



جامعة الجميع الذكية  
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

## Everyone's Smart University

### Project (Spring 2021)

|              |                  |               |
|--------------|------------------|---------------|
| Student Name | Faten AlShammari | اسم الطالب    |
| Students I.D | 2021202925       | الرقم الجامعي |

Section

Master

Date

Thursday  
18 / 03 / 2021.

Course Code

(PMG510)

## Project Risk Management

### Instructions:

- آخر 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 1.5 line spacing
- 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 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 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.

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..

## إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة

### المقدمة:

تنتج مخاطر الأعمال من عدم التأكد من الأحداث الممكنة الحصول في المستقبل ويتعامل المدخل الاستراتيجي مع إدارة عدم التأكد، لذلك فإن تقليل مخاطر الأعمال التي من الممكن ان تتعرض لها المنظمات وإدارتها هي في صميم التوجه الاستراتيجي الذي يعمل على تحفيز التفكير بالمستقبل والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية وتحقيق التوازن.

تواجه الأعمال الصغيرة والمتوسطة العديد من مخاطر الأعمال عند ممارستها للأنشطة، وان قدرات هذه المشاريع على تحمل مثل هذه المخاطر تكون منخفضة بسبب طبيعة هذه المشاريع. لذلك فان العديد من المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع مواجهة المخاطر التي تتعرض لها في بداية تأسيسها سرعان ما تخرج من السوق. ولذلك من خلال اعتماد المدخل الاستراتيجي في إدارة مخاطر الأعمال يمكن ان تقل نسبة المشروعات التي تخرج من السوق، ومن خلال المخاطر التي تتعرض لها هذه الأعمال والعمل على فهم سلوكها والحد من تأثيرها وتجنبها ان كان ذلك ممكنا.

وفي هذا البحث تم تطوير مصفوفة المخاطر والعائد المتوقع التي من خلاله يمكن التعرف على موقف المنظمة والحصول على تقييم مستمر عن المخاطر التي تواجهها وكيف تؤثر هذه المخاطر على الأداء العام من خلال دراسة العلاقة المشتركة بين المخاطر والعائد.

### المحور الأول: منهج البحث - Research Methodology.

#### أولاً: المعضلة الفكرية للبحث:

تواجه الأعمال الصغير والمتوسطة مخاطر عديدة عند ممارسة أعمالها، مما يؤدي الى تعرض هذه الأعمال الى العديد من الازمات، لذلك على منظمات الأعمال التي ترغب بالبقاء في دنيا الأعمال والتنافس بكفاءة في السوق وان تبحث عن وسائل تمكنها من البقاء. وان اعتماد المدخل الاستراتيجي لإدارة مخاطر الأعمال يمثل أحد الوسائل التي تعمل على تعديل تعرض المنظمات لمثل هذه المخاطر.

ولكن التساؤلات المهمة التي تطرح نفسها هنا كالتالي:

- كيف يمكن ان تطور مدخلا استراتيجيا لإدارة مخاطر الأعمال؟
- هل دراسة مخاطر الأعمال كفيلة بتوليد مدخل استراتيجي يمكن من خلاله إدارة الخطر اما اننا نحتاج الى عناصر اخرى؟
- هل مخاطر الأعمال التي تتعرض لها منظمات الأعمال متساوية في الأهمية والتأثير ام يجب ان تصنف من حيث الأهمية والتأثير؟

### ثانياً: أهمية البحث - Research Importance:

تكمن أهمية البحث في الجانبين، الأول يتعلق باستخدام المدخل الاستراتيجي لإدارة مخاطر الأعمال من خلال المصفوفة التي تم تطويرها في هذا البحث، والجانب الثاني يتعلق بالتوجه العام نحو المشاريع الصغيرة والمتوسطة لما لها من دور كبير في المجتمع من خلال خلف فرص عمل وتقديم دعم للمشاريع الكبيرة حيث ليس بالضرورة ان تتنافس المشاريع الصغيرة مع المشاريع الضخمة ولكنها يمكن ان تعمل كمنظمات داعمة للمشاريع الصغيرة.

### ثالثاً: هدف البحث - Research Target:

يهدف البحث الى تقديم منهج يمكن من خلاله التعرف على موقف المنظمة في البيئة التي تعمل بها وتحديد العوامل الأكثر أهمية والتي يمكن ان تحدث فارق أداء المنظمة والحصول على تقييم مستمر عن المخاطر التي تواجهها وكيف تؤثر هذه المخاطر على الأداء العام من خلال دراسة العلاقة المشتركة بين المخاطرة والعائد.

