



جامعة الجميع الذكية  
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

## Everyone's Smart University

### Project (Spring 2021)

|              |                                                                         |               |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Student Name | Mohamed Abdelmunim Mohamed Abdelrahman<br>محمد عبدالمنعم محمد عبدالرحمن | اسم الطالب    |
| Students I.D | 2021203577                                                              | الرقم الجامعي |

Section

Master

Date

Thursday

18 / 03 / 2021.

Course Code

(PMG510)

## Project Risk Management

### Instructions:

- اخر موعد للتسليم هو يوم الخميس 20-05-2021 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 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 **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 مبنى 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 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 بكل مرحلة 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..

## • مقدمة Introduction

إن من أهم الركائز التي ينبغي لكل مؤسسة أو منظمة الاعتناء بها وعدم إغفالها ولا إغفال احتمالية وقوعها هي المخاطر. حيث أنها تعتبر مهدد كبير لاستقرار الشركة وثباتها ونموها إذا لم تتم العناية بها بشكل فعال.

إنطلاقاً من ذلك جاء دورنا البارز في هذه المشاريع ليكون نقطة انطلاقاً نظرية تطبيقية لكيفية إدارة المشاريع وإدارة مخاطرها والتعامل معها بما يحقق استمرارية المنظمة بأمان.

حيث سنقوم في هذا المشروع بافتراض أن منظمنا التي سنجري عليها المهارات والخبرات التي تعلمناها هي عبارة عن منظمة مالية تقوم باستقبال وإرسال الأموال للعميل فيما يعرف في عصرنا الحالي بالبنوك.

كل منظمة مالية تواجهها بطبيعة الحال تحديات كبيرة ومخاطر ينبغي التغلب عليها أولاً بأول لأن الضرر الناتج عنها سيكون كبيراً. على سبيل المثال ضعف الموازنة أو عدم وجود تدفق مالي أو أن حاجة العملاء للسحب زادت بسبب ظاهرة عالمية لم يتم التنبؤ لها أو حريق أو سرقة أو غيرها من المخاطر التي تختلف وتتباين نسب واحتمالية وقوعها (likelihood) من عدمها كما يختلف مدى الأثر الناتج عنها (impact)

| الخطر                      | احتمالية الوقوع<br>Likelihood | الأثر<br>Impact | التكاليف         |
|----------------------------|-------------------------------|-----------------|------------------|
| حدوث حريق في أحد الفروع    | 15%                           | متوسط           | _ 500,000 ريال   |
| سرقة أحد الفروع            | 10%                           | متوسط           | _ 250,000 ريال   |
| هبوط اقتصادي حاد في البلد  | 1%                            | عالي            | _ 1,000,000 ريال |
| انتشار البنوك المنافسة     | 60%                           | قليل            | _ 100,000 ريال   |
| اختراق النظام المالي للبنك | 9%                            | متوسط           | _ 400,000 ريال   |
| تضخم العملاء في البنك      | 5%                            | متوسط           | + 100,000 ريال   |

## • دراسات علمية سابقة Literature Review

أشار الكاتب حسين رحيم في كتابه الدور التنموي للبنوك في البلدان النامية الصادر عام 1994م إلى أهمية البنوك وأنها أصبحت تلعب دورا كبيرا وهاما في حياة الانسان التجارية والاقتصادية والأسرية والعلمية، وأن الشعوب التي لا تتعامل معها لا تستطيع التعايش ولا التقدم ولا مواكبة السرعة الزمنية التي تسبق كل شيء. وأضيف أنا تعليقا على ما قال: أ، هذا كله في عام 1994م فكيف هو الحال الآن في عصرنا الحالي إذ بلا شك أصبح الأمر أكثر أهمية وضرورة وحاجة لكل فرد من أفراد المجتمع، وأصبحت البنوك هي المأمّن الوحيد بعد الله للحفاظ على جميع ممتلكاتك. (رحيم، 1994) (1)

