



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 السابعة:

الثقافة المؤسسية: جوهر نجاح إدارة المخاطر



دليل البرنامج التأهيلي للجلسة السابعة

الهدف العام للجلسة



توعية المتدربين بدور الثقافة المؤسسية في تعزيز نجاح إدارة المخاطر، وتمكينهم من التعرف على مكونات الثقافة الإيجابية، وكيفية غرسها وتقييمها داخل المؤسسة.

الأهداف التفصيلية للجلسة



بنهاية هذه الجلسة سيكون المتدرب قادرًا على أن:

١. يوضح مفهوم الثقافة المؤسسية المرتبطة بإدارة المخاطر.
٢. يعدد خصائص الثقافة الداعمة لإدارة المخاطر الفعالة.
٣. يقيّم مدى نضج الثقافة المؤسسية في مؤسسته.
٤. يقترح أساليب عملية لتحسين ثقافة المخاطر داخل بيئة العمل.

موضوعات الجلسة



- الموضوع الأول: مقدمة الجلسة وتعريف الثقافة المؤسسية
- الموضوع الثاني: خصائص الثقافة الداعمة لإدارة المخاطر
- الموضوع الثالث: تمرين أول: تقييم ثقافة المخاطر الحالية
- الموضوع الرابع: استراتيجيات تعزيز ثقافة المخاطر
- الموضوع الخامس: تمرين ثاني: خطة تحسين الثقافة
- الموضوع السادس: تلخيص الجلسة

ساعات الجلسة

٩٠ دقيقة



قائمة المصطلحات

م	المصطلح	التعريف
١	الثقافة المؤسسية	مجموعة القيم والسلوكيات والمعتقدات التي تسود في بيئة العمل وتوجه تصرفات الأفراد.
٢	ثقافة المخاطر	مدى استعداد المؤسسة وأفرادها للتعامل مع المخاطر بوعي ومسؤولية.
٣	التسامح مع المخاطر (Risk Appetite)	درجة المخاطرة التي تقبلها المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها.
٤	الإفصاح عن المخاطر (Risk Transparency)	استعداد الأفراد للإبلاغ عن المخاطر أو الإخفاقات دون خوف من اللوم.
٥	نضج الثقافة المؤسسية	مستوى تطور ثقافة المؤسسة من حيث دعمها للممارسات الإيجابية وإدارة التغيير.

أهمية الثقافة المؤسسية في إدارة المخاطر

مقدمة

في ختام هذا البرنامج التدريبي، نطرح سؤالاً محوريًا: ما الذي يجعل نظام إدارة المخاطر ناجحًا أو فاشلاً؟ الإجابة غالبًا ليست في النماذج أو السياسات، بل في الثقافة المؤسسية التي تحكم كيفية تفاعل الأفراد مع الخطر:

- هل يُبادر الموظفون بالإبلاغ؟
- هل يتم تقبل التحذيرات أم تُهمش؟
- هل القيادة تدعم الشفافية؟

في هذه الجلسة، سنركز على العنصر الإنساني والسلوكي في إدارة المخاطر، لأنه هو ما يحول النظام من مجرد "إجراء شكلي" إلى "أداة فعالة لحماية المؤسسة وتحقيق أهدافها".

خصائص الثقافة الداعمة لإدارة المخاطر

الثقافة الداعمة لإدارة المخاطر ليست مجرد شعارات، بل هي مجموعة من القيم والسلوكيات العملية التي تظهر في أداء الأفراد والممارسات اليومية داخل المؤسسة.

فيما يلي أهم الخصائص التي تميز مؤسسة تتمتع بثقافة قوية لإدارة المخاطر:

١. الشفافية (Transparency)

تشجع المؤسسة أفرادها على الإبلاغ عن المخاطر والمشكلات فورًا دون خوف من العقوبة أو الإحراج.

مثال: موظف يبلغ عن ثغرة أمنية اكتشفها في النظام قبل استغلالها، وتكافئه المؤسسة بدلًا من لومه.

٢. المساءلة الإيجابية (Positive Accountability)

يتحمل كل شخص مسؤولية قراراته المرتبطة بالمخاطر، ويتم التعامل مع الإخفاقات بروح التحسين، لا العقاب.

مثال: بدلًا من لوم مدير المشروع على تأخير، يتم تحليل الأسباب لتفادي تكرارها وتقديم الدعم اللازم.

٣. التكامل بين الإدارات (Cross-functional Collaboration)

إدارة المخاطر مسؤولية جماعية، ولا تقتصر على قسم أو إدارة محددة.

مثال: قسم التقنية، والمالية، والموارد البشرية يجتمعون دوريًا لمراجعة سجل المخاطر المؤسسي.

٤. تشجيع التعلم والتحسين المستمر (Continuous Learning)

كل حادثة خطر تُعد فرصة للتعلم، ويتم تشجيع تبادل المعرفة والخبرات بين الفرق.

مثال: بعد كل مشروع، يتم عقد جلسة مراجعة لاستخلاص الدروس المستفادة من المخاطر التي ظهرت.

الوضوح في شهية المخاطر (Risk Appetite Clarity)

تعرف الفرق المختلفة حدود المخاطرة المقبولة لديهم، مما يُساعد في اتخاذ قرارات متوازنة.

مثال: مؤسسة استثمارية تحدد سقفًا واضحًا للخسارة المسموح بها في كل استثمار، مما يوجه فرقها للقرارات المدروسة.

٥. دعم القيادة العليا (Leadership Commitment)

القيادة تُظهر دعمها العلني لإدارة المخاطر من خلال القرارات، الموارد، والمواقف.

مثال: الرئيس التنفيذي يشارك شخصيًا في لجنة إدارة المخاطر، ويطلب تقارير دورية عنها.

ملاحظة للمتدربين: يمكن أن تتوفر بعض هذه السمات في مؤسستك، وقد تكون أخرى غائبة أو ضعيفة. الهدف هو تقييم الواقع والعمل على التحسين تدريجيًا.

تمرين تقييم الثقافة المؤسسية في بيئة العمل الحالية

تمرين تشخيصي تفاعلي

عنوان التمرين:

ما مدى نضج ثقافة إدارة المخاطر في مؤسستك؟

تعليمات للمتدربين:

اقرأ العبارات التالية، وقيّم مدى تحققها في بيئة عملك باستخدام المقياس التالي:

• دائمًا

• أحيانًا

• نادرًا أو غير موجود

ثم ناقش نتيجتك، وحدد الجوانب القوية وفرص التحسين.

جدول التقييم:

م	العبرة	تقييمك
١	أشعر بالحرية في التبليغ عن المخاطر دون خوف من اللوم.	
٢	تتم مراجعة الدروس المستفادة من الأخطاء والمخاطر بعد كل مشروع.	

م	العبارة	تقييمك
٣	توجد اجتماعات دورية بين الإدارات المختلفة لمناقشة المخاطر المشتركة.	
٤	يوجد دعم واضح من الإدارة العليا لمفاهيم إدارة المخاطر.	
٥	يتم تدريب الموظفين على إدارة المخاطر بشكل مستمر.	
٦	يتم تحديد ما هو مقبول من المخاطر (Risk Appetite) بوضوح.	
٧	توثق المخاطر بشكل رسمي ويُتبع تنفيذ إجراءات الاستجابة لها.	
٨	يتم الاعتراف بالموظفين الذين يُظهرون وعيًا استباقيًا بالمخاطر.	

ناقش:

- ما أبرز نقاط القوة في ثقافة إدارتكم للمخاطر؟
- ما الجوانب التي يمكن تحسينها؟
- ما الدور الذي يمكنك القيام به شخصيًا في تعزيز هذه الثقافة؟

استراتيجيات عملية لتعزيز ثقافة إدارة المخاطر

(موجهة للقيادات والموظفين على حد سواء)

الهدف من هذه الاستراتيجيات هو جعل إدارة المخاطر "جزءًا من هوية المؤسسة"، لا مجرد إجراء إداري يُفعل عند وقوع الأزمة فقط.

تعزيز ثقافة إدارة المخاطر لا يحدث تلقائيًا، بل يحتاج إلى خطوات منهجية وجهود مستمرة. فيما يلي مجموعة من الاستراتيجيات العملية التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة لتحسين ثقافتها تجاه المخاطر.

١. تبني القيادة العليا لرسالة واضحة

- يجب أن تُظهر القيادة التزامها الصريح بإدارة المخاطر.
- يتم ذلك من خلال الرسائل الرسمية، والمشاركة في اللجان، وربط الحوافز بالأداء في إدارة المخاطر.

مثال: المدير العام يفتتح ورشة إدارة المخاطر بنفسه ويعرض كيف تؤثر المخاطر على رؤية المؤسسة.

٢. دمج إدارة المخاطر في القرارات اليومية

- لا تقتصر إدارة المخاطر على الأزمات، بل تُدمج في التخطيط، الميزانيات، المشاريع، العقود...

مثال: أثناء مناقشة خطة توسع، يتم استعراض سجل المخاطر المرتبط بالموقع الجديد.

٣. تمكين الموظفين وتدريبهم

- التدريب المستمر يرفع الوعي ويمنح الأدوات اللازمة للتعامل مع المخاطر في جميع المستويات.
- يشمل التدريب على: التبليغ، تحليل السبب الجذري، تقييم الأثر، كتابة سجل المخاطر...
مثال: عقد دورة تدريبية حول "كيفية اكتشاف المخاطر التشغيلية في الأنشطة اليومية".

