

العدد ٢ - أغسطس ٢٠٢١

# منصة إدارة المخاطر

## Risk Management Platform



rmplatform

@rm\_platform

rmp@rmp.work

rmp.work



## الرؤية



المنصة الرائدة في مجال المخاطر في العالم العربي.

## الرسالة



خدمة الأفراد المهتمين في مجال المخاطر من خلال الإثراء المعرفي، العلمي والعملية، والمشاركة في نشره وتطويره.

## الأهداف



1. بناء وترسيخ قاعدة معرفية وعلمية للمهتمين في مجال المخاطر.
2. نشر الوعي والتثقيف حول إدارة المخاطر و المجالات المرتبطة بها.
3. تقديم خدمات وأنشطة وبرامج متخصصة في مجال المخاطر.
4. دعم و الارتقاء بمهنة المخاطر من خلال توفير بيئة تواصل محفزة للمهنيين والمهتمين بالمجال وللطلبة والطالبات.



في ظل الأزمات السياسية والمالية والطبيعية التي تشكل خطراً على سير أعمال المنظمات وأهدافها، أصبح من الضروري على جميع المنظمات مواجهتها وإدارة أزماتها و مخاطرها بطريقة منهجية منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الكبرى مع الحد من الخسائر المحتملة.

وتشكل إدارة المخاطر الدرع الواقي لجميع المنظمات الصغيرة و الكبيرة في جميع المجالات، فهي تهتم بحماية أصحاب المصلحة والمشاريع من المخاطر المتوقعة و غير المتوقعة، إدارة المخاطر قادرة على التحكم في جوانب المنظمة في العمليات و الموارد والإجراءات التشغيلية، وكذلك الأيدي العاملة. فهي جزء لا يتجزأ من استراتيجية العمل بحيث تسهل سير العمل وتجعله أقل صلابة وأكثر مرونة لمواجهة التحديات والمخاطر ، كما تعمل على الحد من الخسائر ورفع الكفاءة من خلال تطبيق خطط منظمة ومرنة مع مرور الوقت ومهيئة لأي حدث مفاجئ أو غير متوقع، حيث أن تنفيذ الخطط والنظر في الأحداث والمخاطر يمكن المنظمة من توفير المال وحماية المستقبل، كما تساعد على تجنب التهديدات المحتملة وتقليل تأثيرها وتساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة.

ممتنين لكم عظيم الفائدة  
فريق عمل المجلة

# الفهرس

- 5 ..... المساحة المشتركة بين الفرصة والخطر  
«رؤيتنا للمخاطر قد تكون أكبر المخاطر»
- 7 ..... التحيز المعرفي وتأثيره على قراراتنا في إدارة المخاطر
- 11 ..... مصادر المخاطر  
الصمود في ظل التحديات
- 12 ..... قطاع اتصالات مجرّب ومجهز للأزمات
- 14 ..... حوكمة الاستمرارية
- 17 ..... مستقبل الذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر  
تجربة المملكة العربية السعودية في الاستعداد والاستجابة
- 21 ..... الصحية لجائحة كوفيد – 19
- 23 ..... 7 مخاطر تواجه العالم في 2021
- 24 ..... مصطلحات في إدارة المخاطر
- 25 ..... كتب
- 27 ..... تقنيات
- 28 ..... أنواع الضوابط وخطط المعالجة
- 29 ..... إصدار الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر
- 30 ..... إصدارات المنصة
- 31 ..... أعمال المنصة
- 32 ..... نصيحة من خبير
- 33 ..... شكر وتقدير
- 34 ..... تواصل معنا



# المساحة المشتركة بين الفرصة والخطر

ياسر الرحيلي

على أنه طاقة للفرص التي تستطيع انتهازها. هذه الطاقة تنخفض وتستهلك مع زيادة المخاطر على المؤسسة التي يجب أن تحذر منها و تتجنبها وبالتالي تقل الفرص التي تستطيع انتهازها و استكشافها.

