

تقييم وإدارة المخاطر

الدكتور: داود المحمد

دكتوراه في إدارة الأعمال

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد

ما معنى المشروع؟

المشروع محاولة لخلق منتج أو خدمة مميزة ببداية ونهاية محددة.

مميزات المشروع

➤ سقف زمني محدد.

➤ إنجاز متلاحق.

➤ التميز.

➤ أهداف محددة.

➤ التعقيد.

➤ موارد متداخلة ومتكاملة.

➤ هياكل تنظيمية ثرية جداً.

ما هو البرنامج؟

❖ البرنامج عادة ما يكون أكبر من مفهوم المشروع.

❖ يتضمن البرنامج عدة مشاريع متداخلة.

❖ يستمر البرنامج لفترة أطول من المشروع.

❖ البرنامج ليس له وقت انتهاء ثابت.

ما هي إدارة المشروع؟

إدارة المشروع هي: تطبيق المعرفة والمهارات والوسائل والتقنيات في أنشطة المشروع. يهدف المشروع إلى تلبية أو تجاوز توقعات ومتطلبات المساهمين.

إدارة المشروع هي علم وفن.

مهارات الإدارة العامة

يمكن لمدير المشروع استخدام هذه المهارات:

- القيادة: تحديد اتجاه العمل والتحفيز والتشجيع.
- التواصل: تبادل المعلومات بعدة طرق مع جميع أصحاب المصلحة في المشروع.
- التفاوض: الحوار مع الآخرين بغرض الوصول إلى صيغة أو اتفاق.
- حل المشكلات: حدد المشكلة وتوصل إلى قرار.
- التأثير على المنظمة: القدرة على إنجاز الأشياء من خلال المعرفة بالهيكل التنظيمية.

معنى المشاريع

إدارة التزامات الموارد (رأس المال) = مستقبل الشركة

اختيار المشروع يعني الاتجاه المستقبلي للشركة.

أسئلة الإدارة الأساسية هي:

❖ لماذا نريد الاستثمار في مشروع؟

❖ كيف يتوافق هذا المشروع مع سياستنا الإدارية الشاملة؟

مضمون المشروع

- ❖ دورات حياة المشروع.
- ❖ المساهمين.
- ❖ التأثيرات التنظيمية.
- ❖ التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية.
- ❖ مهارات القيادة والإدارة هي المفتاح المطلوب.

مصطلحات مهمة

➤ **التهديد:** وهو خطر عليك أو على منظمتك أو ممتلكاتك

➤ **الضعف:** وهو مستوى تعرضك لتهديد معين

➤ **المخاطرة:** احتمال مواجهة تهديد ما وتأثيره

إن النظر إلى التهديدات أو الأشياء التي يمكن أن تسبب لنا الأذى لا يكفي في حد ذاته. فهناك العديد من التهديدات ولكن إذا لم يكن هناك تعرض لها فلن تكون هناك مخاطرة.

لذلك فإن المخاطرة ليست هي طبيعة التهديد فحسب، بل هي أيضا التعرض لذلك التهديد وبكلمات أخرى الضعف.

إن التعرض للتهديد هو مزيج من احتمال أو إمكانية حدوث ذلك لك بالإضافة إلى الأثر المحتمل إذا ما حدث. وقد يختلف مستوى تعرض الناس أو المجموعات المختلفة لنفس التهديد.

إدارة مخاطر المشروع

- ❖ تخطيط إدارة المخاطر.
- ❖ تحديد المخاطر.
- ❖ التحليل النوعي للمخاطر.
- ❖ التحليل الكمي للمخاطر.
- ❖ تخطيط الاستجابة للمخاطر.
- ❖ مراقبة المخاطر والتحكم فيها.

