



كلية العلوم الادارية

القسم: ادارة الاعمال

المادة: تطبيقات ادارة المشاريع

المرحلة الثالثة

العام الدراسي: 2023 - 2024

استاذ المادة: م.د كاظم غفار كاظم

ادارة مخاطر المشاريع

إدارة المخاطر للمشروع :

المخاطر هي عبارة عن الأحداث التي إذا حدثت يمكن أن تؤثر على المشروع بحيث تكون نتائج ذلك لاترضي شركاء النجاح هذا بوجه عام أما بوجه خاص أو بتحديد أكثر هي الأحداث أو الأنشطة التي قد يحدث بها خطأ بسبب زيادة التكاليف أو زيادة في الفترة الزمنية اللازمة للمشروع.

يظهر دور إدارة المخاطر بشكل كبير في المشاريع الضخمة. حيث يمكن توفير الكثير من المال إذا كنا نتعامل مع الأحداث غير المؤكدة في المشروع بطريقة استباقية وستكون النتيجة التقليل من تأثير التهديدات للمشروع واغتنام الفرص عندما تكون الظروف مواتية.

فمن بعد تحديد المهام التي ستسبب خطورة للمشروع أو أن لها تأثير أكبر على المشروع سيحدد موقعها بالنسبة للمهام الخطرة الأخرى وبذلك يتم تحديد الخطة والخطوات اللازمة لتنفيذ تلك المهام وكيفية متابعة تنفيذها يوم بيوم وأن يكون على علم بها الشخص المسئول عن متابعة تلك المرحلة من المشروع. إن إدارة المخاطر في المشروع تعتبر عملية مستمرة ويمكن أن تبدأ في أي مرحلة من دورة المشروع ويمكن أن تدوم وتستمر إلى أن تصبح تكاليف استخدامها أكثر من فائدها المحتملة والتي يمكن كسبها. وبتقدم المشروع تقل المخاطر وبهذا فإن فعالية استخدام تحليل وإدارة المخاطر تميل إلى التقلص لذلك فإنه من المستحسن استخدامها في الأطوار المبكرة من دورة حياة المشروع.

قد تم تقسيم المخاطر إلى نوعين هما:

-إخطار المشروع Project Risk: وهي الأخطار التي تصاحب المشروع نتيجة الأخطاء الفنية التي قد تحدث أثناء تنفيذ المشروع.

-أخطار التشغيل Process Risk: وهي الأخطار أثناء عمل المشروع وهو نتيجة خطأ في الإجراءات أو الأدوات أو استخدام التكنولوجيا من قبل العمالة أو عدم وجود اتصال جيد بين الأطراف المختلفة في المشروع أو الأداء السيء لفريق العمل.

لذلك على ادارة المخاطر للمشروع أن تقوم بمراجعة التخطيط الزمني وتحديد المناطق في التخطيط التي تحتوي على مخاطر عالية ويتم معرفتها من الآتي:

- المهام التي على النشاط الحرج.
- المهام التي تحتاج إلى مدة تنفيذ كبيرة.
- المهام التي لها وقت اضافي قليل.
- النشاطات التي تبدأ مع بداية نشاط آخر.
- المهمة التي تحتاج إلى عديد من الأفراد لتنفيذها.
- المهام المعقدة.
- النشاطات والمهام التي تحتاج إلى تدريب كثيف.
- المهام التي تحتاج إلى تكنولوجيا جديدة ومتطورة.

التعرف على المخاطر

يتم التعرف على المخاطر عن طريق:

التحديد المعتمد على الأهداف: إن الادارة والفرق العاملة على مشروع ما جميعها لديها أهداف, فأي حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئيا أو كليا يعتبر خطورة.

التحديد المعتمد على السيناريو: في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل , لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به, يعرف على أنه خطورة.

التحديد المعتمد على التصنيف: وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.

