

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	فهد بن رسل السنافي الدوسري	اسم الطالب
Students I.D	2021202653	الرقم الجامعي

Section

Thursday

Master

Date

12 / 05 / 2021.

Course Code

(PMG510)

Project Risk Management

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 **each 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 project. 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 بكل مرحلة من مراحل المشروع، تحضير مصفوفة احتمالية المخاطر ومن ثم القيام بالتحليل لهذه المخاطر المختارة. مهمتك هي تحضير خطة متكاملة لإدارة المخاطر تشمل التعريف بالمخاطر المحتملة التي تحيط بكل مرحلة من مراحل مشروعك (نفس المشروع الذي اخترته في مادة إدارة المشاريع المتقدمة Advanced project management). ومن ثم القيام بتحديد استراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة لكل خطر على حدة.

من محتويات المقرر والمصادر الأخرى المتاحة أصبحت تعلم الآن 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 بكل مرحلة من مراحل مشروعك، وذلك للحصول على قائمة بتلك المخاطر. ومن ثمّ تحديد وتصنيف 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 تضييع 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..

مشروع انشاء شركة لبيع الحاسبات الالية وعرض الاستراتيجيات المتبعة لإدارة المخاطر

1- المقدمة:

بشكل عام تنتج مخاطر الاعمال من عدم التأكد في الاحداث الممكنة الحصول في المستقبل ويتعامل المدخل الاستراتيجي مع إدارة عدم التأكد، لذلك فان تقليل مخاطر الاعمال التي من الممكن ان تتعرض لها منظمات الاعمال وادارتها هي في صميم التوجه الاستراتيجي الذي يعمل على تحفيز التفكير بالمستقبل والاستجابة للتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية وتحقيق التوازن. وتواجه الاعمال الصغيرة والمتوسطة العديد من مخاطر الاعمال عند ممارستها لأنشطتها، وان قدرات هذه المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع مواجهة المخاطر التي تتعرض لها في بداية تأسيسها سرعان ما تخرج من السوق. لذلك ومن خلال اعتماد المدخل الاستراتيجي في إدارة مخاطر الاعمال يمكن ان تقل نسبة المشروعات التي تخرج من السوق ومن خلال تشخيص المخاطر التي تتعرض لها هذه الاعمال والعمل على فهم سلوكها والحد من تأثيرها وتجنبها ان كان ذلك ممكنا. وفي هذا البحث تم تطوير مصفوفة المخاطرة والعائد المتوقع التي من خلاله يمكن التعرف على موقف الشركة للحاسبات الالية في البيئة التي تعمل بها وتحديد ماهي العوامل الأكثر أهمية والتي يمكن ان تحدث فارق في أداء الشركة والحصول على تقييم مستمر عن المخاطر التي تواجهها وكيف تؤثر هذه المخاطر على الأداء العام.

1.1- مخاطر المؤثر الاقتصادي البيئي واتخاذ التدابير:

لقد أصبحت المسؤولية البيئية في المؤسسة الاقتصادية احد اكبر التحديات التي تواجه النظم الاقتصادية والدول والمنظمات الدولية والإقليمية، بحيث ان ارتفاع حجم النشاط الاقتصادي يقدر مايساهم في زيادة معدلات التنمية، فانه بالمقابل يساهم بشكل مباشر في التلوث البيئي واختلال مكونات وعناصر النظام البيئي.

ويعتبر قطاع صناعة الاسمنت احد اهم القطاعات المؤثرة على التوازن البيئي ، وتهدف الدراسة الى الكشف عن واقع تبني المؤسسة الاقتصادية للمسؤولية البيئية تجاه المجتمع، والى ترسيخ مفهوم المسؤولية البيئية باعتبارها أسلوبا إداريا حديثا، وضرورة اقتصادية تهدف الى حماية المجتمع والبيئة من مظاهر انتشار التلوث، والى تقوية ودعم صورة المؤسسة وطنيا وخارجيا، ويتبلور مستوى اهتمام المؤسسة بالبيئة الطبيعية من خلال السعي الى وضع أنظمة للإدارة البيئية مطابقة للمواصفات الخاصة بالبيئة والتي يأتي من بينها إدارة المخاطر البيئية مطابقة للمواصفات الخاصة بالبيئة والتي يأتي من بينها إدارة المخاطر البيئية وهي الإجراءات التي تتبعها بشكل منظم لمواجهة المخاطر المصاحبة لأنشطتها بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط والتركيز على اهم المخاطر البيئية الناجمة ومعالجتها ، وقد كشفت الدراسة ان هنالك اثر لكل من السياسة البيئية، الوعي البيئي ، التنفيذ والرقابة ، ودعم خطط ومشاريع الإدارة على تبني المؤسسة لمسؤوليتها البيئية.

