



S L S A L A H

البرنامج التأهيلي: إدارة المخاطر وفق منهجية M_o_R

اسم المدرب :يوسف جول
المنصة المقدمة :منصة سلسلة كيريز
العام التدريبي ١٤٤٦ هـ : ٢٠٢٥ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الافتتاحية

يسرّنا في منصة سلسلة كيريز أن نرحب بكم في جلسات البرنامج التأهيلي:

"إدارة المخاطر وفق منهجية M_o_R"

يُقدّم هذا البرنامج في إطار حرص المنصة على دعم التطوير المهني ورفع كفاءة المشاركين في مجالات الإدارة الحديثة، وتحديداً في إدارة المخاطر.

يتكوّن البرنامج من سبع جلسات تدريبية مستقلة، تُمكن المتدرب من اختيار ما يناسبه منها وفق احتياجاته المعرفية ومستوى خبرته. ويمكن حضور جلسة واحدة أو أكثر، في حين أن الاستفادة الكاملة تتحقق عند حضور البرنامج الشامل، لما يوفره من تكامل معرفي وتطبيق عملي عبر جميع المحاور.

نُشير إلى أن التفاعل والمناقشات التي تتخلل الجلسات تمثل قيمة مضافة حقيقية لهذا البرنامج، وتسهم في ترسيخ المفاهيم واكتساب مهارات تطبيقية واقعية.

جلسات البرنامج تشمل المحاور التالية:

١. المدخل إلى إدارة المخاطر: مفاهيم وأسس أولية
٢. مبادئ إدارة المخاطر: ٨ قواعد لبناء منظومة ناجحة
٣. خطوات إدارة المخاطر: من التحديد إلى التنفيذ
٤. من المسؤول؟ تحديد الأدوار في نظام إدارة المخاطر
٥. مستويات التطبيق: كيف نمارس إدارة المخاطر في المؤسسة؟
٦. أدوات إدارة المخاطر: تقنيات التقييم والاستجابة بفعالية
٧. الثقافة المؤسسية: جوهر نجاح إدارة المخاطر

كما يتضمن البرنامج الشامل ورشة تطبيقية متقدمة حول تعبئة سجل المخاطر المؤسسي، لضمان الربط بين المفاهيم النظرية والتطبيق العملي الفعلي.

شكراً لكم على حضوركم وتفاعلكم..

كما نتمنى لكم وقتاً مفيداً وممتعاً في هذا البرنامج..

إقرار وتعهد

إقرار تعهد حقوق ملكية فكرية

الحقبة التأهيلية تعود حقوق ملكيتها الفكرية منصة سلسلة كيريز وتستخدم لأغراض التأهيل عبر المنصة وعليه أتعهد بعدم استخدام محتوى الحقبة التأهيلية (مادة علمية، استبانات، حالات دراسية، صور، رسوم توضيحية، ...) خارج المنصة أو مشاركتها مع الغير دون أخذ الموافقات الرسمية والنظامية الصريحة الإلزامية، لذلك من صاحب حق الملكية الفكرية، وبناءً عليه أتحمّل كافة المسؤوليات القضائية الناتجة عن المطالبات والتعويضات المترتبة على الإخلال بذلك..

اسم البرنامج التدريبي:

إدارة المخاطر وفق منهجية M_o_R

عنوان الجلسة الثانية:

مبادئ إدارة المخاطر: ٨ قواعد لبناء منظومة ناجحة



دليل البرنامج التأهيلي للجلسة الثانية

الهدف العام للجلسة



تمكين المتدربين من فهم المبادئ الأساسية التي تحكم عملية إدارة المخاطر وفق منهجية M_o_R، وربطها بالتطبيق العملي في بيئات العمل المختلفة.

الأهداف التفصيلية للجلسة



بنهاية هذه الجلسة سيكون المتدرب قادرًا على أن:

١. يشرح المبادئ الثمانية التي يقوم عليها إطار M_o_R.
٢. يربط بين كل مبدأ وممارسات إدارة المخاطر في الواقع المؤسسي.
٣. يقيّم أثر تطبيق هذه المبادئ على تحسين عملية اتخاذ القرار.
٤. يميز بين المبادئ من حيث طبيعتها (توجيهية، تنظيمية، تشغيلية).