على المستوى الشخصي، يحمل الأشخاص نفس المبدأ من ناحية مستوى قدرتهم على تحمل الأخطار، وكل ما قل عليهم الخطر أصبح لديهم استعداد أكبر لانتهاز فرص أكبر. خذ مثلاً، شخص لديه فائض مادي كبير مما يجعله أكثر استعداداً للاستثمار في الفرص الأكثر خطورة لأن خطر الإفلاس أو النزول عن حد مادي معين

يقال أن الفرص والخطر هما وجهان لعملة واحدة. ففي الغالب كلما زادت قيمة الفرصة كلما زادت المخاطر ولكن ليس العكس دوماً صحيح ، فهناك الكثير من المخاطر التي لا تحمل أي فرص بها أو الخطر بها لا يتناسب مع قيمة الفرصة.

و المنظمات والشركات بطبيعة الحال تعمل على استثمار فرص معينة مما يجعلها في مجال مخاطر متناسبة مع حجم فرصها.

كذلك، لكل منظمة مستوى معين من المخاطر تستطيع تحمله والتعامل معه. هذا المستوى يمكن النظر إليه



غيرها، هذه المنظمات، لم تتأثر كثيراً من ناحية استمرارية العمل بها عن بعد خلال أزمة كورونا، لأن خطر العمل عن بعد والاتصال من مختلف أنحاء العالم لشبكتها كان محدد سابقاً وتمت إدارته بطريقة تناسب حاجتها وطبيعة عملها.

لذلك، يمكن تخيل الخطر على أنه سقف لا يمكن للمنظمة تجاوزه ويوفر لها مساحة عمل تحته للتعامل مع الفرص و الأخطار، وكل ما قللت مستوى الأخطار تحت هذا السقف كلما أتحت المساحة لفرص أكبر للحلول مكانها مما يعني تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

إدارة المخاطر المؤسسية هي حجر زاوية لهذه المهمة والتي عليها مسؤولية تحديد الأخطار بالتعاون مع الإدارات الأخرى و العمل على تخفيفها و إدارتها لتتيح المساحة للفرص بشكل أكبر.

بالنسبة له أقل من شخص اقترض مبالغ مالية بهدف الاستثمار حيث تجد الأخير يبحث عن الفرص ذات الربح القليل لأنه الأقل خطراً.

وعلى صعيد المنظمات، إذا أدارت المؤسسة الخطر السيبراني عليها و طبقت أساليب ومتطلبات الأمن السيبراني بشكل مناسب لمستوى الخطر عليها، زادت مقدرة المنظمة على التعاملات الإلكترونية و توسيع أعمالها في العالم الرقمي بشكل أكبر وزادت مقدرتها على التعامل مع المنظمات الأخرى و تبادل البيانات معها والتي تخدم أهدافها. أما المنظمات التي لم تدر الخطر السيبراني عليها بشكل سليم أو مناسب، تجدها أقل انفتاحاً على التقنية والخدمات الرقمية تخوفاً من تأثير الأخطار عليها عند تحقق أي منها عليها.