أولا : مفهوم الاعمال الصغيرة والمتوسطة:

عند مراجعة الادبيات التي هذا القطاع نجد مدى واسع من المصطلحات ثم استخدامها للإشارة اليه وهذه المصطلحات هي مشاريع مصغرة **Micro Enterprise**، القطاع الغير رسمي **Informal Sector** ، اعمال صغيرة **Small Business** ، شركات صغيرة **Small firms**، مشروع

النطاق الضيق **Small-Scale Enterprise**، مشغول صغير ومتوسطة الحجم **Small and Medium Sized Enterprise**.

بشكل عام مفهوم الاعمال الصغيرة يمكن ان يتم ايضا بطرق مختلفة ويمكن ان يتم تصنيف الاعمال على انها كبيرة او صغيرة على أساس حجم المبيعات ، حجم المنتجات ، ولكن المفهوم الأكثر انتشارا يركز على حجم العاملين، لذلك فالاعمال الصغيرة هي التي يتم ادارتها بأقل من خمسين عامل او اعمال يتم ادارتها من قبل مالك المشروع.

ثانيا: إدارة المخاطر:

1-مفهوم إدارة الخطر:

هي وظيفة مستقلة مسؤولة عن تخطيط ، توجيه وتنظيم مقياس لتخفيض وتسكين والسيطرة على التأثيرات المحتملة على المنظمة من المخاطر التي تنشأ جراء عملياتها، وبشكل اكثر دقة يمكن ان نعرف إدارة المخاطر على انها التطبيق المنظم لسياسات إجراءات وممارسات الإدارة ومهمة تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة رقابة الخطر.

2-أصناف المخاطر :

يوجد العدد من مناطق او أصناف الخطر تتعلق بالاعمال التي تخص المشروعات كمشروع محل اللابتوبات، واصناف الخطر هي مناطق محددة **Specific Areas** او مواضيع **Topics** يتم الاهتمام بها بالتتابع ، وان هذا سيوفر مدخل مهيكلا للتحقق من الخطر والذي بدوره سيؤدي الى تركيز اكبر ضمن كل صنف ويحفز التفكير ويزيد من فرصة تحديد مدى واسع من المخاطر.

والجدول التالي يوضح أصناف الخطر الأكثر شيوعا التي تتعرض لها الاعمال الصغيرة :

