



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 كاريرز 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، وتحديدًا 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:

1. المدخل إلى إدارة المخاطر: مفاهيم وأسس أولية
2. مبادئ إدارة المخاطر: ٨ قواعد لبناء منظومة ناجحة
3. خطوات إدارة المخاطر: من التحديد إلى التنفيذ
4. من المسؤول؟ تحديد الأدوار في نظام إدارة المخاطر
5. مستويات التطبيق: كيف نمارس إدارة المخاطر في المؤسسة؟
6. أدوات إدارة المخاطر: تقنيات التقييم والاستجابة بفعالية
7. 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..

٤

إقرار وتعهد

إقرار تعهد حقوق ملكية فكرية

الحقبة التأهيلية تعود حقوق ملكيتها الفكرية منصة سلسلة كيرز 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 أتحمل كافة المسؤوليات القضائية الناتجة عن المطالبات والتعويضات المترتبة على الإخلال بذلك..

اسم البرنامج التدريبي:

إدارة المخاطر وفق منهجية M_o_R

عنوان الجلسة الرابعة:

من المسؤول؟ تحديد الأدوار في نظام إدارة المخاطر



دليل البرنامج التأهيلي للجلسة الرابعة

الهدف العام للجلسة



تمكين المتدربين من التعرف على الأدوار الأساسية في منظومة إدارة المخاطر، وفهم مسؤوليات كل دور على المستويات المختلفة (الاستراتيجية، البرامج، المشاريع، التشغيلية).

الأهداف التفصيلية للجلسة



بنهاية هذه الجلسة سيكون المتدرب قادرًا على أن:

١. يحدد الجهات والأفراد الرئيسيين المعنيين بإدارة المخاطر في المؤسسة.
٢. يشرح المهام والمسؤوليات المرتبطة بكل دور من أدوار إدارة المخاطر.
٣. يربط بين المستويات المؤسسية المختلفة (استراتيجية، تشغيلية...)
- وأيضاً أدوار المخاطر المناسبة لها.
٤. يميز بين مالك الخطر، ومالك الاستجابة، ومسؤول المراقبة

موضوعات الجلسة



- الموضوع الأول: تمهيد ومقدمة الجلسة
- الموضوع الثاني: عرض الأدوار الرئيسية
- الموضوع الثالث: تمرين أول: توزيع المسؤوليات
- الموضوع الرابع: ربط الأدوار بالمستويات المؤسسية
- الموضوع الخامس: تمرين ثانٍ: دراسة حالة
- الموضوع السادس: تلخيص وتقويم الجلسة

ساعات الجلسة

٩٠ دقيقة



قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف
١	مالك الخطر (Risk Owner)	الفرد أو الجهة المسؤولة عن متابعة الخطر والتأكد من معالجته.
٢	مالك الاستجابة (Response Owner)	من يخطط أو ينفذ الإجراءات الخاصة بالاستجابة للخطر.
٣	مجلس المخاطر (Risk Committee)	لجنة عليا تتولى الإشراف على سياسة إدارة المخاطر وتوجيهها.
٤	مسؤول المراقبة (Monitor)	من يتابع فاعلية تنفيذ استجابة المخاطر ويبلغ عنها.
٥	مراجع المخاطر (Risk Auditor)	طرف مستقل يُقيّم أداء نظام إدارة المخاطر ويوصي بالتحسينات.

الأدوار والمسؤوليات المؤسسية في إدارة المخاطر

مقدمة

في هذه الجلسة ننتقل من "كيف ندير المخاطر؟" إلى "من يدير المخاطر؟". نجاح إدارة المخاطر لا يعتمد فقط على الأدوات والتقنيات، بل يعتمد بشكل أساسي على **وضوح الأدوار والمسؤوليات** داخل المؤسسة. فغياب تحديد دقيق للمهام يسبب تكرار العمل أو تجاهل بعض المخاطر.

في هذه الجلسة، سنستعرض معًا الأدوار المختلفة في إدارة المخاطر، بدءًا من القيادة العليا إلى الموظفين الميدانيين، وسنميز بين من يُراقب الخطر، ومن يُنفذ الاستجابة، ومن يُحاسب على النتائج.

الفهم الجيد لهذه الأدوار هو الخطوة الأولى نحو بناء نظام فعال لإدارة المخاطر في أي مؤسسة.

◀ كل شخص – من القمة إلى القاعدة – له دور محدد في هذه المنظومة، ويجب أن يكون هذا الدور معروفًا ومتكاملًا مع الآخرين.

الأدوار الرئيسية

✓ أولاً: مالك الخطر (Risk Owner)

هو الشخص أو الجهة التي تتحمل مسؤولية المتابعة المستمرة لخطر معين داخل المؤسسة. يتولى التأكد من تقييم الخطر بشكل دوري، وتحديث المعلومات المتعلقة به، والتنسيق مع الجهات الأخرى لاتخاذ القرار المناسب.

مثال عملي: مدير قسم تكنولوجيا المعلومات قد يكون مالكًا لخطر الانقطاعات التقنية المستمرة.

◀ تذكر: مالك الخطر لا يعني بالضرورة من ينفذ المعالجة، بل من يتابعها ويتأكد من وجود خطة لها.

✓ ثانياً: مالك الاستجابة (Response Owner)

هو المسؤول عن وضع وتنفيذ خطة المعالجة المناسبة للخطر، والتي قد تشمل الإزالة أو التقليل أو القبول أو المشاركة.

مثال: في حال كانت الاستجابة للخطر تتطلب تدخّل فني، فقد يكون الفريق الفني هو مالك الاستجابة.

