



## إدارة المخاطر

### MANAGING THE RISKS

إن المخاطر خاصة متأصلة في أي نشاط به تغييرات وخاصة المشاريع، وإدارة المخاطر هي عملية إدارة حالة عدم اليقين التي دائماً ما تتواجد في أعمال المشروع وتوجهك للطريق الذي به قد تستطيع التقليل من أو حتى تتجنب إيقاف المشروع، والذي قد يكلف الكثير من الأموال لتصحيحه. وتهدف كل عملية وإجراء يُتخذ في إدارة المشروع إلى الحد من المخاطر وزيادة احتمالية النجاح. وتأتي المهارة في تحديد المناطق التي بها مخاطر عالية في مشروع محدد وتطبيق المستويات المناسبة للرصد والمراقبة.

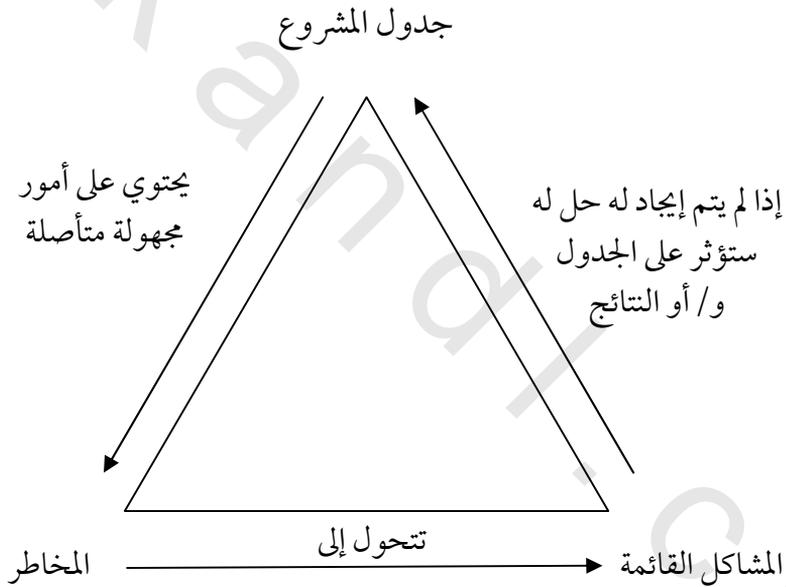
#### WHAT IS A RISK? ما هي المخاطر؟

##### التعريف

المخاطر: هي أي حدث غير مؤكد والذي إذا وقع قد يمنع المشروع من تحقيق توقعات حامل الأسهم كما ورد في دراسة الجدوى المتفق عليها في تعريف المشروع.

كل المخاطر دائماً ما يكون وراءها سبب ونتيجة، إذا ما ظهرت، إيجابية أو سلبية. إن المخاطر التي تصبح حقيقياً يتم التعامل معها باعتبارها مشكلة قائمة.

وتتطلب إدارة المخاطر الفعالة التزامًا على مستوى عالٍ للإجراءات الخاصة بإدارة المخاطر الموضحة هنا. ويعتمد نجاحك باعتبارك مدير مشروع على تشجيع الالتزام القوي لفريقك في إظهار دأئًا وغيهم بالمخاطر المحتملة وعواقبها. وتتسم الكثير من المخاطر بأنها كامنة ومخفية في الجدول والخطط، ولديها عادة الظهور دون تحذير مسبق. لذا عليك بالبحث عنهم قبل أن يؤثروا على مجهودك على نحو غير متوقع في وقت لا تحتاج فيه إلى مثل هذه الحواجز.



شكل 1.7: تأثير المخاطر

### لماذا الاهتمام؟ WHY BOTHER?

يعتقد البعض أن إدارة المخاطر عملية سلبية، ولكن ضع في اعتبارك الفوائد:

- التنبؤ بالمخاطر الجدية التي تهدد مشروعك قبل وقوعها؛
- تمكين إجراءات التقليل من أن تُنفذ فورًا؛

- إعداد خطة للطوارئ مُسبقًا؛
  - تحسن اتخاذ القرارات في إدارة المحفظة الاستثمارية للمشروع؛
  - توفير بيانات قيمة للتفاوض مع الموردين والسوق؛
  - اتخاذ موقف واضح من حيث تقبل مسؤولية ما ينتج عن المخاطر حتى يتم مراقبتها بحذر؛
  - المساعدة في خلق بيئة "خالية من المفاجآت" للمشروع؛
  - التشجيع على الابتكار والتفكير الجانبي؛
  - التشجيع على وجود قيادة حاسمة بدلاً من إدارة الأزمات؛
- قد يعترض البعض ويقول: إنه نشاط مُكلف، ولكن لن تبلغ تكلفته أبدًا مثل عملية تصحيح المشاكل القائمة التي تظهر لاحقًا.