ما هي إدارة المخاطر في المشاريع؟

هي طريقة منظمة وشاملة مصممة لتنظيم وتحديد والاستجابة لعوامل الخطر من أجل تحقيق أهداف المشروع"، حيث تتيح فهم الأحداث غير المتوقعة وإدارتها بشكل استباقي قبل حدوثها مما يؤدي إلى تقليل احتمالية وقوع التهديدات وزيادة حدوث الفرص. فيجب على مسؤول إدارة المخاطر أن يسأل نفسه التالي:

❑ ماذا لو تعدت مدة المشروع الوقت المحدد؟

❑ ماذا لو زادت احتياجات المشروع عن الميزانية الموضوعة؟

❑ ماذا لو لم تخرج بالنتائج المتوقعة من المشروع؟

❑ ماذا لو واجهت مخاطر تشغيلية أثناء تنفيذ المشروع؟

كل تلك الأسئلة وما شابهها يجب أن تسألها لنفسك أثناء كتابتك لمقترح المشروع، ومن ثم العمل على تحليلها وإيجاد طرق للتعامل معها حال وقوعها، حيث تعد إدارة تلك المخاطر عملية مخططة ومنظمة تساعد فريق المشروع على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وذلك من خلال تحديد المخاطر وتحليلها ثم إدارتها بالطريقة التي تمنع وقوعها أو تحد من أثارها،

تخطيط إدارة المخاطر.

المدخلات:

- مرسوم التصريح بالمشروع / لوائح الشركة الخاصة بالمخاطر / المسؤوليات المحددة / المساهمون / نسبة المخاطر
- الأساليب والتقنيات:
- اجتماعات التخطيط / تقييمات الخبراء.
- نتائج:
- خطة إدارة المخاطر.

التعريف بالمخاطر.

مدخلات:

خطة إدارة المخاطر / خطة المشروع / فئات المخاطر / معلومات تاريخية عن المشاريع سابقة.

الأساليب والتقنيات:

❑ جمع البيانات / المراجعات / قوائم المراجعة / تحليل الفرضيات / الرسوم البيانية.

نتائج:

قائمة بالمخاطر / محفزات / مدخلات لمزيد من تحليل المخاطر والتخطيط.

أهداف إدارة المخاطر

- إدراك مخاطر المشروع.
- وضع خطط إدارة لتقليل الحوادث والمخاطر.
- اتخاذ الخطوات المناسبة لتجنب المخاطر تماماً.
- الإدارة الجيدة للمشروع هي الإدارة الجيدة للمخاطر في هذا المشروع، والعكس صحيح.

أنواع أو فئات إدارة المخاطر

هناك ثلاثة أنواع من إدارة المخاطر:

❑ المعاليم - المعلومات = نتيجة محددة.

❑ المجاهيل - المعلومات = ترتبط المخاطر الموجودة فيها باحتمالية وقوع حدث الخطر.

❑ المجاهيل - غير معروف = عدم يقين لأنه لا يوجد احتمال يمكن أن يُعطى لحدث ما
خطر.

أنواع المخاطر

هناك نوعان من المخاطر:

مخاطر العمل: إمكانية الربح أو الخسارة.

مخاطرة مضمونة أو خالصة: الاحتمال الوحيد هو الخسارة.

أنواع المخاطر في المشاريع:

تختلف أنواع المخاطر باختلاف مجال المشروع، من ضمن تلك الأنواع:

- المخاطر المالية
- المخاطر القانونية
- المخاطر التشغيلية
- المخاطر الاستراتيجية
- المخاطر التكنولوجية

أبعاد وجوانب المخاطر

جوانب المخاطر:

أبعاد المخاطر:

❑ مخاطر الحوادث.

الجودة - أهم عنصر بالنسبة للعميل.

❑ إمكانية المخاطرة.

التكلفة.

❑ المواد المخزنة.

الجدول الزمني.

تقييم المخاطر

إذا كان الأمن الجيد هو إدارة المخاطر فإن تقييم المخاطر الفعال والمستمر هو شيء أساسي. يجب ألا يقتصر تقييم المخاطر على مديري الأمن فقط، بل يجب على جميع العاملين التعرف على أهمية الانتباه إلى المخاطر التي تحيطهم في جميع الأوقات.

بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجرى عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها.

أحيانا يكون من السهل قياس هذه الكميات وأحيانا أخرى يتعذر قياسها. صعوبة تقييم المخاطر تكمن في تحديد معدل حدوثها حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست دائما متوفرة. وكذلك فإن تقييم شدة النتائج عادة ما يكون صعب في حالة الموجودات غير المادية.

