



S L S A L A H

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، 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 السادسة:

أدوات إدارة المخاطر: تقنيات التقييم والاستجابة بفعالية



دليل البرنامج التأهيلي للجلسة السادسة

الهدف العام للجلسة



تمكين المتدربين من التعرف على أبرز الأدوات والتقنيات المستخدمة في إدارة المخاطر، وتطبيقها بشكل عملي لدعم مراحل التحديد والتقييم والتخطيط.

الأهداف التفصيلية للجلسة



بنهاية هذه الجلسة سيكون المتدرب قادرًا على أن:

١. يحدد الأدوات الأساسية المستخدمة في مراحل إدارة المخاطر المختلفة.
٢. يستخدم مصفوفة تقييم المخاطر لتحديد أولويات المعالجة.
٣. يطبق تقنيات دعم القرار في سياق الاستجابة للمخاطر.
٤. يميّز بين الأدوات النوعية والكمية في تحليل المخاطر.

موضوعات الجلسة



- الموضوع الأول: مقدمة وتعريف عام
- الموضوع الثاني: شرح الأدوات التحليلية
- الموضوع الثالث: تمرين ١: استخدام مصفوفة تقييم
- الموضوع الرابع: عرض أدوات الاستجابة والتخطيط
- الموضوع الخامس: تمرين ٢: اختيار الاستجابة المناسبة
- الموضوع السادس: تلخيص

ساعات الجلسة

٩٠ دقيقة



قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف
١	مصفوفة تقييم المخاطر	أداة تُستخدم لتصنيف المخاطر بناءً على احتمال الحدوث والأثر.
٢	تحليل السبب الجذري (RCA)	تقنية لتحديد السبب الأساسي الذي أدى إلى ظهور الخطر.
٣	SWOT	أداة لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
٤	خرائط المخاطر	تمثيل بصري للمخاطر حسب تصنيفاتها وموقعها في المؤسسة.
٥	تحليل السيناريوهات	أداة للتنبؤ بآثار المخاطر المحتملة في حالات متعددة.

الأدوات والتقنيات العملية في إدارة المخاطر

مقدمة

في الجلسات السابقة، تعرّفنا على كيفية تحديد المخاطر وتقييمها، وكذلك الأدوار والمستويات المرتبطة بها. لكن المعرفة وحدها لا تكفي؛ نحتاج إلى أدوات وتقنيات عملية تساعدنا على تطبيق المفاهيم بطريقة منهجية وفعالة.

في هذه الجلسة، سنتعرف على الأدوات التي يمكن استخدامها في كل مرحلة من مراحل إدارة المخاطر:

- أدوات التحديد
- أدوات التقييم والتحليل
- أدوات التخطيط والاستجابة

وسنطبق بعضها من خلال تمارين تساعدنا على اتخاذ قرارات مدروسة وتقليل الاعتماد على الحدس أو الانطباعات.

الأدوات ليست بديلاً عن التفكير، بل وسيلة لتعزيز الفهم والموضوعية في معالجة المخاطر.

الأدوات التحليلية للمخاطر:

في هذه الفقرة، سنتناول أهم الأدوات التحليلية التي تُستخدم لتحديد المخاطر وتقييمها بموضوعية ودقة، مع أمثلة تطبيقية تساعد المتدرب على فهم متى وكيف يستخدم كل أداة.

مصفوفة تقييم المخاطر (Risk Matrix)

ما هي؟

هي جدول ثنائي الأبعاد يُستخدم لتحديد درجة الخطورة بناءً على "احتمال وقوع الخطر" و"شدة أثره".

