

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

مفهوم الحوكمة

لقد أصبحت حوكمة الشركات من المصطلحات الأكثر شيوعاً في قاموس الأعمال العالمي الحديث . وهذا يثير تساؤلاً " هل إن حوكمة الشركات مكون حيوي من مكونات منشآت الأعمال الناجحة أم إنها مجرد بدعة أخرى سوف تضمحل وتلاشى عبر الزمن ؟ " ، والواقع إن هذا المصطلح اوجد ذاته وفرض نفسه قسراً أو طواعية ، حيث أوجدته ظروف غير مستقرة ، واضطرابات قلقه وحوادث عنيفة اجتاحت بعض أسواق المال والأعمال ، وألقت عليها بظلال من الشكوك ، وألوان من القلق والهواجس ، ونشرت معها الكثير من التساؤلات الحائرة حول مصداقية البيانات التي تصدر عن هذه الشركات ، ومدى إمكانية الاعتماد عليها بصفة خاصة في اتخاذ أي قرار ، أو التعويل على المعلومات المنشورة بصفة عامة ، وصدقها في التعبير عن حقيقة أوضاع الشركات . ولا تقتصر أهمية الحوكمة على أولئك المتعاملين في أسواق رأس المال (بائعين ، ومشترين ، وسطاء ، وشركات معلومات) ، والموردين ، والمقرضين ، والممولين من المصارف وشركات التمويل ، بل امتدت إلى منشآت الأعمال ، والحكومات والدول ، والمؤسسات الدولية ، خاصة بعد الانهيارات التي طالت كبريات الشركات في العالم ، والمدرجة في أسواق رأس المال في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، المملكة المتحدة ، وروسيا ، واليابان ودول شرق آسيا . وكان لظهور هذه الفضائح آثار ونتائج مدمرة ، أدت إلى بروز أهمية الحوكمة. وفي ضوء ما تقدم تتناول هذه الفقرة موضوع الحوكمة من خلال التعرض لمفهومها وأهميتها ومبرراتها.

١-فكرة ومعنى الحوكمة

أ – نشأت وتطور فكرة حوكمة الشركات

إن حوكمة الشركات Corporate Governance عبارة عن مصطلح تم البدء في استخدامه مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي ، حيث تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه ، وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء ، لاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية . يشير (سليمان) إلى إن ظهور نظرية الوكالة Agency * Theory وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود

مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة والإدارات التنفيذية بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة ، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة .

أما عن جذور فكرة حوكمة الشركات فتشير (أبو العطا) إلى إنها تعود إلى Berle & Means اللذين يعدان أول من تناولوا موضوع فصل الملكية عن الإدارة ، وذلك في سنة ١٩٣٢ . وتأتي حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة كلها وفي هذا السياق يأتي تأكيد Mitchel et al. و Monks & Minow بعد فترة من الزمن على إمكانية حل مشكلات الوكالة أو تخفيفها ، وذلك من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها في زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات ، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين محليين أو أجانب ، وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصادات تلك الدول . وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم والمنظمات الدولية بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات ، وذلك من خلال قيام الهيئات العلمية ، والجهات التشريعية بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير والقواعد التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.

ب - معنى الحوكمة

لاشك انه هناك العديد من المصطلحات في اللغة الانكليزية نجد لها معنى واضحا ومتفقاً عليه إلى حد الإجماع في اللغة العربية . ولكن في مقابل ذلك هناك العديد من المفاهيم التي لا توجد لها ترجمة حرفية في اللغة العربية ، تعكس ذات المعنى والدلالات التي تعكسها اللغة الانكليزية ، وان احد الأمثلة الحية على هذه المفاهيم هو مصطلح . Governance وعلى المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف متفق عليه في اللغة العربية لهذا المصطلح ، كما إن اقتران هذا المصطلح مع كلمة Corporate أعطاه أكثر من مدلول . وفي هذا السياق يذكر (الصالح) انه وجد خمسة عشر معنى في اللغة العربية لتفسير المصطلح المذكور وهي (حوكمة الشركة ، و حاكمية الشركة ، و حكما نية الشركة ، و التحكم المشترك ، و التحكم المؤسسي ، و الإدارة المجتمعة ، و ضبط الشركة ، و السيطرة على الشركة ، و المشاركة الحكومية ، و إدارة شؤون الشركة ، و الشركة الرشيدة ، و توجيه الشركة ، و الإدارة الحقة للشركة ، و الحكم الصالح للشركة ، و أسلوب ممارسة سلطة الإدارة)٦ . ولأغراض هذا البحث سوف يعتمد الباحث مصطلح حوكمة الشركات على Corporate Governance ، الذي يرمز له اختصاراً (CG) ، الذي حدده المجمع العلمي المصري ، وذلك بالاستناد إلى مجموعة من الأسانيد اللغوية والعلمية