حقيقة أساسية  
إن إدارة المخاطر أداة جوهرية وأساسية لإدارة المشروع التي تؤثر بشكل مباشر على احتمالية نجاحك.

إن تطبيق عملية نظامية على إدارة المخاطر ليس خيارًا. فقد تؤثر بعض المشاريع الصغيرة التي بها مستويات عالية غير مقبولة من المخاطر بسهولة على مشروعات أكبر، لذلك فإن جميع المشاريع ينبغي أن يكون لها نشاط إداري مُوثق للمخاطر. وكما يوضح شكل 2.7، فإن زيادة التعقيد والابتكار في ظل الأعمال المتعددة الوظائف تزيد من الحاجة إلى نهج منظم لإدارة المخاطر.

مرتفع	مؤسسة بمشاريع حاسمة فريق عمل ناضج كبير ضرورة عالية جدا	مؤسسة بمشاريع حاسمة فريق عمل ناضج صغير ضرورة عالية	مؤسسة بفريق عمل صغير ناضج محدود ضرورة عالية
ابتكار			
منخفض	مؤسسة بفريق ناضجة كبيرة ضرورة عالية	مؤسسة بفريق ناضج صغير ضرورة متوسطة	مؤسسة بفريق صغيرة (متخصصة) ناضج محدود ضرورة منخفضة

المشاريع الكبيرة-  
تعقيد عال- الأعمال  
الوظيفية المتعددة

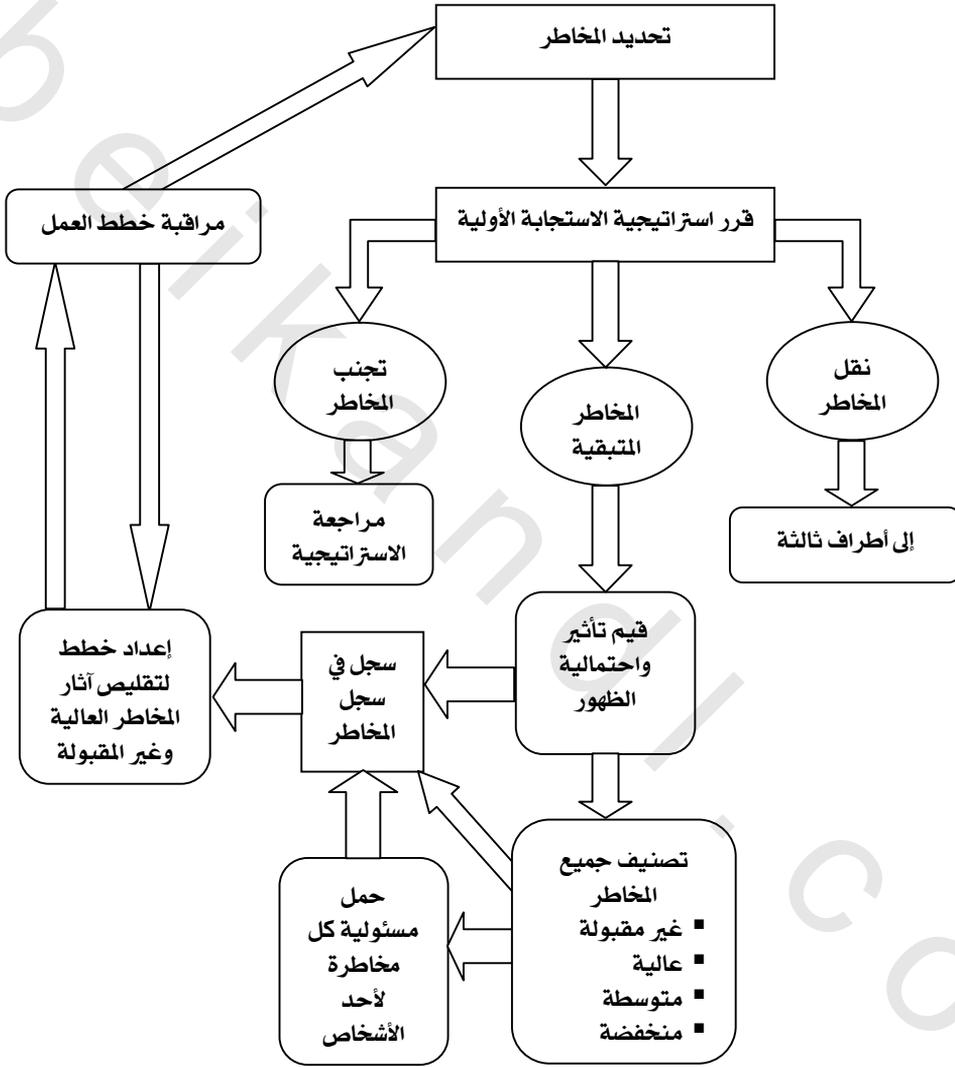
المشاريع المتوسطة- تعقيد  
منخفض- بعض الأعمال  
الوظيفية المتعددة