ليس الدور منطوق فقط على البنوك التجارية لتلبية متطلبات المجتمع، لكن الحكومات بدورها تسيّر الأنظمة وتعمل على تحقيق الأمان في هذه البنوك من خلال محددات رئيسية واضحة لكل عمل. وأي تجاوزات في هذا الخصوص أو عدم التزام تجعل النظام المالي في خطر، مما يضاعف المسؤولية على الدولة لزيادة نسبة الصرامة ووضع العقوبات اللازمة لأي تجاوزات تتعدى على مال العميل. يشير إلى ذلك الكاتب عمران سفيان في دراسته عن أهمية رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية في تحقيق استقرار الجهاز المصرفي. (سفيان) (2)

علق الكاتب حجاج السعدي في كتابه إدارة المخاطر التشغيلية للبنوك التجارية الصادر في عام 2013م إلى أن وإن كانت البنوك لا تعتبر ولا تصنف من الشركات ذات المخاطر العالية جداً إلا أنها ليست بذات المخاطر القليلة والهيئة، فكل ضرر يصل إليها هو في طبيعة الحال يمتد إلى عدة أطراف منها العميل ومنها الموظف ومنها أصحاب المصالح ومنها حتى الدولة في بعض البنوك الكبيرة. لذلك فإن ضرورة إدارة مخاطرها ملحة هامة حرجية. تحتاج إلى وعي عالي وبقطة دائمة في سبيل الرصد والتخطيط والتحليل والتوقع والتنبيه والأمان وعمل كل المقومات التي بدورها تقلل أو تمنع من حدوث المخاطر. (السعدي، 2013) (3)

تزداد مخاطر البنوك التجارية بتزايد نسب التعامل الإلكتروني فيها الذي يوازي تطورا يوميا هائلا على مستوى التقنية العالمية، ولذلك أثّر في طبيعة الحال أولها إيجابي وهو أن البنوك ستستفيد من هذا التقدم في مضاعفة جودة التعاملات الإلكترونية لديها ومحاولة زيادة نسبة الأمان بكل تقنية جديدة متاحة. وآخر سلبي وهو مهدد قوي لأن كل تقدم تم استخدامه بطريقة غير إيجابية هو يعود بالضرر على التقنية البنكية وذلك من خلال تهكير الأنظمة عن طريق الهكرز الذين يعيثون بأموال الناس ويخترقون أنظمة البنوك للحصول عليها. تحدث عن ذلك بإسهاب أكثر الكاتب موجب في كتابه مخاطر الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية الصادر قبل عامين في 2019م. (موجب، 2019) (4)

## • طريقة البحث Methodology

بعد أن تبين لنا مدى أهمية إدارة المخاطر بشكل مبكر وفعال جاء الدور على تنفيذ ذلك واقعياً على المخاطر التي تواجه البنك لدينا ومحاولة وصف كل خطر على حده وكيفية التعامل معه وطريقة التعامل معه وإدارته ومعالجته.

### أولاً: حدوث حريق في أحد الفروع:

كوارث الحريق رغم أنها طبيعية ذات مسببات مختلفة لا يمكن العلم بها قبل وقت مبكر إلا أنه من الضروري العناية بها وتقليل نسب وقوعها إن لم نتمكن من عدمها. من ذلك التأكد بشكل دوري وعمل خطة مراجعة وتشبيك للمبنى وسلامته وسلامة التمديدات الكهربائية وغيرها كل ستة أشهر، إضافة إلى التأكد من فاعلية نظام الدفاع المدني الذي يعمل على إخماد نشوب الحريق بشكل مباشر ومضاعفة التركيز في المناطق الأكثر حساسية كخزائن الأموال والمستندات المهمة والكوادر البشرية وغيرها.

ربما يكون ذلك مكلفاً ويراه صاحب العمل لا داعي لانفاق الأموال عليه كون ضرره غير مشاهد حينها، لكن القائد الناجح هو الذي يتنبأ للخطر قبل وقوعه، ويعد له جميع سبل الحماية والوقاية. من أهمها التعاقد من أحد جهات الأمن والسلامة التي توفر نظام حماية ضد الحرائق يستشعرها ويتحقق منها ويعمل على معالجتها بشكل مباشر. مع التأكيد على ضرورة وجود الطفايات اليدوية في جميع أركان المنظمة والتأكد من تاريخ صلاحيتها وتجديدها بشكل دوري.