أصناف مخاطر الاعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة	
أصناف الخطر	المفهوم
المالية	وهذا الصنف يتضمن تدفق النقد ، متطلبات الميزانية ، التزامات الضريبة، إدارة الدائن والمدين، اهتمامات إدارة المحاسبة الأخرى.
التنظيمية	المتطلبات الداخلية للاعمال وتحسين الهيكل والثقافة وقضايا الافراد بالعمليات الفاعل للعمل.
القانونية	يتضمن هذا الصنف التزاما بالمتطلبات القانونية مثل التشريع، التعليمات ، المعايير، متطلبات التعاقد، ويعتمد هذا الصنف الى السياسات والإجراءات والتوقعات التي توضع من قبل البيئة الاجتماعية، الزبائن والمتعاقد. ي
العمليات	وتشمل أنشطة العمليات، الموارد ومتطلبات الدعم ضمن عمليات الاعمال التي تنتج في التطوير الناجح وتسليم المنتجات والخدمات.
التجارية	ويتضمن هذا الصنف الاعمال التي ترتبط بالسوق ونمو الاعمال، التنويع والنجاح التجاري ، قابلية نجاح المنتجات والخدمات، والمدى الذي تستطيع به النمو على أساس القاعدة الزبائن.
الامان	ويتضمن هذا الصنف تحقيق الأمان لكل شخص يرتبط بالعمل، وتشمل سلامة الافراد ، سلامة مكان العمل، السلامة العامة .
الاستراتيجية	ويتضمن التخطيط والموارد المطلوبة لتأسيس ونمو وتوسع الاعمال.
المعدات	ويشمل هذا الصنف الاستفادة من المعدات في العمليات ويتضمن العمليات العامة للمعدات ، الصيانة، الملائمة، الاندثار، التحديث.
الامن	ويتضمن الامن العام للعمل، الموجودات والافراد ويمتد الى امن المعلومات وحقوق الملكية الفكرية والتكنولوجية.
السمعة	ان التهديد الذي تتعرض له السمعة هو تهديد للمنظمة ككل وهو يتوقف على سلوك المنظمة ككل، ويمتد الى قابلية المنتجات والخدمات، سلوك المستخدمين والافراد الاخرين المرتبطين بالعمل.
تسليم الخدمات	ويتضمن هذا الصنف جودة مقدم الخدمة، الطريقة التي بها الخدمة تقدم، التفاعل بعد تقديم الخدمة والبرامج.
إدارة أصحاب المصالح	يتضمن تحديث وتأسيس والمحافظة على علاقات ملائمة مع كل من أصحاب المصالح الخارجيين والداخليين.
التكنولوجيا	وتتضمن تطبيق وإدارة وصيانة وتحديث التكنولوجيا.

3- تحديد قيمة (شدة) الخطر=(الاحتمالية X التأثير)

مدى التأثير					الاحتمالية
1	2	3	4	5	
يمكن إهماله	منخفض	متوسط	كبير	كبير جدا	
5 L	10 M	15 H	20 VH	25 S	عالي جدا 5
4 L	8 M	12 H	16 VH	25 VH	عالي 4
3 VL	6 L	9 M	12 H	15 H	متوسط 3
2 VL	4 L	6 L	8 M	10 M	ضعيف 2
1 VL	2 VL	3 VL	4 L	5 L	نادر 1

4 -تحديد وصف قيمة او شدة الخطر:

مستوى الخطر	الوصف
S	مخاطر بليغة للغاية بشكل غير مقبول، من الممكن ان تنتهي النشاط، يجب مراقبتها بشكل مكثف ووضع الإجراءات الوقائية والعلاجية المناسبة، واعداد تقارير دورية عن سير العمل.
VH	مخاطر كبرى، تتطلب القيام باجراءات وقائية وعلاجية فورية ومراقبة.
H	مخاطر عالية، تتطلب انتباه الإدارة العليا ووضع الإجراءات المناسبة.
M	مخاطر متوسطة، تتطلب القيام باجراءات متابعة لتبقي في ادنى مستوى عملي منطقي.
L	مخاطر منخفضة ، من الممكن ادارتها ضمن الإجراءات الروتينية.
VL	مخاطر منخفضة جدا، تتطلب مراقبة فقط، دون الحاجة لاتخاذ اجراء مالم يكن تصعيد الخطر ممكنا.

2- الدراسات السابقة:

دراسة (إيهاب ديب مصطفى رضوان) أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية(دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة)

وكان من اهم نتائج الدراسة:

- 1- وجود دلالة إيجابية بين تطبيق معايير السمات والمتمثلة في) الاستقلالية والموضوعية والكفاءة المهنية...(من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في المصارف التجارية الفلسطينية وبين إدارة المخاطر المصرفية .
- 2- وجود دلالة إيجابية بين تطبيق معايير الأداء والمتمثلة في) إدارة أنشطة التدقيق والتخطيط دارة الموارد والتحكم المؤسسي وتحديد المعلومات...(من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في المصارف التجارية الفلسطينية وبين إدارة المخاطر المصرفية.
- 3- وجود دلالة إيجابية بين دور المدقق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية ومدى إدراكه لآليات تطبيقها.