المشاريع الصغيرة-  
تعقيد منخفض-  
وظيفة واحدة

شكل 2.7: الحاجة إلى إدارة المخاطر

### عملية إدارة المخاطر THE RISK MANAGEMENT PROCESS

تظهر العملية في شكل 3.7. إن هدفك هو توقع ما الخطأ الذي يمكن وقوعه في أي مرحلة من مراحل المشروع واتخاذ قرار عما يمكن فعله لتجنب هذه المشكلة أو تصحيحها. إن إدارة المخاطر ليست عملية من خطوة واحدة يتم إجراؤها مرة واحدة فقط. فالمخاطر غير المتوقعة التي يمكن أن تؤدي بدورها إلى مخاطر أيضًا غير متوقعة تتطلب استجابة سريعة لذلك فهي في الأساس عملية مستمرة طوال المشروع حتى يتم تسجيل اكتمالها. يجب تسجيل كل المخاطر التي تم تحديدها في سجل مخاطر المشروع ولا يتم إزالتها أبدًا.



شكل 3.7: عملية إدارة المخاطر

## تحديد المخاطر IDENTIFYING THE RISKS

اعقد جلسة عصف ذهني مع فريقك لتحديد أولية المخاطر خلال مرحلة التعريف بالمشروع. أنت تسعى إلى الإجابة على سؤال: "ما الخطأ الذي يمكن وقوعه خلال هذا المشروع؟" قم بإشراك حملة الأسهم الخاصة بك في هذه العملية. لقد أثبتت فائدة إشراك العميل في عملية المخاطر كل الأشخاص من خلال الاتفاق على مسؤوليات إجراءات تجنب المخاطر أو التقليل منها. يمكنك أيضًا استخدام قوائم المراجعة التي تم وضعها من البيانات الناتجة عن المشاريع السابقة. لا تعتبر أبدًا أن قائمة المراجعة مكتملة أو مثالية (أو جيدة بالدرجة الكافية) فمن الضروري وجود أسئلة إضافية.

### قائمة تدقيق نموذجية للبدء A Typical Starter Checklist

#### قائمة تدقيق رقم 7 - طرح بعض الأسئلة لتقييم المخاطر

#### CHECKLIST NO 7 - SOME QUESTIONS FOR RISK ASSESSMENT

إذا كان الجواب "بلا" فاطرح سؤالاً ما الذي يجب القيام به. تنطبق بعض الأسئلة على مراحل لاحقة في المشروع.

- [ ] هل وافق مؤسس المشروع بوضوح على هذا الدور؟
- [ ] هل تم وضع سلطة مدير المشروع؟
- [ ] هل تم تعيين الفريق الأساسي ووافق عليه مديرهم التنفيذي؟
- [ ] هل يفهم الفريق الأساسي الهدف من المشروع؟
- [ ] هل تم تحديد حملة أسهم المشروع؟
- [ ] هل تم تخصيص مسؤوليات إدارة حملة الأسهم؟
- [ ] هل تم وضع أهداف المشروع؟
- [ ] هل تم تحديد فوائد المشروع؟

- هل هناك مواعيد تسليم وجدول زمني واضح؟ [ ]
- هل هناك تاريخ حاسم لاكتتمال المشروع؟ [ ]
- هل هناك بيان لنطاق العمل؟ [ ]
- هل تم تحديد حدود المشروع بوضوح؟ (ما الذي لن نقوم بعمله.) [ ]
- هل سيكون هناك أثر إذا ما فشل المشروع؟ [ ]
- هل المهارات المناسبة متوفرة في الفريق/ المؤسسة؟ [ ]
- هل يمكن استخراج بيان أهداف المشروع بشكل دقيق؟ [ ]
- هل تم تحديد كافة معوقات المشروع؟ [ ]
- هل تم تحديد العواقب في حالة تأخير انتهاء المشروع عن الموعد النهائي؟ [ ]
- هل تبعات المرحلة الأساسية تم تحديدها والموافقة عليها؟ [ ]
- هل تم تحديد مدد المرحلة الرئيسية والموافقة عليها؟ [ ]
- هل الجدول الزمني للمشروع واقعي ويمكن تحقيقه؟ [ ]
- هل تم تحديد جدول تنفيذ المشروع؟ [ ]
- هل تم تخصيص مسئوليات المرحلة الرئيسية والموافقة عليها؟ [ ]
- هل الموارد متوفرة بصورة واقعية؟ [ ]
- هل تم تحديد أولويات عبء العمل بوضوح؟ [ ]
- هل تمت الموافقة من المديرين التنفيذيين والتزموا بإشراك موظفيهم؟ [ ]
- هل الموارد المطلوبة ملتزمة بمسئولياتها؟ [ ]
- هل تم تحديد إجراءات المشروع وفهمها؟ [ ]

