر از چرخه مدیریت پروژه است. مراحل شناسایی و تجزیه و تحلیل خطر ها و انتخاب و برنامه ریزی استراتژی های پاسخ باید به طور مکرر در طول چرخه عمر پروژه انجام شود (به ضمیمه A مراجعه کنید)، و این فعالیت ها باید از قبل برنامه ریزی شده و با ذینفعان پروژه به اشتراک گذاشته شود. مثلاً، از طریق پروسه توسعه برنامه کاری سالانه.

فرکانس و قالب فعالیت های مدیریت خطر بسته به رویکرد توسعه پروژه متفاوت خواهد بود، اما توصیه اصلی به طور یکسان در چرخه های پروژه های پیش بینی کننده (مثلاً، "آبشار")، تطبیقی (یعنی چابک)، و پروژه های ترکیبی عملی می شود:

1. خطر ها باید قبل از شروع فعالیت های پروژه شناسایی و تجزیه و تحلیل شوند و به صورت دوره ای بررسی شوند.
2. استراتژی های پاسخ به خطر باید زودتر از موعد ایجاد شده و به طور دوره ای بازنگری شوند.
3. فعالیت ها و مسئولیت های نظارت بر خطر باید به وضوح تعیین و اجرا شوند.
4. بررسی گذشته نگر خطر های واقعی، پاسخ ها و درس های آموخته شده باید به طور منظم اتفاق بیفتد و منجر به گام های اجرایی مستند شود که می تواند بیشتر در برنامه مدیریت خطر گنجانده شود.

معیاری کردن نحوه صحبت ما در مورد خطرات در گزارش های دوره ای به جمع آوری داده های قابل مقایسه، انجام تجزیه و تحلیل و آمادگی بهتر برای مدیریت خطر در پروژه های آینده کمک می کند. از طریق ارزیابی گزارش های پروژه تسهیل کنندگان، خانه آزادی مشاهده کرد که تیم های پروژه از اصطلاحات مختلفی برای صحبت در مورد خطر ها استفاده می کنند، که اغلب رویدادهای خطر، اثرات آنها و استراتژی های مدیریتی را با هم ترکیب می کنند. مثلاً، کلمه کاهش اغلب برای تعریف هر اقدامی در پاسخ به یک رویداد خطر استفاده می شود. در همین حال، کاهش تنها یکی از حداقل پنج استراتژی مدیریت خطر است. به طور مشابه، مشاهده کرده ایم که تسهیل کنندگان به طور گسترده از کلمه چالش برای توصیف رویدادهای خطر فردی و تأثیرات آنها استفاده می کنند.

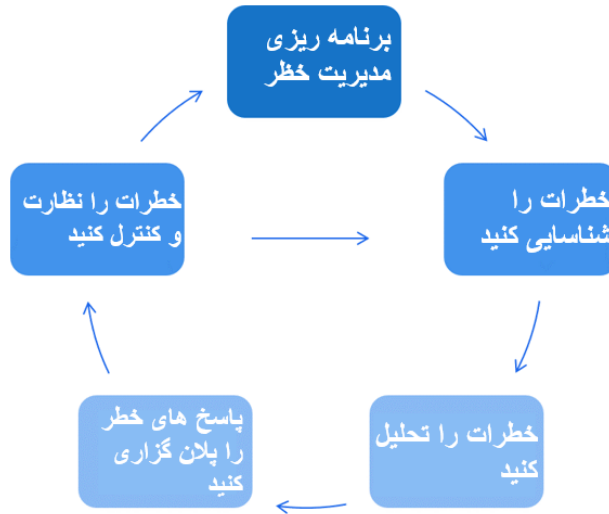
با استفاده از واژگان معیاری شده در مورد مدیریت خطر و خطر، تیم های پروژه مجهزتر می شوند تا به روشی ساختار یافته در مورد خطر فکر کنند و طیف کاملی از خطرات احتمالی و واقعی را که پروژه ها با آن مواجه هستند، ضبط کنند. این رویکرد سیستماتیک برای برنامه ریزی اقدامات پاسخ و تخصیص منابع پیش از موعد حیاتی است، بنابراین به تیم ها کمک می کند تا در محیط پیچیده و نامطمئن فزاینده که برنامه های حمایت از دموکراسی، حکومت داری و حقوق بشر (DRG) در آن اجرا می شود، انعطاف پذیرتر است.

تعاریف استفاده شده در این راهنما از شرایط مدیریت پروژه موسسه مدیریت پروژه 1 و از رویه داخلی خانه آزادی اقتباس شده است.

خطر – یک رویداد یا شرایط نامشخص که در صورت وقوع، تأثیر مثبت یا منفی بر یک یا چند پروژه دارد اهداف. خطر های منفی تهدید و خطر های مثبت، فرصت ها نامیده می شوند. خطر ها را می توان به دسته های وسیع تری دسته بندی کرد، معمولاً بر اساس منبع آنها، که می تواند فردی باشد پروژه یا کل در کل یک سازمان. مثلاً، USAID خطرات را به گروه های برنامه ای، امانی، اعتباری، حقوقی، امنیتی، سرمایه انسانی، فناوری معلومات و عملیاتی گروه بندی می کند. 2

منبع خطر – یک پروسه پروژه، سند، بازیگر یا رویداد خارجی خاص که ممکن است خطرات فردی از آن ناشی شود. دانستن منبع خطر و سطح کنترل پروژه تیم بیش از آن، به تیم ها اجازه می دهد تا استراتژی های پاسخ به خطر را به طور فعال و عمدی انتخاب و اجرا کنند.

تأثیر خطر – پیامدهای خطر تحقق یافته در پروژه. تأثیر خطر مختص زمینه پروژه است و منعکس کننده است



پروسه مدیریت خطر

رویه‌های عملیاتی معیاری برای مدیریت خطرهای با احتمال زیاد و تأثیر زیاد (مثلاً، یک پروتکل ارتباطی امن، یک پروتکل بررسی ذینفع و غیره).

چندین عضو تیم می‌توانند در تهیه پیش نویس پلان شرکت کنند. با این حال، ما توصیه می‌کنیم که سرپرستان پروژه یا اعضای تیم ارشد به طور خاص این وظیفه را بر عهده داشته باشند. مثلاً، سرپرست پروژه محدوده پلان را مشخص می‌کند و منطبق را به تیم پروژه ارائه می‌دهد. تیم و سایر ذینفعان در پروسه تحلیل خطر شرکت می‌کنند. و سپس سرخ پروژه محتوا را با یک دور بازبینی دیگر در پلان گنجانده است. این پلان باید مطابق با خط مشی سازمان بررسی و تصویب شود. در برخی موارد، آژانس‌های اهداکننده می‌خواهند چنین مواردی را بررسی و تأیید کنند

همچنین برنامه ریزی می‌کند.

ملاحظات بودجه ای و لوجستیکی

مهم نیست که پروژه چقدر ساده باشد، پاسخ به خطرهای قابل پیش بینی و همچنین انجام تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی خطر تکراری، مستلزم اختصاص منابع پروژه است. اگر این تخصیص‌ها برای مدیریت خطر انجام نشود، رهبر پروژه ممکن است بعداً نیاز به اتخاذ تصمیمات دشوار داشته باشد
برای منحرف کردن وجوه گرانبها از فعالیت‌ها یا عملکردهای مدیریتی برای پاسخ به خطر.

پیامدهای بودجه ای و لوجستیکی باید از همان مرحله پلان مصارف در نظر گرفته شود. بعد از یک خطر اولیه

مثلاً، یک برنامه مدیریت خطر خاص پروژه باید در طول دوره دو ماهه شروع پروژه تدوین شود و بسته به قابل پیش بینی بودن محیط عملیاتی، در مراحل منطقی پروژه (مثلاً، سه ماهه، سالانه یا بعد از نقاط عطف خاص) بررسی شود. نظارت و بررسی مستمر خطر می‌تواند در فعالیت‌های استاندارد مدیریت پروژه، مانند یک مورد بحث برای جلسات توقف پروژه یا به‌عنوان پیش‌نیاز برای هر سرعت فعالیت، گنجانده شود. در نهایت، مستندسازی درس‌های آموخته‌شده از طریق پاسخ‌های خطر نیز باید در لحظات قابل پیش‌بینی در چرخه عمر پروژه اتفاق بیفتد، مثلاً، پس از هر نقطه عطف فعالیت اصلی، سالانه و در پایان پروژه.

برنامه مدیریت خطر

تیم‌های پروژه باید برنامه مدیریت خطر را توسعه داده و به طور دوره ای بازبینی کنند. یک سند پروژه اساسی که حداقل باید شامل توصیف رویکرد کلی مدیریت خطر، تعاریف تأثیر خطر خاص پروژه باشد. بحث در مورد خطرهای پروژه شناخته شده، مروری بر استراتژی‌ها و اقدامات واکنش به خطر، روش استقرار منابع موجود برای پاسخ به خطر، و موقعیت‌های تیم پروژه که مسئول مالکیت پاسخ خطر هستند.

یک برنامه مدیریت خطر قابل اجرا همچنین اختیارات تصمیم‌گیری اعضای مختلف تیم پروژه و سایر ذینفعان را مشخص می‌کند، جدول زمانی را برای بررسی‌های گذشته‌نگر و ارزیابی مجدد مشخص می‌کند و شامل پروژه‌های خاص می‌شود.

در صورت تحقق خطرات شناسایی شده، مورد بررسی قرار گیرد. اگر خطرات قابل پیش بینی دیگر محتمل نباشد، باید با مشورت با اهداکننده، به سایر نیازهای پروژه تخصیص داده شوند. اگر بودجه‌ها خیلی محدود باشد، برنامه‌های اضطراری باید شامل ملاحظات در مورد نحوه انتقال بودجه پروژه برای پاسخ به خطرهای تحقق یافته باشد.

مثلاً، در برخی زمینه‌های حساس سیاسی که مدافعان حقوق بشر دائماً امنیت فیزیکی خود را در جریان کار خود به خطر می‌اندازند، خانه آزادی برای جابه‌جایی اضطراری آسیب‌پذیرترین شرکای پروژه در صورت تبدیل شدن به هدفی برای آزار و شکنجه بودجه اختصاص می‌دهد. یکی از این موارد می‌تواند تا 10000\$ هزینه داشته باشد. برخی از اهداکنندگان راهنمایی برای گنجاندن ذخایر احتیاطی در بودجه پروژه ارائه می‌کنند. مثلاً، پروژه‌هایی که توسط سرویس اقدام خارجی اتحادیه اروپا تأمین مالی می‌شوند ممکن است تا 5 درصد هزینه‌های مستقیم برای نیازهای احتمالی را شامل شود.³

برای خطراتی که چندین پروژه را تحت تاثیر قرار می‌دهد، هزینه‌های پاسخ باید به طور متناسب به همه آنها تخصیص داده شود. خطرهای غیرقابل پیش‌بینی که مختص هیچ پروژه خاصی نیستند، به بهترین وجه در سطح شرکت با ذخایر مدیریتی بررسی می‌شوند

تجزیه و تحلیل انجام می‌شود، و خطرهای با اولویت شناسایی می‌شوند، تیم طراحی پروژه باید برنامه‌های احتمالی اولیه را توسعه دهد و هزینه آنها را تمام کند. عناصر هزینه باید تحت هر دسته بودجه در نظر گرفته شوند، مثلاً:

- پرسنل: سطح تلاش هر یک اعضا در پروژه برای مدیریت این پاسخ خطر، مثلاً برای افزایش ارتباطات روزانه و هماهنگی با سهامداران، چگونه تغییر می‌کند؟
 - سفر: آیا سفر و اقامت به عنوان بخشی از پاسخ به خطر، مثلاً، برای جابه‌جایی‌های موقت مورد نیاز است؟
 - قراردادی: آیا هیچ‌گونه جوایز فرعی مرتبط با پاسخ خطر وجود خواهد داشت، مثلاً، برای انتقال تدارکات و امنیت یک رویداد خاص به شخص ثالث؟
 - سایر مصارفات مستقیم: آیا تغییری در هزینه‌های دفتر، امنیت یا رویداد، مثلاً، برای پوشش ضرر در نرخ ارز محلی یا افزایش امنیت رویداد، رخ خواهد داد؟
- به عنوان بهترین روش، پروژه‌ها باید دارای یک ذخیره اضطراری اختصاصی برای پاسخگویی به خطرهای قابل پیش‌بینی و تاثیر بالا باشند. این ذخایر فقط باید باشد

مودول 1: پروسه مدیریت خطر و شناسایی خطرها

توجه تسهیل کننده:

پروسه، برنامه ریزی و مدیریت خطر همیشه باید مستند باشد تا تصمیم گیری تسریع شود، یادگیری تیم پروژه ساده شود و انتقال دانش سازمانی امکان پذیر شود.

از اولین مودول به عنوان فرصتی برای بررسی با ارائه یک نمای کلی از پروسه مدیریت خطر در طول چرخه عمر پروژه استفاده کنید. از تجسم ضمیمه A در این مودول و در سرتاسر ورکشاپ استفاده کنید تا مشخص کنید در کدام مرحله از پروسه برنامه ریزی هستید. حداکثر 20 دقیقه برای این بررسی در نظر گرفته شود. مقدار زمان صرف شده برای این نظریه بسته به دانش پایه شرکت کنندگان متفاوت خواهد بود.

پروسه مدیریت خطر:

پروسه مدیریت خطر به طور کلی شامل پنج مرحله است که در یک الگوی چرخه ای در سراسر پروژه تکرار می شوند. 4.

نمای کلی:

ما اغلب در مورد خطرات پروژه در زمینه امنیت گفتگو می کنیم - خواه امنیت ذینفعان، امنیت کارکنان یا امنیت سازمانی باشد. مفاهیم خطر و امنیت بسیار نزدیک به هم مرتبط هستند. خطر یک عدم قطعیت است که در صورت وقوع، بر اهداف پروژه تأثیر می گذارد. خطر ها می توانند مثبت (فرصت ها) و منفی (تهدید) باشند.

هر تسهیل کننده اشتباهی متفاوتی برای خطر دارد - آنها مایلند درجات مختلفی از عدم اطمینان را در انتظار پاداش بپذیرند. امنیت، با این حال، کیفیت یا حالت عاری از خطر است. بنابراین، هنگامی که ما از خطرات فقط از منظر امنیت صحبت می کنیم، خود را تنها به بحث در مورد تهدیدات محدود می کنیم و در عین حال فرصت ها را از دست می دهیم.

هیچ پروژه ای بدون خطر وجود ندارد. سوال این است که چگونه به آنها پاسخ دهیم؟ بهتر از این، چگونه برای تهدیدها و فرصت ها به گونه ای آماده شویم که پاداش خود را به حداکثر برسانیم و آسیب به پروژه را به حداقل برسانیم؟ پروسه پلان گزارى و مدیریت خطر به ما کمک می کنند تا تهدیدها و فرصت ها را از قبل پیش بینی کنیم، منابع را برای هدایت بهتر آنها هماهنگ کنیم، زمان پاسخ را به حداقل برسانیم، و پروسه یادگیری را ساده کنیم تا اشتباهات گذشته در آینده رخ ندهد. مدیریت خطر یک پروسه ضمیمه و پی پایان است که از آغاز پروژه شروع می شود، در طول چرخه پروژه ادامه می یابد و تنها پس از پایان پروژه به پایان می رسد (به چرخه مدیریت خطر چیست و مراجعه کنید. در کجای پروژه مناسب است؟). مانند هر مدیریتی

- **مدیریت خطر برنامه:** مدیران پروژه به طور هدفمند زمانی را برای تعریف رویکرد خود به مدیریت خطر، تعیین جدول زمانی و سطح مشارکت تیم و پیش نویس محدوده برنامه مدیریت خطر اختصاص می دهند.

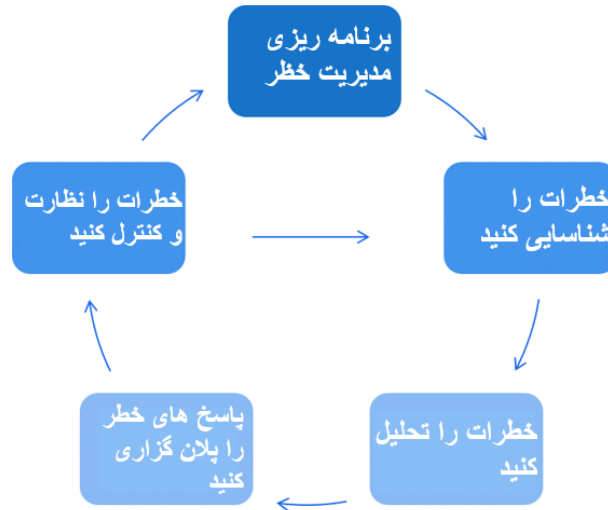
- **خطرها را شناسایی کنید:** تیم های پروژه در یک فعالیت عمدی برای شناسایی خطرات واقعی - اعم از مضر و مفید - مرتبط با یک پروژه خاص شرکت می کنند. تیم ها می توانند از طوفان فکری، تجزیه و تحلیل اسناد، تجزیه و تحلیل SWOT، مصاحبه های متخصص، تجزیه و تحلیل علل ریشه ای، روش لغزش کرافورد و بسیاری از ابزارهای دیگر برای ارائه فهرست گسترده ای از خطر های مرتبط با پروژه استفاده کنند.