### المحور الثاني: الإطار النظري للبحث - Theoretical Framework of Research

#### أولاً: مفهوم الاعمال الصغير والمتوسطة:

عند مراجعات الادبيات التي تناولت هذا القطاع نجد مدى واسع من المصطلحات تم استخدامها للإشارة اليه وهذه المصطلحات هي مشروع مصغر Micro Enterprise , القطاع الغير رسمي Informal Sector, اعمال صغيرة Small Business, شركات صغيرة Small Firms, مشروع صغير Small Enterprise, مشروع النطاق الضيق Small Scale Enterprise, مشاريع صغيرة ومتوسطة الحجم Small and Medium Sized Enterprise (Haily,1991: p2).

بشكل عام مفهوم الاعمال الصغيرة يمكن ان يتم ايضاحه بطرق مختلفة ويمكن ان يتم تصنيف الاعمال على انها كبيرة او صغيرة على أساس حجم المبيعات، حجم المنتجات، ولكن المفهوم الأكثر انتشاراً يركز على حجم العاملين. لذلك فالأعمال الصغيرة هي التي يتم ادارتها بأقل من خمسين عامل او اعمال يتم ادارتها من قبل مالك المشروع. وان الاعمال التي يتم ادارتها بأقل من خمسين عامل يتم الإشارة إليها على انها اعمال متوسطة وصغيرة الحجم. Small and Medium Enterprise.

وهناك من يرى بان تحديد الاعمال الصغيرة يعتمد على المعايير التي سيتم استخدامها لتحديد ما هو صغير وسنتناول في هذا البحث المفهومين الاساسيين في تحديد الاعمال الصغيرة، المفهوم الأول يتبنى الأساس Quantitative ويشمل عدد المستخدمين، حجم المبنى وعائدات البيع والربحية اما المفهوم الثاني يعتمد على الأساس النوعي Qualitative والذي يركز على الخصائص المميزة للمشروعات الصغيرة عن الكبيرة مثل استقلال الإدارة والحصة السوقية الصغيرة.

#### (1) المفهوم الكمي: Quantitative:

قامت لجنة Bolton بمحاولة في عام 1971 لتقديم مفهوم كمي لذلك تم اعداد جدول عن القطاعات التي تعمل بها المشاريع الصغيرة وتحديد الحجم على أساس عدد العاملين او على أساس العائد. والجدول الذي تم اعداده هو كالتالي:

وقانون الشركات حدد بان الشركات لكي توصف بصغيرة يجب ان ينطبق عليها على الأقل خاصيتين من الخصائص الاتية:

- تحقيق عائد لا يتجاوز \$2.8 مليون.
- مجمل الميزانية العمومية لا يتجاوز \$1.4 مليون.

| الجدول رقم (1) الأساس الكمي لتصنيف المشاريع الصغيرة |                  |
|-----------------------------------------------------|------------------|
| المفهوم                                             | القطاع           |
| 200 مستخدم او اقل                                   | التصنيع          |
| 25 مستخدم او اقل                                    | البناء           |
| 25 مستخدم او اقل                                    | التعدين والتنقيب |
| المبيعات \$50000 او اقل                             | تجارة الجملة     |
| المبيعات \$50000 او اقل                             | الخدمات          |
| المبيعات \$100000 او اقل                            | تجارة المحركات   |
| خمس مراكب او اقل                                    | النقل البري      |

Macmillan Business. (1996) "Small Business and Entrepreneurship" (2nd Edition). Paul Burns and Jim Dewhurst. Sources From

• لا تضم أكثر من 50 مستخدم

وفي عام 1996 تبنت المفوضية الأوروبية مفهوم جديد للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم والذي يوضحه الجدول التالي:

| الجدول رقم (2) التصنيف الأوربي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة |              |               |               |
|-----------------------------------------------------------|--------------|---------------|---------------|
| المعايير                                                  | المصغر       | الصغير        | المتوسط       |
| عدد المستخدمين لا يتجاوز                                  | 10           | 50            | 250           |
| مبيعات سنوية لا تتجاوز                                    | 2 مليون يورو | 10 مليون يورو | 52 مليون يورو |
| ميزانية عمومية سنوية                                      | 2 مليون يورو | 10 مليون يورو | 43 مليون يورو |

co-financed "The New Definition of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs)" The IPR-Helpdesk is a project of the European Commission DG Enterprise ".Sources From within the fifth framework programme of the European Community,2003

