



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	احمد عبدالله الغامدي	اسم الطالب
Students I.D	2021200157	الرقم الجامعي

Section

Master

Date

Thursday

18 / 03 / 2021.

Course Code

(PMG510)

Project Risk Management

Instructions:

- اخر 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 الآن أن الغرض العام لمرحلة التخطيط للمخاطر هي توقع أحداث المخاطر المحتملة والتجهز لاتخاذ ردة الفعل المناسبة عند وقوع الخطر – لمنع أو تقليل الآثار 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 لا تستدعي 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 \$\$.

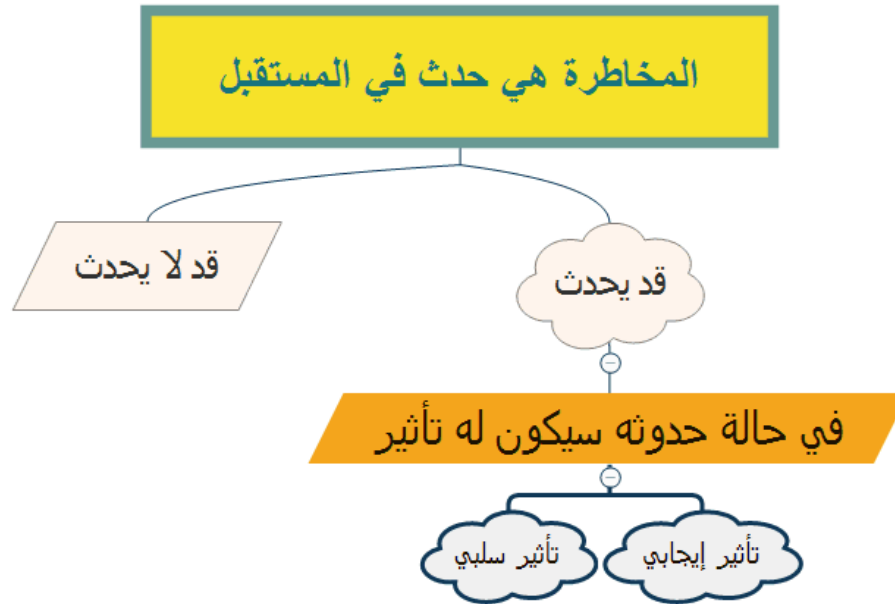
مع تمنياتي بالتوفيق..

مخاطر عدم التخطيط المالي الجيد واثره على المشاريع التجارية

مقدمة عامة :

تعتبر إدارة المخاطر انها تنظيم كامل يهدف إلى مواجهة اي خطر يستهدف المنشأة ومعالجته بأفضل الطرق و الوسائل وأقل تكاليف و لا يكون ذلك الا عن طريق معرفة الخطر في وقت مبكر مع تحليله وقياسه و تحديد اي الوسائل المناسبة لمواجهته والسيطرة عليه لتحقيق الاهداف المنشودة , كما اود ان اوضح و اشير ان مفهوم إدارة المخاطر (Risk Management) هي منظومة إدارية متكاملة الهدف منها تقليل المخاطر والحد قدر الامكان منها خصوصا تلك المخاطر التي تشكل تهديد حقيقي على سير عمل المشاريع التجارية ، كما ينطبق ذلك على مجال الحياة كاملة بشتى انواعها واختلافاتها ، حيث يتم تحديد المخاطر و توقعها بشكل مسبق ليتم الاستعداد بشكل كامل وكافي ووافي لتجاوزها بمرونة عالية وذلك يكون بوضع الاستراتيجيات المناسبة في التعامل معها ، و تأخذ هذه الاستراتيجيات والطرق اشكالا عديدة ومختلفة ، كما يجدر بالذكر أن اول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر يعود إلى الخمسينيات من القرن الماضي ، حيث ظهر بمسمى " إدارة المخاطر ومشاريع الأعمال " وتبلور رسمياً كإدارة المخاطر عام 1963م (1.1) ، حيث ان الهدف الاساسى و الرئيسى لإدارة المخاطر هو وضع السياسات والطرق والاستراتيجيات ذات المعالم المحددة لمواجهة اي خسائر متوقعة كما تساهم في الحد من وقوع اي خسائر.