قم بمراجعة القائمة المبدئية وإزالة المكرر، ثم اطرح هذا السؤال ما الذي سيتأثر إذا ما حدثت المخاطر. هل ستكون:

- 1- التكاليف- إجمالي تكاليف العمل؛
- 2- الجدول- الوقت الذي سيستغرقه المشروع؛
- 3- النطاق- مخرجات المشروع وجوده العمل؟

إذا لم يكن هناك تأثير على هذه العناصر الثلاث فأسأل إذا كانت تمثل في الحقيقة مخاطرة على مشروعك.

هنا يجب أن تُحكم عقلك وترتكز على المخاطر التي تعتبرها ويمكن السيطرة عليها بطريقة ما. هذه العملية غالبًا ما تكشف النقاب عن معوقات جديدة. لا تنخدع من المخاطر التي تبدو صغيرة وتتجاهلها؛ فغالبًا ما تتسبب في فشل المشروع.

### تحديث سجل مخاطر المشروع update the project risk log

نوقش سجل مخاطر المشروع باختصار في الفصل الخامس (انظر إلى شكل 4.5). بعض المخاطر تصبح واضحة في وقت مبكر جدًا في دورة حياة المشروع، ولكن عندما تقوم بإكمال فحص أكثر دقة للمخاطر، يجب تحديث سجل مخاطر المشروع في إطار تحضير إضافة بيانات القياس من التحليل المفصل لكل مخاطرة. إن سجل مخاطر المشروع ليس بوثيقة بيانات مسجلة في تقرير تعريف المشروع عند الانتهاء منها ولن ترى النور مرة ثانية، وإنما هي وثيقة حية ينبغي مراجعتها وتحديثها بشكل منتظم من قبل فريق المشروع.

### مخاطر أم معوقات؟ Risk or constraint?

يتم غالبًا خلط المعوقات في مشروع ما بالمخاطر، ونحن في حاجة إلى التفريق بينهما. إن المعوقات هي تلك الأمور التي تُفرض في المشروع بقصد أو بدون قصد التي لا يمكنك السيطرة عليها أو تضطر إلى التعامل معها خلال دورة حياة المشروع أو استخدام

أسلوب التحايل لتحقيق أهدافك. قد تساعدك المعوقات على عودة مشروعك إلى نقطة الصفر الأساسية، وإلى العالم الواقعي بدلاً من إجبارك على الدخول في "مهمة مستحيلة".

تتضمن بعض المعوقات النموذجية:

- الميزانية المتاحة و/ أو متطلبات التدفق النقدي؛
- تاريخ حاسم للموعد الذي ينبغي فيه اكتمال المشروع؛
- الحد الأدنى من الموارد المطلوبة ومدى توفرها؛
- المهارات المطلوبة وغير المتوفرة؛
- الموارد الخارجية المطلوبة وتمويلها؛
- دعم الإدارة العليا والتزامها.

ينبغي تحديد المعوقات باعتبارها جزءاً من نطاق المشروع لأنه بمجرد أن يتم توضيحها قد يتطلب منك تعديل النطاق بشكل ملحوظ وقد يكون هذا غير مقبول لبعض حملة الأسهم. قد يتسبب تغير نطاق المشروع خلال التخطيط أو التنفيذ إلى ظهور معوقات جديدة. تجاهل المعوقات وستجد مشروعات تتهاوى سريعاً في مستنقع السياسة والحيرة.

### قرارات استراتيجية الاستجابة المبدئية

#### DECIDE THE PRIMARY RESPONSE STRATEGY

قم بمراجعة قائمة المخاطر مع فريقك و قم بفصلها في ثلاث قوائم:

- تجنب المخاطر - يمكن تجنب المخاطر التي تراها بوضوح من خلال مراجعة منهجك للمشروع. قد تحتاج إلى مراجعة الجدول الزمني الأولي لخطة العمل.
- نقل المخاطر - هي المخاطر التي يمكن نقلها إلى الطرف الثالث لإدارتها ومراقبتها مثل الموردين والمقاولين.
- المخاطر المتبقية - هي المخاطر التي يمكن إدارتها ومراقبتها داخل فريق المشروع.

