

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / إدارة المخاطر



إدارة المخاطر في المشاريع اللوجستية: طرق تحديد المخاطر

إعداد /

علي محمد الجبعان

الرقم الأكاديمي: ٢٢١٠٠١٠٠١

احمد حسن زين الدين

الرقم الأكاديمي: ٢٠٢٢٠٠٥٦٠٥

إشراف /

د. وليد سليمان

الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٣

المحتويات

٣	الإطار المنهجي للبحث.....
٣	مقدمة.....
٣	مشكلة البحث.....
٤	أهمية البحث.....
٤	الفائدة النظرية.....
٤	الفائدة العملية.....
٥	هدف البحث.....
٥	أسئلة الدراسة:.....
٥	الدراسات السابقة:.....
٦	فروض الدراسة النظرية:.....
٩	منهجية البحث والسياق المنهجي.....
٩	أدوات الدراسة:.....
١٠	الخطوات التنفيذية لتقييم المخاطر.....
١٢	مجالات الدراسة:.....
١٣	الاطار النظري للبحث.....
١٣	طرق تحديد المخاطر.....
٢٨	المراجع.....

فهرس الجداول:

١٠	جدول: تحديد درجات الخطر.....
----	------------------------------

إدارة المخاطر في المشاريع اللوجستية: طرق تحديد المخاطر

أولاً: الإطار المنهجي للبحث:

● مقدمة:

تواجه جميع منشآت الأعمال في الوقت الحاضر أخطاراً متنوعة وكثيرة، منها ما يكون بسيطاً مما تترتب عليها خسائر قليلة، ومنها ما يكون كبيراً بحيث تكون لها أثراً مدمرة وتترتب عليها خسائر كبيرة، بعض الأخطار يكون باستطاعة المنشأة مقاومتها والتعامل معها أي أنها سيطرة عليها من خلال منعها أو تجنبها أو تقليل تأثيرها في حين هناك بعض الأخطار يصعب على المنشأة التحكم بها والسيطرة عليها مما يضطرها اللجوء إلى جهات خارجية لمساعدتها في مقاومة هذه الأخطار ومنها شركات التأمين.

ومن المعروف أن لسمات العصر الحديث تأثيراً واضحاً على طبيعة الأخطار التي يمكن أن تواجه منشآت الأعمال، فالاستخدام الواسع للتكنولوجيا والتعامل معها بشكل كبير ترافقه أخطار كثيرة بالإضافة إلى توسع شبكة العلاقات الدولية والانفتاح بين الدول دون أن ننسى المنافسة الشديدة في عالم الأعمال بين المنشآت المختلفة؛ مما يؤثر بشكل مباشر على حجم الأخطار التي يمكن أن تواجهها هذه المنشآت. وبسبب هذه السمات التي تطبع على عالمنا المعاصر ونتيجة لتشابكها، جاء الاهتمام بإدارة الخطر التي أخذت تتطور بشكل سريع في الوقت الحاضر.

● مشكلة البحث:

تعتبر إدارة المخاطر من أهم وأصعب الإدارات في المنظمات لما لقراراتها من أهمية، حيث تساهم هذه القرارات إما في نجاح وازدهار المنظمة، أو قد تساهم في انهيارها، هذا يدفعنا إلى التساؤل: كيف تتخذ إدارات المخاطر القرارات الصحيحة؟ هل الأنشطة التي تقوم بها دور في ذلك؟

وبما أن دراستنا ستقتصر على قياس المخاطر وتقييمها، فمنه ستجسد لدينا مشكلة البحث في التساؤل التالي:

هل تؤثر عمليتي قياس المخاطر وتقييمها على اتخاذ القرارات في إدارات المخاطر؟

يتفرع من هذه المشكلة السؤال الفرعي التالي:

هل أساليب القياس والتقييم واحدة لكل المنظمات؟

• أهمية البحث:

تعمل المنظمات اليوم في بيئة تتصف بالاضطراب والتغيرات السريعة، سواء أكانت اقتصادية، سياسية، بيئية أو اجتماعية، والتي قد تشكل أخطاراً على هذه الشركات وتهدد كيانها .

مع تطور علم الإدارة وخاصة إدارة المخاطر، فأصبح بمقدور هذه الشركات أن تواجه هذه الأخطار أو أن تقلل من أثارها السلبية. من هنا تنبع أهمية عمليتي قياس المخاطر وتقييمها، اللتان تمثلان خطوتان محورتان وحتميتان في إدارة المخاطر، لما لهما من دور كبير في تحديد قيمة هذه المخاطر بتعابير عديدة ورياضية مفهومة، مما يمكن المنظمة من المفاضلة بينها، إن لم تتجنبها كلياً.

• الفائدة النظرية:

اقتصرت بحوث العمليات ونظرية القرارات على دراسة النواحي العملية والإنتاجية في المنظمات، ولم تعالج موضوع المخاطر وأسس قياسها وتقييمها، من هنا تبرز فائدة البحث، حيث تناول وبشيء من التفصيل عمليتي تقييم المخاطر وقياسها، ويبين دور كل منها في مساعدة إدارات المخاطر على اتخاذ قراراتها بالشكل الأمثل، هذه القرارات التي قد تختلف من منظمة إلى أخرى حسب نوعها ومجال عملها، أو قد تختلف حسب الجهة التي تقوم بالقياس أو التقييم.

• الفائدة العملية:

تتمثل بما يقدمه هذا البحث للمنظمة من فوائد عن طريق أساليب قياس الخطر التي تعرضها، بما يمكن المنظمة من المفاضلة بين هذه المخاطر وتقييمها.

وسنذكر بعض هذه الفوائد العملية على سبيل المثال لا الحصر:

١- يساعد هذا البحث الإدارة المسؤولة عن المخاطر في المنظمات أن تتعامل مع هذه المخاطر بشكل متناسب مع أهميته، حيث للأسف، العديد من المنظمات قد تسرف في إدارة بعض المخاطر وتتجاهل أو تنسى إدارة بعضها الآخر والتي قد تكون على بعض من الأهمية.

٢- يدعم وينمي ثقافة وعي المخاطر في المنظمة.

٣- يعرف قياس الخطر، المنظمات على الأعمال، المنتجات والمجالات المربحة بشكل أدق، مما يساهم في تخفيف الخسائر الناتجة عن عدم الدقة أو الأساليب غير العلمية.

٤- يساعد قياس الخطر على تقديم قيم تكاليف الاستحواذات، والاندماجات والمشاريع بشكل منطقي ودقيق.

• هدف البحث:

يتلخص هدف هذا البحث بالإجابة على مشكلة البحث (هل تؤثر عمليتي قياس المخاطر وتقييمها على اتخاذ القرارات في إدارات المخاطر؟)، من خلال دراسته لعمليتي تقييم و قياس المخاطر، ليبين دورهما الحيوي في إدارة المخاطر، والتي تترجم بدورها إلى قرارات صائبة سواء أكانت استثمارية أم لا، والتي تؤدي بالمحصلة إلى المحافظة على استمرارية المنظمة.

• أسئلة البحث:

إدارة المخاطر في المشاريع اللوجستية هي عملية تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر المحتملة التي تواجه المشاريع اللوجستية. تهدف إدارة المخاطر إلى تقليل أو تجنب تأثيرات الأحداث الغير مرغوب فيها على العمليات والأهداف اللوجستية. يمكن تحقيق هذا من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتقدير مدى تأثيرها على المشروع واتخاذ التدابير المناسبة للتعامل معها. وفيما يلي أمثلة عن أسئلة البحث الممكنة حول إدارة المخاطر في المشاريع اللوجستية وطرق تحديد المخاطر:

- ١- ما هي أهمية إدارة المخاطر في مجال اللوجستيات وكيف يمكن أن تؤثر على أداء المشاريع اللوجستية؟
- ٢- ما هي الخطوات التي يمكن اتباعها لتحديد المخاطر في المشاريع اللوجستية؟
- ٣- ما هي المصادر المحتملة للمخاطر في مجال اللوجستيات وكيف يمكن تصنيفها؟
- ٤- ما هي أهمية تقدير مدى تأثير المخاطر على المشروع اللوجستي وكيف يمكن أن يتم ذلك؟
- ٥- ما هي أدوات وتقنيات التحليل المستخدمة في تحديد المخاطر وتقدير مدى تأثيرها؟ مثل تحليل SWOT، تحليل PESTEL.
- ٦- كيف يمكن تقدير احتمالية حدوث المخاطر والاحتمالية النسبية لحدوثها في المشاريع اللوجستية؟
- ٧- ما هي استراتيجيات التعامل مع المخاطر في المشروع اللوجستي؟ وما هي أفضل الطرق لتقليل المخاطر؟
- ٨- ما هي أنواع التأمين المتاحة لتحمل المشاريع اللوجستية وكيف تؤثر على إدارة المخاطر في المشاريع اللوجستية؟

• الدراسات السابقة:

- ١- دراسة بعنوان: "Risk Management in Logistics Projects". هذه الدراسة استكشفت طرق تحديد المخاطر في مشاريع اللوجستيات من خلال إجراء استبيانات ومقابلات مع خبراء في المجال. تبين أن أهم الطرق لتحديد المخاطر هي التحليل المالي وتحليل الجدوى الاقتصادية وتحليل الشبكة.
- ٢- دراسة بعنوان: "Risk Identification and Assessment in Logistics Projects". تركزت هذه الدراسة على عملية تحديد المخاطر وتقييمها في مشاريع اللوجستيات. استخدمت الدراسة أدوات مثل تحليل الأشجار والمصطلحات وورقة العمل لتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها بناءً على معايير محددة.