كيف نستخدمها؟

نقيّم كل خطر على مقياس من (١ إلى ٥) لكل من:

مقياس الاحتمال: (Likelihood Scale)

التقدير العددي	التقدير الوصفي	التفسير
١	نادر جداً Rare	من غير المحتمل أن يحدث إلا في ظروف استثنائية
٢	غير محتمل Unlikely	من غير المرجح أن يحدث، لكنه ممكن
٣	محتمل Possible	قد يحدث في بعض الحالات

التقدير العددي	التقدير الوصفي	التفسير
٤	مرجح Likely	من المحتمل أن يحدث في أغلب الأحيان
٥	شبه مؤكد Almost Certain	من المؤكد تقريبًا أن يحدث

مقياس الأثر: (Impact Scale)

التقدير العددي	التقدير الوصفي	التفسير
١	طفيف جدًا Negligible	لا أثر يُذكر على الأهداف أو الأداء
٢	طفيف Minor	أثر محدود يمكن السيطرة عليه بسهولة
٣	متوسط Moderate	أثر ملحوظ يتطلب استجابة مؤسسية محدودة
٤	كبير Major	أثر جوهري يؤثر على تحقيق الأهداف
٥	حرج Critical	أثر شديد يهدد الاستمرارية أو السمعة المؤسسية

ثم نضرب الاحتمال × الأثر لنحصل على درجة الخطورة، مما يساعد في ترتيب الأولويات.

(٥ × ٥) مصفوفة تقييم المخاطر

الأثر					
الاحتمال	٥ شبه مؤكد	٤ مرجح	٣ محتمل	٢ غير محتمل	٥ انادر جدًا
	اطفیف جدًا	متوسط	مرتفع جدًا	مرتفع	مرتفع جدًا
	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع جدًا
	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع	مرتفع جدًا
	منخفض جدًا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدًا
	منخفض جدًا	منخفض جدًا	منخفض	متوسط	مرتفع

مثال تطبيقي:

خطر فقد بيانات العملاء بسبب خلل في النظام:

- الاحتمال: ٤ (مرجح)
- الأثر: ٥ (حرج)
- درجة الخطورة = ٢٠: خطر "حرج"

تحليل السبب الجذري (Root Cause Analysis – RCA)

ما هو؟

تقنية تُستخدم للوصول إلى السبب الأساسي وراء ظهور الخطر، وليس فقط أعراضه.

أشهر أدواتها:

- "لماذا؟" خمس مرات (5 Whys)
- مخطط عظم السمكة (Ishikawa Diagram)

مثال تطبيقي:

خطر تأخر الرد على العملاء.

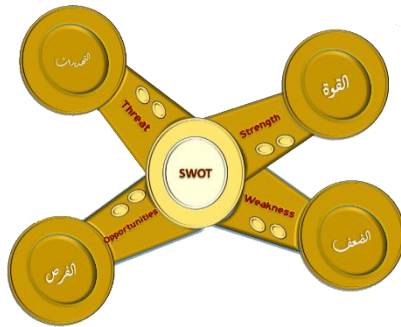
- لماذا؟ نقص في عدد الموظفين
 - لماذا؟ لا يوجد بديل عند الإجازات
 - لماذا؟ لا توجد خطة موارد واضحة...
- السبب الجذري: غياب خطة توزيع الموارد البشرية



تحليل SWOT

ما هو؟

أداة استراتيجية تُستخدم لرصد البيئة الداخلية والخارجية لتحديد:



- S نقاط القوة
- W نقاط الضعف
- O الفرص
- T التهديدات (وهي مدخل لتحديد المخاطر)

مثال تطبيقي:

مؤسسة ناشئة في قطاع التعليم الإلكتروني:

- نقاط الضعف: ضعف حماية البيانات
- التهديدات: تشريعات صارمة للخصوصية - خطر قانوني عالي

خرائط المخاطر (Risk Mapping)

ما هي؟

- رسم بياني يُظهر مواقع المخاطر في المؤسسة، أو توزيعها حسب النوع أو الشدة .
- كل رقم داخل الخلية في المصفوفة يمثل عدد المخاطر التي تم تصنيفها ضمن هذا المستوى من الخطورة، بناءً على: درجة الاحتمال X شدة الأثر

الأثر					الاحتمال
5 حرج	4 كبير	3 متوسط	2 طفيف	1 طفيف جدًا	
•	•	1	3	4	
•	•	3	3	2	
•	1	3	2	1	
1	2	1	2	•	
•	1	1	•	•	
5 شبه مؤكد					4 مرجح
3 محتمل					2 غير محتمل
1 نادر جدًا					

فائدتها:

- تصور شامل يسهل التواصل مع الإدارة.
- تحديد "بؤر التوتر" المؤسسية.