" تُعرّف المُخاطرة على أنها حدث مُستقبلي، قد يحدث وقد لا يحدث، وفي حالة حدوث هذا الحدث، سيكون له تأثير إما أنه سيكون تأثيراً إيجابياً أو سلبياً." (1.2)



مقدمة عن مشروع من ارض الواقع:

نتحدث في هذه الدراسة وهذا البحث من خلال تجربة عملية واقعية عن احد المشاريع التجارية (مطعم) حيث انه يتميز بتقديم الوجبات السريعة حيث انني مقدم البحث شريك وقائد للمشروع وضعنا عدة اهداف من اهمها تحقيق الربح المادي وتوفير فرص عمل تساهم عجلة الاقتصاد الوطني بالاضافة الى وضع محددات قابلة للقياس وادارتها للتطوير في اشباع رغبة العملاء المستمرة مع تلبية احتياجات العملاء في هذا النوع من الوجبات السريعة المميزة المطلوبة مع تحسين الجودة ورفع الذائقة وتعزيز الخدمة المميزة لصنع تجربة عميل لا مثيل لها , بالاضافة الى المساهمة اشباع السوق السعودي بناءا على رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية وذلك من خلال برنامج جودة الحياة حيث انه وبناءا على احصائية قد نشرت في وثيقة برنامج جودة الحياة بأن عدد المطاعم لكل مليون فرد هو 2000 مطعم والهدف المنشود في رؤية 2030 وصولها الى 2100 مطعم لكل مليون فرد . (1.1)

المخاطر المترتبة من سوء التخطيط المالي على المشاريع التجارية :

تعد المخاطر المالية نوع من أنواع المخاطر المختلفة المرتبطة بالمشروع ، حيث انه ذكرنا سابقا بأن الموارد المالية والسيولة النقدية من اهم الركائز حيث بإندام السيولة المالية قد يتوقف المشروع مؤقتا وفي مرات قد يتوقف نهائيا , من اهم المخاطر المالية في المشروع :

- 1- ارتفاع أسعار المواد المستخدمة في تنفيذ المشروع.
- 2- التغيرات في أسعار الموردين .
- 3- الإفلاس الذي قد يتعرض له أحد المنفذين للمشروع.
- 4- ارتفاع سعر الايدي العاملة
- 5- عدم الالتزام في تسديد المستحقات تجاه المنفذين.
- 6- نقص في الحصول على المعلومات التمويلية والتي قد بنيت عليها الخطة وبذلك عدم الحصول على التمويل المخطط له .
- 7- التغيير في المخططات التنفيذية للمشروع.
- 8- التغييرات في العمليات التشغيلية
- 9- الضرائب .
- 10- الاستغناء عن بعض الخدمات المهمة والضرورية كالتسويق والدعاية والاعلان بالاضافة الى اختلاف جودة المنتجات للاسوء بسبب تخفيض التكاليف وكل ذلك بسبب نقص السيولة
- 11- ارتفاع الفواتير التشغيلية كالكهرباء والماء وخدمات الانترنت .
- 12- عدم وضع مبالغ احتياطية للتنفيذ وللتشغيل تساهم في خسارة المشروع والوصول الى الاغلاق .

