



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	هاني بن فهد بن محمد العثيم	اسم الطالب
Students I.D	٢٠٢١٢٠٠٧٤٥	الرقم الجامعي

Section

Master

Date

Thursday

18 / 03 / 2021.

Course Code

(PMG510)

Project Risk Management

مقدمة :

نحن مؤسسة مصدر الغذاء المتكامل ، تأسست عام ٢٠٢٠م ، واعمل كمدير للمشروع في المؤسسة ، ويهدف المشروع الى تحقيق عائد مادي و انتشار في السوق حيث ان المنتج المقدم لا يتوفر بالسوق بشكل دائم و سيغير هذا المنتج نمط و سلوك الاستخدام بمنتج البيض ، وقد وضعنا لنا استراتيجية نعمل عليها وهي استراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy وهي دخول أسواق جديدة بمنتجات جديدة وعند شدة المنافسين يتم تغيير السوق او المنتج او تطويره . والمشروع هو عبارة عن مصنع يتم التعاقد مع مزارع الدواجن لتوفير البيض ونقوم بإعادة بشكل سائل بعد ان تتم بسترته و تنقيته ، ونستخرج من البيض ثلاث منتجات أساسية وهي (صفار البيض ، بياض البيض ، البيض الكامل) ، طبعاً له عده استخدامات حيث ان صفار البيض يستخدم لإنتاج بعض المخبوزات و الحلويات ، اما البياض فيستخدم لبعض المنتجات و الوجبات الصحية ، و البيض الكامل يستخدمه الجميع ، وقد وفرنا احجام مختلفة على جميع المنتجات ، ويمكن تطويرها من خلال إضافة بعض النكهات ، ونحن الان نعمل على طرح المنتج في الأسواق .

وقد اخترت ان أتكلم عن النقطة الأولى وهي تحديد الغرض و النطاق و الأهداف للمشروع ، ومن هنا اود ان ابدأ بشرح مسبق عن ذلك وهي كيف تم اختيار المشروع ، واستخدمنا في البداية نموذج العمل التجاري ، وهو احد النماذج العالمية المستخدمة لدى اكبر الشركات عند تأسيس مشروع او طرح منتج جديد ، ويعتمد هذا النموذج على تسع اجار مترابطة لإظهار صورة و رؤية مبدئية للمشروع او المنتج ، وهي :

١. شريحة العملاء المستهدفة : وهي الشريحة المستهدفة من عملائنا (افراد ، شركات) .
٢. القيمة المقدمة / القيمة المضافة : وهي القيمة التي تضيف للمنتج (الحداثة ، حل مشكلة ، تسهيل مهام ، تقليل تكاليف ، تحقق مكاسب) .
٣. قنوات التوزيع : تحديد طرق التواصل مع العميل (مركز توزيع خاص بنا ، مراكز المواد الغذائية الكبرى ، مراكز تقديم الأغذية الصحية ، الفنادق ، المستشفيات) .
٤. العلاقة مع العملاء : استخدام انظمه إدارة العملاء CRM ، خدمة و جودة عالية ، منتجات خاصة .
٥. مصادر الايراد : بيع المنتجات . (صفار البيض ، بياض البيض ، البيض الكامل)
٦. الموارد الرئيسية ، وهي :
 - موارد مادية : مباني ، سيارات ، الآلات
 - موارد فكرية : العلامة التجارية
 - موارد بشرية : فريق العمل ، استشاريين .
 - موارد مالية : النقد ، القروض .
٧. الأنشطة الرئيسية : الإنتاج والتصنيع .