وقد تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل منها عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف ، إذ لا يوجد على المستوى العالمي تعريف موحد متفق عليه بين المحاسبين والإداريين والقانونيين والمحللين الماليين لمفهوم حوكمة الشركات Corporate Governance . (8و تقع التعاريف الموجودة لحوكمة الشركات في إطار طيف واسع من المضامين ، إذ تتباين التعاريف من تلك التي تعبر عن وجهة نظر ضيقة في طرف من أطرافه إلى التعاريف التي تنطلق لتعبر عن وجهات نظر أوسع نطاقا وأكثر شمولاً في الطرف الآخر منه . سوف يضعها الباحث بحسب محاور الاهتمام التي انطوت عليها وكما يأتي :

***التعاريف التي تركز على العلاقة بين الشركة والمالكين وتوجيه أدائها .**

تنسجم هذه التعاريف مع أنموذج التمويل التقليدي ، معبرا عنه بنظرية الوكالة بشكلها المبسط . إذ إنها تركز على المالكين ودورهم في الرقابة على أداء الشركات وتوجيهها . وعلى وفق هذا المنظور عرفت مبادرة Berlin بأنها " المجموعة الكاملة من الترتيبات التشريعية والمؤسسية التي تحدد الإطار التنظيمي الواقعي والقانوني لإدارة الشركة والإشراف عليها " ويرى الباحث إن التعاريف التي تقع في هذا الإطار قد أغفلت بيان المفاهيم الأساسية التي هي بمثابة الأعمدة التي تركز عليها عملية الحوكمة وهي المساءلة ، و الشفافية ، والنزاهة ، و الإنصاف ومسؤولية جميع الأطراف المشاركة وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح في الشركة

***التعاريف التي تتمحور في تحديد الأطراف ذات العلاقة وتحديد مسؤوليات وواجبات وصلاحيات كل منها.**

ينظر إلى حوكمة الشركات على وفق هذه التعاريف كشبكة من العلاقات ، ليس فقط بين الشركة ومالكيها ، بل بين الشركة ومجموعة كبيرة من أصحاب المصالح الآخرين (Stakeholders العاملين ، و الزبائن ، و المجهزين ، والمقرضين ،... الخ) . كما إنها تنسجم مع نظرية أصحاب المصالح ، التي هي الشكل الموسع لنظرية الوكالة . وفي هذا السياق يأتي تعريف Sir Adrian Cadbury ، الذي عرفها بأنها " تعنى بإقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ، بين الأهداف الفردية والجماعية ، وان إطار حوكمة الشركات هنا لتشجيع الاستخدام الكفء للموارد وطلب المساءلة عن الوصايا عليها . وان الهدف هو الربط قدر الإمكان لمصالح الأفراد والشركات والمجتمع كله "

التعاريف التي تركز على أهداف الشركات والبعد الاستراتيجي لها.

تركز التعاريف في إطار هذا المضمون على أهداف الشركة ، ورسم الاتجاه الاستراتيجي لها ، للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية والاستعداد لمواجهة متغيرات البيئة الخارجية والتكيف معها ، وذلك لتحقيق مطالب أصحاب المصالح ، وديمومة بقاء الشركة . وفي هذا الاتجاه يعرف Hitt et al. حوكمة الشركات بأنها " تمثل العلاقات بين أصحاب المصالح ، والتي تستخدم لتحديد الاتجاه الاستراتيجي للشركة والرقابة على أدائها . وان حوكمة الشركات في جوهرها تهتم بتحديد طرق لضمان اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركة بشكل فعال . وللتأكيد على دور أصحاب المصالح في الإشراف على المخاطر وإدارتها في الشركة ، يعرف كل من Hermanson و Rittenberg حوكمة الشركات بأنها " عمليات تتم من خلال إجراءات تتخذ من قبل أصحاب المصالح لتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها من خلال الإدارة ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكيد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر ، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف الشركة وحفظ قيمها ، مع الأخذ بنظر الاعتبار إن أداء أنشطة الحوكمة يكون من مسؤولية أصحاب المصالح فيها ، لتحقيق فعالية رعاية العهدة Stewardship

