



إرشادات إعداد

خطة إدارة المخاطر

جدول المحتويات

- 1- الغرض من المستند 1
- 2- تعريف إدارة المخاطر 1
- 3- أهداف إدارة المخاطر 1
- 4- المصطلحات والاختصارات 1
- 5- طرق إدارة المخاطر 1
- 5-1 تحديد المخاطر 2
- 5-2 تحليل المخاطر 2
- 5-3 الاستجابة للمخاطر 4
- 5-4 تتبع المخاطر ورفع تقارير عنها 5
- 6- عملية إدارة المخاطر 6
- 6-1 مثال مبسط لعملية إدارة المخاطر 7
- 6-2 8
- 6-3 مثال أكثر تعقيداً لعملية إدارة المخاطر 9
- 6-4 10
- 7- الأدوار والمسئوليات 11

1- الغرض من المستند

يستعرض هذا القسم الغرض من المستند.
النص الموصى به:

خطة إدارة المخاطر توضح منهج إدارة المخاطر للمشروع <أدخل اسم المشروع>. وهي تقدم مصطلحات موحدة، وأدوارا ومسؤوليات واضحة، ووصفا مفصلا لعملية إدارة المخاطر، والنماذج الموحدة سابقة الإعداد المستخدمة في العملية. والخطة مصممة لإرشاد فريق المشروع وأصحاب المصلحة.

2- تعريف إدارة المخاطر

النص المقترح:

المخاطر هي أشياء قد تحدث أو لا تحدث في المستقبل وربما يكون لها أثر على المشروع. وإدارة المخاطر هي عملية تحديد وتحليل والاستجابة للمخاطر وتتبعها ورفع تقارير عنها.

3- أهداف إدارة المخاطر

النص المقترح:

يتمثل الهدف العام من إدارة المخاطر في حماية المشروع من الآثار السلبية للمخاطر. وتتمثل أهداف هذه العملية فيما يلي:

مراقبة المشروع لتحديد المخاطر الجديدة والمتغيرة
تفهم وتقليل آثار مخاطر المشروع على التكلفة والجوانب الأخرى
تركيز انتباه الإدارة على المخاطر ذات الأولوية القصوى
ضمان اتخاذ القرارات المتعلقة بالمخاطر على المستوى الملائم من السلطة
الاتصال مع فريق المشروع وأصحاب المصلحة بوضوح فيما يتعلق بالمخاطر
الاحتفاظ بسجل واضح ودقيق للمخاطر خلال دورة حياة المشروع

4- المصطلحات والاختصارات

النص المقترح:

المصطلحات والاختصارات المستخدمة في هذا المستند وتعريفاتها متوافرة في شرح مفردات إدارة المشاريع على الموقع الإلكتروني
www.qnpm.gov.qa :

5- طرق إدارة المخاطر

النص المقترح:

يستعرض هذا القسم الخطوط العريضة لطرق إدارة المخاطر التي يجب استخدامها في المشروع في كل خطوة من خطوات عملية إدارة المخاطر .
وتتمثل هذه الخطوات تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر وتتبع المخاطر. لاحظ أن الخطوات الثلاث الأولى تحدث بالتتابع، وأن الخطوة الأخيرة - تتبع المخاطر - تحدث خلال العملية بأكملها.



إرشادات عامة لهذا القسم:

تذكر أن المشاريع تكون ملتزمة بتنفيذ عملية إدارة المخاطر والطرق الموضحة في هذا المستند بمجرد الموافقة عليه. ويتحمل مدير المشروع مسؤولية إتمام الأنشطة الموضحة في هذه الخطة أمام راعي المشروع أو اللجنة الاستشارية.

تجنب تقديم وصف عام لأفضل الممارسات في إدارة المخاطر، حيث يجب أن يصف هذا القسم طبيعة ونطاق أنشطة إدارة المخاطر لمشروع محدد. يجب أن تتضمن ميزانية المشروع والجدول الزمني الخاص به الوقت والميزانية اللازمة لإتمام أنشطة إدارة المخاطر الموضحة في هذا المستند. وتعتمد تكلفة ودرجة تعقيد طرق إدارة المخاطر المستخدمة في مشروع ما على تكلفة وتعقيد المشروع ذاته. ومن العوامل التي تساهم في تعقيد المشروع ما يلي: حجم الفريق، حجم الميزانية، طول مدة المشروع، الأهمية الإستراتيجية والسياسية، الأثر على أصحاب المصلحة، عدد الهيئات والموردين المشاركين، عدد الأنشطة التي تعتمد على مشاريع أخرى.

عند تحديد طرق إدارة المخاطر لمشروع ما يجب عليك الموازنة بين تكلفة استخدام هذه الطرق وفعاليتها في حماية المشروع من المخاطر. حدد من الذي يجب أن يشارك في أنشطة إدارة المخاطر. الخيار الأول هو قصر هذه الأنشطة على مدير المشروع والفريق، والخيار الثاني هو مشاركة أصحاب المصلحة.

5-1 تحديد المخاطر

تعليمات:

يستعرض هذا القسم المبادرات التي سيقوم بها فريق المشروع لتحديد المخاطر. وترجع الأهمية الكبيرة للتحديد الجيد للمخاطر إلى أن المخاطر لا يمكن إدارتها إلا إذا تم تحديدها بشكل جيد.