## (2) المفهوم النوعي: Qualitative:

حدد تقرير Bolton بان المشاريع الصغيرة يجب ان تتسم بالخصائص التالية:

- المشروع الذي يمتلك حصة سوقية صغيرة نسبيا.
- المشروع الذي يدار من قبل مالكيه بشكل شخصي وليس إدارة منظم.
- المشروع المستقل مع مالكيه ويقومون بالرقابة على أنشطة العمل ويتأثرون بالعناصر الخارجية عن طريق الالتزامات المالية.

وحسب لجنة التنمية الاقتصادية الأمريكية مفهوم المشاريع الصغيرة يجب ان تتوفر فيها على الأقل اثنين من الخصائص التالية:

- الإدارة مستقلة ويمتلك المدير المشروع.
- توفير راس المال والملكية من قبل شخص او مجموعة قليلة من الأشخاص.
- منطقة العمليات محلية على الرغم من ان يكون السوق غير محلي.
- المشاريع يمكن ان توصف بانها صغيرة عند مقارنتها بمشاريع منافسة في السوق.

## ثانيا: إدارة المخاطر : Risk Management

(1) مفهوم إدارة المخاطر: هي وظيفة مستقلة عن تخطيط وتوجيه وتنظيم مقياس لتخفيض وتسكين والسيطرة على التأثيرات المحتملة على المنظمة من المخاطر التي تنشأ جراء عملياتها وأنها التطبيق المنظم لسياسات وإجراءات الإدارة.

(2) أصناف المخاطر على الأعمال الصغيرة: يوضح الجدول التالي أصناف المخاطر الأكثر شيوعا التي تتعرض لها الأعمال الصغيرة:

| الجدول رقم (3) أصناف مخاطر الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة |                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أصناف الخطر                                                      | المفهوم                                                                                                                                            |
| المالية                                                          | تدفق النقد-متطلبات الميزانية-التزامات الضريبة-إدارة الدائن والمدين-اهتمامات إدارة المحاسبة                                                         |
| التنظيمية                                                        | المتطلبات الداخلية للأعمال وتحسين الهيكل والثقافة وقضايا الأفراد.                                                                                  |
| القانونية                                                        | مثل التشريع والتعليمات والمعايير و التعاقد والسياسات والإجراءات والتوقعات.                                                                         |
| العمليات                                                         | الموارد ومتطلبات الدعم ضمن عمليات الأعمال التي تنتج في التطوير الناجح وتسليم المنتجات والخدمات                                                     |
| التجارية                                                         | الأعمال التي ترتبط بالسوق ونمو الأعمال والتنوع والنجاح التجاري وقابلية نجاح المنتجات والخدمات والمدى الذي تستطيع به النمو على أساس القاعدة الزبائن |
| الأمان                                                           | تحقيق الأمان لكل شخص يرتبط بالعمل وتشمل سلامة الأفراد وسلامة مكان العمل والسلامة العامة وأمان المنتجات والخدمات المقدمة.                           |
| الإستراتيجية                                                     | التخطيط والموارد المطلوبة لتأسيس ونمو وتوسع الأعمال                                                                                                |
| المعدات                                                          | الاستفادة من المعدات في العمليات ويتضمن العمليات العامة للمعدات والصيانة والملائمة والتحديث                                                        |
| الأمن                                                            | الأمن العام للعمل والموجودات والأفراد ويمتد الى امن المعلومات وحقوق الملكية الفكرية والتكنولوجيا                                                   |
| السمعة                                                           | التهديد الذي تتعرض له السمعة هو تهديد للمنظمة ككل وهو يتوقف على سلوك المستخدمين والأفراد المرتبطين بالعمل                                          |

|               |                                                                                      |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| تسليم الخدمات | جودة مقدم الخدمة والطريقة التي تتم بها الخدمة والتفاعل بعد تقديم الخدمة              |
| أصحاب المصلحة | تحديد وتأسيس والمحافظة على علاقات ملائمة مع كل من أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين |
| التكنولوجيا   | تطبيق وإدارة وصيانة وتحديث التكنولوجيا                                               |

Risk management guide for small business)"" 2005 Global Risk Alliance Pty Ltd jointly with NSW "Sources From Campbell Department of State and Regional Development

### ثالثا: المدخل الاستراتيجي للأعمال الصغيرة: Small Business - Strategic Entry

تتم أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحفيزها على التفكير بالمستقبل والاستجابة للتغيرات التي ستحصل في البيئة الخارجية وبسبب سرعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية ازدادت الحاجة الى الإدارة الاستراتيجية لتكون أداة بيد الإدارة تمكنها من البقاء والنمو في عالم الاعمال.