بعض المنظمات تتعامل مع الخطر السيبراني بشكل احترافي أكثر من





# «رؤيتنا للمخاطر قد تكون أكبر المخاطر» التحيز المعرفي وتأثيره على قراراتنا في

خالد السعيد ✍️

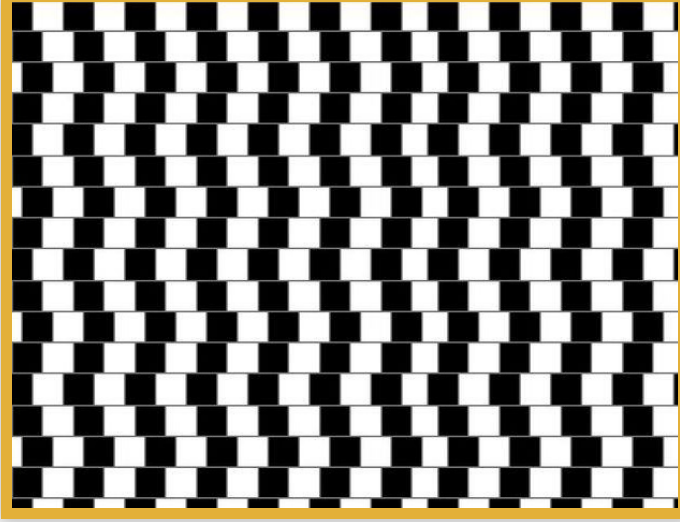
## إدارة المخاطر

يساعدنا فهم آلية معالجة العقل البشري للمعلومات و اتخاذ القرارات على تحسين جودة قراراتنا ومنها القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر. ينقسم الدماغ البشري الى قسمين رئيسيين الأول يعرف **بالمخ البطيء** وهو مسؤول عن التفكير والتحليل العميق، ويتميز بأنه متطور ومعالجته بطيئة، يتطلب طاقة مكثفة، كما انه عقلاني ومنطقي في تحليله، يثبطه الاجهاد عن العمل ويحتاج لتوفير الطاقة. والثاني يعرف **بالمخ السريع**، ومكانه أسفل الدماغ، يتميز بمعالجته السريعة للمعلومات لذلك هو المستجيب الأول، كما أنه غرائزي وتلقائي وعاطفي ومستجيب للتوتر.

يتمتع العقل البشري بقدرة عالية لمعالجة المعلومات، تقدر قوة المعالجة الواعية للإنسان ب **40-120 بت/ثانية**، ما يسبب ارهاق الجسم في حال الاستماع لفترة طويلة، وتقدر قدرة المعالجة في حال الاستماع لمتحدث واحد ب **60 بت/ثانية**، لذلك ما يكون غالبا الاستماع لشخصين



واليمين للتحقق وإعادة التحقق هو أمر مستهلك للطاقة. لذا يأخذ دماغنا طريق الطاقة المنخفضة بالاعتماد على الدوائر المحيطة كدليل.



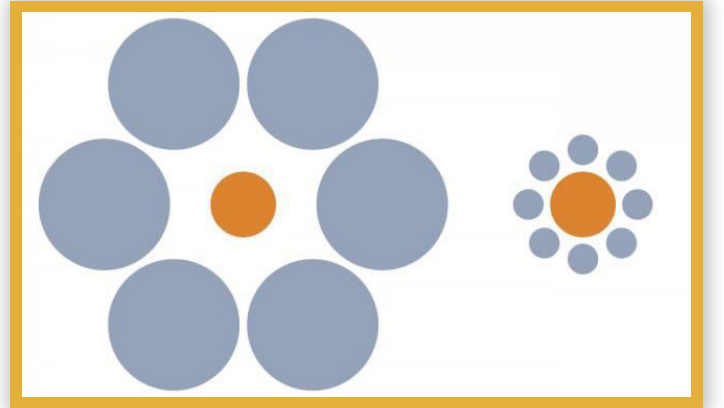
### هل الخطوط مستقيمة ومتوازية؟

**الجواب،** نعم كلاهما مستقيم ومتوازي، لكن الدماغ يأخذ إشارة معالجة افتراضية اعتماداً على تمايل الخطوط السوداء فيعطي إجابة سريعة، لأن التحديق في كل خط على حده أمر مجهد للعقل، لذلك يلجأ العقل للمعالجة باستخدام الطاقة المنخفضة بالاعتماد على تمايل الخطوط السوداء كدليل.

تسمى هذه الاختصارات العقلية الموفرة للطاقة بـ «الاستدلال» وتعتمد على نهج التجربة والخطأ، وهو قرار ليس نهائي أو دقيق أكثر من كونه مجرد «قاعدة عامة». يتيح لنا «الاستدلال» العمل بشكل أسرع

في نفس الوقت مرهقاً جداً للعقل. بينما تصل أن القدرة الحسية مرتبطة بمعالجة المعلومات اللاواعية، حيث يمكن للعقل البشري معالجة 11 مليون معلومة في الثانية.

لذلك يستنفذ التفكير العميق كم كبير من الطاقة يحاول الدماغ الحفاظ عليها بشكل دائم، فعلى سبيل المثال أثناء عملية التركيز على موضوع معين مثل الدراسة، فإن انقطاع التفكير بسبب اتصال هاتفي سيحتاج الشخص إلى 23 دقيقة للعودة لنفس مستوى التركيز.