◀ الفرق بين مالك الخطر ومالك الاستجابة مثل الفرق بين من يكتشف المشكلة، ومن يعالجها فعليًا.

✓ ثالثاً: لجنة إدارة المخاطر (Risk Committee)

هي لجنة عليا مسؤولة عن السياسات والاستراتيجيات العامة لإدارة المخاطر. تقوم بمراجعة تقارير المخاطر، واتخاذ قرارات مصيرية تتعلق بالمخاطر ذات التأثير الكبير على مستوى المؤسسة.

أمثلة لعضويتها: ممثلون عن الإدارة العليا، الشؤون القانونية، الجودة، المالية.

✓ رابعاً: مسؤول المراقبة (Monitor)

يتولى هذا الدور متابعة تنفيذ إجراءات الاستجابة، والتأكد من فاعليتها، وإبلاغ الجهات العليا بأي قصور أو تطورات جديدة.

مثال: منسق إدارة المخاطر في المؤسسة قد يراجع تقارير التنفيذ ويبلغ مجلس الإدارة بالتقدم.

✓ خامساً: مراجع المخاطر (Risk Auditor)

هو جهة مستقلة (مثل إدارة المراجعة الداخلية أو جهة خارجية) تقوم بتقييم مدى كفاءة وفاعلية نظام إدارة المخاطر، وتقتراح التحسينات.

هذا الدور ضروري لتعزيز الحوكمة والمساءلة، وضمان عدم وجود تضارب مصالح.

التمرين التطبيقي الأول: توزيع الأدوار على سيناريو

السيناريو:

في مؤسسة خدمية، تم رصد خطر متكرر يتمثل في تأخر توريد المواد بسبب اعتماد المورد الوحيد في مدينة نائية.

الأسئلة:

١. من الأنسب أن يكون مالك الخطر؟
٢. من يجب أن يكون مالك الاستجابة؟
٣. من يجب أن يُتابع التنفيذ؟
٤. من يمكنه مراجعة فاعلية هذا النظام؟
٥. ما دور لجنة المخاطر في هذا السياق؟

ربط الأدوار بالمستويات المؤسسية

الدور المتوقع	المستوى
لجنة إدارة المخاطر، مراجع المخاطر	المستوى الاستراتيجي (الإدارة العليا)
مالك الخطر، مالك الاستجابة	مستوى البرامج والمشاريع

الدور المتوقع	المستوى
مسؤول المراقبة، مالك الخطر في العمليات	المستوى التشغيلي
مراجع المخاطر - التدقيق الداخلي	الرقابة المستقلة

هذا الربط يُظهر كيف أن كل مستوى في المؤسسة يحتاج إلى أدوات وأشخاص مختلفين لتطبيق إدارة المخاطر بفعالية.

تمرين ثانٍ - دراسة حالة تطبيقية

الوضع:

مستشفى يواجه خطرًا متمثلًا في نقص مستمر في الكوادر التمريرية.

الأسئلة للمتدرب:

١. ما المستوى المؤسسي الذي يُعنى بهذا الخطر؟
٢. من هو مالك الخطر في هذه الحالة؟
٣. من الجهة المنفذة للاستجابة؟
٤. كيف يمكن مراقبة هذا الخطر؟
٥. ما الإجراءات التي يمكن مراجعتها أو تعديلها لضمان الاستجابة الفعالة؟

التمرين التطبيقي الثالث: مطابقة الأدوار بالمستويات الإدارية

التعليمات:

في الجدول التالي، طابق كل مستوى من مستويات المؤسسة مع الدور المناسب في إدارة المخاطر:

الدور المحتمل في إدارة المخاطر	المستوى الإداري
	الإدارة العليا
	إدارة البرامج والمشاريع
	الوحدات التشغيلية
	إدارة التدقيق الداخلي
	موظف ميداني

ناقش إجابتك وحدد ما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى إعادة توزيع هذه الأدوار لضمان التكامل الفعّال.

ملخص الجلسة الرابعة

في هذه الجلسة، تعرّف المتدربون على البُعد التنظيمي لإدارة المخاطر من خلال التركيز على الأدوار الأساسية التي يجب أن تكون واضحة ومحددة لضمان نجاح تطبيق المنهجية.

تم شرح الفرق بين الأدوار التالية:

- **مالك الخطر:** المسؤول عن المتابعة والتقييم المستمر للخطر.
 - **مالك الاستجابة:** من ينفذ الإجراءات العملية للتعامل مع الخطر.
 - **لجنة إدارة المخاطر:** الجهة العليا التي تُشرف على السياسات والقرارات المرتبطة بالمخاطر المؤسسية.
 - **مسؤول المراقبة:** من يراقب فعالية تنفيذ الخطط ويتابع نتائجها.
 - **مراجع المخاطر:** جهة مستقلة تُقيّم أداء نظام إدارة المخاطر وتُقدّم التحسينات.
- كما تم ربط هذه الأدوار بالمستويات المؤسسية المختلفة (الاستراتيجية، البرامج، المشاريع، التشغيلية)، وتوضيح كيفية تكاملها لتحقيق نظام فعال ومتكامل لإدارة المخاطر.
- تضمنت الجلسة تمارين تطبيقية عملية ساعدت المتدربين على فهم توزيع الأدوار، وتحديد مسؤوليات كل طرف داخل مؤسساتهم.
- يمهّد هذا الفهم الطريق للانتقال إلى الجلسة القادمة التي تتناول مستويات تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة

