



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	Sultan alfawzan	اسم الطالب
Students I.D	2021203216	الرقم الجامعي

Section

Master

Date

Thursday

18 / 03 / 2021.

Course Code

(PMG510)

Project Risk Management

برج خليفة

المقدمة:

إن برج خليفة أكثر من مجرد تحفة معمارية متميزة، بل يعد مركزاً اقتصادياً واجتماعياً ونقطة جذب سياحية وإعلامية مهمة، مؤكدين أن إنجازهم كان له تأثير نفسي مباشر في المستثمرين، إذ يعكس النمو الإيجابي في الاقتصاد المحلي .
ورأى عقاريون أن دخول برج خليفة السوق العقارية في هذا الوقت سيؤثر إيجابياً في سوق دبي العقارية بأكملها، إذ شهدت منطقة (وسط مدينة برج خليفة) المحيطة بالبرج، ارتفاعاً ملحوظاً في الإقبال على عقاراتها قبل وبعد الافتتاح الرسمي للبرج. خلال مدة استغرقت 5 سنوات بداية من عام 2004 وحتى عام 2009 تمكنت الإمارات العربية المتحدة من تشييد أطول برج عرفته البشرية وهو برج خليفة السياحي، فقد كانت الفكرة الأساسية لإنشاء البرج هو كسر الرقم القياسي الذي حققه برج تايبه 101 في تايون كأطول برج على مستوى العالم. كان قرار إنشاء برج خليفة جزءاً من خطة تبنتها الحكومة الإماراتية لجعل إمارة دبي وجهة سياحية لكافة السياح من دول العالم وتضمنت تلك الخطة بنوداً تطويرية أخرى شملت وسط مدينة دبي. ولا يعتبر برج خليفة أطول برج في العالم وحسب، بل يتميز عن بقية الأبراج التي حققت أرقاماً قياسية في أنه البرج الوحيد الذي يحتوي على شقق وأماكن سكنية. (1)

تتمثل الأهداف الرئيسية للمشروع في زيادة الأرباح وتحسين العوائد المادية والاقتصادي ورفع سمعة الشركة، كما أنه من الأهم تحديد المخاطر التي قد يواجهها المشروع لكافة أنواع المخاطر سواء مخاطر الامتثال أو مخاطر الصحة والسلامة أو عدم اليقين ومخاطر الفرصة على نطاق وهدف المشروع.

إدارة المخاطر هي عملية تحديد عوامل الخطر وتحليلها والاستجابة لها طوال فترة حياة المشروع وبما يخدم أهدافه على أفضل وجه. تعني الإدارة السليمة للمخاطر التحكم في الأحداث المستقبلية المحتملة وهي استباقية وليست تفاعلية، من أكثر المخاطر شيوعاً عدم تحديد النطاق والأهداف بشكل صحيح وفعال، مما يؤدي إلى عدم تسليم المشروع في الوقت المحدد وفي النطاق وفي حدود الميزانية. ومع ذلك، تفشل العديد من المشاريع في هذه الجوانب - والسبب: لم يتم تحديد نطاق المشروع بشكل صحيح.

يكون دور مدير مشروع هو المسؤولية الكاملة للمشروع من المساعدة في إنشاء إطار المشروع والتعامل مع أصحاب المصلحة لأخذ توقعاتهم وتحديد أدوارهم ثم مرحلة التخطيط والتخطيط لإدارة المخاطر مع التحليل وتحديد سجل المخاطر وتنفيذها ومراقبتها ضمن النطاق.

الدراسات العلمية السابقة:

تناولت هذه الدراسة موضوع هام يتعلق بكل منشآت الأعمال ، فكل الأعمال لابد لها من تحديد ثلاثة محاور مهمة جداً وهي :- أولاً: تحديد الأهداف ثانياً : تحديد المخاطر التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف ، ثالثاً : تحديد أدوات التعامل مع المخاطر ، و ذلك من أجل النمو والإستمرارية عن طريق تحقيق نتائج إيجابية ، وهذه النتائج تكون مؤشرات الإيجابية مستدامة . لقد ركزت هذه الدراسة على المحور الثاني المتعلق بمجال المخاطر ، وذلك لأن تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها والسيطرة عليها حسب البدائل المتعارف عليها وهي (تفادي ، قبول ، تحويل (نقل) ، مراقبة وإدارة) لهذه المخاطر فإن ذلك يؤثر طردياً في تحقيق الأهداف المخطط لها، مما يؤدي إلى تحقيق إمتياز الأعمال . إن التطور الذي يشهده العالم في مجالات الإقتصاد والسياسة والتكنولوجيا ساهم بشكل فاعل في إضافة قيمة للمنشآت مما حتم عليها المحافظة على مكتسباتها والسعي لمعرفة المعوقات لتلافيها ، ولذلك كان لابد للمنشآت من التعامل مع المخاطر التي تواجهها وذلك بتعريف المخاطر وقياسها وترتيبها حسب درجة خطورتها ثم اتخاذ الاجراء الذي يقلل منها أو ادارتها أو نقلها لطرف ثالث ، وأيضاً لابد لها أن تسعى لتحقيق أهداف الرقابة المتمثلة في الالتزام بالقوانين والتشريعات والسياسات والإجراءات وإدارة الموارد بكفاءة وفعالية ، ونزاهة وحقيقة المعلومات ، وحفظ الأصول ، والسعي لتحقيق الأهداف والتي من ضمنها تجويد الأداء وتقديم سلع وخدمات تحقق رضا وتوقعات العملاء ، وتعزيز ثقة المستفيدين ، وزيادة حصتها في السوق ، وتحقيق الأرباح والاستمرارية ، واستصحاب المضاعف الاقليمي المتمثل في الدعم الاجتماعي للمجتمع الداخلي والمجتمع الخارجي.

تكمن مشكلة الدراسة في عدم إهتمام المنشآت بتطبيق منهج إدارة المخاطر بالطرق العلمية مما ينعكس سلباً على المنتجات والعمليات والخدمات وتكون النتيجة تحقيق نتائج أعمال سلبية تعرض تلك المنشآت للإفلاس والخروج من سوق العمل . كل ما ذكر دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة لإختبار العلاقة بين تطبيق المنهج العلمي لإدارة المخاطر وتحقيق معايير التميز في المنشآت الصناعية.(2)

المنهجية:

من بعض طرق تحديد مخاطر النطاق:

.المقابلات. حدد أصحاب المصلحة الرئيسيين

.العصف الذهني. خطط لأسئلتك العصف الذهني

.قوائم المراجعة. تحقق مما إذا كانت شركتك لديها قائمة بالمخاطر الأكثر شيوعاً

.تحليل الافتراضات

.مخططات السبب والنتيجة

.مخططات التقارب

.هيكل تنظيم العمل.

قائمة بمخاطر النطاق التي قد يواجهها المشروع.

قد يفشل فريق المشروع في تحديد جميع الأنشطة المطلوبة لإنشاء المخرجات

قد لا تتم معالجة تغييرات النطاق من خلال عملية التحكم في التغيير

المتطلبات قد لا يتم تحليلها وفهمها بشكل صحيح

قد لا يحدد فريق المشروع جميع المخرجات، مما يتطلب تغييرات لاحقاً

قد لا يتم تطوير هيكل التتبع مما يؤدي إلى عدم إدارة المتطلبات من خلال عمليات التصميم والتطوير والاختبار

Probability	Very Likely	Acceptable Risk (medium – 2)	Unacceptable Risk (high – 3)	Unacceptable Risk (extreme – 5)
	Likely	Acceptable Risk (low – 1)	Acceptable Risk (medium – 2)	Unacceptable Risk (high – 3)
	Unlikely	Acceptable Risk (low – 1)	Acceptable Risk (low – 1)	Acceptable Risk (medium – 2)
	Occurrence / Impact	Low	Moderate	High
Probability x Impact = Risk		Impact (how serious is the risk?)		