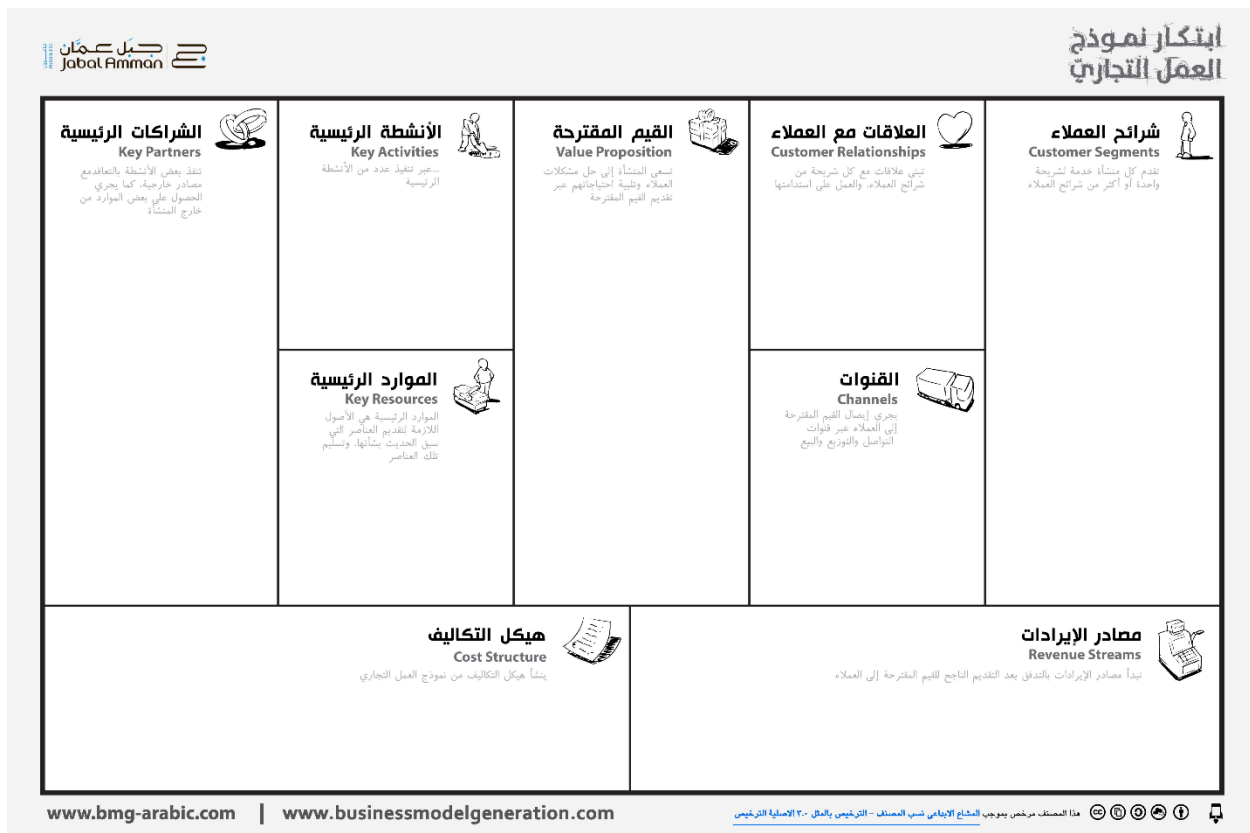
٨. شركاء الاعمال ، أنواع الشراكات منها :

- تحالفات استراتيجية بين منشآت لا تنافس بينها . (هيئة الغذاء و الدواء)
- شراكات استراتيجية بين منشآت متنافسة . (مزارع الدواجن)
- منشآت تسعى الى تأسيس مشاريع مشتركة جديدة . (مستودعات التخزين ، النقل)
- تعاون بين مشترين و موردين لضمان امدادات يعتمد عليها . (مصانع البلاستيك)

٩. هيكل التكاليف ، وهي :

تكاليف ثابتة : وهي التي لا تتأثر بتغير مستوى النشاط او الطاقة الإنتاجية . مثل الايجار .

تكاليف متغيرة : وهي التي تتأثر بتغير مستوى النشاط او الطاقة الإنتاجية . مثل المواد الخام .



هذا الشكل هو نموذج العمل التجاري

وستحدث عن المخاطر التي تواجه المشروع على مستوى الغرض من المشروع والنطاق والاهداف ، وقبل ذلك يجب ان نعرف الخطر وهو حدث او حالة غير مؤكده اذا حدثت يكون لها تأثير إيجابي او سلبي .

يسمى التأثير الإيجابي بالفرصة Opportunity و يسمى التأثير السلبي بالتهديد Threat .

كما ان خطر الذي ممكن ان يحدث طول فترة المشروع ولم يكن مخطط له يسمى عدم اليقين Control Risk

إدارة المخاطر هي تحديد الآلية المصممة لكل عملية والحدود الفاصلة لقبول المخاطر Risk Threshold .

والهدف الرئيسي هو زيادة احتمالات حدوث المخاطر الإيجابية وزيادة تأثيرها Risk Impact ، وتقليل احتمالات حدوث المخاطر السلبية وتقليل حدوثها . ويمكن تحديد بعض من تأثير المخاطر ، على سبيل المثال لا الحصر :

- تأثيرها على هدف المشروع .
- تأثيرها على الجودة .
- تأثيرها على الجدول الزمني .
- تأثيرها على التكلفة .

