



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	اماني زويد المطيري	اسم الطالب
Students I.D	2021201100	الرقم الجامعي

Section

Master

Date

Thursday

18 / 03 / 2021.

Course Code

(PMG510)

Project Risk Management

Instructions:

- اخر موعد للتسليم هو يوم السبت 08-05-2021 في تمام الساعة 9 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 ١٢.
- 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

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..

Introduction

مفهوم الخطر في المشروع : Project Risk Concept :

يمكن تعريف الخطر في أي مشروع من المشاريع بأنه حدث أو ظرف غير مؤكد والذي ينتج عن حدوثه أثر هو Cause إن لكل خطر سبب وينجم عنه نتيجة فمثلاً قد يكون السبب سلبياً أو إيجابياً على هدف المشروع القوة العاملة المؤهلة المحدودة المتاحة للمشروع أو عدم ملائمة هذه القوة للمهام المسندة إليها وبهذا فإن ستظهر واضحة في الكلفة الإضافية أو الخلل في جدولة العمل وطول (Consequence) النتيجة أو العاقبة فترة التنفيذ أو جودة التنفيذ. وبالنسبة لظروف المشروع التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث المخاطر فأهمها سوء الإدارة أو عدم كفاءتها أو الاعتماد على مشاركين خارجيين بتنفيذ المشروع لا يمكن رقابتهم وضبط وهي تلك الأخطار التي تم تشخيصها وتحليلها (Known Risks) أدائهم. وهناك بعض الأخطار المعروفة التي لا يمكن (Unknown Risks) وصار بالإمكان التخطيط لها على العكس من الأخطار غير المعروفة إدارتها بالرغم من أن المدراء في المشروع يمكن أن يتعاملوا معها عن طريق تطبيق خطط طوارئ عامة (General Contingency Plans) قائمة على أساس الخبرة الماضية المكتسبة من خلال تنفيذ مشاريع وهي تلك المخاطر التي تهدد نجاح المشروع (Opportunity) سابقة. وهناك من المخاطر ما يعتبر فرصة ولكنها تقبل عندما تجرى لها موازنة بالمقابل الذي سينجم عنها مثال ذلك التعجيل وتبني جدولة سريعة لأنشطة المشروع حيث فيها خطر كبير بعدم الإنجاز في الوقت المحدد وكلفة عالية ولكن بالمقابل فإن المنافع كبيرة والتي تنجم عن الوقت المكتسب.

ملخص البحث :

إدارة المخاطر المؤسسية: أدركت مجموعة اتصالات طوال عام ٢٠١٨ أهمية الإدارة الاستباقية للمخاطر في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتواصل إدارة الرقابة الداخلية في اتصالات مسؤولية إدارة المخاطر المؤسسية لضمان تحديد المخاطر الرئيسية وتقييمها وإدارتها في جميع الشركات المشغلة التابعة لمجموعة اتصالات ويوفر إطار إدارة المخاطر المؤسسية ضمانات معقولة لتحديد المخاطر الكبيرة باستمرار، ومواجهتها، وإدارتها بشكل استباقي. وتشكل هذه المخاطر جزءاً أساسياً من ممارسة الأعمال التجارية، لذا تهدف إدارة المخاطر المؤسسية إلى توفير ضمان معقول على مراقبة وإدارة المخاطر الرئيسية والشكوك التي تواجهها مجموعة اتصالات تتبنى مجموعة اتصالات نهجاً قوياً لإدارة المخاطر المؤسسية الذي يشكل جزءاً من بيئة الرقابة الداخلية المتمثلة بـ (خطوط الدفاع الثلاثة) في اتصالات وتعتبر إدارتي الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي مستقلتين عن الإدارة التنفيذية، حيث تخضعان للإدارة المباشرة للجنة التدقيق المفوضة من مجلس الإدارة

حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية: تمتلك كل شركة من الشركات المشغلة لجنة تدقيق تتولى مسؤولية استلام تقارير المخاطر المحدثة بشكل دوري وتقوم لجان إدارة المخاطر المؤسسية التي يتم تشكيلها في كل من الشركات العاملة وداخل مجموعة اتصالات بالمراجعة المستمرة للمخاطر ومتابعتها على المستوى المؤسسي وتعد هذه اللجان اجتماعاتها على أساس دوري وتقوم بمراجعة معلومات المخاطر الأساسية مثل محركات المخاطر الحالية، ووسائل الرقابة المنفذة، وحركة مؤشرات المخاطر الرئيسية، ووضع الإجراءات المتخذة بشأن تخفيف المخاطر ثم يتم تقديم ملخص تقارير المخاطر إلى لجنة التدقيق تتضمن عملية إدارة المخاطر المؤسسية تحديد الشكوك والمخاطر التي قد تؤثر تأثيراً عكسياً على قدرة المجموعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقييم هذه المخاطر وإدارتها ومراجعتها بصورة مستمرة ويتم إجراء تقييمات المخاطر الدورية باستمرار في جميع المجالات التي تعمل بها مجموعة اتصالات وشركاتها العاملة وتعتبر إدارة المخاطر والتخفيف من حدتها جزءاً لا يتجزأ من التقرير السنوي للمجموعة بشأن تخطيط الأعمال وإعداد الموازنة تتضمن عملية إدارة المخاطر المؤسسية تحديد الشكوك والمخاطر التي قد تؤثر تأثيراً عكسياً على قدرة المجموعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقييم هذه المخاطر وإدارتها ومراجعتها بصورة مستمرة ويتم إجراء تقييمات المخاطر الدورية باستمرار في جميع المجالات التي تعمل بها مجموعة اتصالات وشركاتها العاملة وتعتبر إدارة المخاطر والتخفيف من حدتها جزءاً لا يتجزأ من التقرير السنوي للمجموعة بشأن تخطيط الأعمال وإعداد الموازنة.

التحديات الاستراتيجية

المخاطر	الوصف	إدارة المخاطر
التحديات الجغرافية والسياسية	يمثل التهديد المستمر للاضطرابات السياسية والجغرافية تحدياً دائماً في عدد من الدول التي تعمل فيها مجموعة الاتصالات.	تتعاون المجموعة بشكل وثيق مع إدارة الشركات العاملة للاستفادة من الخبرة والمعرفة المحلية للتصدي لهذه التحديات. وفي إطار ذلك، يتم إدارة أمن الموظفين المحليين بصورة استباقية من خلال الإجراءات التي تتخذها الشركة المشغلة محلياً.
ظروف الاقتصاد الكلي	تمثل التغيرات المستمرة في الظروف الاقتصادية على المستوى الإقليمي والعالمي تحدياً في عدد من الأسواق التي تعمل بها المجموعة.	يتم مراعاة العوامل الاقتصادية المتغيرة أثناء عمليات وضع الموازنات والخطط المالية. وفي الأسواق الرئيسية، يتم التقييم الدوري لعملية التحليل والمراجعة المستمرة المتعلقة بأوضاع السوق.
مشغلي الخدمات غير التقليدية (OTT)	تعتبر من أحد التهديدات الشائعة في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تؤثر على إيرادات الخدمة الصوتية للهاتف المحمول في عدد من أسواق الهواتف المحمولة الأكثر رواجاً. كما تؤدي زيادة استخدام تطبيقات الاتصال بتقنية الصوت عبر بروتوكول الإنترنت «VoIP» إلى تهديد إيرادات مشغلي الاتصالات التقليديين.	يتم مراعاة وضع العديد من الاستراتيجيات التجارية لمواجهة تهديدات خدمات OTT وتنفيذها بمعرفة فريق العمل التجارية المعنية في جميع الشركات العاملة المتأثرة بهذه التحديات.

التهديدات التشغيلية

المخاطر	الوصف	إدارة المخاطر
الأمن الإلكتروني	يعتبر تهديد الهجمات الإلكترونية الخارجية في جميع شبكات الاتصالات والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من التهديدات الموجودة دائماً.	تعمل فرق أمن الشبكة وتكنولوجيا المعلومات بنسب عالية على متابعة الأنشطة التي تتم على الشبكات لتحديد مخاطر أمن الحاسوب المحتملة والحد منها والكشف عن اختراقات خصوصية البيانات.
التنافس وضغوط الأسعار	تتسم الأسواق التي تعمل بها اتصالات بارشاع مستوى المنافسة الحالية أو الجديدة وانخفاض الأسعار وتبدل التكنولوجيا وتقارب السوق والمنتج وتخلي العملاء عن الخدمة.	تقوم المجموعة بتحليل ومتابعة الاتجاهات في هذه الأسواق والاستثمار في شبكاتها ومنتجاتها وعروض خدماتها للتمكن من التنافس بفعالية. كما يمثل تزايد المنتجات والخدمات الرقمية وتطويرها وسيلة أخرى لإدارة التهديدات التنافسية المتنوعة.
استمرارية الخدمة	يعتبر الحفاظ على استمرارية الشبكة في جميع الشركات المنفصلة من أهم الأمور التي تمكن المجموعة من تحقيق النجاح المستمر. وتواجه المجموعة تهديدات اضطراب البنية التحتية للشبكة أو تعطلها أو فقدانها أو تلفها بسبب الأحداث الطبيعية أو الأحداث الأخرى الخارجة عن السيطرة.	قامت المجموعة بتعيين فرق متخصصة لإدارة استمرارية الأعمال في جميع الشركات العاملة. حيث تتولى مسؤولية وضع خطط استمرارية الأعمال واختبارها واتخاذ الإجراءات اللازمة لإدارة الأزمة. ولم إصدار وثائق تأمينية لتغطية أضرار البنية التحتية.

تحديات الامتثال

المخاطر	الوصف	إدارة المخاطر
التحديات والتشكوك التنظيمية	نظراً لعمل مجموعة اتصالات في مختلف الأسواق النامية. تواجه المجموعة تحديات تنظيمية وقانونية مستمرة. وقد تقوم الحكومات والأجهزة الرقابية بتغيير السياسات الحالية أو وضع سياسات جديدة قد تؤثر تأثيراً كبيراً على عمل المجموعة وأدائها المالي.	يتم إدارة هذه التحديات بمعرفة الإدارات التنظيمية في الشركات العاملة بجانب الدعم المقدم من الفرق التنظيمية في المجموعة.
الدعوى القضائية	على غرار المؤسسات الأخرى. تتعرض اتصالات لمخاطر رفع المنافسين والعملاء والهيئات التنظيمية والأطراف الأخرى لدعوى قضائية ضدها. وهو ما يؤثر على الأداء المالي للشركات المشغلة التابعة للمجموعة وسمعتها.	يقوم المستشارون القانونيون في كل شركة بمتابعة وإدارة هذه الدعاوى بفعالية. كما يقدم الفريق القانوني بالمجموعة الدعم المستمر للشركات عند الاقتضاء.

المخاطر	الوصف	إدارة المخاطر
مخاطر صرف العملات الأجنبية	تتعرض اتصالات للتقلبات سعر صرف العملات الأجنبية في بعض الدول التي تعمل بها. وقد تؤثر هذه التقلبات بشكل خاص على النتائج والقيمة الإجمالية لاستثمار اتصالات في العمليات الخارجية.	لتتولى الإدارة المالية بالمجموعة مسؤولية وضع السياسات والإجراءات والأدوات اللازمة لمعالجة هذه المخاطر وإدارتها.
المخاطر المالية الأخرى	تتعرض أصول والالتزامات المجموعة المالية إلى تهديدات مالية إضافية مثل مخاطر أسعار الفائدة والسيولة والائتمان.	يوضح قسم الأدوات المالية من هذا التقرير إدارة المخاطر المالية بمزيد من التفصيل.

وتقوم إدارة الرقابة الداخلية بوضع خطة سنوية تحدد إدارة المخاطر المؤسسية وإجراءات الامتثال التي تعتمد عليها لجنة التدقيق. وتهدف هذه الخطة إلى تعزيز نموذج خطوط الدفاع الثلاثة من خلال الإجراءات مثل تنفيذ عمليات إدارة المخاطر المؤسسية في جميع الشركات المشغلة والمشاركة المستمرة في إجراءات الضمان المدمجة وتنسيق إجراءات الامتثال الحالية في المجموعة والشركات العاملة والإشراف عليها.

الخاتمة :

وفي النهاية فإن التركيز الأساسي لإدارة المخاطر الجيدة هو التعرف على هذه الأخطار وتقدير حجمها ومعالجتها حيث أنها تساعد علي فهم الجوانب الإيجابية و السلبية المحتملة لكل العوامل التي قد تؤثر علي المؤسسة وباعتبار إدارة المخاطر كعلم فهي تعتمد على التحليل الواقعي لهيكلية المخاطر والاستعانة بالنماذج القياسية والحسابية وباعتبارها كفن: تتطلب اختيار النموذج المناسب، ومحاولة تعميمه بنجاح وفاعلية في المؤسسة، مع اعتبار الحيلة والحذر، لان هناك ارتباط عضوي بين المخاطر وبين تحقيق النتائج، فكلما قبلت شركة أن تتعرض لقدرة أكبر من المخاطر، تفترض تحقيق جانب أكبر من النتائج، ومع احتمال أن تكون النتائج خسائر في حال عدم درايتها الفعلية بحدود الخطر.