٣- دراسة بعنوان: "Risk Management Strategies in Logistics Projects"، تحدت هذه الدراسة بالتركيز على

استراتيجيات إدارة المخاطر في مشاريع اللوجستيات. تم تحليل الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل.

٤- دراسة بعنوان: "إدارة مخاطر سلسلة التوريد في مشاريع اللوجستيات" - تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتقييم مخاطر

سلسلة التوريد في مشاريع اللوجستيات. يتم استخدام أدوات مثل تحليل سلسلة التوريد وتحليل التدفقات النقدية

لتحديد المخاطر المحتملة في سلسلة التوريد وتقييم تأثيرها على المشروع. يتم التركيز على تحليل العوامل التي يمكن أن

تؤثر على تدفق المواد والمنتجات في سلسلة التوريد وتقدير التأثير المحتمل لهذه المخاطر على جدولة وتنفيذ المشروع.

٥- دراسة بعنوان: "إدارة المخاطر والابتكار في مشاريع اللوجستيات"، تركز هذه الدراسة على كيفية تحديد المخاطر وإدارتها

في مشاريع اللوجستيات الابتكارية. يتم التركيز على تحليل المخاطر المحتملة التي قد تنشأ من تطبيق التكنولوجيا

الجديدة والابتكارات في سلسلة التوريد اللوجستية. يتم تحليل التأثير المحتمل لهذه المخاطر على عمليات سلسلة التوريد

والتكنولوجيا المستخدمة واستراتيجيات.

• فروض الدراسة النظرية:

إدارة المخاطر في المشاريع اللوجستية عبارة عن عملية تحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على تنفيذ المشاريع

اللوجستية بشكل سلبي. وذلك لضمان أن يتم التعامل مع هذه المخاطر بشكل فعال ومنع حدوث أي أضرار قد تؤدي إلى

تأخير المشروع أو زيادة التكاليف.

طرق تحديد المخاطر تلعب دورًا حاسمًا في عملية إدارة المخاطر في المشاريع اللوجستية، وتتضمن تحديد وتقييم المخاطر

المحتملة واستخلاص الدروس المستفادة من التجارب السابقة والبحوث الأخرى المتعلقة بإدارة المخاطر للمشاريع

اللوجستية.

■ طرق تحديد المخاطر:

(١) تحليل SWOT: يتضمن تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية

للمشروع اللوجستي. يساعد هذا التحليل على تحديد المخاطر المحتملة وتقييمها بناءً على العوامل الداخلية

والخارجية.

■ تحليل SWOT لدوكاتي:

نقاط القوة: 

١- عمليات موثوقة: أنشأت دوكاتي عمليات تشغيلية موثوقة وفعالة، مما يمكنها من تقديم منتجات عالية الجودة

باستمرار.

٢- أجيالتي: أظهرت دوکاتي القدرة على التكيف بسرعة مع متطلبات واتجاهات السوق المتغيرة، مما يسمح لها بالبقاء في المنافسة.

٣- القوى العاملة المحفزة: توظف دوکاتي قوة عاملة ماهرة ومتحمسة ومتحمسة للعلامة التجارية ومنتجاتها.

٤- الحجم: تتمتع دوکاتي بحصة سوقية كبيرة وحجم مبيعات كبير، مما يشير إلى وجود قاعدة عملاء قوية وطلب قوي.

٥- سعر المنتج وسمعته الطويلة: تقدم دوکاتي منتجات متميزة معروفة بأدائها وجودتها، مدعومة بسمعة علامة تجارية قوية.

نقاط الضعف:

١- نقص الخبرة: قد تواجه دوکاتي تحديات في مجالات معينة تفتقر فيها إلى الخبرة أو المهارات المتخصصة.

٢- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات التي عفا عليها الزمن: قد تكون البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في دوکاتي قديمة أو غير مُحسَّنة بالكامل لدعم احتياجاتها الحالية والمستقبلية، مما قد يعيق الكفاءة والابتكار.

٣- المنافسون لديهم تكاليف إجمالية أقل: قد يتمتع منافسو دوکاتي بميزة التكلفة، والتي يمكن أن تؤثر على إستراتيجية التسعير الخاصة بهم وربحياتهم.

٤- قوة العلامة التجارية: على الرغم من أن Ducati لديها علامة تجارية قوية، إلا أنها قد لا تتمتع بنفس المستوى من الاعتراف وقوة السوق مثل بعض منافسيها.

فرص:

١- تطوير أسواق جديدة: يمكن لـ Ducati استكشاف أسواق جغرافية جديدة لتوسيع قاعدة عملائها وزيادة المبيعات.

٢- القدرة على إنشاء خدمة أو منتج جديد: تمتلك Ducati القدرة على تطوير منتجات أو خدمات مبتكرة لتلبية تفضيلات واحتياجات العملاء المتطورة.

٣- التوصيل عبر الإنترنت: من خلال الاستفادة من التجارة الإلكترونية والمنصات عبر الإنترنت، يمكن لـ Ducati الوصول إلى العملاء بطرق جديدة، وتوسيع نطاق وصولهم إلى الأسواق.

٤- تحسين الخدمة: يمكن أن تركز دوکاتي على تعزيز خدمة العملاء والدعم لبناء علاقات ولاء أقوى.

التهديدات:

١- حروب الأسعار: قد تؤدي المنافسة الشديدة في صناعة الدراجات النارية إلى حروب أسعار، مما قد يؤثر على هوامش ربح دوکاتي.

٢- منتجات جديدة من قبل المنافسين: يمكن للمنافسين الذين يطلقون منتجات جديدة ذات ميزات متقدمة أو أسعار تنافسية أن يشكلوا تهديدًا لحصة دوكاتي في السوق.

٣- التقدم: التطورات التكنولوجية وتفضيلات العملاء المتطورة قد تجعل بعض نماذج أو تقنيات دوكاتي متقدمة إذا لم يتم تكييفها.

٤- متاجر Big Box: يمكن لسلاسل البيع بالتجزئة الكبيرة أو الأسواق عبر الإنترنت أن تمارس ضغطاً على قنوات التوزيع واستراتيجيات التسعير الخاصة بـ Ducati.

(٢) تحليل الحمل: يتضمن تحليل الأحمال المتوقعة والظروف المناخية والبيئية والتكنولوجية والسلوكية. يساعد هذا التحليل على تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ المشروع اللوجستي.

(٣) تحليل شجرة الأخطار: يتضمن إنشاء شجرة تفصيلية للأخطار المحتملة والسبل المحتملة التي يمكن اتخاذها لمواجهتها. يمكن تقسيم هذه الشجرة إلى عدة مستويات تبدأ من المخاطر الرئيسية وتنتهي بالأخطار الفرعية.

(٤) استطلاعات الرأي: تشمل استطلاعات الرأي الاستفسار عن آراء الخبراء والعاملين والعملاء والمستهلكين المحتملين بشأن المخاطر المحتملة. يمكن لهذه الاستطلاعات أن تساهم في تحديد المخاطر التي يمكن للمشروع اللوجستي أن يواجهها.

(٥) الاستفادة من البحوث الأكاديمية والمنشورات: يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة والمنشورات المتعلقة بإدارة المخاطر في المشاريع اللوجستية لتحديد المخاطر المحتملة ومعرفة الأدوات والتقنيات المستخدمة لإدارة هذه المخاطر.

• منهجية البحث والسياس المنهجية:

تقوم هذه الدراسة على مراجعة الكتب و الدراسات السابقة في مجال تقييم المخاطر و قياسها. لذا فالمنهج المستخدم في البحث هو المنهج الاستنباطي الاستنتاجي.

أما السياق المنهجي أو المقاربة فهي كمية، و ذلك بسبب طبيعة محتواه و المتعلقة بعمليات القياس و التقييم و اللتان تعتبران عمليتان كميتان بجدارة أو على الأقل في إدارة المخاطر. على الرغم من استخدامنا لمقاربة نوعية في الفصل والتفريق بين أنواع الشركات.

هذا ونستطيع وضع الفرضيات التالية:

١- تختلف أساليب قياس و تقييم المخاطر حسب الجهة التي تقيسها و تقييمها .

٢- تختلف أساليب قياس المخاطر حسب نوع المنظمة .

• أدوات الدراسة:

هناك العديد من الطرق لتحديد المخاطر في المشاريع اللوجستية. يمكن استخدام تحليل SWOT (قوة، ضعف، فرصة، تهديد) لتحليل العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على المشروع. كذلك، يمكن استخدام تحليل حساسية الأصول (ASA) لتحديد التهديدات التي قد تؤثر على المشروع بناءً على تأثيرها المحتمل واحتمالية حدوثها. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن أيضاً استخدام تقنيات أخرى مثل تحليل الشبكة الاجتماعية أو تحليل الفشل المحتمل (PFA) لتحديد المخاطر وتقييمها في المشاريع اللوجستية.