وقد خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها :

- 1- ضرورة اهتمام الجهات الإدارية في المصارف بنشاط التدقيق الداخلي مما يساعد على تطوير هذه الوظيفة وتوفير الإمكانيات اللازمة لتدعيم مكانتها داخل المصرف .
- 2- ضرورة اهتمام التشريعات بمهنة التدقيق الداخلي من ناحية استقلالية أقسام التدقيق ومؤهلات العاملين بها .
- 3- ضرورة تنظيم المصارف دورات تدريبية للمدققين الداخليين في أساليب إدارة المخاطر المصرفية وكيفية مواجهتها وتقييمها.

3- المنهجية:

إجراءات التعامل مع الخطر:

1-التحكم في المخاطر: بتحديد الطرق التي تستخدمها الشركة لتقليل احتمال الخطر واثاره، ورصد مبلغ ضمن موازنة الشركة للتعامل مع المخاطر من خلال:

أ-نقل الخطر: وهو تحويل الخطر الى جهات أخرى، مثل تحويل العمل او جزء منه الى جهات أخرى لتقوم بتنفيذه.

ب-تقبل الخطر: ان اتخاذ إجراءات فعالة للحد من الخطر تكون محدودة في بعض الحالات ، او تكلفة اتخاذ هذه الإجراءات قد تكون عالية، او مكلفة وفي هذه الحالة يكون الاجراء الإداري المطلوب هو مراقبة الخطر والتأكد من ان احتمالية حدوثه او تأثيره لن تتغير، وقد يكون من المناسب التعامل مع هذا الخطر في المستقبل بشكل افضل عند توافر طرق إدارية مختلفة لإدارة هذا الخطر.

ت- معالجة الخطر: معظم حالات الخطر ستكون ضمن هذه الفئة، حيث يتم احتواء الخطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية للتعامل معه او للحد منه.

ث- انتهاء الخطر: حيث يتم اتخاذ بعض الإجراءات التي تزيل الخطر بشكل جذري، مثل استخدام طرق مختلفة لتنفيذ العمل، او تكنولوجيا مختلفة، والتي تجعل الخطر غير موجود.

2-المراقبة والمتابعة الدورية: ليتم اكتشاف أي مصدر خطر جديد او فشل التحكم في المخاطر السابقة.

3-قياس فاعلية الإجراءات المتخذة لتلاقي المخاطر باستخدام نموذج تقييم المخاطر.

4-قياس فاعلية منهجية إدارة المخاطر والتعديل عليها بناء على نتائج القياس.

المهام والمسؤوليات المتعلقة بهذه الاستراتيجية:

1-الموظفون: معنيون في تقييم ومراجعة المخاطر، ولكن يمكن ان يكونوا جميعا مشاركين في تحديد هذه المخاطر، وفي حال معرفة الموظف بخطر معين في منطقة عمله، ويكون هذا الخطر غير معروف، يتوجب على الموظف المشاركة بادلاء المعلومات حول هذا الخطر لمديره المباشر ، والتوجه العام يجب ان يكون بأنه لا يوجد خطر يمكن اهماله، وبعد مناقشة الخطر وتأثيره ، يتم تحديد الحاجة الى تسجيل الخطر والإجراءات الكفيلة بالحد من آثاره ووضعه تحت السيطرة ام لا.

2-المدراء: جميع المدراء مسؤولين عن التأكد من ان جميع موظفيهم على دراية بأحدث المعلومات حول إدارة المخاطر، وعليهم القيام بما يلزم من اجل إيصال المعلومات حول اية مخاطر معروفة لديهم لموظفيهم، ليتم توضيحها ومناقشتها.

3-متلقوا الخدمة والشركاء: ان متلقي الخدمة والشركاء لديهم دور مهم في إدارة المخاطر من خلال التواصل المجتمعي على الرغم من انه لا يوجد لديهم مسؤوليات واضحة في هيكل المنظمة.

أنواع المخاطر مرتبة حسب احتمالية وقوعها:

-مخاطر مالية: درجة التقلبات التي تحدث للموازنة وعوامل داخلية عدة مثل عدم دقة تقدير الموازنة، وعدم كفاية المخصصات المالية التي تحول دون تحقيق اهداف المنظمة.