الدراسات السابقة :

دراسة بلوناس وبوزيدى (2010م) هدفت الدراسة إلى التعرف على بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وطبيعة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها، ومحاولة رسم إطار نظري لعملية إدارة المخاطر وخطواتها، وكيفية تقييم الخطر، وقياسه، وتحليله والسيطرة عليه ومعالجته ومراقبته، وهدفت كذلك إلى التعرف على المقومات الأساسية لإدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بجميع العوامل التي نت شأنها تفعيل إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تبني ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتفعيل الشفافية والاتصال، واستخدام التقنية في برامج إدارة الخطر. (2.1)

دراسة المدرع (2019م) تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع مخاطر الموارد البشرية بجامعة المملكة العربية السعودية وتقويمها وإجراء المقارنة بينها وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة المخاطر (ISO31000:2018). استخدمت الدراسة المنهج المقارن وكانت اداتي الدراسة المقابلة والاستبانة، واشتمل مجتمع الدراسة وكلاء الجامعات وعمداء العمدات ذات العلاقة بالموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اتفاق بين المقابلين بأنه من الممكن وجود مخاطر تتعلق بالموارد البشرية وأن الاهتمام محصور في بعض الإجراءات في وحدات مختصة أو غير دائمة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات حول مكونات إدارة المخاطر تبعا لنوع الجامعة. وكان أهم التوصيات بناء وتبني بروتوكول لمبادئ إدارة المخاطر، ووضع خطط واستراتيجيات لإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية. (2.2)

تم استعراض بعض الدراسات المتعلقة بأهمية إدارة المخاطر وأثرها على المنشآت في الوصول إلى أهدافها، حيث أن الدراسات حديثة خلال العقد الماضي وقد تباينت الدراسات السابقة فنجد أن بعضها اهتمت في استقصاء تأثير نظام إدارة المخاطر مع أهميتها في تشخيص و تقييم الواقع وتطوير عمليات الاداء و النتائج و المخرجات كما في دراسة بلوناس وبوزيدى (2010م) , فيما تناولت دراسة المدرع (2019م) واقع مخاطر الموارد البشرية بالجامعات المملكة العربية السعودية وتقويم مخاطر الموارد البشرية وعلى أثرها القوي في المنشأة .

المنهجيات و الاساليب المستخدمة :

هنا شرح بسيط لمصفوفة المخاطر بشكل عام Risk Matrix : (3.1)

مدى\مستوى الخطورة SEVERITY					احتمالية الحدوث LIKELIHOOD
لا يوجد (1)	ضعيف (2)	متوسط (3)	عالي (4)	خطير جداً (5)	
5 مقبول Risk acceptable	10 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	15 أولوية عالية High priority	20 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	25 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	
4 مقبول Risk acceptable	8 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	12 أولوية عالية High priority	16 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	20 غير مسموح بالعمل Operation not permissible	
3 مقبول Risk acceptable	6 مقبول Risk acceptable	9 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	12 أولوية عالية High priority	15 أولوية عالية High priority	
2 مقبول Risk acceptable	4 مقبول Risk acceptable	6 مقبول Risk acceptable	8 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	10 مراجعة في الوقت المناسب Review at appropriate time	
1 مقبول Risk acceptable	2 مقبول Risk acceptable	3 مقبول Risk acceptable	4 مقبول Risk acceptable	5 مقبول Risk acceptable	بعد الاحتمال Unlikely (2)
					نادر الحدوث Rarely (1)

جدول مستوى الخطورة :