2 . أهمية ومبررات الحوكمة :

لقد تعاضمت في الآونة الأخيرة أهمية حوكمة الشركات بشكل كبير لتحقيق التنمية وتعزيز الرفاهية الاقتصادية للشعوب . إذ برزت هذه الأهمية بعد الأزمات المالية الآسيوية ١٩٩٧ - ١٩٩٨ ، والانهيئات والفضائح التي طالت كبريات الشركات ، مثل شركة انرون Enron للطاقة وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها ، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالتدقيق والمحاسبة ، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية * OECD تصدر مجموعة من القواعد لحوكمة الشركات الخاصة في سنة ٢٠٠٤ و لحوكمة الشركات المملوكة للدولة في سنة ٢٠٠٥ . فعلى الصعيد الاقتصادي أخذت تتنامى أهمية القواعد السليمة لحوكمة الشركات ، وهو الأمر الذي أكدته Winkler بشدة ، حيث أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجذب الوقوع في مغبة الأزمات المالية ، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء ، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة ، بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق ، والعمل على استقرارها والحد من

التقلبات الشديدة فيها ، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود
أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فتري أن الحوكمة احد عوامل تحسين الكفاية
الاقتصادية والنمو الاقتصادي ، بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستثمرين . وان وجود نظام حوكمة
فعال في أي شركة وفي أي اقتصاد بشكل عام ، يساعد في توفير درجة من الثقة ضرورية لكي
يعمل الاقتصاد بشكل جيد . ونتيجة لذلك تكون تكلفة رأس المال منخفضة ، وان الشركات تشجع
على استعمال الموارد بكفاية أكثر ، وبذلك تعزز النمو الاقتصادي

ويذهب رئيس البنك الدولي Wolfensohn ابعد من ذلك في تقييمه لأهمية حوكمة الشركات ، إذ
انه يقول " إن حوكمة الشركات مهمة الآن في عالم الاقتصاد كأهمية حكم البلدان وفي الجانب
المحاسبي والرقابي تتجسد أهمية الحوكمة بما يأتي:

- ١- محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده او عودته مره أخرى.
 - ٢- تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدءا من مجلس الإدارة
والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها .
 - ٣- تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على
تقليله إلى أدنى قدر ممكن ، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة .
 ٤. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية ، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط
الإنفاق بالإنتاج.
 - ٥- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
 ٦. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين ، والتأكد من كونهم على درجة
عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين .
- أما على الصعيد الاجتماعي فيذكر مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجية في سدني * (UTS)
إنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية . ويشجع إطار حوكمة الشركات
الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها ، ويهدف إلى ربط مصالح
الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام. وفي ذات الاتجاه يؤكد Hitt et al. إن حوكمة الشركات
ذات أهمية كذلك للشعوب ، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو الشركات العاملة ضمن حدوده
لتوفير فرص العمل أو الخدمات الصحية ، والإشباع للحاجات الأخرى ، ليس لتحسين مستوى
المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي .

الفصل الثاني: إدارة مخاطر المشاريع

مقدمة

تعد إدارة المخاطر في المشاريع جانبًا حاسمًا يضمن إنجاز الأهداف بنجاح ضمن المعايير المحددة. وهي تنطوي على تحديد المخاطر المحتملة وتقييم تأثيرها وتنفيذ استراتيجيات لتخفيفها أو تجنبها تمامًا. ومن خلال فهم هذه المخاطر وإدارتها، يمكن لمديري المشاريع التغلب على حالات عدم اليقين وتعزيز احتمالية تحقيق أهداف المشروع. في هذه الوثيقة، سوف نتعمق في مبادئ وممارسات إدارة مخاطر المشاريع، ونقدم رؤى واستراتيجيات عملية لمساعدتك على إدارة المخاطر بفعالية في مساعيك.