-مخاطر اعطال فنية: تهديدات تواجه شبكة الحاسوب وامن المعلومات وسريتها للمنظمة تحول دون تحقيق الأهداف.

-مخاطر الحرائق: تهديدات قد تواجه الشركة وتعرض حياة الافراد للإصابات وتدمير المباني ، واتلاف المحتويات من وثائق وبيانات مهمة نتيجة حدوث الحريق.

-مخاطر الكوارث الطبيعية: تهديدات طبيعية تواجه المنظمة مثل: الزلازل والفيضانات والانزلاقات والانهيارات الأرضية التي تحول دون تحقيق الأهداف.

-مخاطر معرفية: التهديدات التي تواجه المنظمة في نقص الكوادر البشرية، ونقص المهارات الإدارية والجمركية، وخرق الاستقرار الوظيفي ماديا ومعنويا، وعدم فعالية برامج التدريب،..وغيرها.

-مخاطر صحية: تهديدات تواجه المنظمة من إصابات عمل للموظفين في العمل الميداني الجمركي والحدودي، وتهديدات بيئية وصحية كالتعرض للمواد المشعة والخطرة وغيرها.

-مخاطر قانونية: تهديدات تواجه المنظمة بتدني مستوى الوعي والتشريعات النازمة لعمل المنظمة ، وعدم المعرفة بكيفية تطبيق نصوصها وعدم تزويد المعنيين بالتعديلات الواجب اجراؤها لتفادي المخاطر المادية والفنية.

-مخاطر توعوية -إعلامية:- تهديدات تتعلق بعدم تزويد المعنيين بالمعلومات بالدقة الكافية.

الرقم	الهدف الاستراتيجي	الخطر	احتمالية الخطر	تأثير الخطر	مستوى الخطر	الإجراءات العلاجية
1-	تعزيز المورد المالي ورفع كفاءة التحصيل	تنوع وتطور وسائل التهريب والتحايل والغش التجاري في أجهزة الحاسب.	5	3	15	H -تبادل المعلومات المتعلقة بأساليب التهريب والتحايل التجاري بين الشركة وبين جمارك -التوسع باستخدام أجهزة X-RAY في عمليات الفحص والمعاينة. -التوسع باستخدام نظام التتبع الالكتروني. -تدريب وتأهيل الموظفين. -تفعيل عمليات المراقبة وعمليات التدقيق اللاحق. -متابعة قيود البيانات الغير مسددة.
2-		عدم وضوح التوجيهات والسياسات الحكومية المستقبلية ذات العلاقة بعمل الشركة.	2	3	6	L -مخاطبة الجهات المعنية والتنسيق معها.

