



البرنامج التأهيلي: إدارة المخاطر وفق منهجية M_o_R

اسم المدرب: يوسف جول
المنصة المقدمة: منصة سلسلة كيرز
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:

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 الخامسة:

مستويات التطبيق: كيف نمارس إدارة المخاطر في المؤسسة؟



دليل البرنامج التأهيلي للجلسة الخامسة

الهدف العام للجلسة



تعريف المتدربين بمستويات تطبيق إدارة المخاطر داخل المؤسسة، وتمكينهم من تمييز طبيعة كل مستوى ومتطلباته، وربط ذلك بالأدوار، والإجراءات، ونطاق التطبيق المناسب..

الأهداف التفصيلية للجلسة



بنهاية هذه الجلسة سيكون المتدرب قادرًا على أن:

1. يعرف المستويات الأربعة لتطبيق إدارة المخاطر في منهجية M_O_R.
2. يميز بين خصائص كل مستوى (استراتيجي، برامجي، مشروع، تشغيلي).
3. يحدد الفرق بين طبيعة المخاطر على كل مستوى ونطاقها.
4. يربط بين مستوى التطبيق ونوع القرارات المطلوبة وأسلوب إدارتها.

موضوعات الجلسة



- الموضوع الأول: مقدمة تمهيدية
- الموضوع الثاني: شرح المستويين الأول والثاني
- الموضوع الثالث: تمرين تطبيقي أول
- الموضوع الرابع: شرح المستويين الثالث والرابع
- الموضوع الخامس: تمرين تطبيقي ثان
- الموضوع السادس: تلخيص

ساعات الجلسة

٩٠ دقيقة



قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف
١	المستوى الاستراتيجي	إدارة المخاطر على مستوى الرؤية والرسالة والأهداف العامة للمؤسسة.
٢	مستوى البرامج	تطبيق إدارة المخاطر على حزمة من المشاريع ذات هدف مشترك.
٣	مستوى المشاريع	إدارة المخاطر المرتبطة بتنفيذ مشروع معين.
٤	المستوى التشغيلي	التركيز على المخاطر اليومية المتعلقة بالعمليات والأنشطة الروتينية.

مستويات تطبيق إدارة المخاطر

مقدمة

◀ في هذه الجلسة نتنقل من "من يُدير المخاطر؟" إلى "أين تُدار المخاطر؟".

فالمخاطر لا تُعالج في مستوى واحد داخل المؤسسة، بل تُوزَّع بحسب طبيعتها وأثرها. لذلك، لا بد من فهم أن هناك مستويات متعددة لتطبيق إدارة المخاطر، ولكل مستوى أدواته، ومسؤولياته، وطبيعة المخاطر التي يتعامل معها.

من خلال هذه الجلسة، سنستعرض المستويات الأربعة المعتمدة في منهجية M_O_R ، وهي:

١. المستوى الاستراتيجي

٢. مستوى البرامج

٣. مستوى المشاريع

٤. المستوى التشغيلي

وستتعرف على خصائص كل مستوى، مع أمثلة تطبيقية وتمارين تساعدك على ربط النظرية بالواقع العملي.

المستوى الاستراتيجي (Strategic Level)

يمثل هذا المستوى قمة الهرم المؤسسي، حيث تُتخذ فيه القرارات الكبرى المتعلقة برؤية المؤسسة، وأهدافها العامة، والاتجاهات طويلة المدى.

١. ما نوع المخاطر في هذا المستوى؟

- مخاطر تؤثر على البقاء المؤسسي أو السمعة العامة أو الالتزام بالقوانين.
- مثل: تغيّرات سياسية، قرارات تنظيمية، أزمات إعلامية.

٢. من المسؤول؟

- الإدارة العليا
- مجلس الإدارة
- لجنة إدارة المخاطر

٣. ما طبيعة إدارة المخاطر هنا؟

- تحليل المخاطر الاستراتيجية الكبرى وربطها بالمؤشرات والمبادرات المؤسسية.
- إدراج المخاطر في الخطط الاستراتيجية السنوية.

- اتخاذ قرارات تمويل أو إلغاء أو تعديل بناءً على درجة الخطورة.