٤. مكافأة السلوك الاستباقي

- الاعتراف بالمبادرات الفردية في التبليغ أو التعامل السليم مع الخطر يعزز السلوك الإيجابي.
- مثال: تكريم موظف أبلغ مبكرًا عن خلل تقني كان قد يؤدي إلى تعطيل الخدمة.

٥. إنشاء قنوات آمنة وشفافة للتبليغ

- مثل البريد الداخلي، أو منصة إلكترونية، أو مسؤول مخاطر في كل قسم.
- المهم أن يشعر الموظف أن صوته مسموع وآمن.

٦. قياس نضج الثقافة بانتظام

- باستخدام استبيانات، وورش تقييم، ومقارنة نتائج الوحدات المختلفة.
- ثم ربط ذلك بخطط تحسين سنوية قابلة للقياس.

تمرين تطبيقي

إعداد خطة لتحسين ثقافة إدارة المخاطر

الهدف: الانتقال من تشخيص الواقع إلى اقتراح حلول عملية قابلة للتنفيذ، مهما كانت الموارد محدودة، لأن تحسين الثقافة يبدأ بخطوة صغيرة ومن شخص واحد

عنوان التمرين:

اصنع تأثيرًا إيجابيًا في ثقافة مؤسستك تجاه المخاطر

تعليمات للمتدربين:

اعتمادًا على نتائج التمرين السابق (تقييم الثقافة)، قم بإعداد خطة مبسطة لتحسين جانب أو أكثر من جوانب ثقافة إدارة المخاطر في بيئة عملك، مع تحديد الأنشطة المطلوبة والمسؤولين والفترة الزمنية.

نموذج خطة مبسطة:

م	جانب ثقافي يحتاج تحسينًا	الإجراء المقترح	المسؤول	الفترة الزمنية
١	ضعف التبليغ عن المخاطر	إنشاء بريد داخلي مخصص لتلقي الإشعارات	قسم الجودة	أسبوعان
٢	قلة وعي الموظفين بالمفاهيم	تنظيم دورة تدريبية داخلية	الموارد البشرية	شهر واحد
٣	عدم وجود تحفيز للإبلاغ المبكر	تقديم مكافأة رمزية لأفضل تبليغ فصلي	الإدارة العليا	ربع سنوي
٤	محدودية التعاون بين الأقسام	عقد اجتماع مشترك شهري بين الإدارات	مكتب المخاطر	شهري

ناقش:

- ما أبرز تحدي في تحسين الثقافة المؤسسية لديكم؟
- كيف يمكن إشراك جميع المستويات (من الموظف الجديد حتى المدير التنفيذي)؟
- ما المؤشر الذي يمكن استخدامه لقياس نجاح هذه الخطة؟

ملخص الجلسة السابعة

في ختام هذا البرنامج التدريبي، ركّزنا على الجانب الأعمق والأكثر تأثيرًا في نجاح إدارة المخاطر: الثقافة المؤسسية. فحتى أفضل السياسات والنماذج تبقى غير فعّالة إن لم تُدعم بسلوك تنظيمي إيجابي، ووعي جماعي يقدر قيمة الاستباق والتعاون والشفافية.

ما الذي تعلّمه المتدربون في هذه الجلسة؟

- تعريف الثقافة المؤسسية المرتبطة بإدارة المخاطر، وماذا تعني عمليًا.
- التعرّف على خصائص المؤسسات التي تتمتع بثقافة داعمة، مثل:
 - الشفافية
 - التعاون بين الإدارات
 - دعم القيادة

- التعلم من الأخطاء
- وضوح شهية المخاطر
- تنفيذ تمرين تشخيصي ذاتي لتقييم واقع بيئة العمل من منظور ثقافة المخاطر.
- استكشاف استراتيجيات التحسين التي يمكن البدء بها فوراً.
- إعداد خطة مبسطة وقابلة للتطبيق لتحسين جوانب محددة من ثقافة المخاطر في المؤسسة.

◀ الثقافة المؤسسية ليست "شيئاً ننتظره من الآخرين"، بل سلوك يبدأ من كل فرد في المؤسسة. إدارة المخاطر الفعّالة تبدأ عندما:

- تُقدّر المخاطر قبل وقوعها
- تُشجّع التبليغ لا تُعاقبه
- نتعلّم من كل إخفاق
- ونعمل بروح فريق واحد لحماية أهدافنا.

هكذا تصنع المؤسسات الناضجة بيئة آمنة، مرنة، قادرة على التكيف، وقبل ذلك: على اتخاذ القرار بثقة.

