



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	مها صالح محمد الصليح	اسم الطالب
Students I.D	2021201252	الرقم الجامعي

Section

Master

Date

Thursday

18 / 03 / 2021.

Course Code

(PMG510)

Project Risk Management

Instructions:

- اخر موعد للتسليم هو يوم الخميس 2021-05-20 في تمام الساعة ٩ مساءً.
- الإجابة متاحة باللغة الإنجليزية أو اللغة العربية مع مراعاة أن تكون المصطلحات العلمية باللغة الإنجليزية.
- 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 مبني 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 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 ردّة الفعل المناسبة عند وقوع الخطر – لمنع أو تقليل الاثار السلبية على المشروع.

قد تحبّد بداية هذا البحث بعصف ذهني عن ماهية المخاطر التي قد تحيط بكل مرحلة من مراحل مشروعك, وذلك للحصول على قائمة بتلك المخاطر. ومن ثمّ 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 حريقا 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..

اداره المخاطر لمشروع تعيين الموظفين في مكاتب البريد

مقدمه introduction:

تتجه منظمات الاعمال اليوم الي الكشف عن الدور الذي يؤديه تفاعل اداره المخاطر مع متطلبات اداره المشروعات وتحسين الاداء لاستمرارية نجاح المشروعات وتحسين ادائها وفقا للمجالات الوظيفية المختلفة وهذا يعني اعتمادية متبادلة بين استمرارية اداء المشروعات واداره المخاطر وبذلك يمكن تعريف إدارة المخاطر أو إدارة المجازفة أو إدارة الخطر بالإنجليزية (Risk Management) : هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها تتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها(4). كما يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسة.

وبذلك يمكن تحديد اهم اهداف الدراسة كالتالي

- تحديد اهم المخاطر التي قد تواجه تعيين الموظفين في البريد.
- تحديد الاستراتيجية (اداره المخاطر) واساليبها.
- الكشف عن دور اداره المخاطر في اداره المشروع.

الاطار النظري:

المفهوم اللغوي للخطر: لغة Risaue أي Rescass ان كلمة خطر مستوحاه من المصطلح اللاتيني يدل على الارتفاع في التوازن وحدث تغير ، مقارنة مع ما كان منتظراً والانحراف المتوقع. ويصف Brindley : إدارة المخاطر بأنها عملية تحديد وتنفيذ التدابير التي يمكن تطبيقها للحد من المخاطر إلى المستوى المقبول. (1)

اداره المخاطر تعني ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه. إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية (مثال: الكوارث الطبيعية أو الحرائق، الحوادث، الموت والدعاوى القضائية) ومن جهة أخرى فإن إدارة المخاطر المالية تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية. بغض النظر عن نوع إدارة المخاطر، فإن جميع الشركات الكبرى وكذلك المجموعات والشركات الصغرى لديها فريق مختص بإدارة المخاطر. (4)

في حالة إدارة المخاطر المثالية، تتبع عملية إعطاء الأولويات، بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتمالية حدوث عالية تعالج أولاً بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد. عملياً قد تكون هذه العملية صعبة جداً، كما أن الموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية والخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة والخسائر

العالية قد يتم توليها بشكل سيء(2). إدارة المخاطر غير الملموسة تعرف نوع جديد من المخاطر وهي تلك التي تكون احتمالية حدوثها 100% ولكن يتم تجاهلها من قبل المؤسسة وذلك بسبب الافتقار لمقدرة التعرف عليها. ومثال على ذلك، مخاطر المعرفة والتي تحدث عند تطبيق معرفة ناقصة. وكذلك مخاطر العلاقات وتحدث عند وجود تعاون غير فعال. إن هذه المخاطر جميعها تقلل بشكل مباشر إنتاجية العاملين في المعرفة وتقلل فعالية الإنفاق والربح والخدمة والنوعية والسمعة ونوعية المكاسب. كذلك تواجه إدارة المخاطر صعوبات في تخصيص وتوزيع المصادر وهذا يوضح فكرة تكلفة الفرصة حيث أن بعض المصادر التي تنفق على إدارة المخاطر كان من الممكن أن تستغل في نشاطات أكثر ربحاً. ومرة أخرى فإن عملية إدارة المخاطر المثالية تقلل الإنفاق في الوقت الذي تقلل فيه النتائج السلبية للمخاطر إلى أقصى حد ممكن. إن إدارة المخاطر يجب أن تتكامل مع ثقافة المؤسسة ومع السياسة والبرامج الفعالة للإدارة العليا. يجب أن تترجم إدارة المخاطر الاستراتيجية إلى أهداف عملية وتكتيكية وأن تحدد المسؤوليات خلال المؤسسة لكل مدير وموظف مسؤول عن إدارة المخاطر كجزء من وصفه الوظيفي.(2)

كيفية التعامل مع المخاطر السلبية: بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من خمس مجموعات رئيسية.:

- **التجنب Avoid:** وتعني إيقاف النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك القيام بإيقاف منتج، أو نشاط ذو مخاطر فعلية كبيرة، مثال لو كان هناك أحد البنوك وله فرع يتم السطو عليه يومياً فيتم العمل على إغلاق الفرع، ويتم اللجوء إلى هذه التقنية عندما تكون الخسائر المتأتبة من المنتج أعلى من العائد.
- **النقل Transfer:** حيث يتم في هذه الحالة العمل على نقل أثر المخاطرة إلى جهة أو طرف آخر ومثال عليها التأمين أو نقل المهمة لطرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة، ويتم اللجوء إلى هذه الوسيلة في حال كان الأثر في حال وقوع الحادث مرتفع جداً ولكن الاحتمالية منخفضة كثيراً مثال اللجوء إلى التأمين ضد أخطار الحريق ويكون ذلك في حال أن احتمالية حدوث حريق قليلة جداً "لم يسبق أن حدثت" أو وقوع زلزال لكن في حال تحقق هذا الخطر فستكون الآثار عالية جداً.
- **التقليل Minimize or reduce:** ويقصد في هذه الحالة العمل على إدارة الخطر بوضع إجراءات رقابية تضمن العمل على خفض كل من احتمالية الحدوث ونتيجة الخطر في حال وقوعه.
- **القبول Accept:** أي قبول المخاطرة كما هي من دون وضع أي إجراء وذلك يكون في حال وقوع المخاطرة فإن الأثر منخفض جداً واحتمالية الحدوث منخفضة.(4)
- **التصعيد Escalate:** يعتبر التصعيد مناسباً عندما يوافق فريق المشروع أو الجهة الراعية للمشروع على أن التهديد يقع خارج نطاق المشروع أو أن الاستجابة المقترحة تتجاوز سلطة مدير المشروع. وتدار المخاطر المصعدة على مستوى البرنامج أو مستوى المحفظة أو جزء آخر ذي صلة من المؤسسة، وليس على مستوى المشروع. يحدد مدير المشروع من الذي يجب إخطاره بالتهديد وينقل التفاصيل إلى ذلك الشخص أو ذلك الجزء من المؤسسة. ومن المهم أن يقبل الطرف المعني في المؤسسة ملكية التهديدات المصعدة وعادة ما تصعد التهديدات إلى

المستوى الذي يتطابق مع الأهداف التي قد تتأثر إذا وقع التهديد. وال تتم متابعة التهديدات المصعدة عن طريق فريق المشروع بعد التصعيد، على الرغم من إمكانية تسجيلها في سجل المخاطر للحصول على المعلومات.

-

دراسات علمية سابقة Literature Review:

- دراسة عباس (2006) : تناوبت الدراسة الاثر الناتج عن تطبيق ادارته المخاطر في السودان في حل مشكلات السيولة بالتركيز علي مشاكل البنك الاسلامي. وتوصل الباحث الي ان هناك قصور في ادارته المخاطر بالبنك في احتواء وتقليل مخاطر السيولة التي يتعرض لها البنك حيث اوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور المخاطر في البنك من خلال اصدار سياسات وخطط لتأهيل وتدريب العاملين بالإدارة المخاطر ،ويري الباحث ان الدراسة تناولت دور ادارته المخاطر في تحقيق اهداف المنظمة والمساعدة في تقليل مخاطر السيولة في البنك ودراسة ادارته المخاطر ومعرفة اثر ادارته المخاطر في اتخاذ القرارات ومعرفة اسباب فشل نتائج اتخاذ القرارات في بعض الاحيان رغم وجود ادارته مخاطر.(3)
- دراسة ندي (2007):تكمن في التعرف علي ما اذا كانت تفشي المخاطر ناتجا عن سوء تنفيذ وتخطيط الضوابط والسياسات والالتزام بها وضعف الكوادر البشرية وتوصلت الدراسة الي نتائج اهمها ان التمويل السليم وإدارته مهمه في تحديد الارادات الناتجة كذلك الظروف الاقتصادية وظروف الحرب والاضاع الامنية وعدم توافر كوادر بشرية مؤهلة اضافة الي ضعف الرقابة كلها عوامل خطر تتعرض لها المؤسسة واوصت بتأهيل الكوادر اضافة الي تجويد الاداء ودورات تدريبية مكثفة فالدراسة ركزت علي تفشي المخاطر وسوء تنفيذ الخطط والسياسات الواجب الالتزام بها.(3)

طريقة البحث Methodology :

من اجل تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات (وهو اسلوب التحليل المرتكز حول معلومات كافيته ودقيقه عن الدراسة موضع البحث خلال فتره او فترات زمنية معلومة من اجل الحصول علي نتائج علميه تم تفسيرها بموضوعيه وفق لمعطيات الظاهرة) (2) لمعالجة الجوانب الأولية من خلال المقابلات الشخصية واستمارة الاستبيان كأدوات اساسية لجمع البيانات وكذلك الاطار النظري من خلال الرجوع للمصادر الثانوية والتي تتمثل المراجع والدوريات المقالات وكذلك من خلال المواقع المختلفة.

اما اختيار العينة فهي تعد من اهم الخطوات المنهجية والتي تعرف بانها "جزء من المجتمع الاصل المراد تحديد سماته ممثله للمجتمع بنسبته المئوية يتم حسابها طبقا للمعايير الاحصائية وطبيعة مشكله البحث ومصادر بياناته "(1) اما نوع العينة المستعملة في الدراسة هي العينة القصدية بحيث هذا النوع من العينات يتم اختيار مفرداته بحيث يحكمه المصادقية وعدم الصدفة ويقوم الباحث بسحب المفردات الممثلة اكثر من غيرها ومعرفته الجيدة لمجتمع الدراسة ولعناصره وبالتالي لا يجد صعوبة في سحب المفردات بطريقة مباشرة.

نتعرف في الجدول التالي على قائمه المخاطر المحتمل مواجهتها في مشروع تعيين موظفين جدد لمكاتب البريد

م	قائمه المخاطر المحتملة
1	تأثير وباء كورونا علي عمليه المقابلات والتعيين
2	قله الكفاءات المطلوبة في سوق العمل
3	عدم مطابقه مهارات المتقدمين للوصف الوظيفي
4	تعيين اشخاص ذوي ماضي توظيفي سيء
5	عدم اتساق عمليه التوظيف وتطبيقها على كافه المتقدمين
6	اطاله عمليه التوظيف لارتباطات المتقدمين الحالية وتأثير ذلك على مده المشروع

في الجدول التالي نحدد احتماليه وتأثير كل المخاطر وايضا استراتيجيه ومواجهتها وخطه الاستجابه

م	قائمه المخاطر المحتملة	التأثير	الاحتمالية	مؤشر الخطورة	خطه الاستجابة	نوع الاستراتيجية
1	تأثير وباء كورونا علي عمليه المقابلات والتعيين	0.4	0.7	عالي	اتخاذ جميع احتياطات الصحة واللجوء للمقابلات عبر الانترنت واستقبال وثائق التاريخ الوظيفي والشهادات الكترونيا لتقليل مصادر العدوى بين الموظفين والمتقدمين	التقليص
2	قله الكفاءات المطلوبة في سوق العمل	0.5	0.2	منخفض	الاستعانة بمواقع وشركات التوظيف والنشر في المواقع الإلكترونية المستهدفة	النقل
3	عدم مطابقه مهارات المتقدمين للوصف الوظيفي	0.3	0.3	متوسط	وضع وصف وظيفي شامل لكل المهارات الضرورية و وضع اختبار اولي لقبول طلبات التقديم	التجنب
4	تعيين اشخاص ذوي ماضي توظيفي سيء	0.4	0.1	منخفض	القيام بفحص الخلفية الوظيفية والاتصال بالمدرء السابقين للمتقدمين والتأكد من صحه السيرة الوظيفية	التجنب

م	قائمة المخاطر المحتملة	الاحتمالية	التأثير	مؤشر الخطورة
1	تأثير وباء كورونا علي عملية المقابلات والتعيين	0.7	00005	35000
2	قله الكفاءات المطلوبة في سوق العمل	0.2	10000	2000
3	عدم مطابقة مهارات المتقدمين للوصف الوظيفي	0.3	20000	6000
4	تعيين اشخاص ذوي ماضي توظيفي سيء	0.1	10000	1000
5	عدم اتساق عمله التوظيف وتطبيقها على كافة المتقدمين	0.3	5000	1500
6	اطاله عليه التوظيف لارتباطات المتقدمين الحالية	0.4	10000	4000
	المجموع		105000	49500

النتائج والمناقشة Discussion and Results :

هدفت الدراسة الي التعرف علي المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع علي تعيين الموظفين في البريد من خلال تحديد النتائج الاستطلاعية واجراء المقابلات لتحديد المخاطر واثرها علي المشروع.

حيث اظهرت النتائج النظرية ما يلي:

- تم سرد لجميع المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع لتوظيف العاملين في البريد وايهما اكثر خطورة علي المشروع.
- ان ادارة المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع بشكل جيد يقلل من حدة خطورتها.
- الاستعلام عن المتقدمين لسوق العمل بكل معايير جدارته عملية ضرورية لتحديد مستقبل ومصير المشروع.
- ان اتخاذ القرارات بدون الرجوع الي راي ادارة المخاطر يؤدي الي التعثر في ادارتها فيما بعد.
- اخذ كافة الاحتياطات لأي مخاطر بيئية قد يتعرض لها المشروع وع اتخاذ كافة التدابير اللازمة لمواجهتها.

اما النتائج العملية فتظهر الاتي:

- اظهرت النتائج الدراسة ان اكثر المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع نسبة (عالية) لتأثير فيروس كورونا كأحد المخاطر والعقبات التي تعيق ادارة المقابلات بالشكل الانسب لها مما يلزمنا القاء الضوء عليها واتخاذ التدابير اللازمة لعدم اعاققتها اتمام المشروع بالشكل المناسب له.
- كما اظهرت نتائج الدراسة ان من المخاطر التي قد يعرض لها توظيف العاملين بنسبة (متوسطة) لعدم مطابقة مؤهلات المتقدمين بالإضافة الي اطالة عملية التوظيف مما يلزمنا العمل علي الاسراع من مدة توظيف المتقدمين وتحديد كافة المؤهلات اللازمة للتوظيف ومحاولة تجنبها.
- ووضحت النتائج ان من اقل المخاطر التي قد تتعرض لها عملية التوظيف بنسبة (منخفضة) لقله الكفاءات المتقدمة مما يجعلنا اكثر دقة في اختيار الكفاءات المناسبة للتوظيف وعدم اتساق عملية التوظيف مع كافة الموظفين مما يجعلنا اكثر وعيا في وضع المعايير المناسبة لاختبارات التوظيف ومحاولة تطبيقها مع كافة المتقدمين بالإضافة الي انه قد يتم التعرض تعيين اشخاص ذوي ماضي توظيفي سيء مما يجنبنا هؤلاء الاشخاص والعمل علي التواصل مع مدراءهم السابقين

قائمة المراجع References :

اولا المراجع العربية:

- 1- ايمان عسكر حاوي (2019) ،تأثير متطلبات استمرارية الاعمال في الاداء المستدام للمنظمة باعتماد استراتيجية ادارة المخاطر (دراسة حالة) ،الجامعة العربية التقنية الجنوبية ،البصرة بالعراق ،مجلة العلوم الاقتصادية والادارية.

- 2- حسام البرميلي (2010)، تحليل اداره المخاطر للمشروع اثناء عملية التنفيذ ،جامعة عين شمس.
- 3- صالح الشيخ(2009)، ادارة المخاطر واثرها في اتخاذ القرارات بالبنك السوداني الفرنسي (دراسة حالة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- 4- الدليل المعرفي لادارة المشروعات (الاصدار السادس)
- ثانيا المواقع الالكترونية المستعان بها:
- 5- www.wikipedia.com.org/wiki