موضوعات الجلسة



- الموضوع الأول: مقدمة تمهيدية
- الموضوع الثاني: عرض المبادئ الأربعة الأولى
- الموضوع الثالث: مناقشة تطبيقية وتمارين أول
- الموضوع الرابع: عرض المبادئ الأربعة الأخيرة
- الموضوع الخامس: تمارين تطبيقي
- الموضوع السادس: تلخيص الجلسة

ساعات الجلسة

٩٠ دقيقة



قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف
١	مبدأ (Principle)	قاعدة أو توجيه أساسي يُستخدم كمرجعية عند اتخاذ القرارات في إدارة المخاطر.
٢	أصحاب المصلحة (Stakeholders)	كل من يتأثر أو يمكن أن يؤثر في أنشطة المؤسسة، مثل الموظفين، العملاء، الموردين، الجهات الرقابية.
٣	مالك الخطر (Risk Owner)	الشخص أو الجهة المسؤولة عن متابعة وتقييم خطر معين داخل المؤسسة.
٤	المواءمة (Alignment)	عملية ربط إدارة المخاطر بأهداف واستراتيجيات المؤسسة.
٥	التوثيق (Documentation)	تسجيل العمليات والمعلومات المتعلقة بالمخاطر لضمان الشفافية والمراجعة لاحقاً.

مبادئ إدارة المخاطر: ٨ قواعد لبناء منظومة ناجحة

مقدمة

تُعد المبادئ أساسًا استرشاديًا لتطبيق إدارة المخاطر بطريقة فعالة ومنهجية. فكما أن أي نظام إداري يحتاج إلى قيم تحكمه وتضبط ممارساته، فإن إدارة المخاطر وفق منهجية M_o_R تقوم على ثمانية مبادئ تمثل الإطار الفكري الذي يضمن نجاح التطبيق العملي. في هذه الجلسة، سنستعرض كل مبدأ على حدة، مع التركيز على معناه، تطبيقاته، وأهميته في الواقع المؤسسي. وسنناقش كيف يمكن لهذه المبادئ أن تساعد في بناء ثقافة مخاطر قوية، وتسهم في تحسين اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف بثقة ووضوح.

الموضوع الأول: مبدأ المواءمة مع الأهداف

إدارة المخاطر ليست غاية بحد ذاتها، بل يجب أن تكون مرتبطة ارتباطًا مباشرًا بأهداف المؤسسة واستراتيجياتها. أي إجراء لتقييم أو معالجة المخاطر يجب أن يُبرَّر من خلال تأثيره على تحقيق الأهداف. لا معنى لوضع خطة معقدة لإدارة خطر مالي إذا لم يكن له تأثير على أحد أهداف المؤسسة مثل "تحقيق الاستدامة المالية".

◀ لكي تكون إدارة المخاطر فعّالة، يجب أن ترتبط مباشرة بأهداف المؤسسة.

مثال توضيحي: إذا كان هدف المؤسسة هو التوسع في الأسواق، فإن المخاطر المتعلقة بتقلبات السوق أو ضعف سلاسل التوريد يجب أن تحظى بالأولوية.

هذا المبدأ يساعدك على عدم الانشغال بمخاطر جانبية لا تؤثر على نتائج المؤسسة فعليًا.

الموضوع الثاني: التكامل المؤسسي

ينبغي أن تكون إدارة المخاطر جزءًا مدمجًا في أنظمة وعمليات المؤسسة، من التخطيط الاستراتيجي إلى التشغيل اليومي.

الهدف: ألا تبقى إدارة المخاطر وظيفة منفصلة، بل ثقافة وسلوك عام في كل وحدة إدارية.

◀ إدارة المخاطر ليست قسمًا منفصلًا، بل يجب أن تكون جزءًا من كل قرار، عملية، أو مشروع داخل المؤسسة.

مثال: أثناء التخطيط لمشروع جديد، يتم دمج تقييم المخاطر ضمن خطوات المشروع وليس بعده.

الموضوع الثالث: المشاركة الواسعة لأصحاب المصلحة

يتطلب تحديد المخاطر وفهمها مشاركة من جميع الأطراف المعنية: الموظفين، العملاء، الموردين، الجهات الرقابية.

السبب: وجهات النظر المتعددة تساعد في اكتشاف مخاطر لم تكن لتظهر بتحليل داخلي فقط.

- ◀ يجب أن يُشارك الموظفون، الشركاء، العملاء، والموردون - كل حسب موقعه - في تقييم المخاطر. **لماذا؟** لأنهم يملكون وجهات نظر ومعلومات مختلفة قد تكشف عن مخاطر خفية.
- مثال:** فني الصيانة قد يكشف خطورة إهمال استبدال معدات قديمة، وهو ما لا يظهر في تقرير الإدارة العليا.

الموضوع الرابع: تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح

يجب أن يعرف كل فرد في المؤسسة من هو مالك الخطر، ومن هو مالك الاستجابة، ومن هو المسؤول عن التقييم أو المراقبة.

الهدف: ضمان المحاسبة الفعالة وتفاذي تضارب المسؤوليات أو تكرار الجهود.

◀ يجب أن نحدد بوضوح:

- من هو المسؤول عن تقييم الخطر
- من يتخذ قرار المعالجة
- من يراقب التنفيذ

ذلك يمنع تداخل الأدوار ويضمن المحاسبة.