أهمية إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر في المشاريع أمرًا ضروريًا لضمان عدم عرقلة التحديات غير المتوقعة للتقدم. من خلال تحديد المخاطر وإدارتها بشكل استباقي، يمكن لمديري المشاريع وضع خطط طوارئ توفر الوقت والموارد. ويساعد هذا الإعداد في الحفاظ على الجدول الزمني للمشروع وميزانيته، وهما عاملان حاسمان للنجاح. وعلاوة على ذلك، تعزز الإدارة الفعالة للمخاطر ثقافة الوعي والتأهب داخل الفريق، مما يعزز قدرات أفضل في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. عندما تتم إدارة المخاطر بكفاءة، يمكن لفريق المشروع التركيز بشكل أكبر على تقديم نتائج عالية الجودة، وبالتالي تعزيز الإنتاجية الإجمالية ورضا العملاء. بدون استراتيجية قوية لإدارة المخاطر، تكون المشاريع عرضة للتأخير وتجاوز التكاليف وحتى الفشل. لذلك، يعد دمج ممارسات إدارة المخاطر منذ البداية خطوة حيوية نحو تحقيق أهداف المشروع بسلاسة وكفاءة.

أهمية إدارة المخاطر

الحفاظ على الاستقرار: تساعد على الحفاظ على استقرار الأنشطة والعمليات، وتجنب المفاجآت غير السارة.

تحقيق الأهداف: من خلال تحديد وتقييم المخاطر، يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

تحسين اتخاذ القرارات: تساعد إدارة المخاطر في اتخاذ قرارات أكثر استنارة، وذلك من خلال تقييم المخاطر المرتبطة بكل خيار.

حماية الأصول: تساعد إدارة المخاطر على حماية الأصول المادية والمالية والبشرية.

الامتثال للقوانين واللوائح: تساعد إدارة المخاطر على الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.

تعزيز الثقة: تساعد إدارة المخاطر على بناء الثقة لدى المستثمرين والعملاء والشركاء.

فهم مخاطر المشروع

يتضمن فهم مخاطر المشروع التعرف على مختلف أنواع مخاطر المشروع المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المشروع. ويمكن تصنيف هذه المخاطر إلى عدة مجموعات: المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والمتعلقة بالامتثال. قد تشمل المخاطر الاستراتيجية التغيرات في ظروف السوق أو الضغوط التنافسية. قد تكون المخاطر التشغيلية مرتبطة بقضايا تنفيذ المشروع، مثل توافر الموارد أو التحديات التقنية. أما المخاطر المالية فتشمل قيود الميزانية وتجاوزات التكلفة، في حين تشمل مخاطر الامتثال الالتزام بالمتطلبات القانونية والتنظيمية. من خلال التحليل الشامل لهذه المخاطر المحتملة، يمكن لمديري المشاريع قياس احتمالية وقوعها وتأثيرها، مما يسمح بتخطيط أفضل وتدابير تحكم أفضل. يساعد هذا الفهم الشامل في تحديد أولويات المخاطر وتخصيص الموارد بفعالية للتخفيف من حدتها. وفي نهاية المطاف، فإن إدراك وفهم الطيف الكامل لمخاطر المشروع هو خطوة أساسية في وضع خطة مشروع مرنة وقابلة للتكيف.

تحديد المخاطر مبكراً

المخاطر الشائعة في المشاريع

المشاريع عرضة لمجموعة متنوعة من المخاطر الشائعة التي يمكن أن تعيق التقدم والنجاح. أحد المخاطر السائدة هو زحف النطاق، حيث تتغير متطلبات المشروع أو تتوسع باستمرار، مما يؤدي إلى التأخير وزيادة التكاليف. كما أن مخاطر الموارد هي مشكلة أخرى متكررة، والتي تنطوي على عدم توفر الموظفين أو المعدات أو المواد اللازمة. كما يمكن أن تشكل المخاطر المالية، مثل تجاوزات الميزانية، تحديات كبيرة، وغالباً ما تنتج عن تقديرات غير دقيقة للتكاليف أو النفقات غير المتوقعة. يمكن أن تؤدي المخاطر التقنية، بما في ذلك أعطال البرامج أو الأجهزة، إلى تعطيل الجداول الزمنية للمشروع وجودته. بالإضافة إلى ذلك، تنشأ مخاطر أصحاب المصلحة عندما يكون هناك سوء تواصل أو خلافات بين أصحاب المصلحة، مما يؤثر على قرارات المشروع ونتائجه. ويسمح تحديد هذه المخاطر الشائعة في وقت مبكر من دورة حياة المشروع بتطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف من حدة هذه المخاطر، مما يضمن تنفيذ المشروع بسلاسة أكبر واحتمالية أكبر لتحقيق الأهداف المرجوة.