الدرجة	مستوى الخطورة	الناس	الممتلكات والبيئة	الاقتصاد	القدرات	السمعة
5	خطير جداً Very High	وفيات متعددة	تدمير كبير جداً وخسارة مالا يحصى عن 50% من قيمة الأصول التي تأثرت	خسارة ما لا يقل عن 20% من الميزانية السنوية للإصلاح المنشأة	تأثير حرج يؤدي إلى إيقاف قدرات المنشأة التشغيلية بما لا يقل عن 25%	ضرر كبير على السمعة محلياً أو دولياً، قد يؤدي إلى إجراء تحقيق حوادث كبير جداً
4	عالي High	إعاقة دائمة ووفية واحدة	ضرر عالي وخسارة ما بين 25% إلى 50% من قيمة الأصول التي تأثرت	خسارة ما بين 10% إلى 20% من الميزانية السنوية للإصلاح المنشأة	تعطلات في الأنشطة الرئيسية قد تؤدي إلى خسارة إيرادات أو عدم رضا العملاء (نسبة معينة)	تأثير عالي على السمعة (إعلامياً محلياً أو دولياً)
3	متوسط Moderate	إصابة كبيرة وقد تتطلب دخول المستشفى للعلاج	ضرر متوسط وخسارة ما بين 10% إلى 25% من قيمة الأصول التي تأثرت	خسارة ما بين 5% إلى 10% من الميزانية السنوية للإصلاح المنشأة	تأثير على بعض الأنشطة الرئيسية قد يؤدي إلى انخفاض عام في الإنتاجية (يمكن تعويضه)	تأثير متوسط على السمعة (إعلامياً محلياً أو دولياً)
2	ضعيف Low	إصابة تتطلب إسعافات أولية أو تدخل طبي واستعادة الصحة سريعاً	ضرر بسيط وخسارة أقل من 10% من قيمة الأصول التي تأثرت	خسارة ما بين 2% إلى 5% من الميزانية السنوية للإصلاح المنشأة	تأثير على بعض الأنشطة الرئيسية قد يؤدي إلى انخفاض عام في الإنتاجية (يمكن تعويضه)	تأثير منخفض جداً، يتم تسويته مع الوقت قصير الأمد
1	لا يوجد Nil	إصابة بسيطة جداً ولا تحتاج أي إسعافات أولية	ضرر بسيط جداً أو غير هام	بسيطة جداً أو غير هامة، أقل من 2% من الميزانية السنوية للإصلاح المنشأة	تأثير بسيط جداً بالإمكان علاجه فوراً ولا يؤثر على قدرات المنشأة	لا يوجد تأثير على السمعة أو تأثير ضئيل جداً

جدول احتمالية الحدوث :

الدرجة	مستوى احتمالية الحدوث	شرح معايير الدرجات
5	شبه مؤكد Almost Certain	في حالة استمرارية العمل بدون وجود تدابير تحكم، سوف تحدث حادثة بشكل شبه مؤكد If the activity continues without control measure, it is almost certain that the accident will occur
4	مرجح Likely	في حالة استمرارية العمل بدون وجود تدابير تحكم، غالباً سوف تحدث حادثة If the activity continues without introducing control measures an accident is likely to happen
3	محتمل Possible	يمكن تحدث حادثة في حالة وجود عوامل أخرى مترسبة تساهم في ذلك An accident may happen if other factors precipitate
2	بعيد الاحتمال Unlikely	يمكن تحدث حادثة ولكن باحتمالية منخفضة Any incident where the probability is low
1	نادر الحدوث Rarely	لا يوجد احتمالية وإن وجدت فهي ضئيلة جداً There is no risk present, and if there is possibility; it is very rare

جدول المهام :

اللون Colour	الدرجة Score	الخطر Risks	العمل الذي ينبغي القيام به Action	الأولوية Priority	الأولوية Priority
	16 - 25	عالي High	يجب إيقاف العمل ومراجعة تدابير التحكم يجب مراجعة الإجراءات وكافة الترتيبات Operation not Permissible Stop operation & review controls. Procedures & arrangement should be reviewed	حالياً Immediate	حالياً Immediate
	12 - 15	تحذير Warning	أولوية عالية لعمل إجراءات تصحيحية المنهي قسماً في العمل ولكن مع الحذر الشديد بحيث يجب إصدار تحذير واضح للتعامل مع الحذر، مع أهمية تنفيذ تدابير إضافية للتحكم فوراً كما يجب مراجعة تنفيذ خلال ساعة إلى 15 دقيقة High priority remedial action Proceed with extreme caution, implement additional (secondary) controls immediately. Review within 7 days. Emergency control measures shall be in place.		
	8 - 10	متوسط Medium	عمل إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب المنهي قسماً في العمل ولكن مع الحذر، أصبح تنفيذ تدابير إضافية للتحكم كما يجب مراجعة التنفيذ خلال 30 يوم Take remedial action at appropriate time Proceed with care. Additional control is advised. Review shall be implemented within 30 days.		
	1 - 6	منخفض Low	مقبول-خطر متبقي إذا بالإمكان، يجب أخذ بعين الاعتبار تقليل الخطر، وخصوصاً مستوى الخطورة. لا يوجد خطر وشيك، مراجعة دورية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار خصوصاً في حالة تغير إجراءات العمل أو المواد أو المعدات أو البيئة Risk acceptable: Residual risk Risk reduction shall be further considered, particularly severity. There are no imminent dangers. Frequent review shall be in place especially changes in procedures, materials or environment.		