مراجعة المخاطر الشائعة: في العديد من المنظمات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

معوقات إدارة المخاطر

- إذا تم تقييم المخاطر أو ترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب فإن ذلك قد يؤدي إلى تضییع الوقت في التعامل مع المخاطر ذات الخسائر التي من غير المحتمل أن تحدث.
- تمضية وقت طويل في تقييم وإدارة مخاطر غير محتملة يؤدي إلى تشتيت المصادر التي كان من الممكن أن تستغل بشكل مربح أكثر.
- إعطاء عمليات إدارة المخاطر أولوية عالية جدا يؤدي إلى إعاقة عمل المنظمة في إكمال مشاريعها أو حتى المباشرة فيها.
- من المهم أيضا الأخذ بعين الاعتبار حسن التمييز بين الخطورة والشك.

دور وظيفة إدارة المخاطر

- اعتمادا على حجم المنظمة قد يتحمل وظيفة إدارة المخاطر من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت، إلى قسم لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت. ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر ما يلي:
- وضع سياسة وإستراتيجية لإدارة المخاطر.
 - التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر.
 - بناء الوعي الثقافي للخطر داخل أفراد المشروع ويشمل التعليم الملائم.
 - إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحداث العمل.
 - تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر.
 - التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المشروع.
 - تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ واستمرارية النشاط.

➤ إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها للإدارة العليا وأصحاب المصلحة.

ولتطبيق نظام إدارة المخاطر في المشروع بشكل ناجح نتبع مايلي:

1- اجعل إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من المشروع

الثقة العمياء في نجاح المشروع وعدم الالتفات للمخاطر المحتملة والفرص المتاحة هو الطريق إلى الفشل في تحقيق أهداف المشروع فأى مشكلة ستكون مفاجئة للعاملين وستعطل العمل، لذا على مدير المشروع أن يجعل إدارة المخاطر جزءاً من عمل كل عضو في فريق المشروع.

2- تحديد المخاطر في وقت مبكر من المشروع

كلما تأخر اكتشاف المخاطر كان الخطر والغرم أكبر. الخطوة الأولى دائماً في إدارة المخاطر هي العمل على تحديد أكبر قدر من المخاطر المحتملة واحتمالات حدوثها. على كل عضو في فريق العمل أن يشارك في هذه المهمة الحيوية، فكل عضو له خبرات وتجارب سابقة في مجال معين ولديه علم بالتكتيكات اللازمة لتفادي أو مواجهة المخاطر.

3- التفاهم والتواصل حول مخاطر المشاريع

بالنظر المتأن في مشاريع فاشلة تبين أن مديري المشاريع لم يكونوا على علم في كثير من الأحيان بالمطرفة الكبيرة التي كانت على وشك أن تهوي على رؤوسهم. كما يلاحظ كثيراً أن هناك شخصاً ما كان على علم بالمشكلة إلا أن انذاره لم يصل للشخص المطلوب أو بالسرعة المطلوبة، ولا شك أنك لا تريد لهذا أن يحدث في مشروعك. على مدير المشروع الواعي أن يستمع دائماً لملاحظات المتخصصين وان يستشير أصحاب الخبرة في إدارة المخاطر ويشجع أيضاً العاملين في المشروع على الإبلاغ عن المخاطر التي تقابلهم في المهام المسندة إليهم.

4- تحليل الفرص والتهديدات

الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر تنظر، ليس فقط إلى المخاطر السلبية (التهديدات)، بل أيضا إلى تقويت الفرص السانحة باعتبارها مخاطر إيجابية، حيث أن اقتناصها يعني العبور بالمشروع إلى بر الأمان وعبور خط النهاية.

5- تحديد المسؤولية

لا تترك فجوات بين المسؤوليات. إن أي فجوة بين إدارتين أو قسمين ربما تكون خارج إطار المراجعة والتدقيق وتكون عرضة للمخاطر أكثر من غيرها. اجعل لكل خطر مسئول ما ليتحمل مسؤولية تحسين هذه المخاطر للمشروع. قد يشعر الناس في البداية بعدم الارتياح عادة، ولكن مع مرور الوقت هذا التقليد سيساهم في تقليل التهديدات وتأثيرها وتعزيز الفرص. من المهم أيضاً مسألة معالجة المخاطر قبل حدوثها. خاصة إذا تشاركت وحدات الأعمال المختلفة والإدارات والموردين في المشروع الخاص بك، هنا يصبح من المهم حمل التبعات وتوضيح المسؤوليات بما لا يدع مجالاً للخلاف والجدال مستقبلاً.

6- تحديد الأولويات

مع محدودية الوقت أو المال أو غيرها من الموارد، يكون من المهم تحديد أولوية كل خطر، فلا يستطيع أي مدير مشروع أن يتعامل مع كل المخاطر على السواء. حيث يتم تخصيص الوقت الأكبر على المخاطر التي يمكن أن تسبب أكبر الخسائر.

7- تحليل المخاطر

فهم طبيعة المخاطر هو شرط أساسي لتفادي المخاطر بطريقة جيدة، لذلك ينبغي إمعان النظر في المخاطر وعدم القفز إلى استنتاجات دون معرفة طبيعة الخطر ونمط حدوثه واحتمالاته وتأثيراته.

من المهم دائماً معرفة الظروف والأحداث التي تسبق الخطر وبالتالي إعداد برنامج كشف مبكر عن المخاطر لتجنب حدوثها أو التقليل من تأثيرها، كذلك من الضروري معرفة ما علاقة كل واحد من المخاطر بالمسار الحرج للمشروع. فالمخاطر التي تقع مباشرة عند المسار الحرج يكون لها تأثير مباشر على زمن وتكلفة وجودة المخرج النهائي للمشروع.

8- معالجة المخاطر

الاستجابة للمخاطر هو النشاط الذي يضيف قيمة حقيقية في الواقع إلى المشروع فإن سرعة الاستجابة هي ما يميز فريق عمل عن فريق عمل آخر. تتمثل معالجة المخاطر في ثلاثة أشكال:

- تجنب المخاطر
- تقليل المخاطر
- قبول المخاطر

تجنب المخاطر: يعني تنظيم المشروع الخاص بك بحيث لا تواجه خطر بعد الآن. قد يعني هذا تغيير المورد أو اعتماد تقنية مختلفة أو إذا كنا نتعامل مع خطر فادح فقد يصل إلى إنهاء المشروع فليس من المنطقي إنفاق المزيد من المال في مشروع محكوم عليه بالفشل هو استثمار سيئ.

تقليل المخاطر : أكبر فئة من الاستجابات تكون في محاولة لمنع حدوث الخطر عن طريق التأثير على الأسباب أو تقليل الآثار السلبية التي يمكن أن تتجم. إذا نفذنا عملية تحديد المخاطر بشكل صحيح سيكون لدينا الكثير من الفرص للتأثير عليها.

قبول المخاطر: تكون هذه استراتيجية جيدة إذا كانت الآثار على المشروع ضئيلة أو احتمالاتها محدودة أو تستغرق وقتاً طويلاً أو مكلفة نسبياً مقارنة بآثارها على المشروع.

9- توثيق المخاطر:

يتم الاحتفاظ بسجل المخاطر والذي يمكن الإدارة من بناء قاعدة بيانات يستفاد منها مستقبلا . كذلك توثيق المخاطر وأساليب معالجتها يساعد في التواصل مع الإدارة التنفيذية ونشر تقارير حول أداء فريق العمل. بعض مديري المشاريع لا يرحبون بتسجيل المخاطر، لأنهم يشعرون أن هذا يجعل من السهل القاء اللوم عليهم في حال ساءت الأمور. ولكن العكس هو الصحيح. إذا قمنا بتسجيل مخاطر المشروع والاستجابة الفعالة التي نفذت، فذلك يصبح دليل موثق وآمن لجميع أفراد المشروع