- **خطرات را تحلیل کنید:** تیم های پروژه تحلیل های کمی و کیفی خطر های شناسایی شده را انجام می دهند. تجزیه و تحلیل کیفی اغلب شامل ارزیابی هر سطح خطر احتمال و تأثیر بر پروژه، همراه با سایر پارامترها است که منجر به اولویت بندی خطر می شود. تحلیل کمی برای تخصیص مقادیر متریک به مهم ترین خطرها برای تعیین احتمال دستیابی به اهداف پروژه یا توجیه تخصیص ذخایر احتمالی در پروژه های داده محور در مقیاس بزرگ استفاده می شود. 5.

- **پاسخ های خطر را پلان گزارى کنید:** تیم های پروژه استراتژی های کلی و گام های خاص را در پاسخ به خطرهای شناسایی شده تعیین می کنند، منابع مورد نیاز را تعیین می کنند، و مسئولیت هایی را برای اجرای آنها تعیین می کنند.

- **خطر ها را نظارت و کنترل کنید:** تیم های پروژه پلان مدیریت خطر را اجرا می کنند و اسناد پشتیبانی معنی دار را برای نگهداری سوابق و یادگیری تولید می کنند.

پروسه مدیریت خطر



این ورکشاپ مرحله 1، برنامه ریزی مدیریت خطر را بررسی می کند و بر مراحل 2 تا 4 تمرکز می کند: شناسایی خطر، تجزیه و تحلیل آنها، و برنامه ریزی پاسخ های خطر.

مرحله بعدی: ادامه به تمرین 1: شناسایی خطرهای پروژه.

تمرین 1: شناسایی خطرهای پروژه

مدت:

تقریباً 30 دقیقه

ابزارها:

یک برد مجازی با عملکرد چند کاربره (میکروسافت تیمز وایت برد، میرو، گوگل Jamboard یا پلتفرم مشابه را در نظر بگیرید)

هدف:

شرکت کنندگان به طور جمعی تا آنجا که ممکن است خطرات شناخته شده برای پروژه را تعیین می کنند در حالی که تفاسیر مختلف خطر توسط هر یک از اعضای تیم را بررسی می کنند.

پیش نیازهای دانش:

- درک مفهوم خطر در زمینه پروژه.
- آشنایی با پروسه مدیریت خطر

راهنمای تسهیلگر:

مرحله (مدت زمان)	فعالیت	درخواست	یادداشت ها
1 (2-3 دقیقه)	اهداف پروژه مشخص را مرور کنید.	از مواد خاص پروژه استفاده کنید.	- این نقاط را در یک اسلاید یا گوشه ای جداگانه از تخته مجازی برای ارجاع سریع در سراسر ذخیره کنید ورکشاپ.
2 (5 دقیقه)	از شرکت کنندگان بخواهید تا حد امکان خطرهای مختلفی را که می تواند بر پروژه خاص تأثیر بگذارد، پلان ریزی کنند.	- چه خطراتی می تواند موفقیت پروژه را تضعیف کند؟	- شرکت کنندگان در هر یادداشت مجازی یا جعبه متنی یک نظر را مستقیماً روی تخته مجازی می نویسند. - شرکت کنندگان به صورت انفرادی کار می کنند. نخیر بحث در این مرحله
3 (15 دقیقه)	استیک ها را با شرکت کنندگان مرور کنید و از آنها بخواهید نظریات خود را گسترش دهند.	- چرا این یک خطر برای پروژه است؟ - آیا این یک خطر مثبت است یا منفی؟	- روی تکراری ترین نظریات و نظریات که منحصر به فرد به نظر می رسند تمرکز کنید. - از 4 تا 5 داوطلب بخواهید که به اشتراک بگذارند. - با هدف شفافیت در منطق، اجازه بحث، توافق یا مخالفت را بدهید.

- در صورت وجود اختلاف نظر یا نگرانی برای گفتگو زمان بگذارید.	- آیا چیزی هست که بخواهید دوست دارم بعد از این بحث به تابلو اضافه یا حذف کنم؟	با افزودن یا حذف نظریات را تثبیت کنید هر چسب	4 (5-7 دقیقه)
--	---	--	------------------

گزینه‌ها:

- به جای طوفان فکری فردی، اگر زمان اجازه دهد، تیم می‌تواند بر اساس درک عمیق خود از زمینه عملیاتی، در تجزیه و تحلیل کامل SWOT شرکت کند. سپس تهدیدهای و فرصت‌های از SWOT، مبنای را برای تحلیل بیشتر فراهم می‌کنند.
- اگر سایر منابع معلوماتی از تجربیات گذشته در دسترس باشد (مانند درس‌های آموخته شده، مصاحبه با سهامداران، ارزیابی پروژه، و غیره)، تسهیل‌کننده می‌تواند فهرستی از خطراتی را که قبلاً در زمینه‌های مشابه رخ داده است به اشتراک بگذارد و از شرکت‌کنندگان بازخورد بخواهد.
- در صورت تمایل، تمرین می‌تواند صراحتاً نه تنها بر تهدیدها بلکه فرصت‌ها تمرکز کند. برای برنامه ریزی خطر. در این مورد، مرحله 2 را می‌توان گسترش داد تا شامل دستور «چه عوامل پیش‌بینی نشده می‌تواند موفقیت پروژه را افزایش دهد؟»

مرحله بعدی: به مودول 2 ادامه دهید: تحلیل خطر.

مودول 2: تحلیل خطر

توجه تسهیل کننده:

حداکثر 20 دقیقه برای مرور محتوا وقت بگذارید.

نمای کلی:

پس از شناسایی انواع خطرهای احتمالی پروژه، گام بعدی در پروسه برنامه ریزی انجام تجزیه و تحلیل کیفی است (برای تجسم به ضمیمه A مراجعه کنید). تجزیه و تحلیل کیفی به تیم های پروژه اجازه می دهد تا خطر ها را با توجه به پارامترهای مختلف بیشتر توصیف و گروه بندی کنند، که سپس به تعیین کمک می کند.

اولویت پاسخگویی و نیاز به منابع تخصصی. همچنین به تیم پروژه این امکان را می دهد که در طول زمان یاد بگیرند که چه نوع خطراتی در زمینه های متمایز بیشتر رخ می دهد. متداول ترین پارامترها برای تجزیه و تحلیل عبارتند از احتمال و تأثیر، اما تجزیه و تحلیل های پیچیده ممکن است کنترل پذیری، تشخیص پذیری، نزدیکی (درجات جدایی از منبع خطر)، نزدیکی (تأثیر درک شده بر تک تک سهامداران) و سایر پارامترها را نیز در نظر بگیرند. 6

منابع خطر:

اساسی ترین نوع تحلیل، رده بندی خطرها بر اساس منبع است. به طور کلی، هر طبقه بندی برای منابع می تواند از بالاترین سطح شروع شود. آیا منابع خطر داخلی یا خارجی پروژه هستند؟ سپس منابع را می توان با دسته بندی های گسترده ای محدود کرد، مثلاً، حقوقی، مالی، فناوری، انسانی و غیره. در ارزیابی

میز بررسی Freedom House

از برنامه های تأمین شده توسط USAID، تقریباً از هر سه خطر، یکی از شرکای پروژه یا ذینفعان، و پس از آن محیط سیاسی (از هر شش مورد یک مورد) و رویدادهای جهانی (تقریباً یک مورد از هر هشت مورد) قرار دارند. سایر منابع خطر که اغلب در پروژه های DRG ذکر می شوند، مقررات محلی، فناوری، قوانین و رویه های داخلی، محدوده پروژه و ضروریات سفر هستند (مثلاً به ضمیمه B مراجعه کنید).

دانستن منبع برای مدیریت خطر حیاتی است. بسته به سطح کنترل بر منبع، تیم ها می توانند یک استراتژی مناسب برای پاسخ به خطر را انتخاب کنند.