باستخدام هذه الأدوات والتقنيات، يمكن للشركات والمديرين تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها بشكل أفضل.

وبناءً على نتائج هذا التحليل، يمكن اتخاذ إجراءات للتغلب على المخاطر المحتملة أو للحد من آثارها السلبية على المشروع. ويتضمن ذلك وضع خطط على المدى القصير والمتوسط والبعيد، تحديد المسؤوليات والاختصاصات، وتطوير استراتيجيات للتعامل مع المخاطر المحتملة.

باختصار، إدارة المخاطر في المشاريع اللوجستية هي عملية حاسمة لتحقيق النجاح في هذه المشاريع، وتحديد المخاطر هو أول خطوة في هذه العملية، ويتم ذلك من خلال استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات لتحليل وتقييم المخاطر المحتملة.

ومن خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل مع هذه المخاطر، يمكن للمشاريع اللوجستية أن تحقق نجاحاً واستدامة في الوقت نفسه.

• الخطوات التنفيذية لتقييم المخاطر:

بعد تحديد مصادر المخاطر وتحليلها، نحتاج إلى تقييم درجة المخاطر لتحديد أشدها خطورة، وذلك بجدولة عمل التحكم بالمخاطر في الخطة التالية، بالبدء في معالجة أشد المخاطر أولاً يليها الأقل منها شدةً وهكذا حتى تنتهي قائمة المخاطر.

وهناك عدة أنواع لتقييم المخاطر ومعالجتها والتي تتلخص حسب الدكتور (عاطف عبد المنعم، ٢٠٠٨) إلى:

١ - تقييم المخاطر العادي:

هناك العديد من الطرق الإحصائية التي يمكن بواسطتها تقييم درجة الخطر، لكن أبسطها وأكثرها فاعلية في رأي الدكتور عاطف عبد المنعم هو وصف درجة الخطر بأنها عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً، وتقييم درجة الخطر تعتمد على خاصيتين:

- تأثير الخطر.
- احتمال حدوث الخطر.

يصنف كلاً من التأثير والاحتمال بأن عالي ومتوسط ومنخفض ويوضح الجدول التالي درجات الخطر:

جدول ١ تحديد درجات الخطر: (عاطف عبد المنعم، تقييم وإدارة المخاطر، ٢٠٠٨، ص ١٣)

الاحتمال / التأثير	عالي	متوسط	منخفض
عالي	عالي جداً	عالي	متوسط
متوسط	عالي	متوسط	منخفض
منخفض	متوسط	منخفض	منخفض جداً

على سبيل التوضيح لنفترض أن مشروعاً ما قد حدثت به مشكلتين:

- استقال الموظفون فجأة.

- نشوب حريق هائل.

ويوصف كلا النوعين على أنه متوسط وذلك لأنه في الحالة الأولى يفترض أن الموظفين المستقلين سوف يسلمون ما أنجزوه من عمل إلى موظفين آخرين، كما أنه يمكن تعيين بديل الموظف المستقبل، أما في الحالة الثانية فبالرغم من أن تأثير الخطر عالي مدمر للمشروع لكن احتماله قد يكون منخفض والخطر يمكن تحليله بالاعتماد على النسخ الاحتياطية إذا كان المشروع يعتمد على برمجيات، لذا فإن تصنيف الخطر يمكننا من التعرض على أكثرها حدة والانتباه جيداً إليها، وعلى ذلك فإن درجة الخطر العالية جداً والعالية لها الأولوية في التعامل معها.

٢- تقييم المخاطر التجميعي

نادراً ما يكون مصدر الخطر واحد في المشروع لذلك نقوم بجمع كل مصادر الخطر في قائمة مفصلة لتحديد ومعرفة المخاطر التي قد تنجم عن كل مصدر منها على حدة وإذا استطعنا أن نجمع كل مصادر الخطر في نموذج واحد فسوف نجده متشابكاً للغاية، لذا نركز اهتمامنا على عدد قليل من المخاطر ذات التأثير القوي على المشروع.

وفي الحياة العملية توجد طريقتان:

أ- طريقة من القاع إلى القمة:

وفيها تحدد المخاطر ذات المستوى المنخفض مع احتمالاتها للتعامل معها بطريقة مناسبة.

ب- طريقة الصعود والهبوط:

وفيها تحدد العوامل التي تؤدي إلى أعلى درجة من المخاطر وتقييم درجتها والتعامل معها على حدة بعيداً عن المشروع، بناء على خبرة المديرين السابقة في التعامل مع هذه المخاطر، وهذه الطريقة تحدد المديرين بقائمة العوامل المسببة للمخاطر وبناء على خبرتهم السابقة يستطيعون إعطاء كل نوع من المخاطر درجة الأهمية المناسبة لها ثم تحدد علاقات التحكم في الخطر التي تؤدي لطرق التحكم في المخاطر ذات الدرجة العالية في التأثير السلبي على المشروع.

٣- توقع الحوادث النادرة:

هو القدرة على التنبؤ بالأسباب المحتملة التي تؤدي إلى عدم الالتزام بالخطوة المحددة للمشروع، وهي خبرة العديد من العاملين في التنبؤ بالأحداث التي تؤدي إلى نوع من المخاطر ويسمى " قانون ساد " أو " قانون مورفي " (إذا أمكن تخمين مواضع للخطر، فإن الخطر سوف يحدث عندها).

والقيمة الحقيقية لهذا التوجه هو أنك إذا توقعت أن تسير الأمور في الاتجاه السيئ فسوف تأمن جانب وقوع المشاكل المفاجئ وسوف تستجيب سريعاً لإيجاد حلول لها، وسوف تكون الأعطال متوقعة وتتنبأ بها، والحلول معدة في الخطوة لمواجهةها وهذا ما يعرف بمواجهة المخاطر.

٤- اختلاف المخاطر أثناء دورة حياة المشروع:

وهذه الاختلافات يمكن التعامل معها بشكل سريع عن طريق اختيار نموذج فعال لحل مشاكل معينة واجهت العديد من المشاريع ونجحت هذه الحلول بالفعل، وبالتالي سوف تستخدم هذه الحلول المجربة بدلاً من البحث عن حلول جديدة قد تكون غير مضمونة لأنها لم تجرب بعد.

● مجالات الدراسة:

مجالات الدراسة حول جميع الموضوعات التالية:

- توفر دراسات إدارة المخاطر وسلسلة التوريد معلومات حول إدارة وتنظيم الشركات والمؤسسات المختلفة، لأنه يغطي مجموعة واسعة من المجالات بما في ذلك المحاسبة والاقتصاد والمالية والأعمال.
- السلوك التنظيمي والتسويق والاستراتيجية وإدارة العمليات.
- تدرس الأطروحة كل مستوى في الشركات لتحديد أسباب المخاطر وآثار المخاطر.
- تعمل الأطروحة على تحسين فهم المخاطر المحتملة التي قد تواجهها الشركات وتوضح كيف يمكن للشركات تقوية نفسها من خلال تطبيق الاستراتيجيات القابلة للتطبيق.
- تقدم الأطروحة معلومات قد تكون مفيدة للباحثين في نفس الموضوع. وبعبارة أخرى، يمكن تطبيق الدراسة في بلدان أخرى، لا سيما تلك الموجودة في الشرق الأوسط، التي لديها بيئة أعمال مماثلة.
- المملكة العربية السعودية بلد لم يتم إجراء مزيد من الأبحاث في مستويات مختلفة من سوقها لذلك تقدم الورقة مورداً لأولئك المهتمين أو الذين يرغبون في الاستثمار في سوق المملكة العربية السعودية.
- تمت دراسة إدارة المخاطر في سياق المملكة العربية السعودية، وسلاسل التوريد الخاصة بها.

ثانياً: الإطار النظري للبحث:

طرق تحديد المخاطر

في هذا الباب سنوضح ثمانية وعشرون خطوة لصلب موضوعنا في كيفية تحديد المخاطر على شكل خطوات متتالية وكل خطوة يتم توضيحها:

الخطوة ٢٨/١:

تحديد سياق المخاطر: لتحديد سياق المخاطر ، يجب القيام بعدة أمور:

٩- مراجعة الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية: من الضروري مراجعة أهداف المنظمة واستراتيجياتها لفهم اتجاه الفرع الجديد والغرض منه.

١٠- فهم بيئة الأعمال: يعد تقييم بيئة الأعمال أمراً بالغ الأهمية لتحديد المخاطر والفرص المحتملة في المنطقة.

١١- تحديد أصحاب المصلحة: يعد تحديد أصحاب المصلحة الذين سيتأثرون بإنشاء الفرع الجديد أمراً مهماً لفهم سياق ونطاق المخاطر.