تحديد المخاطر هي حصر للمخاطر وتحديد صاحب الاستجابة لها Risk Owner.

دراسات سابقة :

فن وعلم التعرف على المخاطر وتقييمها والتفاعل معها على مدى حياة المشروع في أفضل الأحوال عرف مصالحي تحقيق أهداف المشروع باسم إدارة مخاطر المشروع (Schwalbe ، ٢٠٠٦).

نظرية الاحتمالية واتخاذ القرار في ظل عدم اليقين هي أسس تقييم المخاطر. التنبأ مبدأ المنفعة ، نظرية العقلانية المقيدة ، ونظرية الاحتمالات ، على وجه الخصوص ، كان لها أهمية كبيرة تأثير. ينص مفهوم نظرية المنفعة المتوقعة على أن يتخذ الناس قرارات تعتمد على الفائدة المتوقعة من الخيارات المختلفة. تشير نظرية العقلانية المحدودة إلى أنه في العالم المادي ، نتائج متعددة واحتمالاتها يصعب فهمها. تساعد نظرية الاحتمالات في المحاكاة تأثير التجربة البشرية على صنع القرار.

(Misra ، Kumar & ، ٢٠٠٦).

هيكل تجزئة المخاطر : Risk Breakdown Structure

تم استخدام أساليب مثل استشارة خبير و عقد اجتماعات وعصف ذهني وتحليل لبعض البيانات لمعرفة المخاطر التي تهدد المشروع وتقسّمها على فئات ، وفي الجدول ادناه يوجد بعض المخاطر :

هيكل تجزئة المخاطر	تصنيف الهيكل	المخاطر
جميع مصادر المخاطر	المخاطر الفنية	عدم تحديد نطاق المشروع او جزء منه
		عدم القدرة على تعريف كامل للمتطلبات
		عدم تحديد التقديرات والاقتراضات والقيود الصحيحة
		اختيار فريق العمل غير مناسب
	المخاطر الإدارية	إدارة المشروع
		إدارة العمليات
		توفير الموارد
		إدارة التواصل
	المخاطر التجارية	عدم التزام الموردين بالتسليم
		عدم التزام الشركاء بالاتفاقيات و العقود
		يجب العمل على وعي المستهلك للمنتج
		عدم التزام بالشروط والاحكام التعاقدية
	المخاطر الخارجية	يجب العمل وفق التشريعات والأنظمة
		المنافسة

الاحتمالية و التأثير :

الرقم	المخاطر	المستوى	الاحتمالية	التأثير على اهداف المشروع			EMV	الاستجابة
				الوقت	التكلفة	الجودة		
١	عدم تحديد نطاق المشروع او جزء منه	مرتفع	٧٠%	٦ اشهر	٩٠ الف ريال	يأثر على مخرجات المشروع مما يآثر على الهدف بشكل عام	٦٣٠٠٠	العمل مع المعنيين لتحديد اهداف المشروع مع جودة البيانات وتحليلها والتي تنعكس على النتائج

النهائية للمشروع .								
الوضوح في تحديد هدف المشروع .	٢٧٠٠٠	يأثر على مخرجات المشروع مما يؤثر على الهدف بشكل عام	٤٥ الف ريال	٣ - ٤ اشهر	٦٠ %	مرتفع	عدم القدرة على تعريف كامل للمتطلبات	٢
اختيار الأساليب و الأدوات الصحيحة في البداية	٩٠٠٠	يأثر على التسليمات	٢٠ الف ريال	شهرين	٤٥ %	متوسط	عدم تحديد التقديرات والاقتراضات والقيود الصحيحة	٣
اختيار فريق العمل المناسب و تطوير مهاراته	٧٥٠	تأثر على التسليمات	٥٠٠٠ ريال	اقل من شهر	١٥ %	منخفض	اختيار فريق العمل غير مناسب	٤
اختيار مدير مشروع و فريق عمل مناسب ووضع أنظمة صحيحة	٢٤٠٠٠	له اثر كبير على هدف المشروع	٤٠ الف ريال	٤ اشهر	٦٠ %	مرتفع	إدارة المشروع	٥
اختيار فريق العمل المناسب ، ووضع السياسات و الإجراءات الصحيحة ومتابعتها	٦٣٠٠	تأثر على التسليمات	١٨ الف ريال	شهرين	٣٥ %	متوسط	إدارة العمليات	٦