تقييم التهديد

هناك أنواع مختلفة من التهديدات:

❖ التهديدات المباشرة: يكون الهدف المقصود هو وكالة محددة

❖ التهديدات غير المباشرة: أن تتأثر إحدى الوكالات حتى وإن لم تكن الهدف المقصود

يجب ألا يقوم تقييم التهديدات الفعال بتحديد تلك التهديدات فحسب، بل يجب أن يعمل على تطوير مفهوم أعمق لديناميكية التهديد المحدد. وذلك يعني فهم الأنماط والاتجاهات. إن الإجابة على الأسئلة التالية يمكن أن تساعد في تحليل التهديدات بمزيد من التفاصيل:

➤ من أو ما الذي يثير التهديد؟

➤ ما هو موقع التهديدات؟

➤ هل تتزايد التهديدات بال تكرار أم بالكثافة؟

➤ هل هم في مواقع متغيرة؟

➤ ما أثر تلك التهديدات على العاملين و/أو عمل البرامج؟

➤ ما مدى معرفتك بالتهديدات المرتقبة في البيئة التي تعيش فيها أو تعمل فيها؟

تقييم الضعف

بينما قد يصعب تقليل التهديد ذاته فإنه من الممكن تقليل المخاطر على العاملين وعلى البرامج من خلال تقليل الضعف أو التهديد.

أولاً، قم بتحديد كيفية تعرض الموظفين أو الأصول للتهديد ثم أجب على الأسئلة التالية:

☐ من (أو ما هو) الأكثر ضعفاً؟

☐ لماذا يكون الموظفون أو الأصول ضعفاء؟

☐ أين يكون الموظفون أو الأصول أكثر ضعفاً؟

☐ متى يكون الموظفون أو الأصول أكثر ضعفاً؟

مشاركة المعلومات

ومن العوامل الأخرى التي يجب مراعاتها عند تحليل التهديدات هي الحوادث التي كادت أن تقع والتحذيرات. إذ يمكن التغاضي عنها أو مشاركتها بشكل كاف.

يجب أن يتم الإبلاغ عن جميع حوادث الأمن شفهيّاً أولاً ثم كتابةً حتى تتمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات لتجنب أية أحداث مماثلة في المستقبل أو التكهّن بأحداث أكثر خطورة

يجب أن تكون هناك أنظمة لكل الموظفين من أجل مشاركة المعلومات. وقد تكون هناك عوامل تعني أن الموظفين لا يرغبون في الإعلان عن هويتهم عند المشاركة في المعلومات وهنا يكون النظام الخاص بالسرية مفيداً.

وإنه جدير بنا أن نتذكر أن المعلومات الخاصة بالأمن يمكن أن تكون حساسة ويجب الانتباه لمكان تخزينها ومن الأشخاص الذين يتعاملون معها ويمكنهم الوصول إليها.

التعامل مع المخاطر :

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية .

النقل : وهي وسائل تساعد على قبول الخطر من قبل طرف آخر وعادة ما تكون عن طريق العقود أو الوقاية المالية. التأمين هو مثال على نقل الخطر عن طريق العقود. وقد يتضمن العقد صيغة تضمن نقل الخطر إلى جهة أخرى دون الالتزام بدفع أقساط التأمين.

التعامل مع المخاطر :

التجنب: وتعني محاولة تجنب النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك عدم شراء ملكية ما.

وضع الخطة. وتتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرق التي ستتبع للتعامل مع المخاطر، وكل قرار يجب أن يسجل ويوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب. على الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية وقابلة للتطبيق من أجل إدارة المخاطر. ومثال على ذلك يمكن تخفيف مخاطر الفيروسات التي تتعرض لها الكمبيوترات من خلال استخدام برامج مضادة للفيروسات.

التنفيذ. و يتم في هذه المرحلة إتباع الطرق المخطط أن تستخدم في التخفيف من آثار المخاطر. يجب استخدام التأمين في حالة المخاطر التي يمكن نقلها إلى شركة تأمين. وكذلك يتم تجنب المخاطر التي يمكن تجنبها دون التضحية بأهداف السلطة كما ويتم التقليل من المخاطر الأخرى والباقي يتم الاحتفاظ به.