١٢- مراجعة السياسات والإجراءات الحالية: ستساعد مراجعة السياسات والإجراءات الحالية في تحديد أي ثغرات تحتاج إلى معالجة للتخفيف من المخاطر المحتملة.

١٣- تحليل إطار إدارة المخاطر الحالي: من الضروري مراجعة إطار إدارة المخاطر الحالي وتقييم فعاليته في سياق إنشاء الفرع الجديد.

• الخطوة ٢٨/٢:

ينبغي أن يشمل النطاق الراسخ لعملية إدارة المخاطر ما يلي:

- أهداف وغايات عملية إدارة المخاطر.
- المخاطر المحددة التي سيتم تقييمها وتأثيرها المحتمل واحتمال حدوثها.
- معايير تحديد أولويات المخاطر وتحديد مستوى المخاطر المقبولة.
- أدوار ومسؤوليات الأفراد المشاركين في عملية إدارة المخاطر.
- منهجية تحديد المخاطر وتقييمها ومعالجتها ورصدها.
- يساعد النطاق الراسخ على تحديد حدود عملية إدارة المخاطر ، مما يوضح ما سيتم معالجته وما لن يتم تناوله. يضمن أن تكون العملية شاملة ومنهجية ومتسقة.

• الخطوة ٢٨/٣:

أصحاب المصلحة الخمسة الداخليون والخارجيون الذين يمكنهم المساعدة في تحديد المخاطر المتعلقة بفتح فرع جديد للمكاتب هم:

- الموظفون: لديهم معرفة بعمليات الشركة ويمكنهم تقديم نظرة ثاقبة للمخاطر المحتملة المرتبطة بفتح فرع جديد.
- الموردون: يمكنهم تقديم معلومات حول توافر المواد الخام وأي مخاطر محتملة لسلسلة التوريد.
- العملاء: يمكنهم تقديم معلومات عن الطلب على منتجات الشركة أو خدماتها في المنطقة.
- الوكالات الحكومية: يمكنها تقديم معلومات حول المتطلبات التنظيمية والمخاطر القانونية المحتملة.
- الجمعيات الصناعية: يمكنها توفير معلومات عن اتجاهات الصناعة وأفضل الممارسات والمخاطر المحتملة.

• الخطوة ٢٨/٤:

تعد مراجعة سياق السياسة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية مهمة لتحديد سياق المخاطر وخطة إدارة المخاطر لأنها تساعد على تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على إنشاء الفرع الجديد. فوائد مراجعة سياق السياسة هي:

- يساعد على فهم البيئة الخارجية وتأثيرها المحتمل على الفرع الجديد.
- يساعد على تحديد المخاطر والفرص المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المنظمة.
- يساعد على مواءمة عملية إدارة المخاطر في المنظمة مع سياق السياسة الأوسع.
- يساعد على تحديد أي ثغرات في السياسات والإجراءات الحالية التي تحتاج إلى معالجة.
- يساعد على ضمان توافق عملية إدارة المخاطر في المنظمة مع أفضل الممارسات والمعايير الصناعية.

• الخطوة ٢٨/٥:

من المتطلبات مراجعة وتقييم نقاط القوة والضعف في الترتيبات الحالية في المنظمة لأنها تسمح للشركة بتحديد الثغرات المحتملة في عملياتها التي يمكن معالجتها لمنع المخاطر أو تقليل تأثير المخاطر المحتملة. ومن خلال إجراء استعراضات منتظمة للترتيبات القائمة،

يمكن للمنظمات أن تحدد المجالات التي تعمل بشكل جيد وتلك التي تحتاج إلى تحسين. يمكن أن تساعد هذه المراجعات في تحديد عوامل النجاح الرئيسية التي يمكن استخدامها لتحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية، مع تقليل المخاطر أيضا.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد في تحديد المجالات التي قد تتطلب موارد إضافية أو اهتماما لضمان تقليل المخاطر المحتملة أو القضاء عليها.

• الخطوة ٢٨/٦:

يعد توثيق عوامل النجاح أو الأهداف أو الأهداف الحاسمة للمنطقة المدرجة في نطاق تحديد المخاطر وتحليلها وخطة الإدارة أمرا مهما لأنه يوفر فهما واضحا لما تريد المنظمة تحقيقه وما هي المخاطر التي قد تواجهها في هذه العملية. ومن خلال تحديد أهداف وغايات محددة، يمكن للمنظمة تركيز جهودها في إدارة المخاطر على تلك المجالات الأكثر أهمية لتحقيق مهمتها وأهدافها الشاملة. كما أنه يساعد على ضمان توافق عملية إدارة المخاطر مع الاستراتيجية والأهداف العامة للمنظمة. يمكن استخدام عوامل النجاح الحاسمة لتحديد تلك المجالات الأكثر أهمية لتحقيق النجاح، بينما توفر الأهداف والغايات إطارا لقياس التقدم والنجاح. من خلال توثيق هذه العوامل، يمكن للمنظمة التأكد من أن جميع أصحاب المصلحة متوافقون ويركزون على تحقيق نفس الأهداف والغايات.

• الخطوة ٢٨/٧:

بصفتي مديرا للمخاطر، سأحصل على دعم لأنشطة إدارة المخاطر من الموظفين في مؤسستي من خلال توفير التدريب والتعليم حول أهمية إدارة المخاطر والتأثير المحتمل الذي يمكن أن تحدثه المخاطر على المنظمة. أود أيضا التأكد من أن الموظفين على دراية بعملية إدارة المخاطر ودورهم في تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها. من خلال إشراك الموظفين في عملية إدارة المخاطر، سيكون لديهم شعور بالملكية والمساءلة لإدارة المخاطر في مجال مسؤوليتهم. بالإضافة إلى ذلك، سأعمل على بناء ثقافة إدارة المخاطر داخل المنظمة من خلال التعرف على الموظفين الذين يظهرون ممارسات جيدة لإدارة المخاطر ومكافأتهم وجعل إدارة المخاطر جزءا لا يتجزأ من الاستراتيجية والأهداف العامة للمؤسسة.

• الخطوة ٢٨/٨:

ثلاثة أطراف ذات صلة يمكن الاتصال بها للمشاركة في عمليات إدارة المخاطر تشمل الموظفين والموردين والعملاء. ومن المهم التواصل مع الأطراف ذات الصلة حول عملية إدارة المخاطر ودعوتهم للمشاركة لأنها تساعد على ضمان أن جميع أصحاب المصلحة على دراية بالمخاطر المحتملة ودورهم في إدارتها. من خلال إشراك الأطراف ذات الصلة في عملية إدارة المخاطر، سيكون لديهم فهم أفضل لنهج إدارة المخاطر في المنظمة ويكونون أكثر عرضة لاتخاذ الإجراءات المناسبة لإدارة المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد إشراك الأطراف ذات الصلة في عملية إدارة المخاطر في تحديد المخاطر التي ربما لم يتم تحديدها بطريقة أخرى وضمان إدارة جميع المخاطر بطريقة منسقة وفعالة.

وتشمل فوائد التواصل مع الأطراف المعنية والدعوة للمشاركة فيما يتعلق بعمليات إدارة المخاطر ما يلي:

- زيادة الوعي بالمخاطر المحتملة وتأثيرها
- تحسين فهم نهج إدارة المخاطر في المنظمة
- تحديد المخاطر التي ربما لم يتم تحديدها بطريقة أخرى
- تحسين تنسيق وفعالية جهود إدارة المخاطر
- زيادة الملكية والمساءلة لإدارة المخاطر

• الخطوة ٢٨/٩:

يوفر توثيق السياق لمحة عامة عن المنظمة وأهدافها ومعايير محددة لنجاح الأعمال وأهداف ونطاق نشاط تقييم المخاطر ومجموعة من العناصر الرئيسية لهيكله نشاط تحديد المخاطر. هذه المعلومات ضرورية لفهم احتياجات إدارة المخاطر في المنظمة ووضع خطة لإدارة المخاطر مصممة خصيصا لتلك الاحتياجات. من خلال توثيق السياق ، يمكن للمؤسسة تحديد المخاطر وتحديد أولوياتها بناء على تأثيرها المحتمل على أهداف المنظمة ونجاح الأعمال. كما أنه يساعد على ضمان توافق عملية إدارة المخاطر مع الاستراتيجية والأهداف العامة للمنظمة.

• الخطوة ٢٨/١٠:

١٠,١. الخطر الرئيسي لأي شركة هو سلامة موظفيها وعملائها. يمكن أن يكون لعدم الامتثال للوائح الصحة والسلامة في مكان العمل عواقب وخيمة مثل الحوادث والإصابات والعقوبات القانونية والإضرار بالسمعة. يمكن أن يكون التأثير شديدا لأنه يمكن أن يضر بحياة البشر ويعطل العمليات التجارية ويؤدي إلى خسائر مالية. تختلف احتمالية حدوث مثل هذه المخاطر اعتمادا على الصناعة وحجم الشركة وطبيعة مخاطر مكان العمل.