ولتحديد المخاطر بصورة كاملة من الضروري إتباع النقاط الثلاث التالية:

- يجب أن يشارك في تحديد المخاطر أفراد لديهم المعرفة الصحيحة. فتحديد المخاطر يتطلب معرفة بالمؤسسة وعملها ومناخها القانوني والاجتماعي والسياسي والثقافي بالإضافة للأهداف الإستراتيجية والتشغيلية. وإذا كان فريق العمل غير ملم بهذه المعرفة فلا مفر من مشاركة من لديهم هذه المعرفة.
- اجعل من تحديد المخاطر نشاط مستمر إذ أن وظيفة تحديد المخاطر لا تنتهي بمجرد إعداد خطة المشروع. فقد تظهر المخاطر في أي مرحلة من مراحل المشروع.
- اجعل فريق المشروع يشارك في تحديد المخاطر. فيجب على كل عضو في الفريق أن يشعر بأنه مسئول عن تحديد المخاطر، كما يجب على مدير المشروع أن يجد أفضل الطرق لتشجيع فريق المشروع على تحديد المخاطر وتوصيلها لمدير المشروع. قد تحتاج فرق المشاريع إلى مراجعة أو تدريب على إدارة المخاطر.

يقدم الجدول التالي بعض الطرق التي تستحق النظر. هذه القائمة يجب مواضعها حسب كل مشروع.

أمثلة:

الجدول التالي يوضح الأنشطة التي يتعين على الفريق القيام بها لتحديد مخاطر المشروع:

التكرار	الأنشطة
في بداية المشروع ثم مرة كل شهرين	تقييم عام لمخاطر المشروع باستخدام جدول تقييم مخاطر المشروع على النظام الوطني لإدارة المشاريع
في بداية المشروع ثم مرة كل شهرين	مراجعة القائمة المرجعية للمخاطر الخاصة بنوع معين من المشاريع
في بداية المشروع	جلسة مناقشة وعصف ذهن مع فريق المشروع
في بداية المشروع ثم مرة في بداية كل مرحلة من مراحل المشروع	جلسة عصف ذهن لجنة التسيير
في بداية المشروع	تدريب فريق العمل على إدارة المخاطر
مرة في بداية المشروع ثم بحسب الحاجة خلال مدة المشروع	مقابلات مع أصحاب المصلحة والخبراء المختصين
في بداية المشروع ثم كل ستة أشهر	مسح لبيئة العمل
في بداية المشروع ثم كل سنة	جلسة مناقشة مع أصحاب المصلحة
كل أسبوع	اجتماع فريق العمل - وضع المخاطر على جدول الأعمال

5-2 تحليل المخاطر

تعليمات:

يستعرض هذا القسم كيف سيتم تحليل المخاطر الجديدة التي يتم تحديدها، وكيف سيتم إعادة تحليل المخاطر التي تم تحديدها بالفعل لرصد أية تغييرات. وفيه يلي وصف للطريق التي تصاحب الوسيلة المعاونة "جدول تحليل المخاطر" المتوفرة على الموقع الإلكتروني www.qnpm.gov.qa. وفي حالة استخدام أي طريقة أخرى صف هذه الطريقة هنا. ومن الخيارات الأخرى لطرق تحليل المخاطر ما يلي:

- مشاريع أكثر بساطة: استخدم الاحتمال والأثر فقط في تحليل المخاطر.
- المشاريع الأكثر تعقيداً: استخدم أحد برامج المخاطر التي توفر طرق كمية أكثر تقدماً مثل محاكيات مونت كارلو لتحليل المخاطر.

النص المقترح:

وتتضمن عملية تحليل المخاطر شقين أساسيين: (1) تقييم كل مخاطرة من حيث ضررها المحتمل على المشروع، و (2) ترتيب المخاطر حسب أولويتها. وفيه يلي وصف لكيفية تقييم المخاطر وترتيب أولوياتها لمشروع ما.

5-2-1 تقييم المخاطر

يتم تقييم المخاطر وفقاً لأربعة عوامل: الاحتمال، الأثر، الإطار الزمني، وحالة أنشطة الاستجابة للمخاطر. وبناء على الدرجة التي يحققها كل من هذه العوامل، سيتم تخصيص درجة لكل مخاطرة، تتراوح هذه الدرجة (صفر - 81)، وكلما ارتفعت هذه الدرجة كلما زاد الخطر الذي تمثله هذه المخاطرة للمشروع.

سيتم تقييم المخاطر الجديدة بواسطة مدير المشروع خلال أسبوع واحد من تحديدها. أما المخاطر الموثقة بالفعل فسوف يتم إعادة تقييمها كل أسبوعين لرصد أية تغييرات في الاحتمال، الأثر، الإطار الزمني وحالة أنشطة الاستجابة، والتأكد من تحديث درجة المخاطر وفقاً لتلك التغييرات.

5-2-2- ترتيب أولوية المخاطر

سيتم ترتيب أولوية المخاطر بناء على درجة تقييم المخاطر كما هي موضحة بالجدول التالي. المخاطر التي بلغت درجتها الصفر تكون مرشحة للإيقاف.

درجة تقييم المخاطر	الفئة	الأولوية
أكبر من 35	أحمر	مرتفع
بين 18 و 35	أصفر	متوسط
أقل من 18	أخضر	منخفض

5-2-3 تعريفات المخاطر

سيتم تقييم المخاطر وترتيب أولويتها بناء على التعريفات التالية لكل من الاحتمال، الأثر، والإطار الزمني، وحالة أنشطة الاستجابة للمخاطر.

5-2-3-1 تعريفات الاحتمال

"الاحتمال" هو احتمال حدوث المخاطر. وفيه يلي تعريف لدرجات الاحتمال المرتفعة، المتوسطة، المنخفضة. هذه التعريفات المعيارية الخاصة بالاحتمال يمكن استخدامها لمعظم المشاريع.