٧	توفير الموارد	متوسط	٤٠ %	١ - ٣ اشهر	٧٠ الف ريال	يأثر على النتائج النهائية	٢٨٠٠٠	عند تحديد الاحتياجات المناسبة لتحقيق الهدف تكون الموارد متوفرة
٨	إدارة التواصل	مرتفع	٨٠ %	٢ - ٤ اشهر	١٥٠ الف ريال	يأثر على هدف المشروع	١٢٠٠٠٠	اهم خطر هو التواصل فيستخدم جميع طرق التواصل لتحقيق الأهداف
٩	عدم التزام الموردين بالتسليم	مرتفع	٧٠ %	١ - ٣ اشهر	١٠٠ الف ريال	يأثر على التسليمات	٧٠٠٠٠	المتابعة معهم بشكل مستمر لتوفير الموارد اللازمة
١٠	عدم التزام الشركاء بالاتفاقيات و العقود	متوسط	٣٥ %	شهرين	٢٠ الف ريال	يأثر على العمليات و التسليمات	٧٠٠٠	المتابعة لتحقيق اهداف الشراكة
١١	يجب العمل على وعي المستهلك للمنتج	متوسط	٣٠ %	٦ اشهر	٨٠ الف ريال	يأثر على المبيعات مما يؤثر على هدف المشروع	٢٤٠٠٠	عمل حملات إعلانية لتوضيح مزايا المنتج و طرق استخدامه .
١٢	عدم التزام بالشروط والاحكام التعاقدية	متوسط	٤٠ %	ثلاث اشهر	٥٠ الف ريال	يأثر على العمليات و التسليمات	٢٠٠٠٠	الوفاء بشروط التعاقد ، ومتابعة العمليات .
١٣	يجب العمل وفق	مرتفع	٨٠ %	سنة	٢٠٠ الف ريال	تأثر على هدف المشروع	١٦٠٠٠٠	يجب تحقيق الاشتراطات القانونية

التحويل Transfer : نقل مسؤولية مواجهة التهديد الى طرف اخر . اخذنا موافقه من احد المختبرات على مطابقة منتجنا للمواصفات و المعايير وايضاً مده صلاحية المنتج .

التخفيف Mitigate : تعتمد على تقليل احتمالية وقوع التهديد وتقليل اثاره . في حال كان الفريق غير مدرب يتم تدريب الفريق لكي يقوم بالعمل المناسب مع وجود بعض الأخطاء في البداية .

القبول Accept : قبول التهديد واتخاذ اجراء حيال ذلك ، ملائم للتهديدات الأقل أهمية . بعض الأخطاء التي تقع اثناء العمل الموظفين مثل تأخر تسليم طلبية ولكن التأخير لا يتسبب في ضرر العميل .

استراتيجية الفرص Strategies For Opportunities :

التصعيد Escalate : عندما تكون الفرص خارج نطاق المشروع والاستجابة تتطلب صلاحيات اكبر من صلاحيات مدير المشروع يتم التصعيد . الاستحواذ على احد مزارع الدواجن او التعاقد معهم بشراء الانتاج لفترة طويلة .

الاستغلال Exploit : اذا كانت الفرصة ذات أولوية مرتفعة يمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية . مثل دخول منطقة او سوق جديد.

المشاركة Share : مشاركة نتائج الفرصة و الفوائد منها . الاتفاق مع احد مزارع الدواجن للمشاركة معنا في انتاج و توزيع المنتج .

التعزيز Enhance : العمل على زيادة احتمال وقوع الفرصة . التوزيع من خلال اكبر أسواق التجزئة للمواد الغذائية مما يسهل الانتشار و زيادة الفرص .

القبول Accept : إقرار بوجودها ملائم للفرصة الأقل أهمية . البيع على المستهلك بشكل مباشر .

المراجع :

١. ألكسندر أوسترفالدر وإيف بينور، ابتكار نموذج العمل التجاري ، جبل عمان ، ٢٠١٣ م .
٢. ناصر إبراهيم المحيميد ، محترف إدارة المشاريع ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ١٤٤٠ هـ .
٣. معهد إدارة المشاريع ، الدليل المعرفي لإدارة المشروعات ، ٢٠١٧ م .
٤. دبليو تشان كيم و رينية موبورني ، إستراتيجية المحيط الأزرق ، مكتبة جرير ، ٢٠١٦ م .
٥. معهد إدارة المشاريع ، معيار إدارة المخاطر في المحافظ و البرامج و المشاريع .
٦. ماجد سعود ال عوشن ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، ٢٠١١ م .