### ثانياً: سرقة أحد الفروع:

السرقة تعتبر أحد المخاطر الرئيسية التي ينبغي الخوف منها والحذر منها والتنبؤ لها والاستعداد الجيد بالذات تقي بعض الدول التي لا تكون نسبة الأمان فيها عالية.

سرقة أحد الفروع التي تحتوي على خزنة أموال يؤدي بطبيعة الحال إلى خسائر فادحة يتحملها الموظف والعميل وصاحب المصلحة. لذلك كانت أهمية عمل الخطط الاحتياطية لذلك أمراً هاماً جداً.

من أهم الوسائل المعينة لإدارة هذا الخطر أن لا تكون الأموال مركزة ومجموعة في فرع واحد، بل ضرورة توزيعها وتقسيمها يعد أمراً هاماً حتى إذا ما تم سرقة أحد الفروع لا يكون الضرر كبيراً، إضافة إلى ضرورة وجود نظام أمن وحماية للموقع عالي جداً من الناحية البشرية ورجال الأمن المحيطين بالمكان، إضافة إلى الناحية التقنية وقوة أمان الخزنة المالية وصعوبة فتحها والدخول عليها إلا عن طريق أشخاص متعددين لا يمكن لأحدهم فتحها دون الآخر، مع التأكد من صناعتها من المواد القوية الغير قابلة للكسر أو الفتح أو الحرق وغيرها.

كل ذلك يعين بشكل كبير على الحفاظ على تلك الأموال من السرقة وبالتالي يقلل من نسبة وقوع الخطر.

### ثالثاً: هبوط اقتصادي حاد في البلد:

يعتبر هذا من المخاطر التي لا يمكن التحكم بها وأثرها عالي على المنظمة رغم أن احتمالية وقوعها قليلة، من أهم الطرق التي يمكن استخدامها لإدارة هذا النوع من المخاطر هي أن يكون للبنك روافد أخرى متنوعة في دول مختلفة ولا يعتمد على بقاء رؤوس الأموال في دولة واحدة. هذا يجعل مهددات استقرار البنك ليست عالية حال حدوث أي كوارث دولية خارجة عن الإرادة.

### رابعاً: انتشار البنوك المنافسة:

لا يمكن لأي منظمة أن تكون وحدها في السوق، حتى ولو نشأت وحيدة سرعان ما يلحق بها الناس وتنتشر الفروع والأسماء المنافسة. لذلك دائماً ما يكون البقاء للأقوى الذي يستطيع أن يحافظ على مكتسبات الديمومية ويعززها وينميها، ويقلل من مخاطر السقوط والانحدار.

انتشار البنوك في وضعنا الحالي يعتبر مهددا لاستمرار الضعيف منها، ويجب على القائد الحكيم وأصحاب المصالح مدارس التقدم والتطوير بشكل مستمر مرتكزين في ذلك على العميل وإرضائه وكسب ولاءه حتى لا ينتقل إلى جهة أخرى، ومحاولة تعزيز فرص بقائه من خلال الخصومات والتعاقدات مع الجهات الأخرى ومنحه القروض والعلاوات والفوائد والتحسينات التي تساهم بشكل كبير في زيادة نسبة انتمائه للمكان وبالتالي لا تجذبه انتشارية البنوك الأخرى.

### خامساً: اختراق النظام المالي للبنك:

كما ذكرنا سابقاً تعتبر التهديدات الرقمية من أهم المخاطر العصرية التي ينبغي التنبؤ لها والاستعداد بشكل كبير من خلال سد جميع الثغرات المتوقعة للمخترقين الذين يسعون إلى الحصول على المالي بشتى السبل.

التعاقد مع أحمـد جهات الأمن المعلوماتي يتيح لنا فرصة الأمان العالي من المخاطر التي تهدد النظام حيث أن أهميته عالية جداً واختراقه يعني ضياع أموال العملاء التي لا يمكن قبول أي اعتذار على ضياعها أو نقصانها. وبالتالي فإن بذل الأموال في التعاقدات التي تحمي الأنظمة أولى من بذل في استعادة ما تم اختراقه واسحبه.