ينبغي أن يتم وضع هذه المخاطر في سجل مخاطر المشروع؛ باستخدام سجل منفصل لكل نوع من الأنواع المذكورة أعلاه. قد يستغرق تجنب المخاطر وقتاً كبيراً لتصحيحها. وقد تتطلب العواقب مراجعة دراسة الجدوى التي قد تسبب في تحديد المزيد من المخاطر المتبقية. ينبغي أن يكون تركيزك الأساسي على المخاطر المتبقية وكيفية إدارتها. إذا ما احتجت إلى مراجعة دراسة الجدوى فيجب الموافقة عليها من قبل فريق توجيه البرنامج.

### قياس المخاطر QUANTIFYING THE RISKS

عند وضعك قائمة بالمخاطر المتبقية، اعمل مع فريقك واستخدام خبراتهم لاتخاذ قرار عن كل مخاطرة بشأن:

- احتمالية وقوعها على مقياس من 0.0 إلى 1.0:
  - 0.1 هي درجة منخفضة- من غير المرجح أن تقع.
  - 1.0 هي درجة عالية جداً- يقيناً ستقع
- تأثيره على المشروع إذا ما وقع بالفعل:
  - 1.0-0.65 مرتفعة- تأثير كبير على الجدول الزمني وتكاليف المشروع؛
  - 0.64-0.3 متوسطة- تأثير أقل خطورة على الجدول الزمني وبعض التأثير على التكاليف؛
  - 0.29-0.1 منخفضة- بعض التأثير على الجدول الزمني، وتأثير طفيف على التكاليف.

تذكر أن هذا ينبغي أن يكون قراراً بموافقة الفريق، باستخدام كافة المعلومات المتوفرة في ذلك الوقت. تجنب الميل إلى خفض من تصنيف أي من المخاطر من خلال الثقة إن بإمكانك التعامل بسهولة إذا ما وقعت بالفعل. من الأفضل أن ترفع من تصنيف المخاطر لضمان أن هناك مراقبة للمخاطر عن كثب.

بمجرد أن يتم تقييم مجموعة من المخاطر بحسب تأثيرها وإمكانية وقوعها،

بإمكانك أن تصنفهم باستخدام مصفوفة بمعلمات الاحتمالية والتأثير على المشروع (شكل 4.7).

تقع كل مخاطرة في المربع ذات الصلة في المصفوفة من خلال تقاطع التأثير وتقييم الاحتمالية. استخدم تلك الأرقام في المصفوفة لاشتقاق فئة للمخاطرة وتسجيل النتائج على سجل مخاطر المشروع.

التأثير على المشروع				
مرتفعة 1.0-0.65	متوسطة 0.64-0.3	منخفضة 1.0-0.1		
غير مقبولة	مرتفعة	متوسطة	مرتفعة 1.0-0.65	الاحتمالية الظهور
غير مقبولة	مرتفعة	متوسطة	متوسطة 0.64-0.3	
مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة 1.0-0.1	

شكل 4.7: مصفوفة تصنيف المخاطر

الأنواع الفرعية الأربعة للمخاطر معرفة أدناه:

## التعريفات

**مخاطر غير مقبولة:** تشير إلى كارثة محتملة. لا يمكن أن يمضي المشروع قدمًا دون اتخاذ بعض الإجراءات الفورية للتخفيف من تصنيف المخاطرة لتخفيض احتمالية وقوعها إما باللجوء إلى استراتيجيات متبادلة أو اتخاذ قرارات هامة بشأن التكاليف أو الجدول الزمني أو نطاق المشروع.

**مخاطر مرتفعة:** تشير إلى تأثير كبير في الجدول الزمني للمشروع والتكاليف، وتأثير متعاقب خطير على المشاريع الأخرى ذات الصلة. ومن المحتمل أن تؤثر على واحدة أو أكثر من معالم المشروع. ينبغي مراقبتها بانتظام وبحذر. حدد إجراءات تخفيفية محتملة والتي بإمكانك اتخاذها الآن لتقليل تصنيف المخاطر أو الحد من التأثير على المشروع.

**مخاطر متوسطة:** تشير إلى تأثير كبير في المشروع مع احتمالية تأثيرها على المشاريع الأخرى. ليس من المتوقع أن تؤثر بشكل مباشر على معالم المشروع. قم بالمراجعة في كل اجتماع للمشروع وقيم تصنيف المخاطرة. قم بالمراقبة بانتظام لضمان أنها ليس بها تأثيرات غير مباشرة وتصير مخاطرة مرتفعة.