### هل الدائرتان البرتقائيتان في الصورة أعلاه متساويتان؟

**الجواب.** كلاهما متماثلتان تماماً. لكن الدماغ يأخذ إشارة معالجة افتراضية من الدوائر حول كل منهما ويطبق مقطع من هذه الدوائر ويقارنهما ببعضهما. إن التحديق حقاً في الدوائر البرتقالية، ثم تحريك العينين إلى اليسار



«خطر أمني» هل ستتعاون هذه المجموعة معنا، أم ستأخذ منا. «خطر اجتماعي» هل ما أقوم به سيقربني من القبيلة او يعلي من شأني ما يجعلني أكثر أماناً، أم سيجعلني ابتعد عن القبيلة واتعرض لمخاطر مختلفة.

فما يميز مخاطر أسلافنا انها كانت دائماً تعتمد على السرعة أكثر من عمق التفكير. ما جعل العقل البشري يتطور عبر الزمن على استجابات سريعة وبديهية للمخاطر مستخدماً مفهوم «الاستدلال» لمواجهتها.

في حين أن المخاطر الحديثة تتميز بالغموض والتعقيد والترابط والتغير المستمر، فهي تتطلب التفكير العميق والدعم والقياس وأخذ وجهات نظر أصحاب المصلحة، والنظر في الظروف والمتغيرات الداخلية (داخل المنظمة) وخارجها، ما يجعل الطريقة التي يعمل بها دماغ أسلافنا تكاد تكون عديمة الفائدة لكن كثيراً ما تتدخل في طريقة تفكيرنا.

في عام 1971م تم بناء محطة فوكوشيما دايتشي للطاقة النووية، كان ارتفاع الأرض التي سيقام عليها

، وبجهد أقل، نقوم من خلاله بتحرير وتعزيز بعض الذكريات بعد وقوعها، نتجاهل التفاصيل من أجل تكوين ذكرى عامة، و نحتفظ بالذكريات وفقاً لما مررنا به من تجارب بما يتناسب مع مستوى تركيزنا حينها.

قد يجعل «الاستدلال» تصوراتنا منحرفه، فنحن منجذبون للأفكار التي نؤمن بها، نلاحظ عيوب الآخرين بسهولة أكبر مما نلاحظه في أنفسنا، نلاحظ أشياء غريبة غير نمطية بدلاً من أشياء طبيعية. ويجعلنا نقوم بافتراضات غير موثوقة، فنجد معنى للقصاص حتى وإن لم يكن هناك دليل، نحكم على الأشخاص من أشكالهم، ونعتمد على الصور النمطية والعموميات والتاريخ السابق لفهم ما هو أماننا، ونعتقد أننا نعرف ما يفكر فيه الآخرون.

## السؤال المهم، ما علاقة ذلك في إدارة المخاطر؟

عبر تاريخ البشرية، تعرض أسلافنا لمخاطر بسيطة وفورية، فهي تتمحور حول:

«مخاطر جسدية» هل المخلوق الآخر سيساعدني، او يتجاهلني أو يؤذيني «مخاطر صحية» هل هذا الشيء مفيد لآكله أم سيضرني



النووي بعد 3 أيام فقط.

المفاعل 34 مترًا فوق مستوى سطح البحر. وبناء على ذلك فإن تكلفة ضخ مياه التبريد من البحر الى هذا الارتفاع باهظة جدا ، لذلك تم خفض مستوى الأرض و بناء المفاعل على ارتفاع 3 أمتار فوق مستوى سطح البحر . ويستند هذا القرار على السجلات التاريخية لموجات المد التي وصل ارتفاعها إلى 8 أمتار فقط. لذلك تم بناء جدار وقائي يبلغ ارتفاعه 10 أمتار فقط حول مولدات الطاقة لمضخات التبريد. وخلال 40 عاما لم يتم مواجهة أي خطر يتعلق بارتفاع المياه حتى وقوع تسونامي عام 2011م حين ألقى موجة ارتفاعها 14 مترًا على الدفاعات التي يبلغ ارتفاعها 10 أمتار ، ما أدى إلى إغراق جميع مولدات الطاقة الاحتياطية لمضخات التبريد البالغ عددها 11 مولدًا و توقف عملية تبريد المفاعلات النووية،

أدى إتخاذ القرار ببناء جدار وقائي بارتفاع 10 أمتار فقط بناء على المعلومات التاريخية فقط إلى وقوع حادث من المستوى السابع - وهو أسوأ نوع ممكن على مقياس الأحداث النووية الدولية. في ظل عدم وجود خطة بديلة في حال فقدان طاقة الضخ الاحتياطية ما أدى لحدوث الانهيار

**ختاماً**، تتميز مخاطرنا في هذا العصر بالغموض والتعقيد والترابط والتغير المستمر، لذلك فإن طريقة تفكيرنا في مواجهتها يجب أن تكون مختلفة كذلك من خلال:

- ◆ الإيفتاح لأفكار وطروحات فريق العمل،
- ◆ إشراك اصحاب المصلحة
- ◆ لا تجعل خبراتك السابقة بوصلتك الوحيدة للأمام
- ◆ افترض دائماً أنك عرضة للتحيز مثل أي شخص آخر
- ◆ خطط للتفكير ببطء في المراحل الهامة ونقاط اتخاذ القرار
- ◆ حاول أن تمنح نفسك مساحة ذهنية لتكون فضولياً ، وأطرح الكثير من أسئلة «لماذا؟»

وللإستزادة أنصح بقراءة كتاب «التفكير السريع والبطيء» لدانيال كانيمان لمن لديه اهتمام في هذا الموضوع.

# مصادر المخاطر

## التعرف على مصادر الخطر

عند تحديد مصدر الخطر , يجب مراعاة العوامل التالية والعلاقة بين هذه العوامل لتحديد أوجه عدم اليقين التي قد تؤثر على هدف واحد أو أكثر:



مصدر الخطر الملموس وغير الملموس

المتغيرات على المحيط الخارجي والداخلي

طبيعة وقيمة الأصول والموارد

التحديات والفرص

العواقب وتأثيرها على الهدف

مؤشرات المخاطر الناشئة

الإطار والتأثير الزمني

حدود المعرفة والمسؤولية عن المعلومات

السبب والحدث

التحيزات والافتراضات والمعتقدات

التحديات والفرص



# الصمود في ظل التحديات قطاع اتصالات مجرّب ومجهز للأزمات



عبدالرحمن آل ناصر ✍️

التعليم والتعلم، ولا كبح جماح التجارة والتسوق والعمل، إنما التجاوب مع المعطيات والمدخلات الجديدة، بالمزيد من الحكمة والتبصر وحسن التصرف العاقل، وفي هذا الصدد، ينال العامل البشري العناية الأمثل في منظومة المؤسسات، كونه حجر الأساس الذي يقوم بتنفيذ العمليات والإجراءات، وإدارة الآلات والمعدات، ومن هذا المنطلق المتأصل في عقيدة إدارة الأزمات، واستمرارية الأعمال والخدمات، وبهدف رفع كفاءة ومرونة المؤسسات وصمودها في التعامل

ألقت جائحة كوفيد19- بظلالها على العالم، حكومات قرعت الطبول، وأخرى دوّت في أجواءها صافرات الحروب، وتلك تتخبط في قراراتها، وهذه تغلق مطاراتها، وهناك من توأد عامها الدراسي قبل أن يولد.

في ظل هذا الزحام، طوّع قطاع الاتصالات في دولة الامارات العربية المتحدة التقنيات وتكنولوجيا المعلومات، لدعم مؤسسات الدولة بالخدمات الحيوية والتكنولوجيا الحديثة، دافعاً دوران عجلة الحياة قدماً للأمام، فمن غير المساوم عليه وقف مسيرة

مع حالات الطوارئ، قام القطاع بتبني عدد من الممارسات<sup>(1)</sup> والإجراءات:

- ◇ وضع وتطبيق إجراءات وقائية لحماية افراد المؤسسة والمحيطين بهم من الوباء، وإدامة الوظائف الحيوية.
- ◇ تجهيز فرق العمل وتنفيذ التمارين الدورية لفحص الجاهزية والتأكد من الاستعداد.
- ◇ تعزيز الفهم الشامل لتخطيط استمرارية أعمال المؤسسة.
- ◇ تحديد وتأمين العمليات الحيوية، وتأمين سلاسل الامداد ونقاط الاتصال.
- ◇ تعزيز التواصل والتنسيق مع الأطراف المعنية ذات الاعتمادية في استمرارية الاعمال.
- ◇ دعم وتوفير الموارد اللازمة والاحتياجات والمتطلبات لتطبيق خطة استمرارية الاعمال.
- ◇ جاهزية البنى التحتية التقنية للمؤسسات للعمل عن بعد.
- ◇ مراقبة كفاءة أداء العمل وإنجاز المهام عن بعد.
- ◇ ضمان المام الكادر الوظيفي بكيفية استخدام تقنية العمل عن بعد.

ما تم ذكره مجرد غيض من فيض، تعتمد كفاءة الصمود على أهمية وعي ومعرفة وتجربة الأفراد، للأدوار المنسوبة إليهم والمسؤوليات، وتنفيذ الإجراءات وأفضل الممارسات لتجاوز مثل هذه المحن والأزمات.

---

(1) الدليل الارشادي لجاهزية استمرارية أعمال مؤسسات الدولة لحالة فيروس كورونا المستجد (COVID-19) الإصدار الأول - فبراير 2020



# حوكمة الاستمرارية

خالد الطويلي ✍️



لتعني بكافة تلك الجوانب. ولا أتحدث هنا عن وجود إدارة اسمها الحوكمة بل أتحدث عن تعيين مسؤول حوكمة في إدارة الموارد البشرية ومسؤول حوكمة في إدارة المخاطر وفي إدارة العمليات وفي الإدارة المالية وحتى في إدارة الأمن والسلامة وغيرها من الإدارات، بحيث تكون المهام والمسؤوليات الرئيسية لهذا الشخص هي صيانة كافة السياسات والإجراءات والمستندات المتعلقة بالإدارة، وكل ما يتعلق بلجان الإدارة من اجتماعات ومحاضر، بالإضافة لمتابعة برامجها المختلفة وتقديم التقارير الدورية.

وكغيرها من الإدارات، تعتبر إدارة استمرارية الأعمال من أكثر الإدارات

للحوكمة أبعاد ومستويات متعددة، فبعيدا عن مجلس الإدارة وتصنيفات أعضائه والاجتماعات وصحتها ومحاضرها وغيرها من المواضيع، تعتبر الحوكمة إحدى أنجح الأساليب الإدارية التي يمكن تبنيها وتطبيقها على كافة المستويات الإدارية (كلما زاد حجم المنظمة)، بسبب فعاليتها وتركيزها على مبدأ الشفافية والترشيد. من جانب، ومن جانب آخر قدرتها على تقديم صورة واضحة للمسؤولين والأطراف المعنية تساعدهم على اتخاذ أفضل القرارات.

ومن هذا المنطلق بادرت العديد من الإدارات في الكثير من المنظمات الكبيرة باستحداث وظيفة حوكمة