ايضا من المنهجيات المستخدمة في الحصول على نتيجة من خلال هذا البحث كانت عن طريق العصف الذهني , حيث كانت بالمناقشة مع جميع طاقم العمل بالاضافة الى تحليل جميع الخطوات التي تم اتخاذها والنظر للخطوات المستقبلية مع ضروري عمل المناقشات مع الاشخاص ذات العلاقة والخبرة و التفكير بصوت عالي ومرتفع وبعد ذلك يتم العصف الذهني وتحليل جميع المعطيات للتحقق من احتمالية وقوع الخطر وكيفية معالجته وايضا كيفية معالجته .

النتائج والمناقشة :

- 1- يجب الاهتمام بقياس المخاطر للمنشآت بشكل عام باختلاف انواعها وذلك حتى يتم التحقق والتأكد من تأثيرها على معدل العائد على رأس المال ROI ومعدل العائد على اجمالي الأصول .
- 2- يجب اختيار مقاييس المخاطر التي تعبر عن نوع الخطر الذي ترغب المنشأة في قياسه ومن ثم متابعة الآثار المترتبة و المختلفة بناء على التحديثات و المتغيرات التي تحدث في نموذج القياس .
- 3- التأكيد والتحقق من قياس وإدارة مخاطر التشغيل لأنها تتصل بشكل اساسي بجميع جوانب العمليات التشغيلية والإجراءات والأنظمة داخل المنشأة ، كما أنها مرتبطة بالموارد المادية بشكل كبير ورئيسي . لذا يتطلب الأمر من الإدارات المختلفة او الاشخاص ذات العلاقة من التعرف على اي تغييرات مؤثرة في مخاطر التشغيل والمعدل العائد على رأس المال والمعدل العائد على الأصول حتى يتم ضمان القدرة على إدارة تلك المتغيرات و بما يساعد على الاستفادة من العلاقة الإيجابية بينها .
- 4- تظل مخاطر السيولة المالية من المخاطر التي يجب مراقبتها من قبل الإدارات والاشخاص المعنيين و ذلك للتأكد من توفر السيولة اللازمة لمواجهة كافة الالتزامات المرتبطة بعمليات التوريد والتنفيذ والتشغيل ، حيث أن العلاقة الموجبة تتطلب من إدارة السيولة ايضاً البحث عن العوامل المؤثرة على هذه العلاقة ومن ثم العمل على التأكد منها بهدف زيادة معدلات العائد على رأس المال ومعدل العائد على الأصول .

المراجع :

- ERM History", erm360, Retrieved 24/2/2021 Edited (1.1)
(1.2) مدونة مستقل , نوفمبر 2020
- (2.1) بلوناس، عبدالله وبو زيدى لمجد (2010م) إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *دراسات اقتصادية* (17). 39 – 54.
- (2.2) المدرع. سفر. (2019م). تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر : ISO 31000:2018 دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والاهلية. *مجلة كلية التربية*. 35(5)، 52 – 103.
- (3.1) نموذج استرشادي لتقييم المخاطر , 2019