أدوات تحديد المخاطر وسجل المخاطر

يتطلب التحديد الفعال للمخاطر استخدام أدوات وتقنيات مختلفة كجزء من عملية إدارة المخاطر للكشف عن المشاكل المحتملة في وقت مبكر. إحدى الأدوات المستخدمة على نطاق واسع هي هيكل تقسيم المخاطر (RBS)، الذي يصنف المخاطر إلى مستويات مختلفة، مما يسهل تحليلها وإدارتها. كما يمكن أن تكون جلسات العصف الذهني مع فريق المشروع ذات قيمة، حيث تجلب وجهات نظر وخبرات متنوعة إلى طاولة النقاش. ويساعد تحليل SWOT، الذي يدرس نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، في تحديد المخاطر الداخلية والخارجية على حد سواء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن توفر قوائم المراجعة القائمة على المشاريع السابقة رؤى حول المخاطر المتكررة. هناك طريقة أخرى مفيدة وهي تقنية دلفي، حيث يقدم الخبراء دون الكشف عن هويتهم آراءهم حول المخاطر المحتملة، والتي يتم تجميعها بعد ذلك لتشكيل إجماع. ويضمن استخدام هذه الأدوات اتباع نهج شامل لتحديد المخاطر، مما يمكّن مديري المشاريع من معالجة المشكلات بشكل استباقي والحفاظ على التحكم في مسار المشروع.

دورة حياة إدارة المخاطر

تمر عملية إدارة المخاطر بعدة مراحل متكاملة:

١- تحديد المخاطر:

البحث عن المخاطر: تحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة.

تحليل الأسباب: فهم الأسباب الجذرية لكل خطر.

تحديد الأصول المعرضة للخطر: تحديد الأصول والموارد التي قد تتأثر بالمخاطر.

٢- تحليل المخاطر:

تقييم الاحتمالية: تقدير احتمال حدوث كل خطر.

تقييم التأثير: تقدير تأثير كل خطر على المؤسسة.

ترتيب الأولويات: ترتيب المخاطر حسب أهميتها وخطورتها.

٣- تقييم المخاطر:

مقارنة المخاطر بالمعايير: مقارنة مستوى المخاطر المقبول بالمخاطر الحالية.

تحديد مستوى المخاطرة: تحديد ما إذا كان مستوى المخاطرة مرتفعاً أم منخفضاً.

٤- معالجة المخاطر:

تجنب المخاطر: تجنب الأنشطة التي تحمل مخاطر عالية.

تقليل المخاطر: اتخاذ إجراءات لتقليل احتمال حدوث الخطر أو تأثيره.

نقل المخاطر: نقل المخاطر إلى طرف ثالث، مثل شراء التأمين.

قبول المخاطر: قبول المخاطرة إذا كانت التكلفة المرتبطة بإدارتها أعلى من التكلفة المحتملة للمخاطرة.

٥- مراقبة المخاطر:

متابعة المخاطر: متابعة المخاطر بانتظام للتأكد من أنها تحت السيطرة.

تحديث خطط إدارة المخاطر: تحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري.