الفئة	التعريف
مرتفع	احتمال حدوث المخاطرة أكثر من 70%
متوسط	احتمال حدوث المخاطر يتراوح بين 30-70%
منخفض	احتمال حدوث المخاطر أقل من 30%

5-2-3-2 تعريفات الأثر

يصف "الأثر" الخسارة التي ستقع على المشروع عند حدوث المخاطرة. وفيه يلي تعريفات للأثر المرتفع والمتوسط والمنخفض. لاحظ أن تعريفات الأثر المرتفع والمتوسط والمنخفض تتنوع بحسب نوع الأثر. فعلى سبيل المثال، يقاس الأثر على الميزانية بالدولار، بينما يقاس الأثر على الجدول الزمني بالشهور. لاحظ أيضاً أن بعض المخاطر قد يكون لها أكثر من أثر على المشروع. كذلك تختلف أنواع الأثر وتعريفاتها بحسب المشروع: أنواع الأثر التالية وتعريفاتها لأغراض التوضيح فقط.

إرشادات:

استخدم نفس تعريفات الأثر بالنسبة للمشكلات القائمة والمخاطر والتغييرات.

قم بدراسة نطاق متنوع من أنواع الأثر ذات الصلة بالمشروع.

يعتبر استخدام النسب المئوية من الطرق المفيدة لوضع تعريفات الأثر على الميزانية والجدول الزمني. فمشروع قيمته 50 ألف ريال قطري يكون الأثر الذي تبلغ قيمته 25 ألف ريال هو أثر على الميزانية بنسبة 50% ومن الممكن اعتباره أثر مرتفع. أما إذا كانت ميزانية مشروع ما 10 مليون ريال فإن الأثر الذي قيمته 25 ألف ريال على الميزانية هو أثر بنسبة 0.25% ومن الممكن اعتباره أثر منخفض.

نوع الأثر	أثر مرتفع	أثر متوسط	أثر منخفض
الميزانية	أكثر من 100000 ريال قطري	25000 - 100000 ريال قطري	أقل من 25000 ريال قطري
الجدول الزمني	أكثر من 6 شهور	1-5 شهور	أقل من شهر
الأمن	وفاة العمال أو الإصابة الخطيرة	إصابة العمال	إصابة طفيفة للعمال
النظام	فقدان النظام	تلف كبير في النظام	تلف ضئيل في النظام

5-2-3-3 تعريفات الإطار الزمني

تعليمات:

يشير "الإطار الزمني" إلى توقيت حدوث المخاطرة. وفيه يلي تعريف كل من الأجل القريب، الأجل المتوسط، والأجل البعيد. وتختلف توقيتات الإطار الزمني بحسب المشروع. والتعريفات التالية لغرض الشرح فقط.

الفترة	التعريف
الأجل القريب	من الممكن أن تحدث المخاطرة خلال أقل من 3 أشهر
الأجل المتوسط	من الممكن أن تحدث المخاطرة خلال 3-6 أشهر
الأجل البعيد	من الممكن أن تحدث المخاطرة بعد أكثر من 6 أشهر

5-2-3-4 التعريفات الخاصة بحالة أنشطة الاستجابة

تعليمات:

"حالة أنشطة الاستجابة للمخاطر" تشير إلى مدى تقدم ونجاح أنشطة الاستجابة للمخاطر حتى وقت معين. وفيه يلي تعريفات لأربعة أنواع من الحالات. هذه التعريفات المعيارية الخاصة بالاحتمال يمكن استخدامها لمعظم المشاريع.

الفترة	التعريف
لا توجد خطة	لا توجد هناك خطة للاستجابة للمخاطر.
خطة غير مفعلة	هناك خطة للاستجابة للمخاطر ولكن لم يتم اتخاذ أي إجراء.
خطة مفعلة	خطة الاستجابة للمخاطر تم تفعيلها ولكن لم يظهر بعد ما إذا كانت فعالة.
خطة مفعلة وفعالة	خطة الاستجابة للمخاطر تم تفعيلها وأدت إلى إزالة المخاطر أو تقليل أثرها.

5-3 الاستجابة للمخاطر

تتضمن الاستجابة للمخاطر مهمتين أساسيتين: (1) التخطيط لكيفية الاستجابة للمخاطر، و (2) تنفيذ ومراقبة خطط العمل المعدة للاستجابة للمخاطر. وفيه يلي شرح لكيفية تنفيذ أنشطة الاستجابة للمخاطر في المشروع.

هناك أربعة أنواع رئيسية للاستجابات للمخاطر:

1. تجنب المخاطر: تغيير خطة المشروع والجدول الزمني لتجنب المخاطرة تماماً
2. قبول المخاطر: توثيق وتوصيل المخاطرة دون التخطيط لاتخاذ إجراء
3. نقل المخاطر: نقل المخاطرة إلى طرف آخر من خلال التأمين أو التعاقد الخارجي
4. تقليل الأثر: اتخاذ إجراء لتقليل احتمال حدوث المخاطرة وأثرها إلى حد معقول. وهناك نوعان من أنشطة تقليل أثر المخاطرة:
 - أ- الوقاية: من خلال الأنشطة التي يمكن للفريق أن يقوم بها قبل حدوث المخاطرة بهدف تقليل احتمالها وأثرها. وتجب الأنشطة المعدة للوقاية على السؤال المطروح "ما يمكننا أن نفعل الآن؟" ويتم إدراج أنشطة الوقاية في هيكل تجزئة أعمال المشروع المتضمنة في خطة المشروع.
 - ب- إجراءات الطوارئ: وهي أنشطة يمكن لفريق المشروع أن يقوم بها بمجرد حدوث المخاطر لتقليل أثر هذه المخاطر. هذه الأنشطة يمكن أن تتضمنها خطة طوارئ. وتجب أنشطة الطوارئ على السؤال المطروح "ما الذي يمكن أن نقوم به إذا وقعت المخاطرة؟" عند إعداد هذا القسم يجب أن تأخذ ما يلي في الاعتبار:
 1. تحت أي ظروف يجب أن يتم تقبل المخاطر؟ من الشائع أن يقبل مدراء المشاريع المخاطر ذات الأثر والاحتمال المنخفض أو قبول ذلك الأثر والاحتمال بدرجات تحت حد معين. ولا يتم التخطيط لأنشطة استجابة فيما يتعلق بالمخاطر التي تم قبولها. أما باقي المخاطر فتحتاج إلى خطة عمل للاستجابة إليها.

2. تحت أي ظروف يجب وضع خطة طوارئ؟ لا يتم إعداد خطة طوارئ لكل المخاطر، غير أنه من الشائع أن تقوم المشاريع بوضع خطط طوارئ لأهم خمس مخاطر، وفي المشاريع الأكبر حجماً يتم وضع خطط طوارئ لأهم خمسة مخاطر لكل فريق أو مشروع فرعي. وربما يتم وضع خطط طوارئ لكل المخاطر ذات الأولوية القصوى.
3. ما هو الاحتياطي المالي المتاح لتنفيذ خطط الطوارئ؟ إذا لم يتوافر لمدرء المشاريع الاحتياطي المالي يتعين عليهم طلب تمويل وموارد في كل مرة تصبح فيها المخاطرة مشكلة فعلية.
4. من المسئول من كشف محركات المخاطر؟ محركات المخاطر هي مؤشرات على أن المخاطر قد حدثت أو على وشك الحدوث. كذلك تسمى أعراض أو علامات تحذيرية للمخاطر.
5. هل تحتاج أية قرارات بشأن الاستجابة للمخاطر موافقات من راعي المشروع أو لجنة التسيير؟

5-3-1 تخطيط الاستجابة للمخاطر

مثال:

مدير المخاطر هو الشخص المسئول عن أنشطة الاستجابة للمخاطر، وهو يعمل في إطار القواعد التالية:
 يتم قبول المخاطر ذات الأثر المنخفض والاحتمال المنخفض. ويتم إخطار مدير المشروع وراعي المشروع بكافة المخاطر التي يتم قبولها.
 سيتم إعداد خطط طوارئ لكافة المخاطر المصنفة باللون الأحمر (مرتفعة الاحتمال، مرتفعة الأثر)، وسوف يتم وضع هذه الخطط بالتشاور مع مدير المشروع ولجنة التسيير.
 يوجد احتياطي مالي للطوارئ قيمته 50 ألف ريال لتنفيذ أنشطة خطط الطوارئ.

5-3-2 الاستجابة للمخاطر

مثال:

سيقوم مدير المخاطر بتوزيع أنشطة الاستجابة للمخاطر على أعضاء الفريق المناسب ويكون مسئول عن مراقبة انجاز هذه الأنشطة ومراقبة مدي فاعليتها في تقليل احتمالية أو أثر المخاطر.
 كذلك فإن مدير المخاطر هو المسئول عن تحديد وكشف محركات المخاطر التي تشير إلى توقيت بدء العمل في خطة الطوارئ. وسيقوم مدير المخاطر بالعمل مع مدير المشروع لتحديث خطة المشروع والجدول الزمني والميزانية بما يوضح أن العمل في خطة الطوارئ قد بدأ بالفعل.

5-4 تتبع المخاطر ورفع تقارير عنها

يستعرض هذا القسم كيف سيتم تتبع المخاطر ورفع تقارير عنها. وعند إعداد هذا القسم يجب أن تأخذ النقاط التالية في الاعتبار:

1. أي نوع من سجلات المخاطر سيتم استخدامه لتتبع المخاطر؟
2. من المسئول عن تحديث سجل المخاطر؟
3. في أي شكل سيتم الإبلاغ عن المخاطر؟ تتضمن النماذج سابقة الإعداد في النظام الوطني لإدارة المشاريع نموذج لتقرير حالة المشروع وكذلك نموذج خاص لتقرير حالة المخاطر.
4. من الذي سيتلقى تقارير المخاطر؟
5. ما هي حدود الإبلاغ عن المخاطر؟ على سبيل المثال، يحتاج مدير المشروع أن يكون على علم بكافة المخاطر، أما اللجنة الاستشارية فقد تهتم فقط بالمخاطر ذات اللون الأحمر (ذات الأولوية القصوى، والأثر المرتفع).