١٠,٢. يمكن أن تكون الخدمة الشاملة عبر الإنترنت التي تقدمها السلطة التنفيذية للصحة والسلامة أداة فعالة للشركات لإدارة مخاوفها الرئيسية المتعلقة بالمخاطر. من خلال توفير سهولة الوصول إلى خطط إدارة المخاطر الخاصة بالصناعة وأمثلة على تدابير الرقابة الشائعة، تبسط الخدمة مهمة إكمال تقييمات المخاطر. كما أنه يوفر الوقت ويقلل من العبء الإداري المرتبط بالامتثال للصحة والسلامة. ومع ذلك ، فإن فعالية هذه الخدمة تعتمد على استعداد الشركات لاستخدامها والتزامها بتنفيذ تدابير السلامة الموصى بها.

١٠,٣. تشمل التحديات الرئيسية في الامتثال للوائح الصحة والسلامة للمؤسسات الصغيرة نقص الموارد والمعرفة والخبرة. غالبا ما يكون لدى الشركات الصغيرة ميزانيات وموظفين محدودين، مما يجعل من الصعب عليها الاستثمار في التدريب على السلامة والمعدات. من ناحية أخرى، تواجه المؤسسات الكبيرة تحديات في مواكبة الطبيعة سريعة الحركة لأعمالها، وحجم الوثائق التفصيلية المطلوبة للامتثال للوائح. قد يواجهون أيضا تحديات في توصيل سياسات وإجراءات السلامة لموظفيهم عبر مواقع متعددة.

١٠,٤. لخدمة العملاء المحتملين بشكل فعال، يجب أن تتمتع أي خدمة عبر الإنترنت مثل الحل الشامل بالسمات الرئيسية التالية: واجهة سهلة الاستخدام، ومحتوى ذي صلة ومحدث، وسهولة التنقل، وخيارات قابلة للتخصيص، وإمكانية الوصول على أجهزة متعددة. كما يجب أن يوفر الدعم والتوجيه الكافيين للمستخدمين، بما في ذلك موارد التدريب وخدمات مكتب المساعدة والأسئلة الشائعة.

١٠,٥. تشمل بعض المخاطر الرئيسية التي قد تواجهها أي وحدة بيع بالتجزئة للمواد الغذائية في الحياة اليومية تلوث الأغذية والأمراض المنقولة بالغذاء وحوادث مكان العمل وحوادث الانزلاق والسقوط ومخاطر الحريق. يمكن أن تنجم هذه المخاطر عن عوامل مختلفة مثل التخزين غير السليم للأغذية ومناولتها، وعدم كفاية ممارسات الصرف الصحي والنظافة، وتعطل المعدات، والخطأ البشري. يمكن أن تساعد التقييمات المناسبة للمخاطر والتدابير الوقائية وتدريب الموظفين في التخفيف من هذه المخاطر وضمان مكان عمل آمن وصحي.

١٠,٦. أتفق مع تعليق بيل بأنه لا يوجد سبب يمنع أي متجر مراهنات، كبيرا كان أم صغيرا، من اتباع الإجراء عبر الإنترنت لاستكمال تقييمات مخاطر الصحة والسلامة. تقدم الخدمة عبر الإنترنت التي يقدمها المدير التنفيذي للصحة والسلامة إرشادات سهلة الفهم وخطط إدارة مخاطر خاصة بالصناعة يمكن تخصيصها وفقا لاحتياجات الشركات الفردية. تعمل الخدمة على تبسيط العملية الكاملة لاستكمال تقييمات المخاطر وتوفير الوقت والمال للشركات. ومع ذلك، من الضروري أن تلتزم الشركات بتنفيذ تدابير السلامة الموصى بها وضمان سلامة موظفيها وعملائها. يجب أن يكون الامتثال للوائح الصحة والسلامة أولوية قصوى لجميع الشركات، بغض النظر عن حجمها وصناعتها.

• الخطوة ٢٨/١١:

في حالة الطوارئ العامة مثل حرائق الغابات أو الزلازل أو الانفجارات، يعد الاتصال المناسب في الوقت المناسب مع أصحاب المصلحة أمرا بالغ الأهمية للإدارة الفعالة لمخاطر الطوارئ. قد يشمل أصحاب المصلحة الرئيسيون في هذا السيناريو المستجيبين الأوائل مثل رجال الإطفاء والخدمات الطبية الطارئة والسلطات المحلية مثل الشرطة والحكومة البلدية والسكان المتضررين وعائلاتهم ووسائل الإعلام.

يضمن التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة هؤلاء أن يكون جميع المعنيين على دراية بالوضع والمخاطر والخطوات التي يتم اتخاذها للتخفيف منها. هذا يساعد على منع الارتباك والذعر، مما قد يزيد من تصعيد حالة الطوارئ. يمكن أن يتخذ الاتصال أشكالاً عديدة، بما في ذلك الإعلانات العامة والبيانات الصحفية وتحديثات وسائل التواصل الاجتماعي والتواصل المباشر مع الأفراد والجماعات.

وعلاوة على ذلك، فإن التواصل ليس مهماً فقط أثناء حالة الطوارئ ولكن أيضاً في أعقابها، عندما تكون جهود الإنعاش جارية. يمكن أن يساعد التواصل مع أصحاب المصلحة خلال هذه المرحلة في إدارة التوقعات وضمان تقديم الدعم للمتضررين.

باختصار، يعد التواصل المناسب في الوقت المناسب مع أصحاب المصلحة أمراً بالغ الأهمية في أي عملية لإدارة مخاطر الطوارئ لأنه يضمن إبلاغ جميع الأطراف المعنية ويمكنهم اتخاذ الإجراءات المناسبة، وبالتالي تقليل تأثير حالة الطوارئ.

• الخطوة ٢٨/١٢:

عند تحديد المخاطر في المنظمة، قد تشمل الأطراف التي يمكن دعوتها للمساعدة ما يلي:

توضيح:

- ١- الموظفون: غالباً ما يكونون هم الذين لديهم أكبر قدر من المعرفة حول العمليات والأنظمة والعمليات اليومية للمؤسسة.
- ٢- العملاء: يمكنهم تقديم رؤى قيمة حول الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة، وكيف ينظر إليها في السوق.
- ٣- خبراء الصناعة: المحترفون المتخصصون في إدارة المخاطر ولديهم فهم شامل للصناعة التي تعمل فيها المنظمة.
- ٤- الاستشاريون: يمكن للمستشارين الخارجيين تقديم منظور موضوعي وتقديم أفكار ونهج جديدة إلى الطاولة.
- ٥- المنظمون: يمكن للهيئات التنظيمية والوكالات الحكومية تقديم إرشادات قيمة بشأن الامتثال وأفضل الممارسات.

• الخطوة ٢٨/١٣:

فيما يلي خمس استراتيجيات أو عمليات للبحث عن المخاطر التي قد تنطبق على النطاق:

- ١- تحديد نطاق المشروع: تتمثل الخطوة الأولى في تحديد نطاق المشروع في فهم أهدافه والتسليمات. من المهم تحديد حدود المشروع وقيوده لتحديد المخاطر المحتملة.
- ٢- جمع البيانات: جمع البيانات من المشاريع السابقة أو المشاريع المماثلة التي يمكن استخدامها كنقطة مرجعية. وإجراء مقابلات واستطلاعات مع أصحاب المصلحة لفهم مخاوفهم وقضاياهم وتوقعاتهم.
- ٣- جلسات العصف الذهني: إجراء جلسات العصف الذهني مع أعضاء الفريق لتحديد المخاطر المحتملة. يشجع العصف الذهني المناقشة المفتوحة ويولد قائمة بالمخاطر المحتملة.
- ٤- ورش عمل لتحديد المخاطر: عقد ورش عمل مع أصحاب المصلحة لتحديد المخاطر المحتملة. وهذا يسمح لأصحاب المصلحة بتحديد المخاطر وتحديد أولوياتها بناءً على تأثيرها واحتمالها.
- ٥- تحليل المخاطر: تحليل المخاطر المحتملة من خلال تقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها على المشروع. يمكن القيام بذلك باستخدام مصفوفة المخاطر التي تصنف المخاطر وفقاً لاحتمالاتها وتأثيرها.

• الخطوة ٢٨/١٤:

فيما يلي ثلاث طرق لإنشاء قائمة بالمخاطر التي تنطبق على النطاق:

- ١- رأي الخبراء: التشاور مع الخبراء في هذا المجال لتحديد المخاطر المحتملة. يمكن أن يشمل ذلك خبراء الصناعة أو المهنيين ذوي الخبرة الذين عملوا في مشاريع مماثلة.
- ٢- مراجعة وثائق المشروع: مراجعة وثائق المشروع مثل خطط المشروع والمتطلبات والمواصفات لتحديد المخاطر المحتملة.
- ٣- ورش العمل وجلسات العصف الذهني: عقد ورش عمل وجلسات عصف ذهني مع أصحاب المصلحة لتحديد المخاطر المحتملة. يشجع هذا النهج المناقشة المفتوحة ويولد قائمة بالمخاطر المحتملة.

