



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	حسين علي الحاجي	اسم الطالب
Students I.D	2021200668	الرقم الجامعي

Section

Master

Date

Thursday

18 / 03 / 2021.

Course Code

(PMG510)

Project Risk Management

Instructions:

- اخر موعد للتسليم هو يوم السبت 2021-05-08 في تمام الساعة ٩ 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 12.
- 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

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 بالمرحلة 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 ردة الفعل المناسبة عند وقوع الخطر – لمنع أو تقليل الاثار السلبية على المشروع.

قد تحبذ بداية هذا البحث بعصف ذهني عن ماهية المخاطر التي قد تحيط بتلك المرحلة من مراحل مشروعك, وذلك للحصول على قائمة بتلك المخاطر. ومن ثم 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 لا تستدعي 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.

لاتنس 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..

مقدمة:

يرتكز نموذج عملنا التجاري على أساس مهم جداً: وجود أسطول لوجستي ضخم وواسع الانتشار جغرافياً يساعد على جريان الحركة خلال سلاسل الإمداد بسلاسة تامة، باستمرار، بعمل على مدار الساعة وبوتيرة عالية السرعة. هذا النوع من الأعمال لا تتحقق أهدافه دون يد عاملة عالية المهارة والإتقان وقليلة الأخطاء. لذا كان المشروع في صورته الكبرى هو خطة شاملة لزيارة المراكز الرئيسية للشركة (في الجولة الأولى) حول المملكة للقاء مع موظفي العمليات اللوجستية بجميع مستوياتهم لتدريبهم وتثقيفهم وتوعيتهم حول أفضل الممارسات المتبعة في مجال عملهم. وسنركز على أهم فئة فيهم: موظفي التوصيل إلى العملاء بصفتهم الفئة الوحيدة التي تواجه الجمهور وترسم صورة عملية عن ثقافة الشركة وقيمتها في احترام العملاء وخدمتهم باحتراف وإتقان وحل مشاكلهم بفاعلية كبيرة.

ومن المفترض أن يواجه مشروع كهذا عدة أخطار، قبل التنفيذ وخلال التنفيذ، وسيكون موضوع هذا البحث هي الأخطار التي من المحتمل مواجهتها خلال تنفيذ المشروع وبعد الانتهاء من التخطيط وأخذ الموافقات.

المهنية:

ستتبع هذا التقرير المنهج الوصفي، حيث سنقوم بعصف ذهني يحاول استنباط جميع الأخطاء المحتملة من طبيعة المشروع نفسه والمستفادة كذلك من مشاريع أخرى مشابهة في السابق، وسنقوم بجدولتها لمعرفة الاحتمالية والأثر المتوقع لكل منها ومدى تأثيرها على سير حركة المشروع (Probability & Impact) بالإضافة إلى حساب القيمة النقدية المتوقعة من الأخطار بشكل عام (EMV).

دراسات سابقة:

Execution Risk

Robert F Engle and Robert Ferstenberg

The Journal of Trading Spring 2007, 2 (2) 10-20; DOI:

<https://doi.org/10.3905/jot.2007.682136>

المناقشة:

نبدأ أولاً بوصف المخاطر وآثارها المحتملة ومحفزاتها، ثم نقوم بتصنيفها وتحليلها:

- 1- **الفشل في حجز تذاكر الطيران حسب المواعيد المجدولة:**
عدم حجز التذاكر قبل وقت كافٍ من الرحلة لضمان توفر المقاعد، سيتسبب في تغيير مواعيد الخطة كاملة وهذا يضيع الكثير من الوقت دون إنجاز.
- 2- **الفشل في حجز فندق الإقامة حسب المواعيد المجدولة والمواصفات المطلوبة.**
يجب توفير فندق قريب من مقر التدريب لاختصار المسافة وعدم استهلاك الكثير من الوقت والموارد في الوصول إلى المقر، خصوصاً أن التدريب يبدأ في الصباح الباكر جداً. عدم حجز فندق مناسب وفي موقع جيد سيكلف مصاريف تنقلات كثيرة ويضيع الوقت أيضاً ويستتبع في تأخير جلسات التدريب.
- 3- **الفشل في التنسيق مع فروع الشركة في المدن الرئيسية حول مواعيد التدريب ومتطلباته.**
حينما لا تتوفر خطة اتصالات ممتازة قد يحدث ضعف في التواصل والتنسيق مع المسؤول المباشر عن تنظيم جلسة التدريب في كل موقع. وربما يتم إلغاء جلسة تدريب بسبب عدم التنسيق الجيد وهذا يضيع الوقت والمال والجهد أيضاً.