تحليل السيناريوهات (Scenario Analysis)

ما هو؟

تحديد مجموعة من السيناريوهات المحتملة لتطور الخطر، وتحليل أثر كل منها على العمليات والأهداف.

مثال:

في حال تأخر مشروع تطوير نظام داخلي:

- السيناريو 1: تأخير أسبوعين - أثر محدود
- السيناريو 2: تأخير شهرين - توقف التكامل مع نظام الفوترة
- السيناريو 3: إلغاء المشروع - فقدان تنافسية

هذه الأدوات لا تُستخدم جميعها دفعة واحدة، بل نختار منها ما يناسب السياق، الموارد، وطبيعة الخطر.

تمرين تطبيقي باستخدام مصفوفة تقييم المخاطر

الهدف: اتخاذ قرار مدروس بشأن الأولويات، وعدم الاعتماد فقط على الانطباع العام أو التجربة الشخصية.

عنوان التمرين:

قيّم مستوى الخطورة لكل خطر باستخدام مصفوفة تقييم المخاطر (5×5)

تعليمات التمرين:

- ستجد في الجدول التالي مجموعة من المخاطر المحتملة.
- قيّم كل خطر حسب:
 ١. درجة الاحتمال (من ١ إلى ٥)
 ٢. شدة الأثر (من ١ إلى ٥)
 ٣. ثم احسب مستوى الخطورة = الاحتمال × الأثر
 ٤. أخيرًا، استخرج التصنيف المناسب (منخفض، متوسط، مرتفع، حرج)

الجدول:

م	وصف الخطر	الاحتمال (١-٥)	الأثر (١-٥)	درجة الخطورة	التصنيف
١	انقطاع التيار الكهربائي في مركز البيانات				
٢	فقدان موظف ذي مهارة عالية				
٣	تأخر بسيط في الرد على استفسارات العملاء				
٤	خلل في نظام الفوترة يؤثر على العملاء				
٥	تكرار أخطاء في إدخال بيانات بسيطة				

ناقش :

- ما أكثر خطر برز كأولوية؟
- هل توجد مخاطر تبدو صغيرة لكن تتكرر كثيرًا؟
- كيف تختلف درجة الخطورة حسب طبيعة المؤسسة (مثلًا: حكومية، صحية، مصرفية)؟

أدوات الاستجابة والتخطيط للمخاطر

في هذه الفقرة، نتعرّف على أدوات واستراتيجيات تُستخدم بعد تقييم المخاطر، أي في مرحلة اتخاذ القرار والتخطيط للاستجابة.

أولاً: استراتيجيات الاستجابة للمخاطر

الاستراتيجية	متى تُستخدم؟	مثال عملي
الإزالة	عند إمكانية تجنب الخطر نهائيًا بإلغاء النشاط أو تغييره	إلغاء رحلة عمل لمكان غير آمن
التقليل	لتقليل احتمال الخطر أو أثره عبر إجراءات وقائية	تدريب الموظفين لتقليل أخطاء النظام
المشاركة / النقل	عند إمكانية إشراك طرف خارجي يتحمل جزءًا من الخطر	التعاقد مع شركة تأمين ضد الحريق
القبول	عندما يكون الخطر منخفضًا أو تكلفة الاستجابة تفوق فائدتها	قبول تأخر بسيط في تسليم غير حرج

في بعض الحالات، يمكن دمج أكثر من استراتيجية، مثل تقليل الأثر وقبوله جزئيًا.

ثانيًا: أدوات التخطيط والتنفيذ

١. خطة الاستجابة: (Response Plan)

وثيقة تشمل:

- اسم الخطر
- استراتيجيته
- الإجراءات المطلوبة
- الجهة المسؤولة
- الإطار الزمني
- مؤشرات النجاح

٢. تحديد مالك الاستجابة: (Response Owner)

تعيين شخص أو جهة محددة مسؤولة عن تنفيذ الإجراء ومتابعته.