تحليل المخاطر وتقييمها

تقنيات تقييم المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر خطوة حاسمة في فهم التأثير المحتمل للمخاطر المحددة. إحدى التقنيات الشائعة هي مصفوفة الاحتمالية والتأثير، والتي تصنف المخاطر بناءً على احتمالية حدوثها وعواقبها المحتملة. وتساعد هذه الأداة المرئية على تحديد المخاطر التي تتطلب اهتماماً فورياً حسب الأولوية. هناك طريقة أخرى هي التحليل النوعي للمخاطر، والتي تتضمن تقييم المخاطر بناءً على معايير ذاتية مثل حكم الخبراء والبيانات التاريخية. وللحصول على رؤى أكثر دقة، يستخدم التحليل الكمي للمخاطر تقنيات رقمية، مثل محاكاة مونت كارلو، للتنبؤ بتأثير المخاطر على نتائج المشروع. كما أن تحليل الحساسية، الذي يدرس كيف يمكن أن تؤثر التغييرات في أحد متغيرات المشروع على الأداء العام للمشروع، له قيمة أيضاً. وتوفر تقنيات تقييم المخاطر هذه نهجاً منظماً لتقييم المخاطر، مما يمكن مديري المشاريع من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستجابات للمخاطر وتخصيص الموارد، وبالتالي تعزيز مرونة المشروع ونجاحه.

تحديد أولويات مخاطر المشروع

تعد خطة إدارة المخاطر ضرورية لإدارة المخاطر بفعالية، حيث إنها تضمن معالجة التهديدات الأكثر أهمية أولاً. ويتمثل أحد أساليب تحديد أولويات المخاطر في استخدام سجل المخاطر، الذي يوثق جميع المخاطر التي تم تحديدها إلى جانب تقييم أثرها واحتمالات وقوعها. ويتيح ذلك إجراء

مقارنة منهجية للمخاطر. كما يمكن أن تساعد مصفوفة الاحتمالية والتأثير أيضاً في تحديد الأولويات من خلال تحديد المخاطر بصرياً وفقاً لشدتها واحتمالية وقوعها. والمخاطر ذات الأولوية العالية هي تلك التي تشكل أكبر تهديد لأهداف المشروع وتتطلب اهتماماً فورياً وخططاً للتخفيف من حدتها. أما المخاطر ذات الأولوية المنخفضة فيمكن معالجتها بأقل إلحاحاً مع استمرار رصدها. بالإضافة إلى ذلك، فإن مدخلات أصحاب المصلحة لا تقدر بثمن في تحديد المخاطر الأكثر أهمية، حيث يمكن لوجهات النظر المختلفة أن تسلط الضوء على مخاوف مختلفة. من خلال تحديد أولويات المخاطر بشكل مناسب، يمكن لمديري المشاريع تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية والتركيز على منع الآثار الأكثر ضرراً، وبالتالي حماية نجاح المشروع.

استراتيجيات التخفيف من المخاطر

وضع خطة الاستجابة للمخاطر

يتضمن وضع خطة استجابة للمخاطر تحديد إجراءات محددة لمعالجة المخاطر المحددة بفعالية. وتتضمن هذه الخطة عادةً أربعة أنواع من الاستجابات: التجنب والتخفيف والتحويل والقبول. ويهدف تجنب المخاطر إلى القضاء على التهديد من خلال تغيير خطط المشروع أو أهدافه. ينطوي التخفيف من المخاطر على تقليل احتمالية أو تأثير المخاطر من خلال تدابير استباقية، مثل التدريب الإضافي أو بروتوكولات الأمان المعززة. نقل المخاطر ينقل المسؤولية إلى طرف ثالث، غالباً من خلال التأمين أو الاستعانة بمصادر خارجية لمهام محددة. من ناحية أخرى، ينطوي القبول على الاعتراف بالمخاطر واتخاذ قرار بإدارة تأثيرها، وعادةً ما يكون ذلك من خلال وضع خطط طوارئ. يجب أن تكون كل استجابة للمخاطر مفصلة في سجل المخاطر، بما في ذلك المسؤوليات المسندة والجدول الزمني للعمل. ومن خلال وضع خطة شاملة للاستجابة للمخاطر، يمكن لمديري المشاريع التأكد من استعدادهم للتعامل مع المخاطر بكفاءة، وبالتالي تقليل التعطيلات وإبقاء المشروع على المسار الصحيح.

