



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	هند عايض محمد القرني.....	اسم الطالب
Students I.D	2021203118.....	الرقم الجامعي

Section

Master

Date

Thursday

18 / 03 / 2021.

Course Code

(PMG510)

Project Risk Management

Instructions:

- اخر موعد للتسليم هو يوم السبت 08-05-2021 في تمام الساعة 9 مساءً.
- الإجابة متاحة باللغة الإنجليزية أو اللغة العربية مع مراعاة أن تكون المصطلحات العلمية باللغة الانجليزية.
- يتم تسليم المشروع في صيغة ملف pdf مع الالتزام نموذج الجامعة ولن تقبل أي مستندات أخرى.
- يجب مراعاة أقسام البحث الرئيسية (مقدمة Introduction، دراسات علمية سابقة Literature Review، طريقة البحث Methodology، النتائج والمناقشة Results and Discussion، وأخيراً المراجع References).
- وان كان هناك ملحقات Appendices يتم إضافتها).
- يجب الالتزام بـ Theme موحد كما يلي:
- حجم الخط ١٢.
- نوع الخط Arial.
- لون الخط أسود.
- المسافة بين الأسطر line spacing 1.5
- عدد صفحات البحث (لا يقل عن ثلاث صفحات ولا يزيد عن ست صفحات).

Instructor's Name: Eng. Mosaab M. Hamed

Project:

Risk Identification and Analysis (Based on the project you chose in APM)

The objective of this report is to identify project risks, prepare a risk probability matrix, and carry out an analysis of selected risks. Referring to the project you select in **Advanced projects management APM course**, your task is to prepare a risk management plan that identifies potential risks in **the selected stage of the project** and identify risk management strategies.

From the course content and readings, you know that the overall purpose of risk planning is to anticipate possible risk events and be ready to take appropriate action when risk events occur—to eliminate or reduce negative impacts on the project.

You may wish to begin this exercise with a brainstorming about potential risks to get candidate risks “on the table” for consideration. And then identify and refine that wording for risks that have some realistic chance of occurring in this stage. For example, potential weather problems present a real obstacle to completing field data collection by the planned completion date. It is also an issue that the project manager will ultimately have to plan for, as opposed to other issues such as a major disaster (e.g., your office burning down), is not a high-enough probability event that requires much time in planning. As described below, you will select several of the identified risks and carry out a risk analysis.

You will use the distilled list of risks to make a risk probability/impact matrix. The matrix will have at least three categories (high/medium/low) for probability and impact.

Remember that it is important to name risks effectively—use words that describe the risk event and point to the impact on the project (e.g., “injury of field technician disrupts data installation work”).

After completion of the risk matrix, document a risk analysis for the selected risks. This detailed documentation for that selected risk will include:

- a description of the risk and potential impacts (schedule, quality of work, cost, etc.) on the project.
- indicators or triggers that would be monitored to help identify the risk as early as possible.
- specific risk response strategies to take.

Using probability and impact matrix calculate the **Expected Monetary Value (EMV)** for all risks that have the impact in terms of cost \$\$.

Best of luck...

المشروع:

التعرف على المخاطر وتحليلها (بحث مبني على مشروعك الذي اخترته في مادة ادارة المشاريع المتقدمة)

الغرض من هذا التقرير هو التعرف على المخاطر المحيطة بال**المرحلة** التي تختارها المرحلة من مراحل مشروعك (**نفس المرحلة التي اخترت التطرق لها في مشروعك لمادة إدارة المشاريع المتقدمة Advanced project management**) حيث أن مهمتك هي تحضير خطة متكاملة لإدارة المخاطر تشمل التعريف بالمخاطر المحتملة التي تحيط بتلك المرحلة وتحضير مصفوفة احتمالية المخاطر ومن ثم القيام بالتحليل لهذه المخاطر المختارة وتحديد استراتيجيات ادارة المخاطر المناسبة لكل خطر على حدة.

من محتويات المقرر والمصادر الأخرى المتاحة أصبحت تعلم الان أن الغرض العام لمرحلة التخطيط للمخاطر هي توقع أحداث المخاطر المحتملة والتجهز لاتخاذ ردّة الفعل المناسبة عند وقوع الخطر – لمنع أو تقليل الآثار السلبية على المشروع.

قد تحبّذ بداية هذا البحث بعصف ذهني عن ماهية المخاطر التي قد تحيط بتلك المرحلة من مراحل مشروعك، وذلك للحصول على قائمة بتلك المخاطر. ومن ثمّ تحديد وتصفية هذه القائمة للوصول إلى قائمة مختصرة بالمخاطر التي لها فرصة واقعية أكبر في الحدوث. على سبيل المثال: المشاكل الجوية المتوقعة والتي تمثل عقبة حقيقية أمام اكتمال جمع البيانات من المواقع في أو قبل الوقت المحدد، هذه تعتبر مشكلة على مدير المشاريع أن يضعها في الحسبان. من ناحية أخرى، فإن المخاطر غير الواقعية مثل الكوارث الطبيعية والأعاصير (تلك التي تسبب حريقاً بمكتبك وفقدان الأوراق المهمة) ليست لها احتمالية وقوع عالية وبالتالي لاتستدعي تضيق الكثير من الوقت في التخطيط لها. كما سيتبين لك، ستقوم باختيار عدة مخاطر من تلك التي قمت بالتعرف عليها لتحليلها.

ستقوم باستخدام هذه القائمة المختصرة لعمل مصفوفة المخاطر (الاحتمالية/الأثر). المصفوفة ستحتوي على الأقل على ثلاث تصنيفات (عالي/متوسط/منخفض) للإحتمالية والأثر.

لا تنس استخدام أسماء تصف طبيعة المخاطر بصورة فعالة – قم باستخدام كلمات تصف الحادثة الخطرة وتشير الى أثرها على المشروع (مثل: إصابة أحد الفنيين في الموقع مما يؤثر على أعمال التركيب).

بعد انتهاءك من مصفوفة المخاطر، قم بتوثيق تحليلك للمخاطر المختارة. هذا التسجيل المفصل للمخاطر يجب أن يتضمن:

- وصف للخطر واثاره المحتملة (الجدولة، جودة العمل، التكلفة، الخ)
- المؤشرات والمحفزات التي يجب مراقبتها للمساعدة في التعرف على هذا الخطر قبل وقوعه
- تفصيل للاستجابة المقترحة للتصدي لهذا الخطر

باستخدام مصفوفة الاحتمالات والتأثير ، احسب **القيمة النقدية المتوقعة (EMV)** لجميع المخاطر التي لها تأثير من حيث التكلفة \$\$.

مع تمنياتي بالتوفيق..

إدارة المخاطر المصرفية

Introduction المقدمة:

في ظل التقدم السريع الذي نشهده اليوم، وتقيد البنوك الإسلامية بالمبادئ الشرعية، فإن إدارة المخاطر في الصناعة المالية الإسلامية يعتبر موضوعاً مهماً، نظراً لأن من بين أهم المهام لهذه البنوك هو إدارة المخاطر المصاحبة للتعاملات المالية بفعالية. وتعرف المخاطر المصرفية بأنها هي احتمالية التعرض إلى خسائر غير متوقعة بما يؤثر على تحقيق أهداف المصرف وتنفيذ خطته الاستراتيجية بنجاح وقد تؤدي في حال عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى أثارها إلى تآكل موارد المصرف وبالتالي انهياره والقضاء عليه [١]. وأما إدارة المخاطر بتعرف بأنها: عملية تحديد، وتحليل والسيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول أو القدرة الإيرادية للمؤسسة، وبصيغة أخرى فإن إدارة المخاطر هي تعيين مختلف حالات التعرض للمخاطر وقياسها ومتابعتها وإدارتها [٢]. يجب التفريق بين المخاطر العامة والمخاطر المهنية والمخاطر الخاصة بالشخص أو بالعملية، فالمخاطر العامة ترتبط بالآزمات السياسية أو الاقتصادية، أو بالاضطرابات الاجتماعية، أما المخاطر المهنية فتكمن في التغييرات المفاجئة في تغير شروط الإنتاج، مثل نقص في المواد الأولية، تغيير حاد في الأسعار، ثورة تقنية أو إحداث إنتاج مماثل منافس بسعر أقل، أما المخاطر الخاصة بالشخص أو بالعملية تأتي من الحالة المالية أو الصناعية أو التجارية للمؤسسة، أو من أخلاق القائمين على المؤسسة وسمعتهم [٣]. وتصنف المخاطر المصرفية إلى تصنيفات رئيسية ويتفرع من كل تصنيف مخاطر فرعية، يمكن إيجازها كما يلي: أولاً: المخاطر البيئية: وهناك أصناف من المخاطر البيئية التي تتعرض لها المصارف وهي:

- المخاطر التشريعية (Legislative Risks) وتشير هذه المخاطر إلى تأثيرات تشريعات الدول التي تعمل فيها المصارف ويجب أخذها في الاعتبار عند تقييم المخاطر وتشمل هذه السياسة المتعلقة بالتعريفات الجمركية وحصص الاستيراد والضرائب والإعانات وأي أمور أخرى تؤثر على جودة وجدوى الاستثمار.
- المخاطر الاقتصادية (Economic Risks) فالمخاطر المرتبطة بها تكون مترافقة مع عوامل الاقتصاد القومي والدولي والتي يمكن أن تؤثر على أداء المصارف سواء كان بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبالأخص أن ظروف العولمة قد غزت دول العالم وحولت العالم كله إلى قرية صغيرة بإمكان أي فرد الوصول إليها عبر اتصال أو نقاط اتصال بسيطة.
- مخاطر المنافسة (Competitive Risks) وهذه المخاطر ظهرت نتيجة ظهور منتجات جديدة وابتكار خدمات جديدة من خلال آليات ووسائل مختلفة لتقديم أفضل الخدمات المصرفية للعملاء من الصيرفة التقليدية إلى الصيرفة الإلكترونية، بالإضافة إلى أن قطاعات كثيرة غير مصرفية دخلت مجال المنافسة. كشركات التأمين وشركات الاستثمار المالي ودوائر التقاعد والضمان الاجتماعي ومؤسسات الاتصالات لما لها من تعامل واسع مع الجمهور.
- المخاطر الرقابية (Regulatory Risks) وهذا النوع من المخاطر برز من خلال عدم تطبيق بعض الإجراءات الرقابية مع بعض قواعد العمل المصرفي التي تجعل المصرف في وضع غير تنافسي مما يؤدي بالضرورة إلى مخاطر تجنب التعامل مع هذا المصرف [٤].

ثانياً: المخاطر المتعلقة بالموارد البشري: وهذه المخاطر تحدث بسبب سوء الإدارة وضعفها وعدم أهليتها وتشمل هذه الميزة عدة أصناف وهي:

- مخاطر الاحتيال ولاختلاس (Defalcation Risks) وتشمل سوء الإدارة وعدم نزاهتها والكثير من التصرفات غير المنضبطة مما تنعكس سلباً على الأداء المصرفي في جميع أنشطته وفعالياته.
- المخاطر التنظيمية (Organizational Risks) إن موضوع الربحية في المصارف يعتبر أحد أهم عناصر تقييم الوضع المالي للمصارف ويتأثر مستوى الربحية بدرجة متانة ودقة نظام الضبط الداخلي والتدقيق الخارجي والإفصاح الدقيق والكافي عن مؤشرات الربحية أو عن قياس كفاية رأس المال ومدى تأثير المخاطر المعينة على تلك المؤشرات يعتبر مؤشر هام على شفافية الإدارة وتطبيقاتها المستقبلية لتحقيق هدف الربحية على ألا تنسى متطلبات السيولة الكافية والأمان اللازمين.
- مخاطر التعويضات (Compensation Risks) وهي تشير إلى أنه ينبغي مشاركة القطاع الخاص في المساهمة في معالجة الأزمات المالية والمصرفية وذلك من خلال تأسيس أنظمة التأمين على الودائع وحماية المودعين الضمني، مما يؤدي إلى تحمل القطاع الخاص لجزء من هذه التكاليف أو الخسائر (عند تعرض المصرف إلى الإفلاس) بدلاً من تحميل الدولة لها.
- مخاطر الكفاءة: وهي تلك المخاطر التي تجعل إدارة المصرف تفتقر إلى الكفاءة والمقدرة بالتعامل والتعايش مع التغيرات البيئية في الوسط المصرفي مما يجعلها لا تستطيع اتخاذ قرارات استثمار صائبة وسليمة وتضيع فرص استثمارية من خلال الجهل ونقص الكفاءة والخبرة وعدم الاهتمام بمعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية من ناحية الأداء المصرفي والاستثماري للمصرف وعدم المقدرة في إدارة مصادر التمويل وتوظيفه في مجالات استثمارية جيدة [٥].

ثالثاً: مخاطر الميزانية العمومية: وتظهر هذه المخاطر من خلال إدارة الميزانية العمومية للمصارف وتشمل أصناف وأبواب مختلفة من المخاطر تتمثل في الآتي:

- مخاطرة الائتمان (Credit Risk) تنتج هذه المخاطر عن عدم مقدرة الطرف الآخر على الوفاء بالتزاماته المنفق عليها، عند استحقاق العقد قبل كل شيء ينبغي التعرف على متطلبات الأنظمة المتطورة إدارة المخاطر الائتمانية ومعرفة – المعلومات والأدوات التحليلية المطلوبة من أجل حماية تجهيز بنية عمليات المخاطر الائتمانية في المؤسسات المالية بشكل أفضل لتكون قادرة على تبني كفاية (ملاءة) رأس المال.
- مخاطر السوق أو مخاطر المركز (Risk Position) تنتج عن التغيرات المعاكسة أو التي ليست في صالح المصرف وذلك بالنسبة لأسعار السوق وتصنيف مخاطر السوق عادة ضمن فئة مخاطر المضاربة حيث أن تحركات الأسعار من الممكن أن ينتج عنها أرباح أو خسائر بالنسبة للمصرف [٦].

رابعاً: مخاطر التشغيل: وتعرف بأنها: الخسائر التي يمكن أن يتعرض لها البنك نتيجة الخلل في نظام الرقابة الداخلية أو نظام التشغيل الداخلي لديه، أو إخفاق وفشل العاملين والموارد البشرية في أداء مهامهم بكفاءة، أو أعطال في أنظمة التشغيل الإلكترونية، أو نتيجة عوامل وأحداث خارجية، ويتضمن ذلك عمليات التزوير والغش، ويشمل هذا التعريف المخاطر القانونية ويستثنى من ذلك المخاطر الاستراتيجية ومخاطر السمعة. [٧] ويمكن إدارة المخاطر في المصارف بإحدى طريقتين أما الطرق

التقليدية الموحدة التي لا تتعارض مع مبادئ التمويل الإسلامي متاحة بدرجة متساوية للمؤسسات المالية الإسلامية. ومن بين هذه الطرق مثلا، تحليل الفجوة ومطابقة أجال الأصول والخصوم، ونظم التقييم الداخلي، وتقارير المخاطر، والعائد المعدل على رأس المال. وبالإضافة لذلك، أو بتكليف الأدوات التقليدية أو تطوير أدوات جديدة تتوافق مع المقتضيات الشرعية، وبالمثل، فإن عمليات ونظم التحكم الداخلي، والمراجعة الداخلية والخارجية جميعها قابلة للتطبيق من طرف المؤسسات المالية الإسلامية تماما مثل ما يتم في المؤسسات التقليدية. ورغم ذلك، فإن بالمؤسسات المالية الإسلامية حاجة لتطوير هذه الإجراءات والعمليات بدرجة أكبر تجعلها قادرة على التعامل مع المخاطر الإضافية الخاصة [٨]. وفي ذات السياق فإن أي نظام لإدارة المخاطر يجب أن يعمل على تحقيق العناصر التالية: اعطاء مجلس الإدارة والادارة التنفيذية فكرة كلية عن جميع المخاطر التي يواجهها المصرف، ووضع نظام للرقابة الداخلية وذلك لإدارة مختلف أنواع المخاطر في جميع وحدات المصرف، والحيلولة دون وقوع الخسائر المحتملة، مع التأكد من حصول المصرف على عائد مناسب للمخاطر التي قد يواجهها، واستخدام إدارة المخاطر كسلح تنافسي، إضافة إلى انشاء بيئة ملائمة لا دارة المخاطر الائتمانية، والعمل في ظل عملية انتمان سليمة، والمحافظة على عملية ادارة وقياس ومراقبة انتمان وافيهِ وسليمة، واستحداث وحدة لدراسة المخاطر الائتمانية في المصارف، وتقييم نوعية الموجودات وكفاية التخصيصات. وتجدر الإشارة الى ان ادارة المخاطر يجب ان تركز بشكل خاص على المخاطر المتوقعة التي تنسم بدرجة عالية من التقلبات. [٩]