مسؤوليات إدارة المخاطر في المؤسسة

على إدارة المخاطر أن تقوم بعدة مهمات للحفاظ على صحة وسلامة العمالة أو الموظفين، وهذه المهمات يمكن حصرها في الآتي:

- ☐ عمل أبحاث ودراسات للحوادث والحرائق التي حدثت في المبنى مسبقاً ومعرفة السبب واتخاذ التدابير اللازمة.
- ☐ دراسة المخاطر المحتملة ونسبتها وتوقع أسباب حدوثها.
- ☐ عمل تقييم شامل للإجراءات التي يمكن اتباعها حال حدوث خطر.
- ☐ كتابة تقارير دورية حول الحوادث وإصابات العمل المختلفة.
- ☐ حصر المخاطر عالية الحدوث والقابلة للتحكم.
- ☐ التفتيش الدوري في كافة أنحاء المؤسسة للتأكد من عدم ظهور أخطار جديدة.
- ☐ الاحتفاظ بسجلات السلامة في كل المجالات التي تعمل بها المؤسسة.

ما هي خطة إدارة المخاطر في المشاريع؟

تمر عملية إدارة المخاطر في المشاريع وفقاً لاستراتيجية أو خطة إدارة المشاريع وذلك عبر ستة مراحل رئيسية:

تحديد المخاطر

يمكن تحديد المخاطر من خلال جمع البيانات حول المخاطر المتوقع حدوثها أثناء سير المشروع، ويتم ذلك اعتماداً على الخبرة السابقة ودراسة المشاريع السابقة المشابهة للمشروع، كما يمكن استخدام بعض الأدوات والتقنيات في جمع البيانات منها:

العصف الذهني

استشارة أصحاب الخبرة في المجال

استخدام تحليل SWOT

الاستبانات

تحليل المخاطر

بعد معرفة المخاطر التي قد تواجه المشروع، ينبغي عليك بتحليل كل خطر على حدة ومعرفة احتمالية حدوث كل خطر وتأثيره على نجاح المشروع.

ما هي خطة إدارة المخاطر في المشاريع؟

قياس المخاطر

يشتمل قياس المخاطر على:

قياس المخاطر الكمية

هي عملية منهجية لتقدير احتمالية الأحداث الخطرة غير المتوقعة، والتعبير عن النتائج بشكل كمي.

قياس المخاطر النوعية

هي عملية منهجية لتقدير احتمالية الأحداث الخطرة غير المتوقعة، والتعبير عن النتائج بشكل نوعي مثل عبارات مثل عالية جداً، عالية، معتدلة، منخفضة، منخفضة جداً.

ما هي خطة إدارة المخاطر في المشاريع؟

ترتيب المخاطر حسب الأولوية

في هذه المرحلة ستجد أنك قمت بجمع عدد لا بأس به من المخاطر المتوقعة، لكنها لن تكون بنفس الأولوية فبعضها سيحتاج منك استجابة عاجلة حال وقوعها كتلك التي تؤثر بشكل كبير على نجاح المشروع، وبعضها ستكون بدرجة أقل أهمية ولن تحتاج لإضاعة الوقت في التعامل معها، ولإدارة تلك المخاطر بشكل صحيح ومنظم ينبغي عليك تصنيفها حسب الأولوية.

ما هي خطة إدارة المخاطر في المشاريع؟

الاستجابة للمخاطر

تختلف طريقة الاستجابة للمخاطر حسب حجم ونوع الخطر، فبعد ترتيب قائمة بالمخاطر المتوقعة ستحتاج لأن تضع خطة وقائية لكل خطر على حدة، وتشتمل أساليب الاستجابة للمخاطر على ما يلي:

أولاً: المخاطر السلبية

منع الخطر: القضاء على التهديد بالكامل ويتم ذلك في المخاطر التي تؤثر بشكل كبير على نجاح المشروع.

تحويل الخطر إلى طرف ثالث مثل استشاري في مجال المشروع.

تقليل آثار الخطر.

قبول الخطر وهو ما ينطق على المخاطر التي لا تؤثر بشكل كبير على نجاح المشروع.

ثانياً: المخاطر الإيجابية (الفرص)

استغلال الخطر

تعزيز حدوث هذا الخطر

قبول الخطر

ما هي خطة إدارة المخاطر في المشاريع؟

تقييم المخاطر

تهدف هذه المرحلة إلى معرفة مدى نجاح خطة إدارة المخاطر الموضوعية في مواجهة المخاطر، والاستفادة من ذلك في التخطيط للمشاريع المستقبلية.



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

شكراً لكم