Qualitative risk Matrix: probability and impact

الرقم	قائمة للمخاطر	التأثير	الاحتمالية
1	قد يفشل فريق المشروع في تحديد جميع الأنشطة المطلوبة لإنشاء المخرجات	0.4	0.4
2	قد لا تتم معالجة تغييرات النطاق من خلال عملية التحكم في التغيير	0.3	0.2
3	المتطلبات قد لا يتم تحليلها وفهمها بشكل صحيح	0.8	0.5
4	قد لا يحدد فريق المشروع جميع المخرجات، مما يتطلب تغييرات لاحقًا	0.7	0.6
5	قد لا يتم تطوير هيكل التتبع مما يؤدي إلى عدم إدارة المتطلبات من خلال عمليات التصميم والتطوير والاختبار	0.5	0.3

1	قائمة المخاطر	الاحتمالية	التأثير	خطورة / حساسية الموقف	خطة الرد
	قد يفشل فريق المشروع في تحديد جميع الأنشطة المطلوبة لإنشاء المخرجات	0.4	0.4	Medium	يتم تحديد النشاط ويتم تنظيم هيكل تجزئة الأعمال بحيث يكون واضحًا
2	قد لا تتم معالجة تغييرات النطاق من خلال عملية التحكم في التغيير	0.3	0.2	Low	معرفة الشخص المسؤول عن التغييرات والتواصل معه عند حدوث أي تغيير
3	المتطلبات قد لا يتم تحليلها وفهمها بشكل صحيح	0.5	0.8	high	أثناء جمع المتطلبات ، يتم إجراء المقابلات ، والاستبيانات ، وتحليل التوقعات ، وإجراء العصف الذهني بحيث يتم فهم المتطلبات بشكل صحيح والجمع بينها.
4	قد لا يحدد فريق المشروع جميع المخرجات، مما يتطلب تغييرات لاحقًا	0.6	0.7	high	قم بعمل قائمة مراجعة أثناء المراقبة وتأكد من تلبية جميع المتطلبات
5	قد لا يتم تطوير هيكل التتبع مما يؤدي إلى عدم إدارة المتطلبات من خلال عمليات التصميم والتطوير والاختبار	0.67	0.5	medium	إنشاء وتطوير هيكل التتبع من البداية وتحديد المتطلبات بالكامل ، مما يؤدي إلى إدارة فعالة للمتطلبات من خلال عمليات التصميم والتطوير.

النتائج والمناقشات :

سيتم احتساب القيم المتوقعة EMV. جميع الأرقام المحددة هي تكلفة بسيطة تعتمد على الدراسات والاستشارات

1	قائمة المخاطر	الاحتمالية	التأثير \$	طوارئ المخاطر \$
	قد يفشل فريق المشروع في تحديد جميع الأنشطة المطلوبة لإنشاء المخرجات	0.4	7000\$	2800\$
2	قد لا تتم معالجة تغييرات النطاق من خلال عملية التحكم في التغيير	0.3	6000\$	1800\$
3	المتطلبات قد لا يتم تحليلها وفهمها بشكل صحيح	0.5	10000\$	5000\$
4	قد لا يحدد فريق المشروع جميع المخرجات، مما يتطلب تغييرات لاحقاً	0.6	5000\$	3000\$
5	قد لا يتم تطوير هيكل التتبع مما يؤدي إلى عدم إدارة المتطلبات من خلال عمليات التصميم والتطوير والاختبار	0.67	6500\$	4355\$
	الإجمالي		34500\$	16955\$

كما هو مبين في الجدول ، تم تحديد المخاطر والإمكانيات وتأثيرها بناءً على بعض الأبحاث ونصائح الخبراء. كما هو مبين في الجدول الثاني ، تم تحديد الاستجابات للمخاطر. كما يتم دراستها واستشارتها من قبل خبراء في هذا المجال في الجدول الأخير تم احتساب القيمة النقدية المتوقعة (EMV) ، وظهرت نتيجة تكلفة تأثير المشروع مرتفعة نوعاً ما ، 34500 دولار ، وبالتالي صعوبة الحصول عليها ، والسبب الرئيسي لهذا المبلغ هو توقعنا من حدوث جميع المخاطر المذكورة ، ولوحظ احتياطي الطوارئ البالغ 16955 دولار ، والذي يمكن إضافته إلى الميزانية

يجب أن نعلم أن الهدف من إدارة المخاطر هو تقليل تأثير المخاطر على المشروع.

المراجع :

- 1- عمرو عطية مارس 25 - 2017 جريدة تسعة الإماراتية
- 2- هاري ، إدارة المخاطر ، هاري هول ، مدرب مخاطر المشروع 2021.