Literature review الدراسات السابقة:

أجرى (حبيب، ٢٠٠٣) دراسة ناقشت واضطلعت بتحليل عدد من القضايا المتعلقة بموضوع إدارة المخاطر المصرفية، فقد استعرضت بصورة شاملة مفاهيم المخاطر وطرق إدارتها ومعاييرها وفق ما هو قائم في الصناعة المالية، وأجرت الدراسة استطلاعاً ميدانياً للمخاطر التي تنفرد بصناعة الخدمات المالية الإسلامية وتصورات المصارف الإسلامية لهذه المخاطر، ثم قامت بتحليل نتائج الاستبيان الخاص بذلك، وناقشت الدراسة أهم المشاغل ذات الصبغة الرقابية والمتعلقة بالمخاطر وكيفية التعامل معها، وذلك بقصد الوصول للدروس المستفادة في حالة المصارف الإسلامية. ثم حددت الدراسة عدداً من التحديات المرتبطة بقضايا شرعية تتعلق بإدارة المخاطر وأخيراً، فقد تضمنت الخاتمة بعض الاستنتاجات والمضامين المتعلقة بسياسة إدارة المخاطر. وقد خلصت الدراسة للقول بأن تحرير الأسواق المالية تصحبه زيادة في المخاطر وعدم الاستقرار المالي. وباستخدامها لعمليات وطرق إدارة المخاطر، تستطيع المؤسسات المالية التحكم في المخاطر التي لا ترغب فيها وأن تجني ثمار فرص الاستثمار التي تأتي بها المخاطر. ولهذه العمليات وطرق إدارة المخاطر أهمية لدى المراقبين والمشرفين لأنها تحدد الكفاءة الكلية والاستقرار في الأنظمة المالية. وقد أبانت الدراسة أن المؤسسات المالية الإسلامية تواجه نوعين من المخاطر: الأول، منها تشترك فيه مع المصارف التقليدية باعتبارها - أي المؤسسات الإسلامية - وسائط مالية. ومن هذه المخاطر، مخاطرة الائتمان، ومخاطرة السوق، ومخاطرة السيولة، ومخاطرة التشغيل. ولكن نظراً للتقيد بالمبادئ الشرعية فإن طبيعة هذه المخاطر تتغير في حالة المصارف الإسلامية، والنوع الآخر من المخاطر هو مخاطر جديدة وتنفرد بها المصارف الإسلامية بالنظر إلى المكونات المتميزة في أصولها وخصومها. ويتبع ذلك، أن تكون العمليات والطرق المتاحة للمصارف الإسلامية