ويمكن تصنيف البحوث في مجال التخطيط الاستراتيجي للمشاريع الصغيرة في أربعة مجاميع وهي:

- ممارسة التخطيط الاستراتيجي التي تتضمن بحوث تركز على طبيعة عملية التخطيط الاستراتيجي في المشاريع الصغيرة ومداخل اتخاذ القرار في هذه المشاريع.
- قيمة التخطيط التي تهتم بكيفية التخطيط الاستراتيجي والأداء للمشاريع الصغيرة التي تتصل بها.
- تحديد الخصائص لعملية التخطيط التي تركز على سمات معينة للتخطيط الاستراتيجي.
- المحتوى الاستراتيجي الذي يتعامل مع أنواع من الاستراتيجيات التي تنتبى من قبل أصحاب المشاريع في أوضاع بيئية مختلفة.

### رابعا: مصفوفة المخاطر والعائد المتوقع: Risk-Return Matrix

ان هذه المصفوفة توضح المخاطر التي تتعرض لها المنظمة عند القيام بأعمالها وتأثير العائد المتوقع الحصول عليه من هذه الاعمال. وتعني المخاطرة احتمالية اختلاف النتيجة الفعلية عن النتيجة المتوقعة وتحدث هذه الحالة عندما لا نكون واثقين من نتائج نشاط معين او احداث معينة. اما العائد فهو المردود الناجم عن تنفيذ الاعمال ويمكن ان يكون العائد الاستثماري فعلي او متوقع وقياسه يعتمد على التدفقات النقدية، ففي حساب العائد الفعلي تكون البيانات التاريخية معروفة بشكل مؤكد بينما العائد المتوقع يعتمد على المستقبل غير مؤكد وتدخل في هذا المجال التدفقات النقدية المستقبلية.

لهذا فان العلاقة بين العائد والمخاطرة يمكن ان تأخذ تسعة اشكال وكما هو موضح في الشكل التالي:

|        |        | المخاطر                                      |                                                   |                                                    |
|--------|--------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|        |        | منخفضة                                       | وسط                                               | مرتفعة                                             |
| العائد | مرتفعة | مثالية (1)<br>(المحافظة على<br>الوضع الحالي) | مغامرة محسوبة (2)<br>(تقليل من<br>المخاطر)        | مجازفة (3)<br>(تقليل من<br>المخاطر)                |
|        | وسط    | عقلاني (4)<br>(زيادة العائد)                 | تحفظ (5)<br>(زيادة العائد)                        | لعبة حظ (6)<br>(تقليل من المخاطر<br>وزيادة العائد) |
|        | منخفض  | غير مميز (7)<br>(تحسين العائد<br>المتوقع)    | تحدي (8)<br>(زيادة العائد بنفس<br>مستوى المخاطرة) | كابوس (9)<br>(التحول إلى أعمال<br>جديدة)           |

الشكل رقم (1) مصفوفة تحليل العائد و المخاطرة

الشكل من أعداد الباحثين

**المثالية (1):** ان المنظمة تكون في موقع مثالي حيث انها تحقق اعلى عائد بأقل مخاطرة ممكنة لذلك فان هدفها سيكون المحافظة على الوضع الحالي والاستمرار في دخول اعمال تحقق لها هذه المعادلة وان المحافظة على الوضع الحالي لا يعني ان المنظمة لن تعمل او تقدم شي جديد وذلك لان بيئة الاعمال تتسم بالحركية وينبغي من المنظمة ان تحشد كل طاقتها من اجل الحفاظ على هذا الوضع المثالي.

**المغامرة المحسوبة (2):** تكون المنظمة في موقع يسمح لها بتحقيق معدل عائد مرتفع وبمخاطرة متوسطة ولذلك فان هدفها سيكون العمل على تقليل من مستوى المخاطرة والانتقال الى الوضع المثالي.