تنفيذ ضوابط المخاطر

يعد تنفيذ ضوابط المخاطر خطوة حاسمة في عملية إدارة مخاطر المشروع لضمان تنفيذ استراتيجيات التخفيف من المخاطر بفعالية. وتتضمن هذه العملية وضع تدابير محددة مصممة لإدارة المخاطر المحددة. أولاً، من الضروري إسناد مسؤوليات واضحة لأعضاء الفريق عن كل تدبير من تدابير الرقابة، بما يضمن المساءلة والمتابعة. يجب إنشاء أنظمة مراقبة وإعداد تقارير منتظمة لتتبع فعالية هذه الضوابط في الوقت الفعلي. يمكن أن توفر أدوات مثل لوحات قياس المخاطر ومؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) رؤية قيمة حول حالة ضوابط المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، فإن إجراء عمليات تدقيق ومراجعات دورية يساعد في تحديد أي ثغرات أو أوجه قصور في

إطار إدارة المخاطر الحالي. كما يمكن لبرامج التدريب والتوعية أن تعزز قدرة الفريق على تنفيذ ضوابط المخاطر والالتزام بها. من خلال التنفيذ المنهجي لضوابط المخاطر ومراقبتها، يمكن لمديري المشاريع معالجة المشاكل المحتملة بشكل استباقي، وبالتالي تقليل احتمالية حدوث نتائج سلبية والحفاظ على استقرار المشروع.

أدوات وأساليب إدارة المخاطر

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها في إدارة المخاطر، من بينها: تحليل SWOT: يساعد في تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة. تحليل فشل الوضع: يتضمن تحديد الأحداث السلبية المحتملة وتقييم تأثيرها. مخططات التدفق: تستخدم لتصوير العمليات وتحديد نقاط الضعف المحتملة. تحليل شجرة الأخطاء: يساعد في تحديد الأسباب الجذرية للأخطاء. مصفوفة المخاطر: تستخدم لتصنيف المخاطر حسب الاحتمالية والتأثير.

مراقبة المخاطر ومراجعتها

المراقبة المستمرة للمخاطر

المراقبة المستمرة للمخاطر أمر حيوي لمدير المشروع للحفاظ على السيطرة على بيئة مخاطر المشروع. وتضمن هذه العملية مراجعة المخاطر وتقييمها بانتظام طوال دورة حياة المشروع. ويتمثل أحد أساليب المراقبة المستمرة في عقد اجتماعات متكررة لمراجعة المخاطر، حيث يقوم فريق المشروع بتقييم حالة المخاطر المحددة ومناقشة أي تهديدات جديدة. يمكن أن يوفر استخدام البيانات وأدوات التحليل في الوقت الفعلي معلومات محدثة عن عوامل الخطر، مما يتيح الاستجابة السريعة. من المهم أيضاً تحديث سجل المخاطر باستمرار ليعكس أي تغييرات في حالة المخاطر أو فعالية تدابير التخفيف من المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي الحصول على تعليقات من أصحاب المصلحة إلى تقديم وجهات نظر جديدة وتبسيط الضوء على المخاطر التي تم تجاهلها. من خلال الحفاظ على نهج يقظ لرصد المخاطر، يمكن لمديري المشاريع التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة واستباق المشاكل المحتملة. هذا الموقف الاستباقي لا يخفف من المخاطر فحسب، بل يعزز أيضاً مرونة المشروع ونجاحه بشكل عام.

تعديل خطط عملية إدارة مخاطر المشروع

تعد إدارة المخاطر عملية بالغة الأهمية تضمن بقاء الاستراتيجيات فعالة مع تطور المشروع. ويتضمن ذلك مراجعة خطط الاستجابة للمخاطر بانتظام وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على المعلومات الجديدة أو التغييرات في بيئة المشروع. عندما تتحقق المخاطر أو يتم تحديد مخاطر جديدة، يجب تحديث الخطط لتعكس الوضع الحالي. قد يستلزم ذلك إعادة تخصيص الموارد أو مراجعة الجداول الزمنية أو تنفيذ ضوابط إضافية. من المفيد أيضاً دمج الدروس المستفادة من المراحل السابقة أو المشاريع المماثلة لتعزيز متانة الخطة. يمكن أن يوفر الانخراط مع أصحاب المصلحة خلال هذه التعديلات رؤية قيمة ويعزز النهج التعاوني لإدارة المخاطر. من خلال التنقيح والتحديث المستمر لخطط إدارة المخاطر، يمكن لمديري المشاريع التعامل بشكل أفضل مع حالات عدم اليقين والحفاظ على التوافق مع أهداف المشروع، وبالتالي زيادة احتمالية تحقيق نتائج ناجحة.