منابع خطر داخلی پروژه و تحت درجه بالایی از کنترل،

مانند ساختارهای مدیریتی یا محدوده پروژه، باید آسان تر پیش بینی و مدیریت شوند. هرچه سطح کنترل پایین تر باشد، احتمال اینکه خطر به طور کلی قابل اجتناب نباشد، بیشتر است، بنابراین برنامه ریزی برای کاهش، پذیرش، یا انتقال به عنوان استراتژی های پاسخ به خطر. هرچه سطح کنترل بر یک منبع خطر خاص کمتر باشد، هزینه تأثیرگذاری بر این منبع (مالی، انسانی یا زمانی) بیشتر خواهد بود.

تیم ها باید به ویژه روی ترسیم استراتژی های مدیریت و تخصیص منابع برای خطراتی که کارکنان پروژه نمی توانند بر آنها تأثیر بگذارند تمرکز کنند - از عدم اتصال به اینترنت و رد ویزای سفر گرفته تا رویه های ثبت نام محلی و شورش.

تأثیر و احتمال:

اکثر سازمان ها یک رویکرد یکسان برای ارزیابی احتمال با استفاده از مقیاس و تعاریف ثابت (مثلاً از راه دور-کم-متوسط-بالا) دارند. با این حال، تعریف تأثیر باید برای هر پروژه به صورت جداگانه ایجاد شود (برای الگو به ضمیمه C مراجعه کنید). در تجزیه و تحلیل گزارش های برنامه Freedom House، تأثیر بالقوه رویدادهای خطر خاص، از تخصیص نادرست منابع پروژه یا عدم انعکاس دقیق نیازهای محلی در طراحی فعالیت، تا تعلیق فعالیت ها و ناتوانی کامل در دستیابی به نتایج مطلوب پروژه، گسترده بود. در یک چرخه پروژه پیش بینی، ناتوانی در اجرای فعالیت های پروژه می تواند تأثیر زیادی بر پروژه داشته باشد. با این حال، در یک چرخه پروژه چابک، این پیامد به دلیل ماهیت تطبیقی طراحی، تأثیر جزئی خواهد داشت.

ماتریس تأثیر-احتمال (برای الگو به ضمیمه D مراجعه کنید) پرکاربردترین ابزار برای تعیین اولویت پاسخ خطر بر اساس این دو پارامتر است. در محیط های بسیار سرکوبگر یا فرار، سنجش تأثیرات سنگین تر از احتمالات ممکن است مفید باشد، که اذعان می کند که خطرات خاص، در حالی که احتمال کمتری دارند، می توانند پیامدهای مخربی بر یک پروژه داشته باشند و نباید با خطراتی که بسیار محتمل هستند اما تأثیرات ناچیز دارند گروه بندی شوند.

ماتریس تاثیر-احتمال

تأثیر				احتمال
کم (2)	متوسط (4)	بالا (6)		
بعد	3مین اولویت	1اولین اولویت	بالا (4)	
بعد	4مین اولویت	2مین اولویت	متوسط (3)	
بعد	بعد	4مین اولویت	کم (2)	

مرحله بعدی: ادامه به تمرین 2. خطرات را تحلیل کنید.

تمرین 2: خطرات را تحلیل کنید

مدت:

70 دقیقه

ابزارها:

- صفحه مجازی با نظریات از تمرین 1: شناسایی خطرهای پروژه
- یک جدول مجازی با ماتریس تأثیر-احتمال در بخش جداگانه ای از برد مجازی (به ضمیمه D مراجعه کنید)
- یک جعبه متن مجازی با تعاریف تأثیر خطر در یک بخش جداگانه از برد مجازی یا در یک اسلاید جداگانه (به ضمیمه C مراجعه کنید)

هدف:

شرکت کنندگان به طور جمعی خطرات شناسایی شده را بر اساس منبع دسته بندی کرده و آنها را بر اساس ارزیابی تأثیر و احتمال اولویت بندی می کنند.

پیش نیازهای دانش:

- درک مفهوم خطر در زمینه پروژه.
- آشنایی با پروسه مدیریت خطر
- بررسی خطرات پروژه شناسایی شده در تمرین قبلی.

راهنمای تسهیلگر:

مرحله (مدت زمان)	فعالیت	درخواست	یادداشت ها
1 (5 دقیقه)	از شرکت کنندگان بخواهید در مورد عامل مشخص - منبع - هر خطر فکر کنند و آن را روی چسب ها بنویسند.	- تهدید (یا فرصت) خاص از چه شخص، سند، رویداد یا نهادی نشأت می گیرد؟	- با مراجعه به نمودار پروسه به شرکت کنندگان یادآوری کنید که در کجای پروسه برنامه ریزی مدیریت خطر قرار دارید. شما خطر ها را شناسایی کرده اید و اکنون در حال تجزیه و تحلیل خطر هستید. - کار انفرادی؛ در این مرحله بحثی وجود ندارد - شرکت کنندگان متن را مستقیماً به استیک های جداگانه روی تخته مجازی اضافه می کنند. برای افزودن منبع خطر به هر چسب، از رنگ یا ضخامت فونت متفاوت یا با افزودن حباب های متنی (بسته به عملکرد برد) استفاده کنید.
2 (2-3 دقیقه)	از شرکت کنندگان بخواهید خطرات را بر اساس منابع شناسایی شده گروه بندی کنند.	- لطفاً به صورت فردی یا گروهی برای گروه بندی خطرات بر اساس منبع آنها.	- شرکت کنندگان چسب ها را روی تخته مجازی حرکت می دهند. - می توانید چسب ها را تنظیم کنید تا مطمئن شوید که تمام متن به وضوح قابل مشاهده است.

<p>3 (15 دقیقه)</p>	<p>نتایج را به صورت گروهی بررسی و بحث کنید.</p>	<p>چه چیزی را مشاهده می کنید؟ آیا چیزی تعجب آور وجود دارد؟ چه دسته بندی های عمده ای پدید آمده اند؟ آیا در نحوه گروه بندی خطر ها سازگاری وجود دارد؟ آیا در تنظیم مجدد مشکلی داشتید؟ نظریات؟ چرا؟ کدام منابع تحت کنترل ما به عنوان یک تیم هستند؟ تحت کنترل سازمان؟ کنترل اهداکننده؟ کدامیک را می توانیم تحت تاثیر قرار دهیم؟ چگونه؟</p>	<p>خطرات دسته های مختلف می توانند از یک منبع نشات بگیرند. ممکن است نظرات جایگزینی در مورد منابع خاص وجود داشته باشد. توجه داشته باشید که دانستن منبع خطر – و میزان نفوذ تیم پروژه و سایر ذینفعان روی آن – در انتخاب استراتژی های مدیریت خطر مهم است. هرچه کنترل کمتر باشد، ممکن است سعی کنید از خطر اجتناب کنید، تشدید کنید یا خطر را به خارج از پروژه منتقل کنید (به منابع خطر مراجعه کنید). توجه داشته باشید که هیچ طبقه بندی مشخصی از خطرات وجود ندارد. آنها برای هر پروژه فردی هستند. یک تیم می تواند خطر های پروژه را به داخلی و خارجی تقسیم کند. دیگری می تواند آنها را بر اساس محدودیت های اصلی پروژه (محدوده، بودجه، زمان) گروه بندی کند. مورد سوم ممکن است بر عملیاتی (سیاست ها، رویه ها، در دسترس بودن منابع) در مقابل امنیت انسانی (ایمنی فیزیکی، سلامت روانی و عاطفی) تمرکز کند.</p>
<p>4 (5 دقیقه)</p>	<p>بررسی پارامترهای خطر: تاثیر و احتمال:</p>	<p>تاثیر و احتمال را ببینید.</p>	<p>توجه داشته باشید که درجه بندی برای هر یک از این پارامترها می تواند برای هر پروژه منحصر به فرد باشد یا در سراسر سازمان معیاری شود. پرسید که آیا شرکت کنندگان معیاری دارند یا خیر مقیاس احتمال</p>
<p>5 (15 دقیقه)</p>	<p>از شرکت کنندگان بخواهید سطوح مختلفی از تأثیری که خطرات ممکن است بر پروژه خاص آنها داشته باشد را تعریف کرده و آنها را یادداشت کنند.</p>	<p>تاثیر خطر را بر یک پروژه خاص چگونه تعریف می کنید؟ دقیقاً به چه معنی است می گوئیم تاثیر "زیاد"، "متوسط" یا "کم" است؟</p>	<p>چند دقیقه به شرکت کنندگان فرصت دهید تا به صورت جداگانه طوفان فکری کنند. به شرکت کنندگان یادآوری کنید که تأثیر خطر باید از طریق منشور اهداف و مقاصد پروژه بررسی شود. از داوطلبان بخواهید که تعاریف خود را به اشتراک بگذارند و آنها را در الگوی آنلاین تعاریف تأثیر خطر بنویسند (به ضمیمه C مراجعه کنید). بحث را تا زمانی که توافق منسجمی در مورد تعاریف بین گروه حاصل شود، تسهیل کنید. این فعالیت را می توان در صورت وجود جزئیات بیشتر گسترش داد. درجه بندی تأثیر نسبت به «زیاد»، «متوسط» و «کم».</p>
<p>6 (5 دقیقه)</p>	<p>ماتریس تاثیر- احتمال را ارائه دهید. از شرکت کنندگان بخواهید با استفاده از تعاریف خود، خطر های شناسایی شده پروژه را در ماتریس تاثیر- احتمال قرار دهند. تاثیر خطر</p>	<p>چسب ها را با خطرات فردی به مربع های روی ماتریس که فکر می کنید به آن تعلق دارند، بکشید.</p>	<p>به شرکت کنندگان یادآوری کنید که تعاریف جدید توسعه یافته خود را از تأثیر عملی کنند. اطمینان حاصل کنید که نمودار آنلاین تاثیر-احتمال به اندازه کافی بزرگ است که چندین چسب بدون همپوشانی قرار بگیرند تا همه قابل مشاهده باشند. در صورت نیاز، چسب ها را کمی حرکت دهید تا مطمئن شوید که همه می توانند متن را بخوانند.</p>

<p>- به شرکت کنندگان فرصتی برای بیان نظرات جایگزین و همچنین دفاع از موقعیت های شغلی ارائه دهید.</p> <p>- بحث را تسهیل کنید تا زمانی که توافق کلی در مورد قرار دادن همه چسب ها حاصل شود. تفاوت در دیدگاه ها خوب است و هدف دستیابی به یک دیدگاه مشترک از خطرات است.</p> <p>- به شرکت کنندگان یادآوری کنید که این تجزیه و تحلیل به اولویت بندی پاسخ های خطر در مواقعی که چندین خطر تحقق یافته است کمک می کند.</p> <p>- با مرور مربع های با اولویت به پایان برسانید.</p> <p>- به شرکت کنندگان یادآوری کنید که این تحلیل کیفی می تواند و باید به صورت دوره ای انجام شود تا تغییرات در زمینه را به تصویر بکشد.</p>	<p>- آیا همه با قرار دادن خطر های شناسایی شده در ماتریس موافق هستند؟</p> <p>- چه چیزی باعث می شود که بر اساس تعاریف شما این خطر تأثیر زیادی (متوسط، کم) بر پروژه شما داشته باشد؟</p>	<p>بررسی و بحث قرار دادن خطرات فردی در مربع های اولویت در ماتریس.</p>	<p>7 (20 دقیقه)</p>
--	--	---	-------------------------

گزینه ها:

- اگر زمان اجازه دهد، تیم می تواند بحث را در مورد دسته بندی خطرها فراتر از منابعشان گسترش دهد یا به کلی از آن بگذرد.
- اگر زمان اجازه دهد و تیم علاقه مند به تجزیه و تحلیل فرصت ها علاوه بر تهدیدها باشد، تسهیل کننده می تواند از آنها بخواهد که در مورد هرگونه روند قابل مشاهده در خطرات مثبت و منفی بر اساس دسته ها بحث کنند. مثلاً: کدام منابع تهدیدهای بیشتری ایجاد می کنند و کدام فرصت ها را ایجاد می کنند؟ چرا؟ چه درجه کنترلی روی این منابع داریم؟
- اگر تیم علاقه مند باشد و زمان اجازه دهد، آنها می توانند تجزیه و تحلیل خطر را حول سایر پارامترهای مرتبط با پروژه، مانند قابلیت تشخیص، خواب، یا تأثیر درک شده بر ذی نفعان فردی (مناسب بودن) انجام دهند. با این حال، تجزیه و تحلیل خطر چند پارامتری همیشه موجه نیست و ممکن است توجه را از پاسخ های برنامه ریزی به بالاترین خطرهای تاثیرگذار منحرف کند.

مرحله بعدی: به مودول 3 ادامه دهید. پاسخ به خطر

مودول 3: پاسخ به خطر

توجه تسهیل کننده:

حداکثر 25 دقیقه برای مرور محتوا وقت بگذارید.

نمای کلی:

پس از اینکه تیم خطرهای شناخته شده پروژه را شناسایی کرد و آنها را بر اساس ترکیبی از تأثیر بالقوه و احتمال وقوع آن‌ها تجزیه و تحلیل و اولویت بندی کرد، زمان تعیین نحوه رسیدگی به خطرهای فردی فرا رسیده است. برنامه ریزی پاسخ‌های خطر یک پروسه مهم است. این به یک تیم اجازه می‌دهد تا رفتار خود - و گاهی اوقات سایر ذینفعان - را در آماده سازی، در حین و بعد از وقوع یک رویداد خطر تعیین کند. در نهایت، دانستن اینکه تیم شما چگونه خطر را مدیریت می‌کند، توانایی پروژه را برای مقابله با خطرناک‌ترین یا مناسب‌ترین عدم قطعیت‌ها تقویت می‌کند و انعطاف پذیری آن را به طور قابل توجهی افزایش می‌دهد، به ویژه در شرایط عملیاتی بسیار فرار.

استراتژی‌های پاسخگویی به خطر:

به طور کلی، پنج استراتژی برای پرداختن به خطرات منفی یا تهدیدها وجود دارد (برای تجسم به ضمیمه E مراجعه کنید). انتخاب یک استراتژی خاص به خطر پذیری تسهیل کننده، سطح کنترل تیم بر منابع خطر، منابع موجود و شدت تأثیرات احتمالی خطر بستگی دارد. تیم‌های مختلف ممکن است در یک موقعیت استراتژی‌های متفاوتی را انتخاب کنند.

پذیرش معمولاً وجود یک تهدید خاص را تصدیق می‌کند، اما آن را آنقدر ناچیز می‌داند که هیچ اقدام پیشگیرانه‌ای انجام نمی‌شود، و هیچ ذخیره احتمالی تخصیص نمی‌یابد. این استراتژی به بهترین وجه برای خطرهای کم‌تأثیر و با احتمال کمتر عملی می‌شود. مثلاً، تیم پروژه ممکن است انتظار تغییرات در نرخ ارز را داشته باشد، اما تجزیه و تحلیل آنها نشان می‌دهد که تغییرات آنقدر کم خواهد بود که بودجه می‌تواند آنها را بدون هیچ تأثیر منفی بر پروژه جذب کند. تیم هیچ اقدامی برای مقابله با این خطر انجام نمی‌دهد. آن را می‌پذیرد.

اجتناب به این معناست که تهدید می‌تواند به طور بالقوه آنقدر مخرب باشد که احتمال وقوع آن باید از بین برود. پاسخ‌های اجتنابی معمولاً شامل تغییر جنبه‌ای از پروژه، مانند طراحی فعالیت، جدول زمانی یا بودجه است. مثلاً، یک شریک پروژه خاص به طور مکرر کمک‌های تاخیری یا کمتر از حد را به پروژه تحویل می‌دهد و تسهیل کننده را مجبور به تخصیص منابع اضافی می‌کند.

اصلاح خطاها و تضعیف شهرت ابتکار کلی در کشور میزبان. در این مورد، تیم پروژه ممکن است برای جلوگیری از این خطرات، با سازمان دیگری با ظرفیت‌های مشابه شریک شود.

تشدید به درگیر کردن ذینفعان خارج از تیم پروژه و بالاتر از آن منجر می‌شود - چه در سازمان یا خارج، مانند جامعه سازمان‌های هم‌تا، یک انجمن حرفه‌ای، یا اهداکنندگان این

استراتژی به بهترین وجه برای خطرهایی عملی می‌شود که به تنهایی توسط تیم پروژه قابل مدیریت نیست. مثلاً، یک پروژه با تاخیرهای قابل توجه و تیره شدن روابط با شرکای محلی به دلیل طولانی بودن مراحل تدارکات کمک‌های فرعی مواجه است.

تیم پروژه با توصیه‌های سازنده خطر را برای تیم کمک‌های مالی و تطابق افزایش می‌دهد، که منجر به توسعه یک خط‌مشی ساده‌تر تدارکات کمک‌های فرعی در سطح سازمانی - نه پروژه‌ای - می‌شود. تشدید نیز زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که خطرات سیاسی خاص توسط یک سازمان به تنهایی قابل کنترل نباشد، بلکه نیازمند حمایت از سیاست هدفمند از طریق ائتلاف‌ها باشد.

تخفیف شامل اقداماتی است که به منظور کاهش احتمال وقوع خطر و/یا کاهش تأثیر تهدید انجام می‌شود. این استراتژی زمانی به کار می‌رود که از خطر به طور کلی اجتناب شود

غیر ممکن است. مثلاً، مشکلات اتصال می‌تواند توانایی شرکت‌کنندگان را برای دیدن و تعامل با محتوای وبینار محدود کند، در نتیجه تعهد آنها به ورکشاپ یا دستیابی به اهداف آموزشی. در یک مثال واقعی، یک تیم تصمیم گرفت این خطر را با ارائه محتوای قابل دانلود پیش از موعد به شرکت‌کنندگان آسیب دیده کاهش دهد و سپس وبینار را در قالبی فقط صوتی برگزار کرد.

مقابله با تهدیدهایی که خارج از محدوده پروژه هستند، اما نیاز به تجزیه و تحلیل متفکرانه منابع خطر، و همچنین شجاعت و عزم رهبری پروژه برای تعامل با ذینفعان خارج از تیم پروژه دارند.

برای بحث تکمیلی درباره استراتژی‌های پاسخ به خطر برای فرصت‌ها، لطفاً به ضمیمه F.7 مراجعه کنید.

انتخاب راهبردهای پاسخ به خطر آخرین گام مهم در برنامه ریزی خطر است، اما این روند به همین جا ختم نمی شود. همانطور که تیم‌ها پروسه برنامه‌ریزی را طی می‌کنند، باید خطرهای شناسایی شده، سطوح اولویت تعیین شده، استراتژی‌های واکنش به خطر (و در حالت ایده‌آل، پاسخ خاص را مستند کنند).

اقدامات)، و "صاحب" هر خطر را تعیین کنید - فردی در تیم که مسئول مدیریت تهدید فردی خواهد بود. همچنین تعیین فعالانه زمان‌بندی پاسخ برای خطرات رخ داده و مسئولیت‌های تصمیم‌گیری، عمل خوبی است. برنامه عملیاتی حاصل به بخشی جدایی ناپذیر از برنامه مدیریت خطر تبدیل می شود (برای الگو به ضمیمه G مراجعه کنید).

انتقال شامل انتقال مالکیت یک خطر به شخص ثالثی است تا هم خطر را مدیریت کند و هم تاثیر آن را در صورت وقوع متحمل شود. انتقال معمولاً با یک هزینه حق بیمه همراه است. مثلاً، یک تسهیل کننده می تواند انتخاب کند که یک شرکت لجستیک را برای سازماندهی یک رویداد بزرگ استخدام کند - و در نتیجه مالکیت خطر های مرتبط با یافتن یک مکان عالی، ترتیب سفر یا ترجمانی، یا نقل و انتقالات پرداخت را به شخص ثالث منتقل کند. به طور مشابه، اگر تسهیل کننده به عنوان حامی مستقیم یک سازمان جامعه مدنی محلی در یک کشور سرکوبگر مواجه شود (یک خطر بالقوه ویرانگر)، ممکن است تصمیم بگیرد که خطر قرار گرفتن در معرض قرار گرفتن را با قرارداد با یک سازمان واسطه منتقل کند.

در تحلیل Freedom House از گزارش‌های تسهیل کنندگان، تقریباً در نیمی از نمونه‌ها، تیم‌ها فعالیت‌های کاهش‌دهنده را در جایی که آسیب قبلاً رخ داده بود، به منظور محدود کردن شدت تأثیر به کار می‌گرفتند. در بسیاری از موارد، خطراتی که منجر به نیاز به کنترل آسیب (کاهش) می شوند، در واقع می توانند با برنامه ریزی پیشرفته مناسب به طور کامل اجتناب شوند. تشدید و انتقال می تواند راه حل های قدرتمندی باشد

پلان پاسخگویی به خطر

تهدید	منبع	اولویت	سناریوی تاثیر	استراتژی پاسخ	اقدامات پاسخ	جدول زمانی پاسخ	صاحب خطر	مرجع تصمیم‌گیری
کارکنان ایمیل‌ها هک شده	دولت- تحریم شد بازیگران در کشور XYZ	2	نام‌های کارکنان، شرکا شناخته شدن به سرور بازیگران، در نتیجه در یک اسمیر کمپین یا تهدیدهای مستقیم	اجتناب کنید	توسعه پروتکل ایمیل سفارشی: • از ایمیل جداگانه استفاده کنید • آدرس برای هر فعالیت/شریک • از احراز هویت دو مرحله‌ای استفاده کنید • ایمیل‌های حاوی معلومات حساس را پس از بایگانی ایمن (و غیره) حذف کنید.	دو هفته پس از جایزه	ارشد پروژه افسر	پروژه رئیس

مرحله بعدی: ادامه به تمرین 3: برنامه ریزی پاسخ های خطر

تمرین 3: برنامه ریزی پاسخ های خطر

مدت:

50+ دقیقه

ابزارها:

- اسلاید: استراتژی های واکنش به خطر (به ضمیمه E، F مراجعه کنید)
- الگوی صفحه گسترده مشترک: پلان واکنش به خطر (به ضمیمه G مراجعه کنید)

هدف:

شرکت کنندگان به طور جمعی استراتژی های پاسخ به خطر را به خطر های پروژه با اولویت بالا تعیین می کنند.

پیش نیازهای دانش:

- درک مفهوم خطر در زمینه پروژه.
- آشنایی با پروسه مدیریت خطر
- شرکت کنندگان به طور جمعی استراتژی های پاسخ به خطر را به خطر های پروژه با اولویت بالا تعیین می کنند.

راهنمای تسهیلگر:

مرحله (مدت زمان)	فعالیت	درخواست	یادداشت ها
1 (10 دقیقه)	بررسی و بحث در مورد اسلاید: استراتژی های واکنش به خطر	<ul style="list-style-type: none"> کدام منابع خطر را می توانیم در تیم پروژه کنترل کنیم؟ در بخش ما؟ در سازمان ما؟ آیا می توانید نمونه هایی از تجربه خود را که در هر یک از این دسته های پاسخ قرار می گیرد، بیان کنید؟ 	<ul style="list-style-type: none"> توجه داشته باشید که هرچه تیم کنترل بیشتری بر منبع خطر داشته باشد، به کارگیری استراتژی های حذف یا کاهش آسان تر خواهد بود. توجه داشته باشید که این تمرین بر پاسخ به خطرات منفی (تهدید) متمرکز است. راهبردهای واکنش به خطر های مثبت (فرصت ها) هستند کمی متفاوت.
2 (5 دقیقه)	بررسی و بحث در مورد الگو: پلان مدیریت خطر	<ul style="list-style-type: none"> کدام یک از این پارامترها بیشترین/کمترین کاربرد را در کار شما دارد؟ چرا؟ 	<ul style="list-style-type: none"> بسته به نیاز پروژه، الگو را می توان برای گنجاندن یا حذف پارامترهای خاصی افزود. برخی پارامترها (مثلاً، دسته خطر) می توانند برای اهداف MEL ترجیح داده شوند، اما در غیر این صورت ممکن است برای یک پروژه فردی غیر ضروری است.

<p>3 (2-3 دقیقه)</p>	<p>ماتریس تاثیر-احتمال را مجدداً بررسی کنید و خطرات با اولویت را بررسی کنید.</p>	<p>- کدام خطرها را بر اساس ترکیب احتمال و به عنوان اولویت اصلی شناسایی کرده‌ایم؟ تاثیر بالقوه؟</p>	<p>- تمرکز روی گزینه های اولویت اول فقط به خاطر زمان است. در حالت ایده آل، تمام خطر های شناسایی شده باید در این تمرین به ترتیب اولویت مورد توجه قرار گیرند.</p>
<p>4 (+15 دقیقه)</p>	<p>شرکت کنندگان را به گروه های کاری کوچک (حداکثر 2 تا 3 نفر) تقسیم کنید و به هر گروه اختصاص دهید تا یک پلان پاسخ به یکی از خطرات انتخاب شده را ایجاد کند.</p>	<p>- یک خطر را ببینید و از هر مورد در پلان پاسخ به خطر عبور کنید. توجه کنید به سطح اولویت، سناریوهای تاثیر، استراتژی پاسخ مطلوب و اقدامات پاسخ گنبدی طوفان مغزی به عنوان بخشی از آن استراتژی.</p>	<p>- هر گروه باید یک خط جداگانه در یک سند مشترک برای خود پر کند خطر مشخص - اگر زمان اجازه می دهد، خطرات بیشتری را به هر گروه اختصاص دهید. - شرکت کنندگان ممکن است متوجه شوند که یک خطر می تواند چندین استراتژی واکنش داشته باشد. از آنها بخواهید تعیین کنند که کدام یک برای پروژه بهترین است. اگر زمان اجازه می دهد، شرکت کنندگان می توانند استراتژی های واکنش جداگانه را برای یک خطر (مثلاً اجتناب، کاهش، تشدید) اولویت بندی کنند، اما آنها باید زمان و چرایی را تعیین کنند. - آنها از یک استراتژی تغییر می کنند بعدی.</p>
<p>5 (+25 دقیقه)</p>	<p>گروه های کوچک را برای ارائه به جلسه عمومی بازگردانید.</p>	<p>- لطفاً نتایج خود را با گروه به اشتراک بگذارید: روی کدام خطر کار کرده‌اید، چه اولوبتی دارد (اگر چندانگانه است)، چه استراتژی پاسخی را انتخاب کرده‌اید، چرا، و چه مراحل مدیریت خطر خاصی را پیشنهاد می کنید.</p>	<p>- پس از هر ارائه، به بقیه شرکت کنندگان اجازه دهید همتایان خود را نقد کنند. توضیحات سازنده را برای نظرات جایگزین تشویق کنید. - از گروه پرسید که کدام نقش در تیم (موقعیت، نه یک شخص) باید «مالک» هر خطر باشد. - توجه داشته باشید که شرکت کنندگان در حال توسعه یک برنامه برای اقدامات آینده هستند. اگر خطر خاصی متوجه شد، باید مستند شود و باعث ایجاد آن شود - اجرای مراحل واکنش به خطر تقریباً پنج دقیقه برای هر خطر اختصاص دهید. در صورت نیاز، مدت این مرحله را افزایش دهید تا در صورت نیاز زمان، همه خطرات شناسایی شده را بررسی کنید.</p>

گزینه‌ها:

- تسهیل کننده می تواند «تکلیف خانگی» را به تیم پروژه اختصاص دهد تا پروسه را برای تمام خطرهای شناسایی شده پروژه برای تکمیل پلان پاسخ به خطر تکرار کند. از طرف دیگر، تیم‌ها می توانند یک ورکشاپ آموزشی طولانی تر یا جلسات متعدد را برای کار روی هر خطر شناسایی شده به عنوان یک گروه با یک تسهیل کننده انجام دهند.
- تیم‌ها ممکن است انتخاب کنند که هم روی تهدیدها و هم روی فرصت‌ها کار کنند. در این مورد، ورکشاپ باید تمدید شود، یا در غیر این صورت تمرین می تواند به گونه‌ای پیکربندی شود که شامل بحثی درباره تهدیدها و فرصت‌ها باشد.

درباره این راهنما

ارزیابی میز بررسی نشان داد که در آن زمان، هیچ سند مبنی بر مدیریت خطرهای پروژه توسط شرکای HRSM با استفاده از پروسه های معیاری و منسجم وجود نداشت.

تجزیه و تحلیل خطر، در بیشتر موارد، پس از واقعیت و به شکلی ابتدایی انجام شد، که نشان دهنده فقدان پیش بینی سیستماتیک خطرها در آغاز پروژه یا ارزیابی مجدد برنامه های مدیریت خطر قبلی بود. علاوه بر این، استراتژی های پاسخ خطر مشاهده شده عمدتاً بر کنترل تأثیرات منفی تهدیدهایی که قبلاً رخ داده بودند متمرکز بودند. فقدان اصطلاحات یکسان در سراسر نمونه بر دانش نظری گمشده در میان گزارش نویسان تأکید می کند و تحلیل مقایسه ای را پیچیده تر می کند.

در نهایت، این جعبه ابزار به عنوان یک گام عملی برای رفع برخی از شکاف ها در شیوه های تسهیل کنندگان در تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، مدیریت و گزارش خطرهای پروژه عمل می کند.

T راهنمای او تحت مکانیسم حمایت از حقوق بشر (HRSM)، یک توافقنامه همکاری مشترک توسط USAID و تحت رهبری خانه آزادی رهبری با همکاران ایجاد شده است. HRSM توسط کنسرسیوم PROGRESS، گروهی متشکل از پنج سازمان که از برنامه های حقوق بشر حمایت و اجرا می کنند، اجرا می شود. Freedom House این راهنما را به عنوان منبعی برای کنسرسیوم و سایر تسهیل کنندگان DRG توسعه داده است.

در بهار و تابستان 2021، خانه آزادی یک تجزیه و تحلیل نمونه تصادفی از گزارش های پروژه روایی HRSM انجام داد تا بررسی کند که شرکای کنسرسیوم چگونه خطرها را مدیریت و گزارش می کنند. به عنوان یک معیار، تیم ارزیابی از مفاهیم اصلی و اصول مدیریت خطر از استاندارد جهانی مدیریت پروژه (ANSI/PMI 99-001-2021) استفاده کرد.

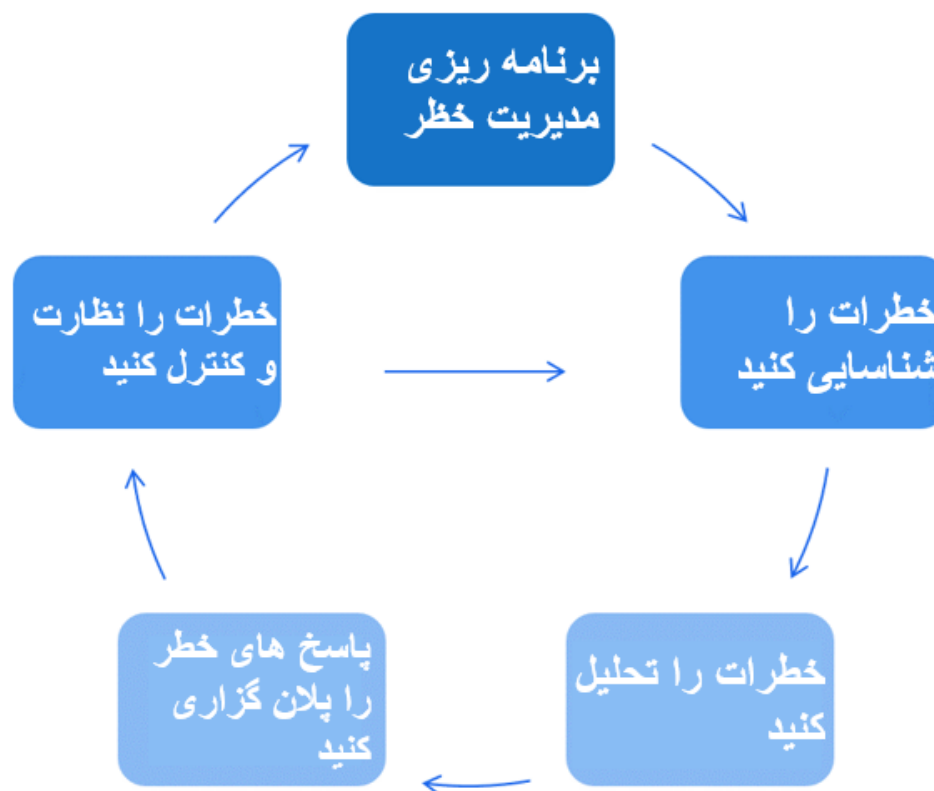
یادداشت‌های پایانی

- | | | | |
|--|---|---|---|
| <p>با توجه به ماهیت پیچیده و مصرف منابع تحلیل کمی خطر، که اغلب برای دموکراسی در مقیاس کوچک غیر عملی است، حقوق بشر، و پروژه‌های حکومتی، این راهنما این مرحله را بررسی نمی‌کند.</p> | 5 | <p>1 راهنمای مجموعه دانش مدیریت پروژه (راهنمای PMBOK). چاپ هفتم. موسسه مدیریت پروژه، 2021.</p> <p>2 بیانیه خطر پذیری USAID. یک مرجع اجباری برای ADS فصل 596. تاریخ چاپ جدید: https://www.usaid.gov/sites/default/2022/22/08/agency-policy/596mad.pdf.</p> | 1 |
| <p>برای معلومات بیشتر در مورد پارامترهای تحلیل کیفی خطر، به معیار مدیریت خطر در پورتفولیوها، برنامه‌ها و پروژه‌ها مراجعه کنید. موسسه مدیریت پروژه، 2019.</p> | 6 | <p>3 راهنمای عملی رویه‌های قرارداد برای اقدام خارجی اتحادیه اروپا (ePRAG). فصل 6: کمک‌های مالی. https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/6.+Grants.</p> | 3 |
| <p>برای جزئیات بیشتر در مورد استراتژی‌های پاسخ به خطر، به راهنمای مجموعه دانش مدیریت پروژه (راهنمای PMBOK) مراجعه کنید. چاپ ششم. پروژه موسسه مدیریت، 2017، و سایر منابع موجود در کتابخانه در www.pmi.org.</p> | 7 | <p>4 برگرفته از پرچارد، کارل. مدیریت خطر: مفاهیم و راهنمایی. چاپ پنجم. CRC Press، 2015.</p> | 4 |