**المجازفة (3):** وفي هذا الوضع تكون المنظمة في موقع مجازف حيث انها تحقق اعلى عائد بأعلى مخاطرة ويكون هدفها التقليل من المخاطر والانتقال الى وضع المغامرة المحسوبة ومن ثم الوضع المثالي.

**العقلانية (4):** تكون المنظمة في موقع يحقق عائد متوسط ومخاطر منخفضة، انخفاض للمخاطر التي تقوم بها يشجع المنظمة على عدم الدخول في اعمال جديدة والتي يمكن ان تنطوي على مخاطرة لذلك لا تميل الى الدخول في اعمال جديدة ولكنها تعمل على تحسين العائد او المحافظة عليه.

**التحفظ (5):** تكون المنظمة في موقع متحفظ حيث انها تحقق عائد متوسط بمخاطرة متوسطة لذلك سيكون هدفها العمل على تحسين العائد والانتقال الى الوضع المثالي او وضع المغامرة المحسوبة.

**لعبة حظ (6):** تكون المنظمة في موقع يحقق عائد متوسط بمخاطرة مرتفعة لذلك فان الموقف العام للمنظمة هو غير متوازن ويجب ان يكون هدف المنظمة هو الانتقال الى الوضع التحفظ لتحقيق حالة التوازن كبداية للتفكير في تصحيح وضع المنظمة.

**غير مميز (7):** تكون المنظمة في موقع يحقق عائد منخفض بمخاطرة منخفضة لذلك على المنظمة ان تعمل على زيادة العائد والذي يؤدي الى التحول للوضع العقلاني او تحمل بعض المخاطر وزيادة العائد بنفس الوقت وبذلك تكون في وضع التحفظ.

**التحدي (8):** تكون المنظمة في موقع يحقق عائد منخفض بمخاطرة متوسطة لذلك فان المنظمة تواجه تحدي يجب ان تنجح فيه وهو يمثل بزيادة العائد لكي تستطيع ان تتحمل المخاطر التي تتعرض لها والتحول للوضع التحفظ.

الكابوس (9): تكون المنظمة في موقع الكابوس حيث انها تحقق اقل عائد بمخاطرة مرتفعة جدا لذلك على المنظمة ان تعمل على تخفيض المخاطرة وزيادة العائد لكي تتمكن من الخروج من هذا المازق بأسرع وقت والتحول للوضع التحفظ.

**(1) متغيرات مصفوفة المخاطر والعائد المتوقع:** كما واضح من التسمية والعرض السابق لمصفوفة المخاطر والعائد المتوقع انها تتكون من متغيري هما المخاطرة والعائد المتوقع وسيتم هنا التحدث عن كيفية تحديد المخاطرة والعائد المتوقع لكي نتكمن من تحديد موقع المنظمة في المصفوفة

**(أ) الية تحديد المخاطر في مصفوفة المخاطر والعائد المتوقع:** بعد ان تم توضيح أصناف مخاطر الاعمال للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الجول التالي يوضح درجة الخطر وتأثيره على المنظمة:

| الجدول رقم (5) الية احتساب المخاطر لمصفوفة المخاطر والعائد المتوقع |                   |                |                 |      |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|-----------------|------|
| العناصر                                                            | الاهمية           | التأثير-الدرجة | التقييم النهائي |      |
| أولا                                                               | العناصر المالية   | من (4-1)       |                 |      |
| 1                                                                  | X                 | 0.15           | 3               | 0.45 |
| 2                                                                  | Y                 | 0.05           | 1               | 0.05 |
| 3                                                                  | Z                 | 0.04           | 1               | 0.04 |
| ثانيا                                                              | العناصر التنظيمية |                |                 |      |
| 1                                                                  | X                 | 0.20           | 3               | 0.06 |
| 2                                                                  | Y                 | 0.12           | 3               | 0.36 |
| 3                                                                  | Z                 | 0.06           | 2               | 0.12 |
| ثالثا                                                              | عناصر العمليات    |                |                 |      |
| 1                                                                  | X                 | 0.04           | 2               | 0.08 |
| 2                                                                  | Y                 | 0.02           | 1               | 0.02 |
| 3                                                                  | Z                 | 0.05           | 1               | 0.05 |
| رابعا                                                              | عناصر التكنولوجيا |                |                 |      |
| 1                                                                  | X                 | 0.18           | 3               | 0.54 |
| 2                                                                  | Y                 | 0.07           | 2               | 0.14 |
| 3                                                                  | Z                 | 0.02           | 1               | 0.02 |
|                                                                    | المجموع           | 100%           |                 | 2.47 |