اتبعت الباحثة منهج المسح والتحليل لشيء من الأدب السابق والدراسات التي تناولت المخاطر المصرفية وطرق إدارتها، تم اختيار دراسات مقارنة مكانياً وزمانياً للبحث الحالي، وهي: (حبيب، ٢٠٠٣)، (لقيطي، ٢٠١٢)، (خيرة، ٢٠١٥)، (العيوفي وعبد العزيز، ٢٠١٧)، واتفقت جميع الدراسات على أنه من أجل تقليل الاخطار المصرفية يجب الاعتماد على الوسائل الحديثة والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالات ومراقبة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية بصورة عامة وأنشطة المصارف المنافسة الأخرى بصورة خاصة وكذلك الاهتمام بالتدريب المستمر وإقامة الدورات واستخدام التقنيات الحديثة

والمطورة، ضبط وتقسيم العمل، وضع خطط وسياسات حديثة التي تساعد المصارف في البقاء في سوق الاعمال على المدى الطويل بالتالي سوف يؤدي الى تحقيق الأهداف الموضوعية والكفاية الإنتاجية.

Discussion & results النتائج والمناقشة:

بعد الاطلاع والبحث والتحليل للأدب السابق تم التوصل إلى جملة من نتائج يمكن تلخيصها كما يلي:

- أن أهم المخاطر المصرفية التي تواجهها البنوك والمصارف، هي: مخاطر التشغيل، ومخاطر الائتمان، ومخاطر السوق.
- أن أهم ما يميز المصارف والبنوك هو النظام الإداري الذي يعتمد على أساسي إداري تنظيمي متين.
- أن أول خطوة في إدارة المخاطر المصرفية هي وضع استراتيجيات خاصة بإدارة المخاطر، وتبني نظام الإنذار المبكر بالأزمات.
- أن التكنولوجيا الحديثة والأنظمة المعلوماتية تساهم في التقليل من المخاطر المصرفية وأثارها السلبية.

وفي ضوء هذه النتائج يمكن التوصية بأن تقوم إدارات المصارف بتطوير أنظمتها الداخلية بصفة دائمة، وأن تقوم السلطة الاشرافية بدورها وذلك من خلال تأهيل وتدريب الكوادر والعاملين بدوائر الرقابة المصرفية، كما ينبغي على الجهاز المصرفي الافصاح والشفافية عن معظم المعلومات الخاصة بأعمالها لما تحققه من انضباط السوق وتوفر المعلومات والبيانات بالسرعة المطلوبة لتكون تحت يد المستثمرين.

References المراجع:

[١] نعمة، نغم حسين. (٢٠٢٠). استراتيجية إدارة المخاطر المصرفية. مقال منشور. تم الحصول عليه من خلال:

<https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/53be7ad5-b8ad-4fca-8f4f-f2e83256e47a>

[٢] لقيطي، الأخضر. (٢٠١٢). إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية – دراسة ميدانية. مقدمة في ملتقى أسس وقواعد النظرية المالية الإسلامية.

[٣] الراوي، خالد وهيب. (٢٠٠٩). إدارة المخاطر المالية. ط١. دار المسيرة للنشر – عمان. ص ١٥.

[٤] الشمري، صادق راشد. (٢٠٠٥). إدارة المخاطر في المصارف العراقية. دار العزة للطباعة.

[٥] العيوفي، حنان؛ عبد العزيز، محمد. (٢٠١٧). إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية. مجلة الرسالة، ع ١٦١، ص ٤٦-٥٩.

[٦] يوسف، فريهان عبد الحفيظ. (٢٠٠٨). إدارة المخاطر المصرفية. كلية العلوم الإدارية والمالية – جامعة الإسراء.

[٧] مرجع سابق، (العيوفي وعبد العزيز، ٢٠١٧)

[٨] حبيب، طارق الله خان. (٢٠٠٣). إدارة المخاطر تحليل القضايا في الصناعة المالية الإسلامية. المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب. ورقة رقم ٥.

[٩] مرجع سابق، (نعمة، ٢٠٢٠)

[١٠] مرجع سابق، (حبيب، ٢٠٠٣)

[١١] خيرة، مسعودي. (٢٠١٥). إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية: الإمكانيات والتحديات. الأساليب الحديثة لقياس وإدارة المخاطر المصرفية. جامعة غرداية.

[١٢] مرجع سابق، (العيوفي وعبد العزيز، ٢٠١٧)