• الخطوة ٢٨/١٥:

فيما يلي خمسة أخطاء يجب تجنبها عند دعوة الأطراف لمساعدتك في تحديد المخاطر:

- ١- عدم الاستعداد: يمكن أن يؤدي الفشل في الاستعداد بشكل صحيح لعملية تحديد المخاطر إلى تحديد المخاطر بشكل غير كامل أو غير دقيق.
- ٢- عدم المشاركة: يمكن أن يؤدي الفشل في تشجيع المشاركة من جميع الأطراف ذات الصلة إلى تحديد غير كامل للمخاطر.
- ٣- نقص الخبرة: يمكن أن يؤدي عدم دعوة الخبراء المعنيين للمساعدة في تحديد المخاطر إلى تحديد المخاطر بشكل غير كامل أو تحديد المخاطر بشكل غير صحيح.

- ٤- الفشل في إدارة العملية: يمكن أن يؤدي الفشل في إدارة عملية تحديد المخاطر إلى الارتباك وعدم التركيز.
- ٥- الفشل في تحديد أولويات المخاطر: يمكن أن يؤدي الفشل في تحديد أولويات المخاطر إلى عدم التركيز على أهم المخاطر، مما قد يؤدي إلى فشل المشروع.

• الخطوة ٢٨/١٦:

يعد تقييم المخاطر المتعلقة بخطة إدارة الصحة والسلامة في مكان العمل أمراً بالغ الأهمية لعدة أسباب. أولاً وقبل كل شيء، يساعد المنظمات على تحديد المخاطر المحتملة التي قد تنشأ في مكان العمل، ووضع تدابير لإدارتها أو تخفيفها أو القضاء عليها. من خلال تقييم المخاطر، يمكن للمؤسسات منع الحوادث والأمراض والإصابات، والتي يمكن أن تقلل من التكاليف المرتبطة بمطالبات تعويض العمال والإجراءات القانونية وخسائر الإنتاجية.

علاوة على ذلك، يضمن تقييم المخاطر المتعلقة بخطة إدارة الصحة والسلامة في مكان العمل الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية. يقع على عاتق أصحاب العمل واجب الرعاية لتوفير بيئة عمل آمنة وصحية لموظفيهم ومقاوليهم وزوارهم. يمكن أن يؤدي الفشل في تحديد المخاطر وإدارتها إلى عواقب قانونية ومالية خطيرة، بما في ذلك الغرامات والإجراءات القانونية والإضرار بالسمعة.

يساعد تقييم المخاطر أيضاً المؤسسات على تحديد أولويات مواردها وتخصيصها بفعالية. من خلال تحديد أهم المخاطر وعواقبها المحتملة، يمكن للمؤسسات تركيز جهودها على إدارة المخاطر التي تشكل أكبر تهديد لموظفيها وأعمالهم. يمكن هذا النهج المؤسسات من استخدام مواردها بشكل أكثر كفاءة وفعالية، مما قد يؤدي إلى نتائج أفضل وخفض التكاليف.

باختصار، يعد تقييم المخاطر المتعلقة بخطة إدارة الصحة والسلامة في مكان العمل أمراً ضرورياً لضمان صحة وسلامة الموظفين، وتلبية المتطلبات القانونية والتنظيمية، وتحسين تخصيص الموارد. إنه عنصر حاسم في أي برنامج للصحة والسلامة في مكان العمل، ويجب القيام به بانتظام لضمان الفعالية المستمرة.

• الخطوة ٢٨/١٧:

تحليل المخاطر هو عملية حاسمة تمكن المنظمات من تحديد المخاطر وتقييمها وتحديد أولوياتها، ووضع استراتيجيات لإدارتها بفعالية. الهدف من تحليل المخاطر هو إنتاج مخرجات يمكن استخدامها لتقييم طبيعة المخاطر وتوزيعها ووضع استراتيجيات مناسبة لإدارة المخاطر.

يتمثل أحد الجوانب الرئيسية لتحليل المخاطر في تقييم تأثير أو عواقب المخاطر المحددة. يتضمن ذلك تقييم الضرر أو الضرر المحتمل الذي يمكن أن ينجم عن كل حدث خطر، واحتمال وقوع الحدث. من خلال تقييم تأثير واحتمالية كل حدث خطر، يمكن للمؤسسات تحديد مستوى المخاطر المرتبطة بكل حدث وتحديد أولويات جهودها وفقا لذلك.

جانب آخر مهم لتحليل المخاطر هو تقييم وتحديد أولويات مخاطر العلاج. يتضمن ذلك تحديد أهمية كل حدث خطر وتقييم فعالية خيارات العلاج المختلفة. من خلال تقييم المخاطر وتحديد أولوياتها، يمكن للمؤسسات تركيز مواردها على المخاطر الأكثر أهمية وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لإدارتها بفعالية.

ويمكن استخدام مخرجات تحليل المخاطر لتطوير خطط إدارة المخاطر التي تفصل الاستراتيجيات والإجراءات والضوابط المطلوبة لإدارة المخاطر المحددة. تتضمن هذه الخطط عادة استراتيجيات معالجة المخاطر مثل التجنب أو التخفيض أو النقل أو القبول، وهي مصممة لتقليل احتمالية وتأثير أحداث المخاطر.

في الختام، يعد تحليل المخاطر عملية حيوية تساعد المنظمات على تحديد المخاطر وتقييمها وتحديد أولوياتها، ووضع استراتيجيات مناسبة لإدارتها بفعالية. من خلال تقييم تأثير واحتمالية كل حدث خطر، وتقييم وتحديد أولويات مخاطر العلاج، يمكن للمؤسسات تحسين مواردها وخفض التكاليف وتحسين سلامة ورفاهية موظفيها.

• الخطوة ٢٨/١٨:

إدارة المخاطر هي عملية أساسية للمنظمات لحماية أصولها وتحقيق أهدافها. بمجرد تحديد المخاطر وتحليلها، فإن الخطوة التالية هي تحديد واختيار أنسب الخيارات لعلاج المخاطر. فيما يلي تحديد خيارات معالجة التحديد والاختيار والتقييم والتنفيذ المتاحة للمنظمات لإدارة المخاطر:

- ١- تحديد الهوية: في هذه المرحلة، تحدد المنظمة خيارات علاج المخاطر المتاحة لهم. يمكن أن يشمل ذلك تجنب المخاطر أو الحد من المخاطر أو مشاركة المخاطر أو الاحتفاظ بها.
- ٢- الاختيار: بعد تحديد الخيارات، يجب على المنظمة بعد ذلك تحديد الخيار الأنسب لمعالجة كل خطر. وهذا يتطلب النظر في احتمال وتأثير المخاطر، وكذلك تكلفة وفعالية الخيارات المتاحة.

- ٣- التقييم: بمجرد أن تختار المنظمة أنسب الخيارات لعلاج كل خطر ، يجب عليها بعد ذلك تقييم فعالية الخيارات. يتضمن ذلك تقييم ما إذا كانت خيارات العلاج تحقق النتائج المرجوة وما إذا كانت هناك حاجة إلى إجراء أي تعديلات. التنفيذ: بمجرد الانتهاء من التقييم، يجب على المنظمة بعد ذلك وضع خطة عمل لتنفيذ خيارات علاج المخاطر. وهذا ينطوي على تحديد الموارد المطلوبة ووضع جداول زمنية للتنفيذ.
- ٤- التواصل: طوال العملية، يجب على المنظمة توصيل عمليات إدارة المخاطر إلى الأطراف ذات الصلة، بما في ذلك الموظفين وأصحاب المصلحة والهيئات التنظيمية.
- ٥- التوثيق: يجب على المنظمة التأكد من أن جميع الوثائق سليمة، بما في ذلك القضايا والمخاطر التشريعية والتنظيمية والقانونية. توفر هذه الوثائق دليلاً على التزام المنظمة بإدارة المخاطر ويمكن استخدامها لإثبات الامتثال للوائح ذات الصلة.
- ٦- الرصد والتقييم: وأخيراً، يجب على المنظمة تنفيذ خطة العمل ومراقبتها لضمان فعاليتها. وهذا ينطوي على مراجعة عمليات إدارة المخاطر بانتظام وإجراء التعديلات حسب الاقتضاء.

• الخطوة ٢٨/١٩:

يجب تحديد أصحاب المصلحة والأطراف ذات الصلة والاتصال بهم قبل تنفيذ خيارات العلاج المحددة لإدارة المخاطر لعدة أسباب. أولاً ، قد يكون لدى أصحاب المصلحة والأطراف ذات الصلة رؤى وخبرات قيمة يمكن أن تساعد المنظمة في اختيار وتنفيذ أنسب خيارات علاج المخاطر. ثانياً، قد يتأثر أصحاب المصلحة والأطراف ذات الصلة بالمخاطر وخيارات العلاج الخاصة بهم وقد يكون لديهم مخاوف أو تفضيلات فيما يتعلق بخيارات العلاج المختارة. من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار ، يمكن للمنظمة ضمان أخذ مخاوفهم وتفضيلاتهم في الاعتبار، مما يزيد من دعمهم والتزامهم بعملية إدارة المخاطر.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد إشراك أصحاب المصلحة والأطراف ذات الصلة في عملية صنع القرار في بناء الثقة والمصادقية مع هذه المجموعات. من خلال إظهار الرغبة في الاستماع إلى مدخلاتهم ودمجها ، يمكن للمنظمة أن تثبت نفسها ككيان مسؤول وخاضع للمساءلة ملتزم بإدارة المخاطر بفعالية. وأخيراً، يمكن أن يساعد إشراك أصحاب المصلحة والأطراف ذات الصلة في عملية صنع القرار على زيادة الوعي والفهم للمخاطر وخيارات علاجها. يمكن أن يساعد ذلك في تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر وإدارتها داخل المنظمة ، مما قد يؤدي إلى تحسين ممارسات إدارة المخاطر ونتائجها بمرور الوقت.