ان عمود العناصر في الجدول اعلاه يوضح أصناف العناصر الأكثر تأثيرا على نشاط المنظمة والتي تمثل تهديدا لبقاء المنظمة في عالم الاعمال وكل صنف يحتوي بدوره على مجموعة من العناصر، اما عمود الأهمية فيتم من خلاله يتم توزيع درجة الأهمية بين العناصر بحيث يكون مجموع الأهمية لكل العناصر هو 100% والعمود الثالث يمثل درجة التأثير ويتم احتساب درجة تأثير كل عنصر من العناصر علما ان الدرجة يجب ان تتراوح بين (4-1) والعمود الأخير يوضح التقييم النهائي للمنظمة، والخطوات التالية توضح كيفية احتساب الدرجة.

- تحديد أصناف الخطر الأكثر تأثيرا على نشاط المنظمة ومن ثم تحديد عناصر الخطر في كل صنف.
- تحديد أهمية كل عنصر من عناصر أصناف الخطر.
- تحديد الدرجة التي يستحقها كل عنصر على ان تكون الدرجة بين (4-1)
- استخراج حاصل ضرب الخطوة رقم (2) في الخطوة رقم (3)
- استخراج مجموع التقييم النهائي عن طريق جمع الدرجات التي تم الحصول عليها في الخطوة رقم (4)
- تحديد المرتبة التي بها المنظمة من (1) الى (1.99) = منخفض، من (2) الى (2.99) = متوسط، من (3) الى (4) = مرتفع

**(ب) الية احتساب العائد المتوقع في مصفوفة المخاطر والعائد المتوقع:**

يمكن ان يتم دراسة العائد المتوقع من خلال مجموعة من العناصر التي ترتبط بالإيرادات والمؤشرات المالية مثل (الحصة السوقية، المبيعات، هامش الربح) من خلال دراسة العناصر يمكن ان نكون صورة واضحة عن العائد المتوقع والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

| الجدول رقم (6) الية احتساب تأثير العائد المتوقع لمصفوفة المخاطر والعائد المتوقع |         |                       |                 |  |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------|-----------------|--|
| العناصر                                                                         | الاهمية | تأثير الدرجة من (4-1) | التقييم النهائي |  |
| 1 الحصة السوقية                                                                 | 0.55    | 4                     | 2.2             |  |
| 2 المبيعات                                                                      | 0.30    | 4                     | 1.2             |  |
| 3 هامش الربح                                                                    | 0.15    | 2                     | 0.3             |  |
| المجموع                                                                         | 100%    |                       | 3.7             |  |

### قائمة المصادر:

1. Campbell (2005) "**Risk Management Guide for Small Business**" Global Risk Alliance Pty Ltd Jointly With NSW Department of State and Regional Development.
2. Gimenez,F(1996)" **MILES AND SNOW'S STRATEGY MODEL IN THE CONTEXT OF SMALL FIRMS**" Associate Professor of Strategic Management at Departament de Administraç-o, University Estadual de Maring.
3. HAILEY,J (1991 )" **THE SMALL BUSINESS SECTOR IN DEVELOPING ECONOMIES**", Enterprise Group Cranfield School of Management Cranfield Institute of Technology Cranfield ,U.K.
4. Hatten,T(2003)) " **Small Business Management Entrepreneurship and Beyond**" Second Edition, Houghton Mifflin Company, New york.
5. Lazenby,K (2000)" **ENTREPRENEURIAL STRATEGIC MANAGEMENT: AN APPROACH FOR SMALL BUSINESS GROWTH**",Department of Business Management University of the Orange Free State Bloemfontein.
6. Lobontiu,G(2002) " **Strategies and Strategic Management in Small Business**" Department of Management, Politics and Philosophy Copenhagen Business School.
7. Paul Burns and Jim Dewhurst. (1996) "**Small Business and Entrepreneurship**" (2nd Edition). Macmillan Business.
8. Schrier,D&Hallin,L&Johnson,K,(2005)" **A profile of small business in British Columbia**" the British Columbia Ministry of Labour and Citizens.
9. Stephen F.(2000)" **The Role of Customer Service in Small Business Strategic Planning**" Austin State University.
- 10.Wheelen T& Hunger J, (2002)"**Strategic management and Business Policy**"8<sup>th</sup>,publication by pearson Prentice Hall INC in united states of America.