مثال:

يكون مدير المخاطر هو المسئول عن تتبع المخاطر، ويقوم بتحديث سجل المخاطر المرفق والتأكد من أن البيانات حديثة. وهذا يتطلب مراقبة ما إذا كانت المخاطر تتغير، وما إذا كانت أنشطة الاستجابة للمخاطر فعالة. كما يتطلب الأمر كذلك مراقبة متى تصبح المخاطر مشكلات فعلية وبالتالي نقلها إلى سجل المشكلات القائمة. وبالإضافة إلى ذلك يقوم مدير المخاطر بمراقبة المشروع وظهور محركات المخاطر ومن ثم توقيت البدء في أنشطة خطة الطوارئ.
 كذلك فإن مدير المخاطر يكون مسئولاً عن رفع تقارير عن حالة المخاطر إذ يتم يتضمن تقرير الحالة الأسبوعي حالة المخاطر المميزة باللون الأصفر والأحمر. ويقوم مدير المخاطر كل شهر بإعداد تقرير مخاطر أكثر تفصيلاً لعرضه على كل من مدير وراعي المشروع. وفيه يلي حدود عرض تقارير المخاطر:

- يخطر مدير المشروع بكافة المخاطر وأنشطة الاستجابة
- يخطر راعي المشروع بالمخاطر التي تم قبولها وكذلك المخاطر المميزة باللون الأحمر واللون الأصفر
- تخطر اللجنة الاستشارية بالمخاطر المميزة باللون الأحمر وتقوم بالموافقة على خطط الطوارئ.

6- عملية إدارة المخاطر

يتناول هذا القسم عملية إدارة المخاطر بالنسبة للمشروع بالتفصيل، بما في ذلك كيفية تحديد وتحليل وتسجيل وتتبع ورفع تقارير عن المخاطر. كما يحدد بوضوح الأدوار، والأنشطة، وتتابع الأنشطة، والمدخلات، والمخرجات، وكيف وأين يتم حفظ هذه المعلومات. مرفق النماذج ذات الصلة في قسم الملاحق. عند تصميم عملية إدارة المخاطر يجب أن ينصب الهدف على تبسيط هذه العملية إلى أكبر قدر ممكن مع تحقيق أهداف هذه العملية المذكورة سالفاً في القسم الثاني من هذا المستند. عند تصميم عملية إدارة المخاطر يجب أن تؤخذ النقاط التالية في الاعتبار:

1. تأكد من مراعاة أنشطة ومخرجات عملية إدارة المخاطر الموضحة في القسم الرابع عاليه
2. الحفظ: أين يجب حفظ سجل المخاطر والمخرجات الأخرى؟ كنسخ اليكترونية أو نسخ مطبوعة أو كلاهما؟
3. الميكنة: هل سيتم ميكنة أى خطوات في عملية إدارة المخاطر؟ يمكن ميكنة بعض جوانب عملية إدارة المخاطر من خلال استخدام تطبيقات إدارة المشاريع للمؤسسات.

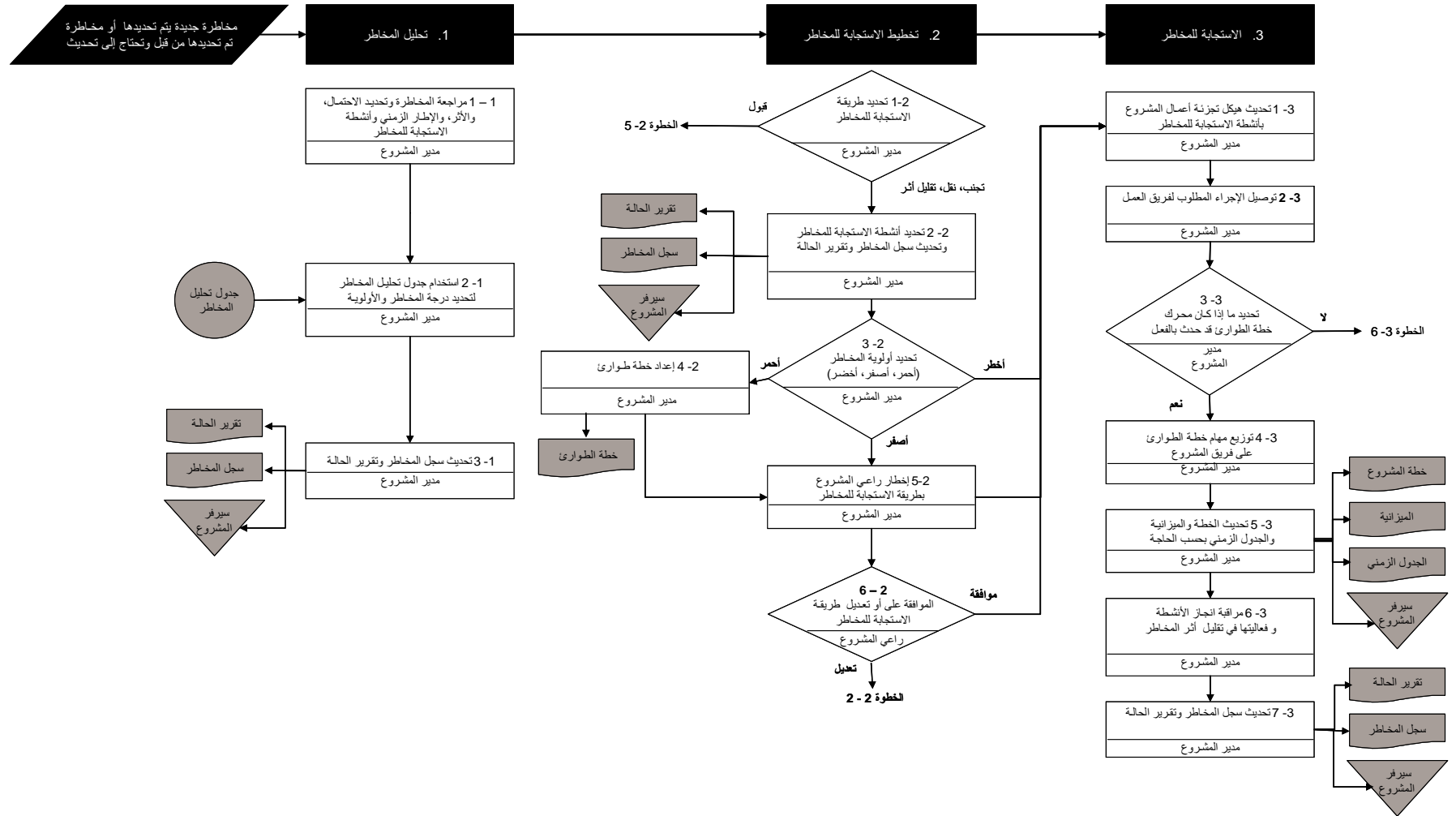
وفيم يلي مثالان لعملية إدارة المخاطر. المثال الأول يعرض عملية بسيطة مناسبة لمشروع صغير أو بسيط نسبياً. أما المثال الثاني فهو مناسب للمشاريع المعقدة والكبيرة نسبياً.

6-1 مثال مبسط لعملية إدارة المخاطر

تعليمات:

خريطة تدفق العملية التالية توضح عملية يدوية مبسطة لإدارة المخاطر تتضمن مدير المشروع وراعي المشروع. وتتخصص المستندات المتداولة على سجل المخاطر و تقرير الحالة، ويتم إعداد خطط الطوارئ لكافة المخاطر المميزة باللون الأحمر (المخاطر ذات الأولوية القصوى). وفي هذه الحالة يجب إخطار راعي المشروع بكافة المخاطر التي تم قبولها، ويقوم هو باعتماد أنشطة الاستجابة للمخاطر وكذلك خطط الطوارئ للمخاطر ذات الأولوية القصوى.

مثال:



2-6

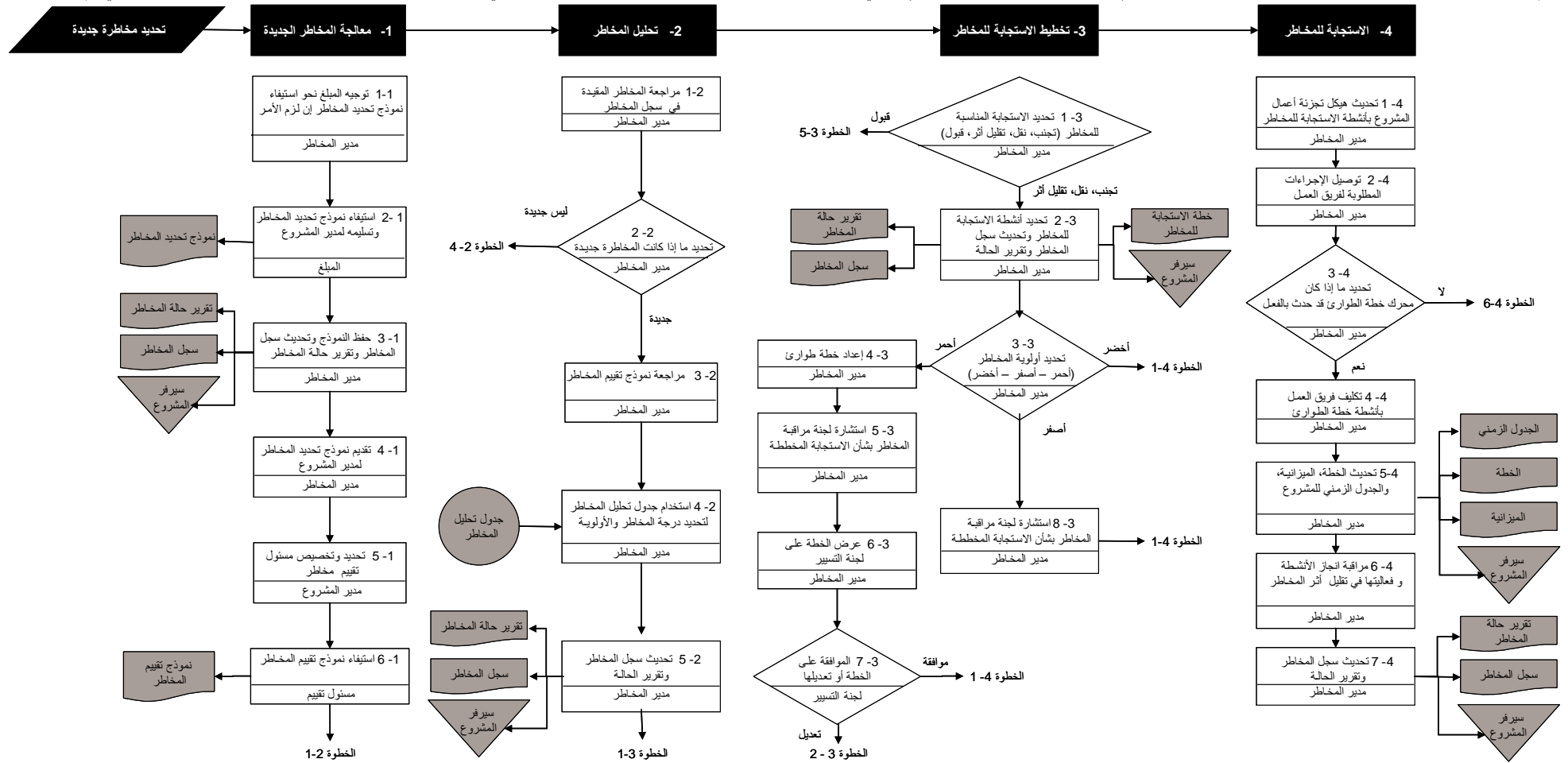
الجدول التالي يصف خطوات عملية إدارة المخاطر. لاحظ أن النشاط الموكل لمدير المشروع يمكن أن ينجزه مدير المشروع نفسه أو شخص مخول من قبله.