- 4- **عدم وجود أماكن مناسبة وكافية لاستيعاب عدد المتدربين في مقرات الشركة.**
مقرات ومواقع الشركة مختلفة الأحجام والمساحات وربما لا يمكن توفير مكان يشمل الجميع في وقت واحد مما يعني أن نضطر إلى تقسيم المتدربين إلى جلسات في عدة أوقات، سيكلف وقت أكثر وتكاليف إضافية للدعم اللوجستي لعدة جلسات تدريب.
- 5- **عدم حضور بعض-أغلب المتدربين للتدريب حسب الوقت المقرر.**
قد لا يلتزم المتدربون بالحضور على الوقت المقرر للتدريب، مما يتسبب في عدم جدوى إقامة الجلسة وضباغ كل الموارد المستخدمة في التخطيط والتنفيذ والتنقل وإعداد المكان.
- 6- **تعطل الأجهزة المخصصة للتدريب.**
الكمبيوترات والشاشات (أو أجهزة البروجكتر) والميكروفونات جميعها ضرورية للتدريب وعطل أي منها قد يجعل نتيجة التدريب ضعيفة جداً.
- 7- **الفشل في توفير وسائل مواصلات جيدة داخل المدن.**
هناك حاجة للتنقل داخل المدن في أوقات حساسة كالصباح الباكر جداً وهذا يتطلب ضمان تهيئة وسائل مواصلات يمكن الاستعانة بها للوصول على الوقت المقرر وفي حال عدم توفير المواصلات المطلوبة قد يتم إلغاء جلسات التدريب نتيجة للتأخر أو عدم الحضور.
- 8- **عدم تناسب الفترة المخصصة للتدريب مع عدد المتدربين.**
في حال كان عدد المتدربين في الجلسة الواحدة كبير جداً سيسبب السيطرة على وقت التدريب الذي ستتخلله مداخلات كثيرة مما يضعف الفائدة من الجلسة وعدم القدرة على إيصال المحتوى كاملاً وكذلك عدم القدرة على الاستماع لجميع المتدربين بالتساوي.
- 9- **وجود متدربين غير ناطقين بالعربية ولا يجيدون اللغة الانجليزية.**
بعض المتدربين يتحدث الهندية والأوردو ولا يجيب العربية أو الانجليزية مما سيعيق عملية التواصل ويتطلب تدخل طرف ثالث للترجمة وقد لا تصل الفكرة ولا يتحقق الهدف بشكل جيد.
- 10- **الظروف الجوية الصعبة خلال وقت التدريب في مكان غير مكيف.**
أغلب أماكن التدريب ستكون داخل المستودعات ذات التكييف المحدود وقد لا تساعد الأجواء على الجلوس لفترة كافية مع عدد كبير مما يفقد المتدربين التركيز الكافي في المحتوى وكذلك يتسبب في اختصار أو حتى إلغاء جلسة التدريب.

|| مصفوفة المخاطر Risk Matrix ||

نقوم الآن بتحليل هذه المخاطر وفق مصفوفة المخاطر مع تصنيفها ضمن ثلاثة مستويات:

- منخفض : A
- متوسط: B
- عالي: C

الاحتمالية			مصفوفة المخاطر	
عالي 71- %100	متوسط 70-31 %	منخفض 30-0 %		
متوسط	منخفض	مخفض	منخفض 30-0 %	الأثر
عالي	متوسط	منخفض	متوسط 70-31 %	
عالي	عالي	متوسط	عالي 100-71 %	