ضمیمه

ضمیمه A:

پروسه مدیریت خطر



ضمیمه B:

کنترل منابع خطر (مثال)

منابع خطر	کنترل متوسط	کنترل کم
داخلی به پروژه	محدوده پروژه	
داخلی به سازمان	رویه های اجرا کننده	
خارجی	شرکا	<ul style="list-style-type: none"> • تکنالوژی • نیازهای سفر • رویدادهای جهانی • محیط سیاسی • مقررات محلی

ضمیمه C:

تعاریف تأثیر خطر (الگو)

وزن؟	تعریف در رابطه با پروژه	تأثیر
		بالا
		متوسط
		کم

ضمیمه D:

ماتریس تاثیر-احتمال، وزن دار (الگو)

تأثیر				احتمال
کم (2)	متوسط (4)	بالا (6)		
بعد	اولویت 3	اولویت 1	بالا (4)	
بعد	4مین اولویت	2مین اولویت	متوسط (3)	
بعد	بعد	4مین اولویت	کم (2)	

راهبردهای پاسخگویی به خطر

قبول کنید

- احتمال کم، تاثیر کم
- هیچ اقدام پیشگیرانه یا ذخیره احتمالی وجود ندارد

اجتناب کنید

- کنترل منابع خطر آسانتر است
- برخی از جنبه های پروژه، مدیریت، هدف را تغییر دهید تا احتمال خطر را به صفر برسانید

تشدید

- تهدید خارج از محدوده پروژه می باشد
- واکنش خطر را به خارج از پروژه و به مقامات بالاتر در سازمان یا خارج از آن منتقل کنید

تخفیف

- احتمال زیاد
- اقدام به منظور کاهش احتمال وقوع یا شدت ضربه
- کنترل آسیب پس از تهدید رخ داده است

انتقال

- منابع خطر به سختی قابل کنترل هستند
- انتقال مالکیت تهدید به شخص ثالث برای مدیریت خطر و تحمل تاثیر (در حق پریمیم)

ضمیمه F:

راهبردهای پاسخگویی به خطر برای فرصت‌ها

درست مانند تهدیدها، خطرها یا فرصت‌های مثبت را می‌توان با استفاده از استراتژی‌های مختلف هدایت کرد. انتخاب یک استراتژی خاص به خطر پذیری تسهیل کننده، سطح کنترل تیم بر منابع خطر، منابع موجود و شدت تأثیرات احتمالی خطر بستگی دارد. تیم‌های مختلف ممکن است در یک موقعیت استراتژی‌های متفاوتی را انتخاب کنند.

بپذیرش به طور معمول وجود یک فرصت خاص را تصدیق می‌کند، اما آن را آنقدر کم اولویت می‌داند که هیچ اقدام پیشگیرانه‌ای انجام نمی‌شود. نظارت بر چنین فرصت‌هایی در صورت تغییر تأثیر بالقوه یا احتمال وقوع آنها خوب است.

افزایش به این معنی است که منفعت بالقوه یک فرصت آنقدر زیاد است که تیم برای افزایش احتمال یا تأثیر این خطر مثبت اقدام می‌کند. درک منبع فرصت، و سطح کنترلی که تیم پروژه بر آن دارد، به تمرکز تلاش‌ها برای افزایش احتمال وقوع آن کمک می‌کند. تأثیر یک فرصت نیز می‌تواند با تغییر تخصیص منابع، محیط یا فرهنگ پیرامون آن افزایش یابد. نمونه‌ای از افزایش فرصت‌ها می‌تواند تصمیم به سازماندهی یک کمپین حمایتی در حمایت از یک پیشنهاد قانونی مطلوب، برای افزایش شانس تصویب آن باشد.

تشدید به درگیر کردن ذینفعان خارج از تیم پروژه و بالاتر از آن منجر می‌شود - چه در سازمان یا خارج، مانند جامعه سازمان‌های هم‌تا، یک انجمن حرفه‌ای، یا اهداکنندگان درست مانند تشدید تهدید، این استراتژی به بهترین وجه برای فرصت‌هایی عملی می‌شود که توسط تیم پروژه به تنهایی قابل مدیریت نیستند. مالکیت خطر نیز باید به خارج از تیم پروژه منتقل شود و بسیار مهم است که ذینفعان سطح بالاتر آن را بپذیرند. هنگامی که فرصت‌ها افزایش یافت، تیم‌های پروژه دیگر نیازی به نظارت بر آنها ندارند.

بهره‌برداری شامل اقداماتی برای افزایش احتمال یک فرصت مطلوب به 100٪ است و معمولاً برای مدیریت خطرهای با تأثیر بالا که خیلی مثبت هستند و نمی‌توان آنها را نادیده گرفت، عملی می‌شود در بسیاری از موارد، بهره‌برداری به‌عنوان یک استراتژی برای بهبود موقعیت سازمان یا تیم پروژه در یک محیط رقابتی، یا به‌عنوان یک رهبر فکری، یا برای بهبود ظرفیت آن برای اجرای استفاده می‌شود. فعالیت‌های خاص. مثلاً، یک تیم پروژه ممکن است تصمیم بگیرد از در دسترس بودن فناوری امنیت داده جدید برای بهبود پروتکل‌های مدیریت داده خود در محیط‌های حساس سیاسی و کسب مزیت رقابتی نسبت به سازمان‌های هم‌تا استفاده کند.

اشتراک‌گذاری مستلزم افزایش احتمال وقوع فرصت با انتقال مالکیت به شخص ثالث است. درست مانند انتقال خطر منفی، تغییر مالکیت خطر با یک هزینه‌ی حق بیمه همراه است. یک مثال بسیار متداول از اشتراک فرصت زمانی است که چندین سازمان تسهیل‌کننده کنسرسیوم تشکیل می‌دهند و نقش‌های اصلی و فرعی را با بودجه و مسئولیت‌های مدیریتی مربوطه توزیع می‌کنند تا احتمال برنده شدن در مناقصه رقابتی برای فرصت تامین مالی جدید را افزایش دهند.

ضمیمه G:

پلان پاسخگویی به خطر

تهدید	منع	اولویت	سناریوی تاثیر	استراتژی پاسخ	اقدامات پاسخ	جدول زمانی پاسخ	صاحب خطر	مرجع تصمیم گیری
ایمیل های کارکنان هک می شود	بازیگران تحت تحریم دولت در کشور XYZ	2	اسامی کارکنان، شرکا برای بازیگران بدجنس شناخته می شود که منجر به یک کمپین بدنام کردن یا تهدید مستقیم می شود.	اجتناب کردن	توسعه پروتکل ایمیل سفارشی: • از آدرس های ایمیل جداگانه برای هر فعالیت/شریک استفاده کنید • از احراز هویت دو مرحله ای استفاده کنید • ایمیل های حاوی معلومات حساس را پس از بایگانی امن حذف کنید (و غیره)	دو هفته بعد از جایزه	افسر ارشد پروژه	رئیس پروژه



Freedom

House یک سازمان غیرانتفاعی و غیرحزبی است که برای ایجاد جهانی کار می‌کند که در آن همه آزاد باشند. ما جهان را در مورد تهدیدات آزادی آگاه می‌کنیم، اقدام جهانی را بسیج می‌کنیم و از مدافعان دموکراسی حمایت می‌کنیم.

M Street NW, 11th 1850
Floor Washington, DC 20036

freedomhouse.org
[@FreedomHouse](https://www.facebook.com/FreedomHouseDC)
info@freedomhouse.org 202.296.5101