مثال تطبيقي:

في حال اعتماد توسع دولي لمؤسسة تعليمية، يتم تقييم المخاطر المرتبطة بالتشريعات المحلية والسمعة والثقافة المجتمعية في الدولة المستهدفة.

مستوى البرامج (Programme Level)

البرنامج هو مجموعة من المشاريع المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق نتيجة استراتيجية مشتركة، مثل "التحول الرقمي" أو "تحسين تجربة العميل".

١. ما نوع المخاطر في هذا المستوى؟

- مخاطر تؤثر على تنسيق المشاريع، أو على التكامل بين الأنشطة، أو على الموارد المشتركة.
- مثل: تعارض في الأولويات، تأخير في مشروع رئيسي يؤثر على باقي البرنامج.

٢. من المسؤول؟

- مدير البرنامج
- فريق البرنامج متعدد الوظائف
- ممثل عن مكتب إدارة المشاريع

٣. ما طبيعة إدارة المخاطر هنا؟

- مراجعة المخاطر القادمة من كل مشروع داخل البرنامج.
- معالجة المخاطر العابرة التي لا يمكن حلّها على مستوى مشروع فردي.
- تنسيق استجابة المخاطر بشكل موحد يشمل أكثر من مشروع.

مثال تطبيقي:

برنامج "رقمنة العمليات المالية والإدارية" يتضمن ٥ مشاريع مختلفة. أحد المشاريع يعاني من تأخير في التوريد، ما قد يؤثر على تسليم البرنامج بالكامل، فيُعالج الخطر على مستوى البرنامج.

التمرين التطبيقي الأول

تمييز المخاطر بين المستوى الاستراتيجي ومستوى البرامج

الهدف: تمكين المتدرب من التمييز بين أنواع المخاطر من حيث النطاق والجهة المناسبة لمعالجتها.

عنوان التمرين:

في أي مستوى تُدار هذه المخاطر؟

تعليمات التمرين للمتدرب:

أمامك مجموعة من المخاطر المحتملة، مهمتك هي تحديد ما إذا كان التعامل معها يجب أن يتم على المستوى الاستراتيجي أو مستوى البرامج، مع توضيح السبب باختصار.

قائمة المخاطر:

الخطر	اختر المستوى المناسب	السبب
١. تغيّر مفاجئ في الأنظمة الحكومية التي تؤثر على نموذج العمل	استراتيجي / برامجي	
٢. تضارب في أولويات المشاريع ضمن برنامج "التحول الرقمي"	استراتيجي / برامجي	
٣. خطر فقدان ثقة المجتمع بسبب قضية رأي عام	استراتيجي / برامجي	
٤. تأخر تسليم مشروع فرعي يؤثر على الجدول العام للبرنامج	استراتيجي / برامجي	
٥. زيادة تكاليف البرنامج نتيجة تغيير في أسعار السوق	استراتيجي / برامجي	

مستوى البرامج

هذا المستوى يُركّز على إدارة المخاطر المتعلقة بتنفيذ مشروع محدد ضمن وقت وميزانية ونطاق عمل معين.

١. ما نوع المخاطر في هذا المستوى؟

- مخاطر مرتبطة بجدول المشروع، الموارد، جودة النتائج، الاعتمادات أو الأطراف المنفذة.
- مثل: تأخر تسليم مورد، نقص في عدد الفنيين، خلل في جودة مخرجات.

٢. من المسؤول؟

- مدير المشروع
- فريق المشروع
- داعم فني أو مالي للمشروع

٣. ما طبيعة إدارة المخاطر هنا؟

- تقييم دوري لمخاطر المشروع عبر الاجتماعات الدورية.
- تحديث سجل المخاطر حسب مراحل المشروع (تصميم، تنفيذ، تسليم).

- إعداد خطط استجابة مفصلة لكل خطر يؤثر على تقدم المشروع.

مثال تطبيقي:

في مشروع إنشاء بوابة إلكترونية للمستخدمين، قد يظهر خطر "عدم جاهزية نظام الدفع الإلكتروني"، ويتم إدراجه كمخاطرة تعالج على مستوى المشروع، مع تعيين مالك الخطر وخطة بديلة.