### سادساً: تضخم العملاء في البنك:

مع أن هذا الخطر يبدو فرصة استثمارية عالية في ظاهره إلا أنه يحمل في جوانب خطراً كبيراً إذا لم يؤخذ بالحسبان ويستعد له بشكل عال وكبير.

يتطلب ذلك من القائد أن يكون ذا وعي عالي بإدارة الموقف، وأن تكون فرص تطوير الخدمات جاهزة وحاضرة من خلال زيادة عدد الموظفين وتطوير النظام ليسع عدداً أكبر من العملاء ويتعامل مهم بشكل جيد. لأن أي ضرر في النظام بسبب كثرة العدد وعدم تحميله للتضخم سيجعل البنك يخسر العميل القديم والجديد، وأي تأخر في العمليات البنكية التي كانت تتطلب من وقت العميل حال حضوره دقائق معدودة ستكون سبباً في فقدّه وانسحابه إذا صارت تستغرق منها ساعات طويلة.

فهي فرصة يمكن أن يكون عائدها إيجابي على البنك عندما تكون الإدارة واعية حاذقة تنتظر في الفرصة والاستفادة من هذا الخطر.

## • النتائج والمناقشة Results and Discussion

| الميزانية الاحتياطية<br>Contingency | الأثر<br>Impact     | احتمالية الوقوع<br>Probability | الخطر                      |
|-------------------------------------|---------------------|--------------------------------|----------------------------|
| 75,000                              | متوسط 500,000 ريال  | 0,15                           | حدوث حريق في أحد الفروع    |
| 25,000                              | متوسط 250,000 ريال  | 0,10                           | سرقة أحد الفروع            |
| 10,000                              | عالي 1,000,000 ريال | 0,01                           | هبوط اقتصادي حاد في البلد  |
| 60,000                              | قليل 100,000 ريال   | 0,6                            | انتشار البنوك المنافسة     |
| 36,000                              | متوسط 400,000 ريال  | 0,09                           | اختراق النظام المالي للبنك |
| 5,0000                              | متوسط 100,000 ريال  | 0,05                           | تضخم العملاء في البنك      |
| 211,000                             | 2,350,000           | المجموع                        |                            |

من خلال الجدول أعلاه تم رصد جميع المخاطر الخاصة بالمشروع مع تحديد احتمالية وقوعها وتحديد نسبها سواء كانت كبيرة أو صغيرة، ومن ثم قياس أثرها على المنظمة هل هو عالي أو متوسط أو قليل ومنخفض.

فمثلاً خطر حدوث حريق في أحد الفروع هو خطر ذو تأثير متوسط على المنظمة مع احتمالية حصول ليست عالية وبالتالي فإن الميزانية الاحتياطية التي يجب توفرها هي حاصل ضرب الأثر في احتمالية الوقوع ( $P * I = C$ )

إجمالي قيمة الأثر والخسائر التي ستحل بالمنظمة حال حدوث جميع المخاطر هو 2,350,000 ريال، وإجمالي الميزانية الاحتياطية هي: 221,000 ريال ، لكن بطبيعة الحال ليس بالضرورة حدوث جميع المخاطر وبالتالي لن يتم استخدام كامل المبلغ. وهنا يأتي دور قيادة المشروع في الحد من حصول المخاطر وتكريس جهد كبير في ذلك لمنعها ومنع حدوثها وليس في معالجتها بعد حدوثها وليس أيضاً باستنفاد الموازنة الاحتياطية المرصودة لذلك بل محاولة تقليصها والحفاظ عليها والحد من احتمالية حصول المخاطر.

## المراجع references

حجاج السعدي. (2013). إدارة المخاطر التشغيلية للبنوك التجارية.

(<https://www.ccdz.cerist.dz/admin/notice.php?id=00000000000000188652000000>)

حسين رحيم. (1994). الدور التنموي للبنوك في البلدان النامية.

([University of Biskra Repository: أهمية رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية في تحقيق استقرار الجهاز المصرفي \(univ-biskra.dz\)](#))

عمران سفيان. (بلا تاريخ). أهمية رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية في تحقيق استقرار الجهاز المصرفي.

(<http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui/handle/123456789/943>)

موجب. (2019). مخاطر الإدارة الإلكترونية في البنوك التجارية.

(<http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui/handle/123456789/8439>)