رقم الخطوة	المسؤول	الإجراء
1- تحليل المخاطر		
1-1	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بمراجعة المخاطرة وتحديد احتمال حدوثها وأثرها وإطارها الزمني وأنشطة الاستجابة للمخاطر حتى تاريخه.
2-1	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديد درجة المخاطر وأولويتها باستخدام جدول تحليل المخاطر.
3-1	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث سجل المخاطر وتقرير الحالة الخاص بتلك الفترة. ويتم تخزين هذه المستندات على السيرفر الخاص بالمشروع.
2- تخطيط الاستجابة للمخاطر		
1-2	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديد الاستجابة المناسبة للمخاطر: تجنب، نقل، تقليل الأثر، أو قبول. إذا تقرر قبول المخاطر يتعين إخطار راعي المشروع (الخطوة 2-5). إذا تقرر تجنب أو نقل أو تقليل أثر المخاطر تكون الخطوة التالية تحديد أنشطة الاستجابة (الخطوة 2-2).
2-2	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديد الأنشطة التي يتعين القيام بها لتجنب أو نقل أو تقليل أثر المخاطر ثم تحديث سجل المخاطر و تقرير الحالة. ويتم تخزين هذه المستندات على السيرفر الخاص بالمشروع.
3-2	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتوجيه المخاطرة حسب أولوية المشروع (أحمر، أصفر، أخضر) لمزيد من الإجراءات والاتصال.
4-2	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بإعداد خطة طوارئ لكل المخاطر المميزة باللون الأحمر.
5-2	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بإخطار راعي المشروع بأنشطة الاستجابة لكافة المخاطر المميزة باللون الأصفر.
6-2	راعي المشروع	يقوم راعي المشروع بالموافقة على أو تعديل أنشطة الاستجابة للمخاطر.
3- الاستجابة للمخاطر		
1-3	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث هيكل تجزئة أعمال المشروع لتشمل أنشطة الاستجابة للمخاطر.
2-3	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بإعلام الفريق بالإجراءات المطلوبة.
3-3	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديد ما إذا كان محرك خطة الطوارئ قد حدث بالفعل. وفي حالة حدوثه تكون الخطوة التالية هي 3-4. وإلا تكون الخطوة التالية هي 3-6.
4-3	مدير المشروع	ما أن يتقرر أن محرك خطة الطوارئ قد حدث بالفعل، يقوم مدير المشروع بتكليف الفريق بأنشطة خطة الطوارئ.
5-3	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث خطة المشروع والميزانية والجدول الزمني لتعكس خطة الطوارئ. ويتم تخزين هذه المستندات على السيرفر الخاص بالمشروع.
6-3	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بمراقبة انجاز الأنشطة ومدى فاعليتها في تقليل أثر المخاطر.
7-3	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديث سجل المخاطر وتقرير الحالة الخاص بتلك الفترة. ويتم تخزين هذه المستندات على السيرفر الخاص بالمشروع.

3-6 مثال أكثر تعقيداً لعملية إدارة المخاطر

مثال:

خريطة تدفق العملية التالية توضح عملية يدوية أكثر تعقيداً لإدارة المخاطر تتضمن مدير المشروع، وراعي المشروع، وإدارة مراقبة المخاطر، ولجنة التسيير. وتتمثل المستندات المطلوبة في سجل المخاطر و تقرير الحالة، نموذج تحديد المخاطرة، نموذج تقييم المخاطر، وخطة الطوارئ. ويتم رفع تقارير عن المخاطر بشكل منفصل عن تقرير الحالة الخاص بالمشروع. ويتضمن فريق المشروع مدير للمخاطر يعمل بدوام كامل ويقوم بإدارة عملية إدارة المخاطر. وتشارك لجنة مراقبة المخاطر في وضع أنشطة الاستجابة للمخاطر المميزة باللون الأصفر والأحمر. ويتم إعداد خطط الطوارئ لكافة المخاطر المميزة باللون الأحمر (المخاطر ذات الأولوية القصوى) والتي توافق عليها لجنة التسيير، ولجنة مراقبة المخاطر. وفي هذه الحالة يجب إخطار لجنة التسيير بكافة المخاطر التي تم قبولها.



الجدول التالي يصف خطوات عملية إدارة المخاطر. لاحظ أن النشاط الموكل لمدير المشروع يمكن أن ينجزه مدير المشروع نفسه أو شخص مخول من قبله.