المستوى التشغيلي

هذا هو مستوى الأنشطة اليومية التي تمثل تشغيل النظام والمؤسسة بشكل منتظم، مثل خدمات العملاء، الصيانة، المشتريات، تقنية المعلومات...

١. ما نوع المخاطر في هذا المستوى؟

- مخاطر تتكرر يوميًا أو تظهر فجأة خلال العمليات مثل:
 - تعطل نظام داخلي
 - خطأ في معالجة طلب
 - إصابة موظف نتيجة بيئة غير آمنة

٢. من المسؤول؟

- رؤساء الأقسام التشغيلية
- موظفو الصف الأول
- فنيون ومشرفو الورديات

٣. ما طبيعة إدارة المخاطر هنا؟

- مراقبة فورية وتفاعل سريع.
- استخدام نماذج موحدة (كالملاحظات اليومية أو تقارير الأعطال).
- تنسيق مباشر مع إدارة المخاطر إن كانت المخاطرة متكررة أو حرجية.

مثال تطبيقي:

في وحدة استقبال العملاء، لوحظ تكرار تأخر الرد على الشكاوى، ما يشكّل خطرًا تشغيليًا يُسجل، ويُعالج عبر إعادة توزيع المهام أو تدريب إضافي.

التمرين التطبيقي الثاني

الهدف: التمييز الدقيق بين نطاق تطبيق إدارة المخاطر في المشاريع المحددة، والأنشطة اليومية المتكررة، مما يعزز الفهم العملي لتوزيع الجهود المؤسسية.

عنوان التمرين:

في أي مستوى يتم التعامل مع الخطر؟ (مشروع أم تشغيلي؟)

تعليمات التمرين للمتدرب:

اقرأ كل موقف من المواقف التالية، وحدد ما إذا كان يُدار على مستوى مشروع أو مستوى تشغيلي، ثم وضح السبب في اختيارك.

قائمة المواقف:

الموقف	اختر المستوى المناسب (مشروع / تشغيلي)	السبب
١. تأخير المقاول في تسليم مواد البناء ضمن مشروع إنشاء مبنى جديد		
٢. تكرار الأعطال في أجهزة الطباعة في قسم الموارد البشرية		
٣. اكتشاف خلل في كود برمجي ضمن مشروع تطوير نظام داخلي		
٤. عدم التزام الموظفين بجدول الدوام اليومي في إدارة الخدمات		
٥. نقص في بيانات العملاء أثناء تنفيذ حملة تسويقية رقمية		

ملخص الجلسة الخامسة

في هذه الجلسة، تعرّف المتدربون على الكيفية التي تُطبق بها إدارة المخاطر في المؤسسة وفق أربعة مستويات رئيسية، ولكل مستوى طبيعة مختلفة من حيث نوع المخاطر، والجهات المسؤولة، وأسلوب المعالجة.

المستويات الأربعة:

١. **المستوى الاستراتيجي:**
يركّز على المخاطر الكبرى التي تهدد الرؤية العامة والسمعة والاستدامة، وتديره القيادة العليا.
 ٢. **مستوى البرامج:**
يُعنى بإدارة المخاطر التي تؤثر على تنسيق وتنفيذ مجموعة مشاريع مترابطة، ويشرف عليه مديرو البرامج.
 ٣. **مستوى المشاريع:**
يتناول المخاطر المتعلقة بمشروع محدد (الميزانية، الوقت، الجودة...)، ويُدار من قبل فرق المشاريع.
 ٤. **المستوى التشغيلي:**
يختص بالمخاطر اليومية المتكررة ضمن الأنشطة التشغيلية، مثل الأعطال، الأخطاء الإدارية، تأخير الخدمات.
- الجلسة عززت فهم المتدربين من خلال تمرينين تطبيقيين ساعدا في التمييز بين المستويات وتحديد السياق المناسب لكل نوع من المخاطر.
- فهم هذه المستويات يضمن توزيعًا صحيًا للجهد والموارد، ويعزز التكامل بين الوحدات المختلفة في المؤسسة، وهو ما سنبنّي عليه لاحقًا عند دراسة سجل المخاطر وخطط الاستجابة.

[illegible]