هذه الترتيبات. ومثال آخر، برنامج التمارين والاختبارات وهو التخطيط المسبق لكافة التمارين والاختبارات التي تود المنشأة تطبيقها ابتداءً من السيناريوهات والنطاق وأهداف التمرين والمشاركين به والآلية المستخدمة لتقييم نتيجة التمرين ونوعية الأدلة المطلوبة لإثبات اكتمال التمرين. وكذلك برنامج التوعية والتدريب ويتضمن العديد من المعلومات حول الفئة المستهدفة والمخرجات المتوقعة ومواعيد الفعاليات وكشوف الحضور وتقييم الفعالية. وأيضاً برامج متابعة اللجان وقراراتها والتنسيق مع المدققين الداخليين والخارجيين والمشرعين. والكثير من البرامج الأخرى التي لا يتسع المجال لذكرها هنا، إلا أنه من الضروري الإشارة إلى أنه كلما زاد حجم المنشأة كلما دعت الحاجة لوجود برامج مفصلة تحكم كافة التفاصيل، خصوصاً وأن القرارات ستكون بالعشرات بل بالمئات وان لم يتم إحكامها سيطويها النسيان. وأفضل الأمثلة على ذلك هو الدروس المستفادة فهي تعتبر من أهم ركائز الاستمرارية، وليتم تطبيقها بشكل صحيح هناك شروط يجب الالتزام بها مهما كانت صارمة أو

احتياجاً لوظيفة الحوكمة، بالذات في المنظمات الضخمة التي تشكل بها برامج الاستمرارية تحدياً واضحاً في تطبيقها وفق أفضل المعايير. وإليك لمحة بسيطة عن مهام مسؤول حوكمة الاستمرارية وما يقوم به.

برنامج الاستمرارية يحوي بداخله مجموعة من البرامج التي يجب حوكمتها بشكل محكم للتأكد من تطبيقها بالشكل السليم والتأكد من امتثال الجميع بمتطلباتها. فعلى سبيل المثال، هناك برنامج دورة حياة الاستمرارية وهو عبارة عن جدولة كافة الإدارات المضمنة داخل نطاق برنامج الاستمرارية بحيث يعرف مسؤول الحوكمة متى سيبدأ تحليل أثر انقطاع الأعمال في كل إدارة ومتى ينتهي ومتى يتم اعتماد التقرير ومتى يبدأ تحليل المخاطر ومتى يبدأ التخطيط لاستراتيجيات التعافي. تخيل حجم الجدول وما يتعلق به من تنسيق ومعلومات مثل الدعوات البريدية لكل إدارة للاتفاق على المواعيد وأسماء الحضور ومكان اللقاء والمواعيد النهائية للمراجعة واعتماد التقرير. تخيل ما قد يتسبب به أي تأخير في الجدول العام لكافة



مؤلمة. يمكن اختصار ذلك بتطبيق إدارة مشاريع ومخاطر محترفة. هذا يعني توثيق مكامن الخلل بشكل دقيق تماما كما تظهر في التقارير الرقابية. ولعمل ذلك، تحتاج لخطوتين:

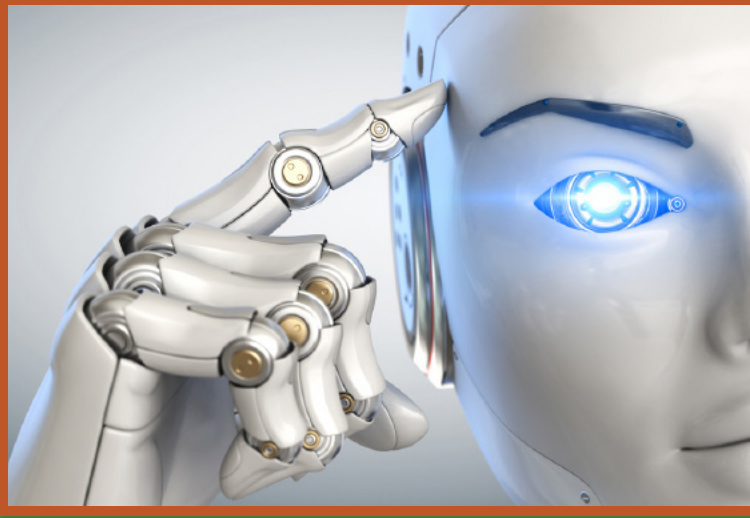
♦ إنشاء ملف للدروس المستفادة يحتوي على الأقل على عنوان للمشكلة، ثم تصنيفها ووصفها بالتفصيل وربطها بعواقب الاستمرار على الوضع الحالي، وتقييم مستوى الخطورة والخطة العلاجية والمسؤول عن تطبيقها والتاريخ المستهدف لمعالجة المشكلة، وأخيرا الوضع الحالي أو مستوى التقدم في تطبيق الخطة العلاجية.