٣. سجل خطة العمل: (Action Log)

جدول يوضح كل الإجراءات المرتبطة بالخطر، حالتها (قيد التنفيذ / منجزة / متأخرة)، والمسؤولين عنها.

٤. تقييم كفاءة الاستجابة:

يتم باستخدام مؤشرات أداء مثل:

- انخفاض تكرار الخطر
- تقليل زمن الاستجابة
- استقرار العمليات بعد التنفيذ

مثال تطبيقي

الخطر:	ارتفاع نسبة شكاوى العملاء على الخدمة الهاتفية
الاستراتيجية	تقليص
الإجراء	تدريب الموظفين، تحديث نظام الرد الآلي
مالك الاستجابة	مدير مركز الاتصال
الإطار الزمني	٣٠ يوم
مؤشر النجاح	انخفاض الشكاوى بنسبة ٥٠٪ خلال شهرين

التمرين التطبيقي: اختيار الاستجابة المناسبة للمخاطر

الهدف: التدريب على الربط بين تقييم الخطر ونوع الاستجابة، وتعزيز مهارة التحليل واتخاذ القرار حسب السياق والموارد.

عنوان التمرين:

حدد الاستراتيجية الأنسب للتعامل مع كل خطر

تعليمات التمرين للمتدرب:

اقرأ كل سيناريو خطر في الجدول، ثم اختر الاستراتيجية الأنسب للاستجابة من بين الخيارات الأربعة التالية:

- الإزالة
- التقليص
- المشاركة / النقل
- القبول

مع توضيح السبب وراء اختيارك.

الجدول:

م	وصف الخطر	الاستراتيجية المقترحة	السبب
١	ارتفاع احتمال الإصابة بفيروس في مستودع مزدحم		
٢	احتمال تأخر وصول معدات بسبب النقل من دولة خارجية		
٣	خلل بسيط في نظام رسائل التنبيه، لا يؤثر على الخدمات الأساسية		
٤	خطر متكرر بفقد بيانات العملاء نتيجة خطأ بشري		
٥	وجود خطر قانوني محتمل في إحدى شروط التعاقد القديمة		

ملخص الجلسة السادسة

في هذه الجلسة، انتقل المتدربون من الجانب المفاهيمي إلى الجانب التطبيقي، حيث تعرّفوا على مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تُستخدم لدعم كل مرحلة من مراحل إدارة المخاطر، بدءًا من التحديد، مرورًا بالتقييم، وانتهاءً بالتخطيط للاستجابة.

أبرز ما تناولته الجلسة:

- مصفوفة تقييم المخاطر: (٥×٥)

أداة لتصنيف المخاطر بناءً على درجة الاحتمال وشدة الأثر، تساعد في ترتيب الأولويات.

- **تحليل السبب الجذري: (RCA)**
تقنية لاكتشاف الأسباب الحقيقية وراء حدوث المخاطر، وليس فقط نتائجها.
- **تحليل: SWOT**
أداة لفهم السياق الداخلي والخارجي، وتحديد التهديدات كجزء من المخاطر المحتملة.
- **خرائط المخاطر:**
تمثيل بصري للمخاطر يوضح أماكن تركزها في المؤسسة، ومستوى خطورتها.
- **تحليل السيناريوهات:**
تقييم أثر الخطر في حالات مختلفة، يساعد على التخطيط الاستباقي.
- **استراتيجيات الاستجابة للمخاطر:**
أربع استراتيجيات أساسية (الإزالة - التقليل - المشاركة - القبول) طُبِّقت عمليًا في تمرين واقعي.

أبرز التمارين:

- تمرين عملي على استخدام المصفوفة وتحديد درجة الخطورة.
 - تمرين لاختبار الاستجابة المناسبة بناءً على طبيعة وسياق الخطر.
- هذه الأدوات تمثل جوهر العمل اليومي لأي إدارة مخاطر فعالة، وتُعدّ أساسًا عمليًا للجلسة الأخيرة التي ستتناول "الثقافة المؤسسية في إدارة المخاطر".