**مخاطر منخفضة:** ليس من المتوقع أن تؤثر على المشروع تأثيرًا خطيرًا. قم بالمراجعة بانتظام والمراقبة. يمكن أن تتغير المخاطر المنخفضة سلبيًا.

من الواضح أن أيًا من المشاريع التي يُسمح لها بالاستمرار في ظل وجود الكثير من المخاطر غير المقبولة من المحتمل أن تكون محفوفة بالمخاطر مع احتمالية خطيرة لفشلها. من خلال تحديد مثل هذه المخاطر في هذه العملية بإمكانك تنبيه عميلك والإدارة العليا إلى ما تعتبره إستراتيجية بديلة أكثر أمانًا. قد لا يزال مستوى مهم من المخاطر المرتفعة تمثل خطورة وتحتاج إلى إدارة دقيقة وتحكم لتحقيق النجاح.

من المصاعب التي غالبًا ما يتم مواجهتها اتخاذ القرار بشأن تأثير المخاطر على

المشروع، وخاصة خلال المراحل الأولية قبل إجراء التخطيط المفصل. قد تعطي طبيعة التأثير عددًا من الخصائص، وفي بعض الأحيان من الأسهل التركيز على التكاليف والجدول الزمني ونطاق المشروع في هذا الترتيب من خلال طرح الأسئلة التالية:

- كيف تؤثر هذه المخاطرة في تكاليف المشروع؟
- ما التأثير المحتمل على الجدول الزمني؟
- ما الأثر على نطاق المشروع الحالي؟

غالبًا ما يتم تفضيل عنصر التكاليف لكونه مقياسًا حاسمًا للتأثير بما أن التكاليف الأكثر ارتفاعًا مرتبطة بالجدول الزمني و/أو نطاق المشروع بطريقة ما. سيساعدك اتخاذ قرار التأثير بأنه زيادة في التكاليف في إجراء بعض الإجراءات التخفيفية التي قد تتضمن تقليص نطاق المشروع من أجل الالتزام بالجدول الزمني في وقت لاحق.



حقيقة أساسية

إن المخاطر التي يبدو أنه ليس لها تأثير على التكاليف قد تؤدي في النهاية إلى مخاطر أخرى تؤثر على التكاليف.

يجب أن يكون هذا الكشف عن احتمالية فشل المشروع معرضًا للتحليل لتمكين صنع قرار فعال من قبل فريق توجيه البرنامج عند النظر في استمرار المشروع. قم بتسجيل احتمالية المخاطر وتأثيره ودرجته في سجل مخاطر المشروع.

### درجة المخاطر RISK SCORE

إن درجة المخاطر هي طريقة مفيدة لإعطاء أولوية للمخاطر المحددة وتجعل الفريق يركز على المخاطر لمراقبتها. لكل مخاطرة:

درجة المخاطر = (احتمالية المخاطر) × (تأثير المخاطر) × 100

قم بتسجيل الدرجة في سجل مخاطر المشروع، وأعد تنظيم القائمة بطريقة مثالية حتى تظهر أعلى درجة على قمة القائمة.

### ما الذي أفعله الآن؟ WHAT DO I DO NOW?

يجب على أي مخاطرة يتم تصنيفها بطريقة غير مقبولة أن تُحلل بدقة وبتفاصيل أكثر. وفي إطار المخاطر غير المقبولة ينبغي أن تحاول تقليص درجة المخاطر وتنفيذ إستراتيجية لتقليلها بالمخاطر بإجراءات واضحة ومسئولين عن الإجراءات لتجنب أو تقليل المخاطر الآن. قم بتسجيل وتتبع الإجراءات في خطة تقليل المخاطر (انظر إلى شكل 5.7).

إذا تسببت أي من تلك المخاطر في فشل المشروع، قد يكون من الضروري تقليل مستوى المخاطرة من خلال تقديم توصية لحملة الأسهم الرئيسيين بأنه ينبغي الوضع في الاعتبار إدخال بعض التغييرات على التعريفات. لا يجب استمرار أي مشروع بوجود الكثير من هذه المخاطر. سيريد فريق توجيه البرنامج أن يعرف بأنك تركز على هذه المخاطر للتقليل من خطورتها وتأثيرها أو أن هذا المجهود يتم إعطاؤه أولوية كبيرة من خلال المسؤولين عن المخاطر. إذا فشلت في استخدام أسلوب التحايل لإحداث فرق وتقليل احتمالية وقوعها إذاً فإن ميزانية المشروع ستقع تحت المكبر، وسيفكر فريق توجيه البرنامج بجدية في إلغاء أو تعليق المشروع لصالح فرص أخرى. ينبغي فحص المخاطر المرتفعة ذات درجة المخاطر العالية لاشتقاق خطط عمل للطوارئ ومحفزات محددة للإشارة إلى وقوع المخاطر.