التصنيف	الأثر Impact	الاحتمالية Probability	الخطر
متوسط (B)	80%	30%	1- الفشل في حجز تذاكر الطيران حسب المواعيد المجدولة.
منخفض (A)	30%	30%	2- الفشل في حجز فندق الإقامة حسب المواعيد مجدولة والمواصفات المطلوبة.
متوسط (B)	90%	20%	3- الفشل في التنسيق مع فروع الشركة في المدن الرئيسية حول مواعيد التدريب ومتطلباته.
متوسط (B)	70%	70%	4- عدم وجود أماكن مناسبة وكافية لاستيعاب عدد المتدربين في مقرات الشركة.
عالي (C)	80%	40%	5- عدم حضور بعض-أغلب المتدربين للتدريب حسب الوقت المقرر.
متوسط (B)	80%	30%	6- تعطل الأجهزة المخصصة للتدريب.
منخفض (A)	50%	10%	7- الفشل في توفير وسائل مواصلات جيدة داخل المدن.
متوسط (B)	50%	65%	8- عدم تناسب الفترة المخصصة للتدريب مع عدد المتدربين.
متوسط (B)	60%	50%	9- وجود متدربين غير ناطقين بالعربية ولا يجيدون اللغة الانجليزية.
عالي (C)	80%	80%	10- الظروف الجوية الصعبة خلال وقت التدريب في مكان غير مكيف.

وفي حساب القيمة النقدية المتوقعة من الأخطار (EMV) يمكننا بيانه حسب الجدول الآتي:

EMV	قيمة الأثر Impact Cost	الاحتمالية Probability	الخطر
600	2000	30%	1- الفشل في حجز تذاكر الطيران حسب المواعيد المجدولة.
450	1500	30%	2- الفشل في حجز فندق الإقامة حسب المواعيد مجدولة والمواصفات المطلوبة.
500	2500	20%	3- الفشل في التنسيق مع فروع الشركة في المدن الرئيسية حول مواعيد التدريب ومتطلباته.
1750	2500	70%	4- عدم وجود أماكن مناسبة وكافية لاستيعاب عدد المتدربين في مقرات الشركة.
1000	2500	40%	5- عدم حضور بعض-أغلب المتدربين للتدريب حسب الوقت المقرر.
300	1000	30%	6- تعطل الأجهزة المخصصة للتدريب.
150	1500	10%	7- الفشل في توفير وسائل مواصلات جيدة داخل المدن.
1950	3000	65%	8- عدم تناسب الفترة المخصصة للتدريب مع عدد المتدربين.
0	0	50%	9- وجود متدربين غير ناطقين بالعربية ولا يجيدون اللغة الانجليزية.
3600	4500	80%	10- الظروف الجوية الصعبة خلال وقت التدريب في مكان غير مكيف.
10300	21000		

النتائج:

رصدنا وجود 10 احتمالات مخاطر قائمة مختلفة في الاحتمالية والأثر وكذلك في القيمة المتوقعة، وكنتيجة لهذا الرصد والتحليل يمكننا الآن وضع خطة استجابة لكل نوع من هذه المخاطر كالتالي:

خطوة الاستجابة	الخطر
* توفير حلول نقل أخرى لضمان عدم الحاجة لتغيير الخطة الزمنية * حجز المواعيد المتاحة وتغيير الخطة الزمنية بناء عليها	1- الفشل في حجز تذاكر الطيران حسب المواعيد المجدولة.
* حجز الفندق الأنسب (درجة ومكان) وتخطيط مواعيد التنقلات بناء على المسافة	2- الفشل في حجز فندق الإقامة حسب المواعيد مجدولة والمواصفات المطلوبة.
* التأكد من اعتماد الخطة من إدارة الفرع المستهدف بالتدريب مسبقاً * الاتفاق على جدول طارئ.	3- الفشل في التنسيق مع فروع الشركة في المدن الرئيسية حول مواعيد التدريب ومتطلباته.
* تقسيم المتدربين لمجموعات في أوقات وأيام مختلفة	4- عدم وجود أماكن مناسبة وكافية لاستيعاب عدد المتدربين في مقرات الشركة.
* تسجيل غياب يوم	5- عدم حضور بعض-أغلب المتدربين للتدريب حسب الوقت المقرر.
* استئجار جهاز بديل	6- تعطل الأجهزة المخصصة للتدريب.
* الاعتماد على سائق الشركة أو كريم-أوبر	7- الفشل في توفير وسائل مواصلات جيدة داخل المدن.
* تمديد وقت التدريب حد أقصى 15 دقيقة	8- عدم تناسب الفترة المخصصة للتدريب مع عدد المتدربين.
* مترجم من الموظفين	9- وجود متدربين غير ناطقين بالعربية ولا يجيدون اللغة الانجليزية.
* توفير قاعدة بديلة * تغيير وقت التدريب * توفير اجهزة تكييف	10- الظروف الجوية الصعبة خلال وقت التدريب في مكان غير مكيف.

المراجع :