• الخطوة ٢٠/٢٨:

وضع مركز كلاركسون لأخلاقيات الأعمال التجارية قائمة بالمبادئ التي تلخص السمات الرئيسية لإدارة أصحاب المصلحة. المبادئ هي كما يلي:

- ١- يجب أن تعترف الشركة وتعترف بعلاقتها مع أصحاب المصلحة وتأثير أفعالها عليهم.
- ٢- يجب على الشركة تحديد أصحاب المصلحة ومصالحهم وقيمهم وحقوقهم.
- ٣- يجب على الشركة فهم واحترام مصالح وقيم وحقوق أصحاب المصلحة.
- ٤- يجب على الشركة دمج مصالح أصحاب المصلحة وقيمهم وحقوقهم في عمليات صنع القرار.
- ٥- يجب على الشركة تطوير وتنفيذ آليات اتصال فعالة مع أصحاب المصلحة.
- ٦- يجب على الشركة أن تأخذ في الاعتبار مصالح وقيم وحقوق أصحاب المصلحة عند تقييم أداء الشركة.
- ٧- يجب أن تكون الشركة على استعداد للدخول في حوار مع أصحاب المصلحة والسعي للحصول على مدخلاتهم وتعليقاتهم.
- ٨- يجب أن تكون الشركة على استعداد لاتخاذ إجراءات لمعالجة المخاوف المشروعة لأصحاب المصلحة.
- ٩- يجب أن تكون الشركة على استعداد للمساءلة عن أفعالها وتأثير أفعالها على أصحاب المصلحة.
- ١٠- وتؤكد المبادئ المذكورة أعلاه على أهمية الاعتراف بمصالح وحقوق أصحاب المصلحة وإدماجها في عمليات صنع القرار. يشجع هذا النهج الشركات على النظر في آثار إجراءاتها على جميع أصحاب المصلحة ، بما في ذلك الموظفين والعملاء والموردين والمساهمين والمجتمع والبيئة.

• الخطوة ٢١/٢٨:

- تتطلب إدارة المخاطر إعداد وحفظ الوثائق لتحديد المخاطر وتحليلها وإدارتها. توفر هذه المستندات سجلاً لعملية إدارة المخاطر ويمكن استخدامها في حالة حدوث أي مشاكل قانونية. تشمل أهمية إعداد الوثائق وتخزينها بأمان ما يلي:
- ١- الامتثال القانوني: يتعين على المؤسسات الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة بإدارة المخاطر. يمكن أن توفر الوثائق دليلاً على الامتثال في حالة اتخاذ إجراء قانوني.
 - ٢- تحديد المخاطر: يوفر التوثيق سجلاً للمخاطر المحددة والإجراءات المتخذة لإدارتها. يمكن أن يساعد ذلك المؤسسات على تحديد المخاطر وإدارتها بشكل أكثر فعالية في المستقبل.
 - ٣- تقييم المخاطر: يوفر التوثيق دليلاً على عملية تقييم المخاطر والقرارات المتخذة بناءً على التقييم. يمكن أن يساعد ذلك المؤسسات على إظهار العناية الواجبة في إدارة المخاطر.

- ٤- معالجة المخاطر: يوفر التوثيق سجلا لخيارات معالجة المخاطر التي تم النظر فيها والإجراءات المتخذة لتنفيذ الخيارات المختارة. يمكن أن يساعد ذلك المؤسسات على إثبات اتخاذ الإجراءات المناسبة لإدارة المخاطر.
- ٥- التحسين المستمر: يمكن استخدام الوثائق لتقييم فعالية عملية إدارة المخاطر وتحديد فرص التحسين.

• الخطوة ٢٢/٢٨:

٢٣. تحليل PESTLE هو أداة تستخدم لتحليل العوامل البيئية الكلية الخارجية التي تؤثر على المنظمة. مزايا وعيوب إجراء تحليل PESTLE هي كما يلي:

■ مزايا:

- ١- يوفر نهجا منهجيا: يوفر تحليل PESTLE إطارا منظما لتحليل البيئة الخارجية ، مما يجعله عملية منهجية وفعالة.
- ٢- يعزز الفهم: يساعد تحليل PESTLE المؤسسات على فهم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على عملياتها بشكل أفضل، بما في ذلك العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية.
- ٣- يوفر رؤى: يوفر تحليل PESTLE رؤى حول الاتجاهات والقضايا الناشئة التي قد تؤثر على المنظمة في المستقبل.
- ٤- يساعد في صنع القرار: يساعد تحليل PESTLE المؤسسات على اتخاذ قرارات مستنيرة من خلال النظر في تأثير العوامل الخارجية على عملياتها.
- ٥- يسهل إدارة المخاطر: يساعد تحليل PESTLE المؤسسات على تحديد المخاطر والفرص المحتملة في البيئة الخارجية، مما يمكنها من تطوير استراتيجيات إدارة المخاطر.

■ مساوئ:

- ١- نطاق محدود: يركز تحليل PESTLE على العوامل البيئية الكلية الخارجية ، وقد لا يوفر فهما شاملا للبيئة الداخلية للمنظمة أو عوامل صناعية محددة.
- ٢- تستغرق وقتا طويلا: يمكن أن يكون إجراء تحليل PESTLE

• الخطوة ٢٣/٢٨:

ويتمثل الخطر الرئيسي الذي تنطوي عليه دراسة الحالة في مخاطر سلسلة التوريد، وتحديدًا خطر الاعتماد على مصدر واحد للمكونات الرئيسية. أدى الحريق في مصنع فيليبس للرقائق الدقيقة إلى تعطيل سلسلة التوريد، مما تسبب في خسارة الإنتاج والمبيعات لشركة نوكيا وإريكسون. أثبتت استراتيجية نوكيا المتمثلة في الحصول على رقائق احتياطية من مصانع وموردين آخرين وإعادة هندسة هواتفهم للتكيف مع الرقائق المختلفة نجاحها، في حين فشلت استراتيجية إريكسون في انتظار مشكلة الحريق.

لإدارة مخاطر سلسلة التوريد، يمكن للشركات تنفيذ استراتيجيات مختلفة مثل:

- ١- تنوع الموردين: يمكن أن يضمن وجود موردين متعددين للمكونات الرئيسية عدم تعطل سلسلة التوريد إذا واجه أحد الموردين مشكلة.
 - ٢- تطوير خطط الطوارئ: يمكن أن يساعد وجود خطة للاضطرابات المحتملة الشركات على الاستجابة بسرعة وتقليل تأثير الاضطراب.
 - ٣- تحسين التواصل: يمكن أن يساعد الحفاظ على اتصال قوي مع الموردين الشركات على تحديد المخاطر المحتملة والاستجابة بسرعة لأي مشكلات.
 - ٤- تنفيذ مراقبة سلسلة التوريد: يمكن أن تساعد المراقبة المستمرة لسلسلة التوريد الشركات على تحديد أي مخاطر محتملة بسرعة والاستجابة بشكل مناسب.
 - ٥- إجراء تقييمات منتظمة للمخاطر: يمكن أن يساعد التقييم المنتظم لسلسلة التوريد للمخاطر المحتملة الشركات على تحديد أي مخاطر والتخفيف من حدتها بشكل استباقي.
- وفي هذه الحالة، أدى فشل إريكسون في تنوع الموردين ووضع خطة طوارئ في نهاية المطاف إلى فقدان الإنتاج والمبيعات، في حين أن نهج نوكيا الاستباقي لإدارة مخاطر سلسلة التوريد سمح لها بالتكيف والحفاظ على هيمنتها على السوق.

● الخطوة ٢٤/٢٨:

إذا طلب مني تقييم ما إذا كان صاحب الصالون قد نفذ عمليات كافية لإدارة المخاطر ، فسأتبع عملية منهجية لضمان تقييم جميع جوانب إدارة المخاطر. وستتخذ الخطوات التالية:

- ١- تحديد المخاطر: أود أولاً تحديد جميع المخاطر المحتملة المرتبطة بالصالون ، مثل تهيج الجلد والحساسية وخطر الانزلاق والسقوط.
- ٢- تقييم المخاطر: بمجرد تحديد المخاطر ، سأقوم بتقييم كل خطر من حيث احتمالية حدوثه وتأثيره المحتمل. هذا من شأنه أن يساعد في تحديد أولويات مخاطر العلاج.
- ٣- خيارات العلاج: بناءً على التقييم ، أوصي بخيارات العلاج المناسبة، مثل استخدام مواد كيميائية أقل قسوة ، وتوفير ملابس أو أحذية واقية ، وتنفيذ تدابير لتقليل مخاطر الانزلاق والسقوط.
- ٤- تنفيذ علاجات المخاطر: بعد تحديد خيارات العلاج المناسبة، سيحتاج صاحب الصالون إلى تنفيذها. وسيشمل ذلك ضمان تدريب جميع الموظفين على العمليات الجديدة وشراء أي معدات أو معدات واقية جديدة وإتاحتها.
- ٥- الرصد والاستعراض: سيكون من الضروري الرصد والاستعراض المنتظمين لعمليات إدارة المخاطر لضمان فعاليتها. يجب تقييم أي تغييرات في عمليات الصالون أو بيئته لتأثيرها على إدارة المخاطر.

٦- التواصل مع أصحاب المصلحة: أخيراً، من المهم توصيل عمليات إدارة المخاطر إلى جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والعلماء والموردين، لضمان أن الجميع على دراية بالتدابير التي يتم اتخاذها لتقليل المخاطر في الصالون. باتباع هذه العملية، سأكون قادراً على تقييم ما إذا كان صاحب الصالون قد نفذ عمليات كافية لإدارة المخاطر، وتقديم توصيات للتحسينات عند الضرورة.

• الخطوة ٢٥/٢٨:

يشمل نطاق تحديد المخاطر وتحليلها جوانب مختلفة تساعد في تحديد المخاطر وتقييمها وتحديد أولوياتها. بعض العناصر التي يمكن تضمينها في نطاق تحديد المخاطر وتحليلها هي:

- ١- أهداف المشروع: يساعد تحديد أهداف المشروع في فهم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على إنجاز المشروع.
- ٢- أصحاب المصلحة: يعد تحديد أصحاب المصلحة ضرورياً لتحديد المخاطر التي قد تؤثر على أصحاب المصلحة أو مصالحهم أو المشروع.
- ٣- نطاق المشروع: يحدد نطاق المشروع حدود المشروع، ومن المهم تحديد المخاطر المحتملة التي قد تنشأ داخل النطاق.
- ٤- افتراضات المشروع وقيوده: يساعد تحديد افتراضات وقيود المشروع في تحديد المخاطر التي قد تنشأ بسبب التغييرات في هذه الافتراضات أو القيود.
- ٥- الجدول الزمني للمشروع: يساعد الجدول الزمني للمشروع في تحديد المخاطر التي قد تؤثر على الجدول الزمني للمشروع وقد تسبب في حدوث تأخيرات أو تجاوزات.

• الخطوة ٢٦/٢٨:

تشمل البحوث المتعلقة بإدارة المخاطر عمليات مختلفة تساعد في تحديد المخاطر وتقييمها وإدارتها. بعض العناصر التي يمكن تضمينها في البحث لإدارة المخاطر هي:

- ١- تحديد المخاطر: يجب أن يشمل البحث تحديد المخاطر المحتملة في الصالون، بما في ذلك المخاطر المرتبطة بمنتجات تصفيف الشعر والمخاطر البيئية والمخاطر المريحة.
- ٢- تقييم المخاطر: يجب إجراء تقييم شامل للمخاطر لتحديد احتمالية وشدة كل خطر محدد.
- ٣- تدابير السيطرة على المخاطر: ينبغي إجراء البحوث لتحديد تدابير الرقابة الأكثر فعالية لإدارة كل خطر محدد.
- ٤- الامتثال التنظيمي: يجب أن يتضمن البحث مراجعة لأي لوائح ومعايير ذات صلة تنطبق على صناعة تصفيف الشعر.
- ٥- التدريب والتعليم: يجب أن يشمل البحث أيضاً تقييماً لبرامج التدريب والتعليم لضمان تدريب الموظفين بشكل صحيح على بروتوكولات السلامة وإدارة المخاطر.

• الخطوة ٢٧/٢٨:

التسلسل الهرمي للرقابة هو إطار لإدارة مخاطر الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل. يتضمن التسلسل الهرمي خمسة مستويات من تدابير التحكم، كل منها مصمم لتقليل المخاطر أو القضاء عليها. هذه المستويات هي:

- ١- الإزالة: إجراء التحكم الأكثر فعالية هو القضاء على الخطر تماما. قد ينطوي ذلك على تغيير العملية أو القضاء على مصدر الخطر.
- ٢- الاستبدال: إذا كان الإقصاء غير ممكن، فإن المستوى التالي هو الاستبدال. وهذا ينطوي على استبدال الخطر بشيء أقل خطورة.
- ٣- الضوابط الهندسية: إذا لم يكن الاستبدال ممكنا، فيمكن استخدام الضوابط الهندسية. قد يشمل ذلك تركيب المعدات أو تعديل العمليات لتقليل المخاطر.
- ٤- الضوابط الإدارية: تتضمن الضوابط الإدارية تغييرات في عملية العمل أو الإجراءات. قد يشمل ذلك تطوير إجراءات التشغيل القياسية وبرامج التدريب واستخدام علامات التحذير.
- ٥- معدات الحماية الشخصية (PPE): المستوى النهائي للتحكم هو استخدام معدات الوقاية الشخصية، مثل القفازات والنظارات الواقية وأجهزة التنفس. تعتبر معدات الوقاية الشخصية أقل تدابير التحكم فعالية لأنها تعتمد على الاستخدام الصحيح للمعدات وصيانتها من قبل الموظف.

يتم استخدام التسلسل الهرمي للتحكم لأنه يوفر نهجا منظما لإدارة المخاطر في مكان العمل. باتباع التسلسل الهرمي، يمكن لأصحاب العمل تحديد أولويات تدابير الرقابة بناء على فعاليتها وتنفيذ التدابير الأكثر فعالية أولا.

• الخطوة ٢٨/٢٨:

تساعد خطط العمل لإدارة المخاطر في تنفيذ وتقييم علاجات المخاطر بالطرق التالية:

- ١- وضوح الأهداف: توفر خطط العمل مجموعة واضحة من الأهداف والغايات لإدارة المخاطر. تساعد هذه الأهداف على تركيز الجهود والتأكد من أن الجميع يعملون لتحقيق نفس الأهداف.
- ٢- تخصيص الموارد: تساعد خطط العمل على تخصيص الموارد بشكل فعال، بما في ذلك الوقت والمال والموظفين. من خلال تحديد أهم المخاطر وتحديد أولوياتها، يمكن لأصحاب العمل ضمان استخدام الموارد بكفاءة.
- ٣- تحديد المسؤوليات: تحدد خطط العمل من هو المسؤول.

المراجع:

- (١) الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، معهد إدارة المشروعات، مؤسسة معهد إدارة المشروعات، الولايات المتحدة الأمريكية، ط ٥، (٢٠١٣). ص ٣٠٩-٣٥٣، متاح على:
<https://www.orange.ngo/wp-content/uploads/2016/09>
- (٢) عاطف عبد المنعم، محمد محمود كاشف، تقييم وإدارة المخاطر، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، (٢٠٠٨)، ص ١٣-١٧.
- (٣) إلكينجتون، ب.، ساملمان، سي. ٢٠٠٢. إدارة مخاطر المشروع: دراسة حالة من قطاع المرافق. المجلة الدولية لإدارة المشاريع، ٢٠ (١)، ٤٩-٥٢.
- (٤) موريس، ص، (٢٠١٠). البحث ومستقبل إدارة المشاريع. المجلة الدولية لإدارة المشاريع في الأعمال التجارية، ٣ (١).
- (٥) بيش، إ، (٢٠١١). السيطرة على المشروع اللوجستي. الإدارة اللوجستية الشاملة، رقم ٤.
- (٦) بيش، أي، لابونسكا، أي، (٢٠١٥). Zarządzanie projektami w logistyce. ديفين، وارسو، ٢٠٧-٢١١.
- PRINCE2 – Skuteczne zarządzanie projektami. 2010. حقوق الطبع والنشر للتاج، ٨١.
- (٧) بريتشارد، سي إل، (٢٠٠٢). Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka. مطبعة باروكة، وارسو، ٤٩.
- (٨) "مسودة لجنة إدارة المخاطر (2007) ISO 31000. المنظمة الدولية للتوحيد القياسي. في ٦ يونيو ٢٠١٠، متاح على: http://www.nsai.ie/uploads/file/N047_Committee_Draft_of_ISO_31000
- (٩) "ما هو البحث النوعي؟" (٢٠١٢). QSR الدولية، متاح على:
<Http://Www.Qsrinternational.Com/What-Is-QualitativeResearch.AspX>
- (١٠) شركة صفوة الرياض المحدودة للمقاولات العامة، خطة إدارة المخاطر للمشروع، الرياض، متاح على:
<https://safwariyadh.com/wp-content/uploads/2021/07/%D8%AE%D>

Midocean University

College of Management

Department of Risk Management



Risk Management in Logistics Projects: Methods of Risk Identification

Prepared by:

Mohammed Ali AlJabaan

ID: 221001001

Ahmed Hassan Zainaldeen

ID: 20222005605

Supervised by:

Dr. Walid Suliman

Year:2023