رقم الخطوة	المسئول	الإجراء
1- معالجة المخاطر الجديدة		
1-1	مدير المخاطر	عند تحديد مخاطر جديدة يقوم مدير المخاطر بتوجيه المبلغ نحو كيفية استيفاء نموذج تحديد المخاطر إن لزم الأمر.
2-1	المبلغ	يقوم المبلغ باستيفاء نموذج تحديد المخاطر ويقوم بتقديمه لمدير المشروع.
3-1	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر بحفظ نموذج تحديد المخاطر ويقوم بتحديث سجل المخاطر وتقرير الحالة. كما يتم حفظ هذه المستندات على سيرفر المشروع.
4-1	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر بتقديم نموذج تحديد المخاطر إلى مدير المشروع.
5-1	مدير المشروع	يقوم مدير المشروع بتحديد وتعيين مسئول تقييم المخاطر من خلال تحديد أفضل شخص يمكنه فهم طبيعة وأثر المخاطر.
6-1	مسئول تقييم المخاطر	يقوم مسئول التقييم باستيفاء نموذج تقييم المخاطر وتقديمه لمدير المخاطر.
2- تحليل المخاطر		
2-1	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر بمراجعة المخاطر المدرجة في سجل المخاطر.
2-2	مدير المخاطر	يحدد مدير المخاطر ما إذا كانت المخاطرة جديدة. فإذا كانت جديدة تكون الخطوة التالية هي 2-4.
3-2	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر بمراجعة نموذج تقييم المخاطر.
4-2	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر باستخدام جدول تحليل المخاطر لتحديد درجة المخاطر وألوياتها.
5-2	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر بتحديث سجل المخاطر وتقرير الحالة. يتم حفظ هذه المستندات على سيرفر المشروع.
3- تخطيط الاستجابة للمخاطر		
1-3	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر بتحديد الاستجابة المناسبة للمخاطر (تجنب، نقل، تقليل اثر أو قبول. فإذا تقرر قبول المخاطر يتم استشارة لجنة مراقبة المخاطر. أما إذا تقرر تجنب أو نقل أو تقليل اثر المخاطر تكون الخطوة التالية هي تحديد أنشطة معينة للاستجابة للمخاطر.
2-3	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر بتحديد الأنشطة التي يتعين القيام بها لتجنب أو نقل أو تقليل اثر المخاطر، ثم يقوم بتحديث سجل المخاطر وتقرير حالة المخاطر. ويتم حفظ هذه المستندات على سيرفر المشروع.
3-3	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر بتوجيه المخاطرة بحسب أولويتها (أحمر، أصفر، أخضر) لمزيد من الإجراءات والاتصال.
4-3	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر بإعداد خطة طوارئ للمخاطر المميزة باللون الأحمر.
5-3	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر باستشارة لجنة مراقبة المخاطر بشأن أنشطة الاستجابة للمخاطر المميزة باللون الأحمر.
6-3	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر بعرض أنشطة الاستجابة على لجنة التسيير فقرار هذه الأنشطة.
7-3	لجنة التسيير	تقوم لجنة التسيير بالموافقة على أو تعديل خطة الاستجابة للمخاطر.
8-3	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر باستشارة لجنة مراقبة المخاطر بشأن إجراءات الاستجابة لكافة المخاطر المميزة باللون الأصفر.
4- الاستجابة للمخاطر		
1-4	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر بتحديث هيكل تجزئة أعمال المشروع لتعكس أنشطة الاستجابة.
2-4	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر بإعلام فريق العمل بالإجراءات المطلوبة.
3-4	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر بتحديد ما إذا كان محرك خطة الطوارئ قد حدث بالفعل. فإذا كان قد حدث بالفعل يكون الخطوة التالية هي 3-4، وغذ لم يكن قد حدث فتكون الخطوة التالية هي 3-6.
4-4	مدير المخاطر	وبمجرد أن يتقرر أن محرك خطة الطوارئ قد حدث بالفعل يقوم مدير المخاطر بتكليف فريق العمل بأنشطة خطة الطوارئ.

رقم الخطوة	المسئول	الإجراء
5-4	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر بتحديث خطة المشروع، الميزانية، الجدول الزمني بحسب الحاجة. يتم حفظ هذه المستندات على سيرفر المشروع
6-4	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر بمراقبة انجاز أنشطة الاستجابة للمخاطر ومدى فعاليتها في تقليل أثر المخاطر.
7-4	مدير المخاطر	يقوم مدير المخاطر بتحديث سجل المخاطر وتقرير الحالة. يتم حفظ هذه المستندات على سيرفر المشروع.

7- الأدوار والمسئوليات

يتناول هذا القسم أدوار ومسئوليات كل فرد مشارك في عملية إدارة المخاطر.

ملاحظة:

ويجب أن يضم هذا القسم المسئوليات المتعلقة بإدارة المخاطر فقط، ويتضمن في العادة مزيد من التفاصيل عن مسئوليات إدارة المخاطر أكثر مما تقدمه خطة المشروع.

مثال:

الجدول التالي يصف الأدوار والمسئوليات المتعلقة بإدارة المخاطر بالمشروع:

الدور	المسئوليات

الملحق أ: نموذج تحديد المخاطر

أدرج نموذج تحديد المخاطر إذا كان مطلوب في عملية إدارة المخاطر الموثقة في هذه الخطة. يوجد نموذج متاح على الموقع www.qnpm.gov.qa.

الملحق ب: نموذج تحليل المخاطر

أدرج نموذج تحليل المخاطر إذا كان مطلوب في عملية إدارة المخاطر الموثقة في هذه الخطة. يوجد نموذج متاح على الموقع www.qnpm.gov.qa.

الملحق ج: تقرير حالة المخاطر

أدرج نموذج تقرير حالة المخاطر إذا كان مطلوب في عملية إدارة المخاطر الموثقة في هذه الخطة. يوجد نموذج متاح على الموقع www.qnpm.gov.qa.

الملحق د: سجل المخاطر

أدرج نموذج سجل المخاطر إذا كان مطلوب في عملية إدارة المخاطر الموثقة في هذه الخطة. يوجد نموذج متاح على الموقع www.qnqm.gov.qa.