التمرين التطبيقي الأول: تحليل مسؤوليات أصحاب المصلحة

التعليمات: اقرأ السيناريو التالي وحدد: مالك الخطر، مالك الاستجابة، ومن يجب إشراكه من أصحاب المصلحة.

السيناريو:

تواجه إدارة تقنية المعلومات في جهة حكومية خطرًا يتمثل في تعطل الخوادم الإلكترونية أثناء التحديثات الدورية، مما يؤثر على خدمة العملاء في أوقات الذروة.

الأسئلة:

- من هو مالك هذا الخطر؟
- من يتحمل مسؤولية وضع خطة المعالجة؟
- من يجب إشراكه في النقاش؟
- ما الهدف المؤسسي المتأثر؟

الموضوع الخامس: تخصيص الموارد لإدارة المخاطر

لا يمكن إدارة المخاطر بكفاءة دون وجود مخصصات زمنية، مالية، وبشرية.
التطبيق: تدريب الموظفين، أدوات رقمية، تعيين مسؤولين عن المخاطر، تخصيص وقت للمتابعة.

◀ لا يمكن إدارة المخاطر بكفاءة إذا لم تتوفر الموارد المناسبة من حيث الوقت، الميزانية، والكوادر.
مثال: مؤسسة ترغب في إدارة مخاطرها التشغيلية، لكنها لا تملك موظفين مدربين أو برامج تحليل مناسبة.

الموضوع السادس: منهج منظم وممنهج

يجب أن تتبع إدارة المخاطر خطوات واضحة ومعتمدة تتضمن مراحل: تحديد - تقييم - تخطيط - تنفيذ - مراجعة.

◀ الانتقال من الارتجال إلى العمل المنهجي، مما يجعل القرارات أكثر دقة.

الفائدة: تقليل العشوائية والاعتماد على الانطباعات، وزيادة القدرة على المقارنة والتحسين.

الموضوع السابع: التواصل المستمر والتوثيق

يجب توثيق المخاطر وقرارات معالجتها، والتواصل بشأنها بوضوح على مختلف المستويات الإدارية.
الهدف: ضمان الشفافية وتحقيق المراجعة والتحسين المستمر.

◀ كل خطر يُكتشف يجب أن يُسجل ويُشارك مع من يهمله الأمر، في الوقت المناسب.

مثال: إن تجاهلت إدارة المخاطر إبلاغ الأقسام الأخرى بخطر مكتشف، قد يتفاقم ويؤثر على أقسام متعددة.

الموضوع الثامن: مراجعة وتحسين مستمر

لا تُدار المخاطر مرة واحدة وتنتهي، بل يجب مراجعتها بشكل دوري في ضوء التغيرات الخارجية أو الداخلية.
الممارسات: مراجعات سنوية، تقارير مؤشرات، دروس مستفادة بعد الأزمات.

◀ المخاطر تتغير، لذا لا بد من مراجعة خطة إدارة المخاطر بشكل دوري لتتواءم مع المستجدات.

مثال: بعد جائحة كورونا، راجعت معظم المؤسسات خطط الطوارئ، لأنها لم تكن جاهزة سابقاً لهذا النوع من المخاطر.

التمرين التطبيقي الثاني: تقييم المبادئ في مؤسسة افتراضية

الوصف: افترض أنك تعمل في مؤسسة أهلية تسعى لفتح مركز تدريب جديد في مدينة نائية.

السؤال:

من خلال المبادئ الثمانية، حدّد أي مبدأ من المحتمل أن يُهمل غالبًا في مثل هذا النوع من المشاريع، ووضح أثر هذا الإهمال.

ملخص الجلسة الثانية

في هذه الجلسة، تعرّف المتدربون على المبادئ الأساسية التي تشكل الإطار الحاكم لتطبيق إدارة المخاطر وفق منهجية M_O_R.

تم التأكيد على أن هذه المبادئ ليست قواعد نظرية فقط، بل أدوات عملية تساعد المؤسسات على جعل إدارة المخاطر جزءًا من الثقافة اليومية واتخاذ القرار المؤسسي.

تم مناقشة المبادئ الأربعة الأولى التي تركز على التوجه الاستراتيجي والتنظيمي، ثم تم الانتقال إلى المبادئ الأربعة الأخرى التي تركز على التطبيق العملي والتحسين المستمر.

تم توظيف سيناريوهات وتمارين تطبيقية بعد كل مجموعة مبادئ، مما ساعد على الربط الواقعي بين المفهوم والممارسة، وفهم أثر تطبيق أو إهمال هذه المبادئ على كفاءة إدارة المخاطر.

تمثل هذه المبادئ الثمانية المرجعية الأساسية التي سيبنى عليها فهمنا لبقية مكونات الدورة، مثل النهج التطبيقي والأدوار والمسؤوليات.