قم بتسجيل الإجراءات المخطط لها في خطة إدارة المخاطر (انظر شكل 6.7) موضحاً:

- متى يتوقع أن تحدث؛
- الاحتمالية والتأثير ودرجة المخاطر الحالية المقدرة؛



خطة تقليص مخاطر المشروع				مشكلة قائمة رقم: 1 التاريخ:	
اللقب:				رقم المشروع:	
المؤسس:				مدير المشروع:	
الاسم				دور المشروع	
قسم				رقم الهاتف	
المدير التنفيذي				تاريخ البدء المخطط له:	
تاريخ الاكتمال المخطط له:				لقب المخاطر:	
توقعات التكلفة				المسئول عن المخاطر:	
				الاحتمالية:	
نوع المخاطر:				رقم النشاط المتأثر:	
<input type="checkbox"/> نقل المخاطر <input type="checkbox"/> تجنب المخاطر <input type="checkbox"/> المخاطر المتبقية				التأثير:	
				درجة المخاطر:	
				فئة المخاطر:	
التوقيت المحتمل:				تأثير رموز هيكلية تقسيم العمل:	
النتائج الرئيسية:				تحديد المحفزات:	
تواريخ الانتهاء		المسئول عن تلك الإجراءات		الإجراءات الموصى بها	
الفعلية	المطلوبة				
الموافقات:		التاريخ		من إعداد:	
المؤسس		التوزيع:		التاريخ:	
مدير المشروع					

شكل رقم 6.7: مثال عن محتوى خطة إدارة مخاطر المشروع

- ما العواقب المتوقعة؛
- رموز هيكل تجزئة العمل الرئيسة المتأثرة حيث من المتوقع وقوع المخاطرة؛
- المحفزات للبحث عن تلك الإشارة حيث تظهر المخاطر؛
- ما هي الإجراءات التي تقترح أن تحدث الآن أو لاحقًا في حالة وقوعها؛
- من سيتخذ تلك الإجراءات؛
- من هو المسئول عن مراقبة المخاطر.

إذا ما قررت القيام بتغيير تصنيف المخاطر أو درجتها لأي مخاطرة في أي وقت، قم بتسجيل هذا التغيير، وأصدر سجل مخاطر المشروع المُحدث لحملة الأسهم. قد لا يتم اتخاذ الإجراءات الخاصة بتقليص تصنيف المخاطر على الفور. على الرغم من أن هذا غالبًا ما يكون ضروريًا، فإن المسئول عن المخاطر عليه مراقبة هذه المخاطر والمبادرة باتخاذ الإجراءات عند الاقتضاء.

### المسئولية تجاه المخاطر RISK OWNERSHIP

تهيمن على عملية إدارة المخاطر التعيين الأساسي لكل مسئول عن المخاطر وتم تصنيفها بغير المقبولة والمرتفعة. لا تحاول أن تحمل المسئولية كلها على عاتقك؛ فمن المهم إشراك جميع أعضاء الفريق والاستفادة من مهاراتهم المتخصصة. وفي بعض الأحوال من المناسب تخصيص واحدة من المخاطر أو أكثر للمؤسس أو حملة الأسهم الآخرين. وتتضمن المسئولية:

- مسئولية المراقبة والتتبع؛
- الانتهاء من خطة تقليص المخاطر أو خطة إدارة المخاطر حسب الاقتضاء؛
- تخصيص إجراءات محددة للآخرين ذوي المهارات الضرورية عند الاقتضاء؛
- الاتفاق على تواريخ الاكتمال للإجراءات المتفق عليها مع المسئولين عنها؛

- السعي إلى أخذ موافقة عن أي خطط مكتملة لتقليص المخاطر أو خطط إدارة المخاطر؛
- مراقبة التقدم المحرز مع خطط العمل؛
- مراجعة نواتج خطط العمل وتعديل الإجراءات إذا اقتضى الأمر؛
- إبقاء مدير المشروع مُطلعًا بشكل منتظم عن وضع المسؤولين عن المخاطر.



حقيقة أساسية

ينبغي أن يتم تعيين مسئول عن كل مخاطرة وذلك للمراقبة واشتقاق خطط العمل لتجنب وقوعها.

تتضمن إدارة المخاطر الناجحة إعطاء المسؤولين عن المخاطر سلطة مناسبة لتنفيذ العمل التي يمكنك أنت فقط باعتبارك مدير المشروع التفويض بها. غالبًا ما يواجه المسؤولون عن المخاطر مسؤولية اتخاذ القرارات التي لا تحتمل انتظار الإدارة لفعل ما يقتضي بشأنها. أنت مسئول أمام المؤسس الخاص بك عن أي مخاطر تخصصها لنفسك.

### مراقبة المخاطر MONITORING RISKS

بمجرد أن يتم تحديد المخاطر واشتقاق خطط العمل، يجب أن يتم مراقبتها لضمان سرعة تنفيذ الفعل عند الاقتضاء.



حقيقة أساسية

ولأن المخاطر تتغير مع الوقت فإن نجاح المشروع يعتمد على المراقبة الفاعلة وخطط العمل الملائمة للتقليص من احتمالية وقوعها.

إن المراقبة الفعالة نشاط أساسي نحو تحقيق النجاح. في حالة وقوع المخاطر فإنها تصبح مشاكل قائمة لها تأثير على التكاليف المرتبطة بالوقت. لا تحتفي المشاكل القائمة التي لم يتم حلها ولكنها تتكدس وتهدد بفشل المشروع بأكمله. ينبغي أن يكون رد فعلك سريعاً لتفادي حدوث هذا.

- قم بتخصيص كل مخاطرة لأحد أعضاء الفريق الذي لديه من المعرفة والخبرة والمسئولية الخاصة بهذا الجزء من المشروع المحتمل أن يتأثر من تلك المخاطرة. قم بالتأكيد على أهمية هذه المسئولية فيما يتعلق بنجاح المشروع وتفادي خسارة الجهد المبذول على الإجراءات التصحيحية بعد وقوع الحدث.

- قم بإدراج "محفزات المخاطر" في خطط المشاريع للتركيز على فترة الذروة لاحتمالية وقوع المخاطرة. على سبيل المثال، إذا كان هناك حاجة إلى إضافة المزيد من الأعضاء ذوي المهارات للفريق في جزء معين من المشروع، هناك مخاطرة بأنهم قد لا يكونون متوفرين في الوقت المناسب. قم بإدراج مُحفِز في الخطة قبل عدة أسابيع من توقيت تلك الحاجة للتركيز على الإجراءات لتجنب المخاطرة بدلاً من الانتظار والترقب إذا ما سار كل شيء كما هو مخطط له.

- قم بإنشاء "قائمة لمراقبة المخاطر قبل وقوعها" من تلك المخاطر المدرجة في سجل المخاطر. وفي ظل سير المشروع ينبغي عليك مراقبة المخاطر على فترات منتظمة وتحديد تلك المخاطر التي من المتوقع أن تحدث في الفترة من أربعة إلى ستة أسابيع قادمة. قم بالتأكيد لفريقك على أهمية مراقبة أن أي إشارات دالة على أن واحدة أو أكثر من تلك المخاطر على وشك أن تصيب مشروعك.

وفي النهاية، تأكد من أنك تواصل البحث دائماً عن مخاطر جديدة وتضيفها إلى سجل المخاطر باستخدام العملية نفسها. لا يزال وقوع المشاكل القائمة غير المتوقعة حقيقة وقد تلوم نفسك لاحقاً على عدم إدراك هذه المخاطر مُقدماً. معظم المخاطر في مشروع ما (نظرياً) بالإمكان التنبؤ بها إلا أن هناك الكثير مما سيشغل بالك لذلك

ستسقط عنك بعض المخاطر حيث إنك لن تُدركها إلا بعد وقوعها. إن قوة الإدراك المتأخر قيمة لحماية المستقبل.

### المشاكل القائمة ISSUES

إن المشاكل القائمة هي المخاطر التي أصبحت حقيقة ثابتة وتحتاج إلى حلها على وجه السرعة. ولا تفترض أن المشاكل القائمة تقع فقط خلال مرحلة التنفيذ، فغالبًا ما تظهر خلال المراحل الأخرى من مشروع ما وينبغي التعامل معها بالأهمية عينها. تتشابه إدارة المشاكل القائمة بإدارة المخاطر إذ تطلب خطط عمل سريعة وتواصلًا فعالاً (انظر إلى الفصل التاسع).

### المخلص SUMMARY

تأكد من أن الجميع يقدر الحاجة إلى إدارة المخاطر ويفهم العملية. افض وقتًا مع فريقك لـ:

- تحديد أكبر عدد ممكن من المخاطر المحتملة
  - اتخاذ قرار بشأن الإستراتيجية الأساسية للاستجابة للمخاطر
  - اشتقاق خطط تقليص المخاطر وإدارة المخاطر
  - تعيين مسئول عن كل مخاطرة من أعضاء الفريق
- تأكد من أن أعضاء الفريق يفهمون مسئولياتهم باعتبارهم مسئولين عن المخاطر ومعرفة ما هو المتوقع منهم.