3-		تعدد الجهات المعنية بتشجيع الاستثمار وضعف التنسيق مع المنظمة.	3	3	9	M	-الربط الالكتروني. -التنسيق الفعال مع تلك الجهات.
4-	زيادة رضا الشركاء ومتلقي الخدمة.	ضعف وعي متلقي الخدمة المتعلقة بالخدمات.	3	3	9	M	-التواصل مع متلقي الخدمة. -نشر الاخبار على الموقع الالكتروني.
5-		ضعف الاستجابة والجاهزية الالكترونية لدى بعض الشركاء ومتلقي الخدمة.	3	2	6	L	-تزويد بعض الجهات بالمساعدات الفنية. -تدريب موظفي المنظمات الأخرى. -عقد الاجتماعات التنسيقية.
6-		ضعف الترويج الإعلامي للمنظمة.	3	2	6	L	-تفعيل المقع الالكتروني للمنظمة. -تنفيذ حملات توعوية بدور المنظمة ورسالتها.
7-		تفاوت معايير الانتقائية بين الجمارك والمنظمات الأخرى.	3	2	6	L	-تطوير التعاون مع الجهات المساندة لعمل المنظمة. -تطبيق مشروع النافذة الوطنية.
8-		نقص في بعض المصادر الاستخبارية.	3	2	6	L	-زيادة قاعدة المخبرين السريين.
9-		الأوضاع الأمنية والسياسية بالدول المجاورة.	3	3	9	M	-لجنة إدارة الازمات.
10-	تعزيز الاستدامة البيئية.	نقص التمويل المالي	3	3	9	M	-البحث عن مصادر للتمويل.
11-	تسهيل إجراءات التجارة	ضعف الاستجابة لدى بعض الشركاء ومتلقي الخدمة لإنجاز الاعمال.	3	3	9	M	-توقيع مذكرات تفاهم مع الشركاء. -التنسيق مع الشركاء.
12-	زيادة فاعلية الأداء والقدرات المؤسسية	نقص الكوادر البشرية المؤهلة.	4	3	12	H	-تنفيذ سياسة الاحلال والتعاقب. -تطوير وتحديث الأنظمة المحوسبة. -الانتداب من كادر الامن العام. -تأهيل الموظفين بدورات متخصصة.
13-		الكوارث الطبيعية والحروب	1	4	4	L	-لجنة إدارة الازمات.
14-		الأعطال الفجائية لشبكات الاتصال الوطنية وتعطل الأنظمة الالكترونية.	1	4	4	L	-توفير شبكة احتياطية. -وجود مناوبات على مدار 24 ساعة.
15-		التغير التكنولوجي المتسارع.	1	4	4	L	-البحث عن مصادر تمويل خارجية. -مواكبة التطورات حسب الإمكانيات المتاحة.
16-		ثقافة الوساطة والمحسوبية.	2	3	6	L	-تطبيق الأنظمة المحسوبة. -تفعيل عمليات التدقيق والرقابة الداخلية. -تفعيلات عمليات المسائلة.

النتائج والمناقشة: لحساب تكلفة EMV ليست تكلفة دقيقة ولكن تم تقييمها استنادا إلى الخبرة. ويبلغ إجمالي التأثير المحتمل على الخطة 403000 ريال، في حين تبلغ تكلفة المخاطر الطارئة 106000 ريال.

Risks contingency P*IC	cost Impact I	Risk Probability P	List of Risks
4000	20000	5	1 تنوع وتطور وسائل التهريب والتحايل والغش التجاري في أجهزة الحاسب.
40000	60000	2	2 عدم وضوح التوجهات والسياسات الحكومية المستقبلية ذات العلاقة بعمل الشركة.
9000	30000	3	3 تعدد الجهات المعنية بتشجيع الاستثمار وضعف التنسيق مع المنظمة.
500	1000	3	4 ضعف وعي متلقي الخدمة المتعلقة بالخدمات.
10000	40000	3	5 ضعف الاستجابة والجاهزية الالكترونية لدى بعض الشركاء ومتلقي الخدمة.
20000	50000	3	6 ضعف الترويج الإعلامي للمنظمة.
10000	20000	3	7 تفاوت معايير الانتقائية بين الجمارك والمنظمات الأخرى.
3000	5000	3	8 نقص في بعض المصادر الاستخبارية.
9000	30000	3	9 الأوضاع الأمنية والسياسية بالدول المجاورة.
500	1000	3	10 نقص التمويل المالي
10000	40000	3	11 ضعف الاستجابة لدى بعض الشركاء ومتلقي الخدمة لإنجاز الاعمال.
20000	50000	4	12 نقص الكوادر البشرية المؤهلة.
10000	20000	1	13 الكوارث الطبيعية والحروب
3000	5000	1	14 الأعطال الفجائية لشبكات الاتصال الوطنية وتعطل الأنظمة الالكترونية.
9000	30000	1	15 التغير التكنولوجي المتسارع.
500	1000	2	16 ثقافة الوساطة والمحسوبية.
106000	403000		المجموع

المراجع:

1-كتاب ادارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة من منظور استراتيجي.

د. زكريا الدوري (أستاذ إدارة الاعمال المشارك جامعة الاسراء)

د. شفيق شاكر العملة (جامعة الاسراء).

د. يعرب عدنان حسين (وزارة التعليم العالم والبحث العلمي العراقية).

2-كتاب استراتيجية إدارة المخاطر 2017-2019.

اعداد مديريةية الاستراتيجيات والتطوير المؤسسي.

دراسة (إيهاب ديب مصطفى رضوان) أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية(دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة)