



جامعة الجميع الذكية
EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	Fayez Saleh F Aldosari	اسم الطالب
Students I.D	2021200270	الرقم الجامعي

Section

Master

Date

Thursday

18 / 03 / 2021.

Course Code

(PMG510)

Project Risk Management

Instructions:

- آخر موعد للتسليم هو يوم السبت 2021-05-20 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 line spacing 1.5
- عدد صفحات البحث (لا يقل عن ثلاث صفحات ولا يزيد عن ست صفحات).

Instructor's Name: Eng. Mosaab M. Hamed

Project:

Risk Identification and Analysis (Based on the project you chose in APM)

The objective of this report is to identify project risks, prepare a risk probability matrix, and carry out an analysis of selected risks. Referring to the project you select in **Advanced projects management APM course**, your task is to prepare a risk management plan that identifies potential risks in **the selected stage of the project** and identify risk management strategies.

From the course content and readings, you know that the overall purpose of risk planning is to anticipate possible risk events and be ready to take appropriate action when risk events occur—to eliminate or reduce negative impacts on the project.

You may wish to begin this exercise with a brainstorming about potential risks to get candidate risks “on the table” for consideration. And then identify and refine that wording for risks that have some realistic chance of occurring in this stage. For example, potential weather problems present a real obstacle to completing field data collection by the planned completion date. It is also an issue that the project manager will ultimately have to plan for, as opposed to other issues such as a major disaster (e.g., your office burning down), is not a high-enough probability event that requires much time in planning. As described below, you will select several of the identified risks and carry out a risk analysis.

You will use the distilled list of risks to make a risk probability/impact matrix. The matrix will have at least three categories (high/medium/low) for probability and impact.

Remember that it is important to name risks effectively—use words that describe the risk event and point to the impact on the project (e.g., “injury of field technician disrupts data installation work”).

After completion of the risk matrix, document a risk analysis for the selected risks. This detailed documentation for that selected risk will include:

- a description of the risk and potential impacts (schedule, quality of work, cost, etc.) on the project.
- indicators or triggers that would be monitored to help identify the risk as early as possible.
- specific risk response strategies to take.

Using probability and impact matrix calculate the **Expected Monetary Value (EMV)** for all risks that have the impact in terms of cost \$\$.

Best of luck...

المشروع:

التعرف على المخاطر وتحليلها (بحث مبني على مشروعك الذي اخترته في مادة ادارة المشاريع المتقدمة)

الغرض من هذا التقرير هو التعرف على المخاطر المحيطة بالمرحلة التي تختارها المرحلة من مراحل مشروعك (نفس المرحلة التي اخترت التطرق لها في مشروعك لمادة إدارة المشاريع المتقدمة Advanced project management) حيث أن مهمتك هي تحضير خطة متكاملة لإدارة المخاطر تشمل التعريف بالمخاطر المحتملة التي تحيط بتلك المرحلة وتحضير مصفوفة احتمالية المخاطر ومن ثم القيام بالتحليل لهذه المخاطر المختارة وتحديد استراتيجيات ادارة المخاطر المناسبة لكل خطر على حدة.

من محتويات المقرر والمصادر الأخرى المتاحة أصبحت تعلم الان أن الغرض العام لمرحلة التخطيط للمخاطر هي توقع أحداث المخاطر المحتملة والتجهز لاتخاذ ردة الفعل المناسبة عند وقوع الخطر - لمنع أو تقليل الاثار السلبية على المشروع.

قد تحبذ بداية هذا البحث بعصف ذهني عن ماهية المخاطر التي قد تحيط بتلك المرحلة من مراحل مشروعك، وذلك للحصول على قائمة بتلك المخاطر. ومن ثم تحديد وتصفية هذه القائمة للوصول إلى قائمة مختصرة بالمخاطر التي لها فرصة واقعية أكبر في الحدوث. على سبيل المثال: المشاكل الجوية المتوقعة والتي تمثل عقبة حقيقية أمام اكتمال جمع البيانات من المواقع في أو قبل الوقت المحدد، هذه تعتبر مشكلة على مدير المشاريع أن يضعها في الحسبان. من ناحية أخرى، فإن المخاطر غير الواقعية مثل الكوارث الطبيعية والأعاصير (تلك التي تسبب حريقاً بمكتبك وفقدان الأوراق المهمة) ليست لها احتمالية وقوع عالية وبالتالي لاتستدعي تضيق الكثير من الوقت في التخطيط لها. كما سيتبين لك، سنقوم باختيار عدة مخاطر من تلك التي قمت بالتعرف عليها لتحليلها.

سنقوم باستخدام هذه القائمة المختصرة لعمل مصفوفة المخاطر (الاحتمالية/الأثر). المصفوفة ستحتوي على الأقل على ثلاث تصنيفات (عالي/متوسط/منخفض) للإحتمالية والأثر.

لانتس 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..

الفهرس

الصفحة	الموضوع
١	المقدمة
٢	المنهجية - تعاريف اساسية
٢	ادارة المخاطر
٣	عناصر التوظيف و مخاطرها
٤	انواع المخاطر – خطة ادارة المخاطر
٥	النتائج و المناقشة
٦	المصادر



مقدمة : (introduction)

المخاطر هي مقياس لاحتمالية وتبعات عدم الوصول إلى أهداف المشروع كما تم تحديدها والتخطيط لها مسبقاً . إن المخاطر تكمن في حالة عدم التأكد البيئي لأن الخطر يتشكل في نقص المعرفة عن الأحداث المستقبلية ، . وعليه فإن هناك مكونين أساسيين للخطر ، المكون الأول : احتمال حدوث الخطر . والمكون الثاني : أثر هذا الخطر المحتمل على النتائج .

المخاطر تكون في التوظيف و اختيار الموظف المناسب و هو عامل مهم و فن من الفنون تؤدي إلى نجاح المشروع إذا ما تم مراعاتها عند البداية، خاصة أن تعيين فريق إداري ناجح منذ بدء مشروعك يضمن لك استمرار النجاح بوتيرة متصاعدة. وللتوظيف الجيد العديد من الفنون التي يجب أن نتقنها، فالأمر لا يتطلب النظر إلى أمور مثل العقيدة ولون البشرة، والمستوى التعليمي، والخبرات العملية، بقدر ما يتوقف على قدرة الشخص الذي ستوظفه على أداء العمل، ومدى إيمانه برسالة العمل الذي تعرضه عليه، علاوة على تمتعه بنقاط القوة التي تحتاجها، و سوف اسلط الضوء على أهم عناصر التوظيف التي يجب مراعاتها في بداية المشروع - مشروع التوظيف في مركز توزيع البريد - ولكن من المعروف في أي منظمة مخاطر في إجراءات التوظيف ، وفي هذه المنظمة التي سوف اسلط الضوء عليها سيكون لدي مجموعة من المخاطر وسوف اتحدث عنها من خلال البحث. بالإضافة الى أنه من النادر ما تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مزايا وجود هيكل تنظيمي متطور للموارد البشرية يعمل على جذب وفحص الأشخاص المؤهلين للعمل، كما أنها نادراً ما يتوفر لديها إمكانية الاختيار من بين مجموعات كبيرة من الموظفين المرشحين. لكن في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه غالباً ما تقع مهمة البحث عن موظفين وتعيينهم على عاتق مؤسس الشركة/الرئيس التنفيذي للشركة ومساعديه بشكل مباشر، وكذلك مهمة اتخاذ القرارات المتعلقة بإنهاء خدمة المقصرين أو الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل. و هناك دراسة تشير بأن نحو ٩٠% من مقابلات العمل الشخصية تسفر عن لا شيء ! حيث أن مهمة إيجاد أشخاص أكفاء وملائمين صعبة للغاية. للأسف، في كثير من الأحيان تنتصر النفعية وتحقيق المصلحة العامة لصالح تعيين أشخاص دون المستوى فقط لأنه لا يمكن الحفاظ على موقع العمل شاغراً لفترة طويلة ، وهذا الأسلوب يعتبر من المخاطر بجانب العديد من المخاطر التي تلحق بعمليات التوظيف على المنظمة .

- المنهجية : Methodology

يهدف هذا البحث إلى تحديد المخاطر وتصنيفها حسب تأثيرها واحتمالية وقوعها لضمان اتخاذ القرارات التي من شأنها تحويل هذه المخاطر إلى فرص أو الحد من أثرها في حالة وقوعها في مجال التوظيف .

- تعاريف أساسية :- Basic definitions

• مفهوم الخطر في المشروع : Project Risk Concept

يمكن تعريف الخطر في أي مشروع من المشاريع بأنه حدث أو ظرف غير مؤكد والذي ينتج عن حدوثه أثر سلبي أو إيجابي على هدف المشروع . (PMBOK , 2002, P127) إن لكل خطر سبب وينجم عنه نتيجة فمثلاً قد يكون السبب Cause هو القوة العاملة المؤهلة المحدودة المتاحة للمشروع أو عدم ملائمة هذه القوة للمهام المسندة إليها وبهذا فإن النتيجة أو العاقبة Consequence ستظهر واضحة في الكلفة الإضافية أو الخلل في جدولة العمل وطول فترة التنفيذ أو جودة التنفيذ . وبالنسبة لظروف المشروع التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث المخاطر فأهمها سوء الإدارة أو عدم كفاءتها أو الاعتماد على مشاركين خارجيين بتنفيذ المشروع لا يمكن رقابتهم وضبط أدائهم . وهناك بعض الأخطار المعروفة Known Risks وهي تلك الأخطار التي تم تشخيصها وتحليلها وصار بالإمكان التخطيط لها على العكس من الأخطار غير المعروفة Unknown Risks التي لا يمكن إدارتها بالرغم من أن المدراء في المشروع يمكن أن يتعاملوا معها عن طريق تطبيق خطط طوارئ عامة General Contingency Plans قائمة على أساس الخبرة الماضية المكتسبة من خلال تنفيذ مشاريع سابقة . وهناك من المخاطر ما يعتبر فرصة Opportunity وهي تلك المخاطر التي تهدد نجاح المشروع ولكنها تقبل عندما تجرى لها موازنة بالمقابل الذي سينجم عنها .

• إدارة المخاطر :- Risk Management

إدارة المخاطر لا يمكن أن ينظر إليها كأداة للتنبؤ بالمستقبل، بل هي أداة لتسهيل المشروع من أجل اتخاذ قرارات أفضل بناء على معلومات كافية. بمعنى آخر يمكن القول بأنها الطريقة التي لا تسمح بالقرارات التي لا تعتمد على معلومات كافية . تتضمن عملية إدارة مخاطر المشروع ما يلي:

- تخطيط إدارة المخاطر .
- تحديد المخاطر .
- التحليل النوعي للمخاطر .
- التحليل الكمي للمخاطر .
- تخطيط الاستجابة للمخاطر .
- مراقبة وضبط المخاطر .

(سيتم التطرق الى ثلاث نقاط)

أ . تخطيط إدارة المخاطر

هي الطريقة التي يتم من خلالها تطبيق أنشطة إدارة المخاطر في المشروع. التخطيط الواعي والواضح يعمل على تحسين احتمالية نجاح عمليات إدارة المخاطر الستة (الموضحة سابقاً)، وتتمثل أهمية التخطيط في ضمان أن تتناسب رؤية ونظرية إدارة المخاطر مع المخاطر وأهمية المشروع. أما بناء خطة إدارة المخاطر فيقصد بها إعداد تقرير يبين فيه كيفية التهيؤ للتعامل مع الخطر ومداخل معالجته وتحديد الأنشطة وتنسيقها .

ب . تحديد المخاطر

هي عملية حصر للمخاطر التي قد تؤثر على المشروع وتوثيق خصائصها المميزة. وهي تعتبر عملية تكرارية لأن المخاطر الجديدة تتطور أو تصبح معروفة مع التقدم في المشروع خلال دورة حياته. لتحديد المخاطر توجد عدة مراحل وهي المدخلات وأساليب تحديد المخاطر والمخرجات. توجد عدة مدخلات للمخاطر منها خطة إدارة المخاطر، خطة إدارة التكلفة، خطة إدارة الجدول الزمني، خطة إدارة الجودة، مستندات المشروع. أما عملية تحديد المخاطر فهي تعتبر أصعب وأهم عملية في إدارة المخاطر وتحتاج إلى أساليب وتقنيات لتجميع المعلومات وتكوين قاعدة بيانات ذات درجة عالية من الدقة والخبرة للخروج بنتائج مثالية. عادة ما توضع المخرجات من تحديد المخاطر في مستند يسمى "سجل المخاطر"، وتكون المخرجات الأولية من عملية تحديد المخاطر بمثابة القيود المبدئية في سجل المخاطر.

ت . التحليل النوعي للمخاطر

المقصود بالتحليل النوعي للمخاطر هو حجم ودرجة اتساع أثر الخطر المحتمل، أي يتم إجراء ترتيب للأخطار حسب درجة تأثيرها على أهداف المشروع. التحليل النوعي للمخاطر مهم لتحديد أهمية الأخطار والاستدلال على تلك المخاطر التي تحتاج للتحليل أولاً قبل غيرها. هذا الأمر يتم من خلال الاعتماد على بعض الأدوات الحسابية والبيانية .

تم وضع خطة للتوظيف وهي تشمل على عناصر مهمة لتحديد الكفاءات الجيدة وهي تشمل أيضاً المخاطر المحتملة :

عناصر التوظيف و مخاطرها :-

١- الاختيار بعناية:

معظم أصحاب الأعمال يشترطون وجود خبرات سابقة لدى الموظف لتعيينه، ولكن هذا المعيار قد يكون خاطئاً في أحيان كثيرة، خاصة إذا ما تمعنا في دور الموظف في عمله السابق، فقد يكون عمل لدى مؤسسة ناجحة ولكن دوره اقتصر على تأدية عمله فقط، دون أن يكون ساهم بشكل ما في هذا النجاح، فالتروس التي تلعب دوراً في عجلة الإنتاج تختلف بشكل كلي عن الذي يشاهدون عجلة الإنتاج من بعيد فقط.

٢- الموظف المناسب:

فن التوظيف يعتمد على اختيار الموظف المناسب لكل شركة، فعند توظيفك شخصاً ما لا يهم أن يكون سبق له العمل لدى شركة كبيرة، مثل أبل أو فيسبوك، وعليك أن تنظر إلى حجم شركتك في البداية قبل اختيار الموظف، فالشخص الناجح في مؤسسة كبيرة لا يضمن أن يكون ناجحاً في مؤسسة ناشئة، فكل مؤسسة لها احتياجاتها ومهارات معينة يلزم توافرها لدى من تُعينه.

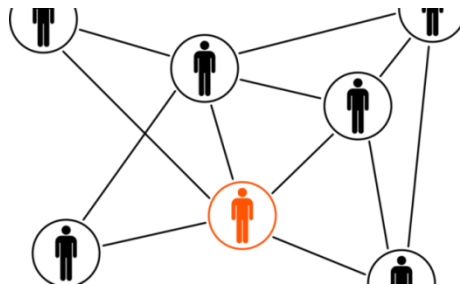
وقد يُعد اختيار موظف عمل سابقاً في شركة كبرى مكلفاً جداً في وقت لن تحتاج إلى كل مهاراته لإدارة مشروعك، وبالتالي ستزيد من تكاليفك بدون داع، بالإضافة إلى أن أجواء العمل في مؤسسة كبرى تختلف عن المؤسسة الناشئة، فمن كان يستعين بمديرة مكتب في مؤسسة كبرى قد لا يجد ذلك في شركة ناشئة ويؤدي أعمالاً كثيرة بنفسه.

٣- درجة الحماس للعمل :

عند اختيارك موظف شركتك يجب أن تركز على من لديه الحماس الكافي للعمل في شركة ناشئة، وإيمانه بالعمل الذي سيؤدي به؛ لأن من يعمل لدى شركة كبيرة قد يكون لديه بعض الحوافز الأخرى كراتب كبير أو مزايا أخرى تدفعه للعمل بجهد، ولكن الوضع مختلف في الشركات الناشئة التي لا تتوافر بها هذه المزايا، وبالتالي فمن لديه الحماس هو من سيقبل بالوظيفة دون شروط كثيرة.

٤- الخبرة الجيدة او العالية :

يجب أيضاً النظر بشكل جاد إلى عوامل الخبرة عند اختيار الموظف ، فالخبرة سلاح ذو حدين ، الحد الإيجابي منه هو فهم الاصطلاحات الفنية وامتلاك علاقات قائمة مفيدة جداً لعملك، ولكن الجانب السلبي هو أن من يتمتعون بخبرة كبيرة في مجال ما قد يكون لديهم أفق ضيق ولا يتقبلون أنماط العمل الجديدة؛ ظناً منهم بأنهم أكثر خبرة من الجميع. رغم ذلك، فمن الضروري النظر إلى الخبرة التعليمية والعملية والخبرة في نفس الصناعة والخبرة في نفس الوظيفة، ولكن بشكل متوازن يضمن لك الحصول على ما تبحث عنه.



Types of Risks

أنواع المخاطر

مخاطر في المستوى الطبيعي و الفطري (**منخفضة** الخطورة) .

Inherent level of risk

مخاطر يتم التعامل معها (**متوسطة** الخطورة) .

Current level of risk

مخاطر **عالية** (تحتاج الى عناية و متابعة) .

Target level of risk

خطة ادارة المخاطر :-

مخاطر منخفضة الخطورة:-

هي التي قيمتها (١-٥) وتعتبر مخاطر روتينية عادية لا يلزم عمل شيء لها. النسبة أقل من ٥٠ %

مخاطر متوسطة الخطورة:-

(٦-٩) يتم متابعتها لتبقى في أدنى مستوى لها ، ولا يلزم عمل خطة مراقبة . النسبة من ٥٠ - ٧٠ %

مخاطر عالية الخطورة :-

وهي التي تكون قيمتها (١٠-١٥) حيث انها بحاجة الى عناية ومتابعة من الادارة بحيث يتم وضع ضوابط وإجراءات لمعالجتها، ويتم إعادة تقييمها خلال فترة زمنية محددة لذلك. النسبة أعلى من ٧٠ %

(جدول المخاطر المذكورة في أنواع المخاطر يبين حجم الخطر (Impact Risks) و " التعامل معها

الخطر	خطر تكلفة	خطر جودة	خطر وقت
Risk	C	Q	T

الخطر	المخاطر	رمز الخطر
R1	عدم الحصول على موظف مناسب	T + Q
R2	الحصول على موظف مناسب	C
R3	متى يتم الحصول على الموظف المناسب	T
R4	الخبرة العالية للموظف	C
R5	الخبرة المنخفضة للموظف	Q+ C
R6	الحصول على موظف بسبب النفعية	T + Q + C

الخطر	المخاطر	درجة الخطر	مستوى الخطر	التعامل مع المخاطر
R1	عدم الحصول على موظف مناسب	١٣	عالي	البحث و الاعلان من جديد
R2	الحصول على موظف مناسب	٧	متوسط	اعطاء مميزات
R3	متى يتم الحصول على الموظف المناسب	٦	متوسط	البحث و الاعلان
R4	الخبرة العالية للموظف	١٤	عالي	اعطاء مميزات
R5	الخبرة المنخفضة للموظف	٥	منخفض	تدريب
R6	الحصول على موظف بسبب النفعية	١٤	عالي	تدريب عالي الجودة لفترة طويلة

النتائج و المناقشة : Results and discussion

كما هو واضح في بيانات الجدول الخاص بالمخاطر والآثار في مجال التوظيف للمشروع بأنها متوافقة بشكل كبير مع البحث والدراسة المتعلقة بمنهجية التوظيف في مجال المشاريع ، حيث تظهر الدراسة ان هناك مستويات من المخاطر يجب التخفيف من آثارها ولا يمكن تجنبها بشكل كبير ، ويمكن تحويل بعض الاخطار الى فرص ممكن الاستثمار بها ، حيث اوضحت النتائج المتعلقة بالتوظيف على سبيل المثال ، أن هناك عدد من الموظفين قد يكون توظيفهم مكلف مادياً و يحتاج الى وقت لرفع الجودة .

Resources

اللغة العربية :

مذكرة الحلقة التطبيقية الخاصة بالتنمية المهارات الادارية ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ٢٠١٠ م

اللغة الاجنبية :

["Practice Standard Project Risk Management"](#). PMI.

Fundamental Of Risk Management ,5th Edition ,PAUL HOPKIN