♦ الخطوة الثانية هي المواظبة على تحديث هذا الملف ورفع تقارير دورية للأطراف المعنية عن مستوى التقدم.



كخاتمة لما سبق، أنصح العاملين في مجال الاستمرارية بعدم الاكتفاء بدورات الاستمرارية فحسب، بل أشجع الجميع على حضور دورات عن أساسيات الحوكمة وأساسيات إدارة المشاريع وأساسيات تحليل البيانات بالإضافة إلى دورات متقدمة في برامج مايكروسوفت وخصوصا اكسل.





# مستقبل الذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر

هدى عبدالرحمن الأحيدب 

القدرات الذهنية البشرية أو تتعدها في أغلب الأحيان، كالقدرة على التعلم والاستنتاج وردود الأفعال وبرمجة الآلات.

مجالات استخدام الذكاء الاصطناعي: يدخل الذكاء الاصطناعي في الكثير من المجالات المهمة أبرزها الصناعات التي تعتمد على الروبوتات لأداء المهام التي قد يعجز العنصر البشري على تنفيذها، بالإضافة إلى تطوير التطبيقات الحاسوبية في عدد من المجالات المختلفة مثل: التعليم والطب والتجارة والاستثمار والهندسة وغيرها، وكما رأينا السيارات التي تعمل بدون سائق والطائرات بدون طيار.

في ظل ثورة التقنية وعصر الإنترنت والاتصالات الذي نعيش فيه، تظهر الكثير من الأدوات والتقنيات الجديدة التي أصبحت لا غنى عنها في حياتنا، ومن أبرز تلك التقنيات التي حققت انتشاراً كبيراً منذ بداية العقد الثاني من القرن الحالي ما يُعرف بمصطلح «الذكاء الاصطناعي».

وفي السطور التالية، سنُولى اهتماماً خاصاً بالحديث عن الذكاء الاصطناعي ودوره في إدارة المخاطر والفرص.

مفهوم الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence):

يُعرّف الذكاء الاصطناعي بأنه أحد فروع علم الحاسوب، والذي يختص بدراسة وتصميم الأنظمة الذكية لآلات والبرامج بهدف جعلها قادرة على تحقيق أهداف معينة تحاكي



الخسائر واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.



### القطاع الصحي :

تستخدم أدوات الذكاء الاصطناعي لتوفير بيئة أكثر أماناً للأطباء والممرضين عند علاج المرضى، ولا ننسى مؤخراً تسخير تلك الأدوات في مكافحة وباء «كوفيد 19»، حيث ساعدت الدول على الحد من انتشار جائحة «كوفيد 19» بطرق عدة مهمة فعلى سبيل المثال، استُخدمت لإبلاغ السلطات عن زيادة عدد الأشخاص الموجودين في الأماكن العامة والمخاطر الصحية الشديدة المحتملة ، بالإضافة إلى إدارة موارد الرعاية والخدمات الصحية، وفي تطوير الأدوية واللقاحات.

برز استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر والفرص في عدة مجالات، ولعل أهمها كالتالي:



### القطاع المالي:

تتعامل المؤسسات المالية مع كميات هائلة من البيانات الشخصية، إلى جانب التعامل مع أموال الناس. ويعد خطر الاحتيال من أعلى المخاطر في هذا القطاع، فخطأ واحد كفيل بأن يسبب خسائر لا تصدَّق، وتساعد أنظمة الذكاء الاصطناعي المؤسسات المالية في اكتشاف عمليات الاحتيال في الخدمات المالية من خلال مراقبة المعاملات، والتنبيه على عمليات الدفع المشبوهة. وكما تساعد البنوك على ملاحظة أنماط سلوك العملاء والإجابة على سؤال "هل هذا الشخص موثوق فيه؟" حيث يقوم النظام القائم على الذكاء الاصطناعي على تحليل المخاطر والنظر في السجل المالي والائتمان، بما يمكنها من التنبؤ بالمخاطر وتجنب



وتلبية متطلبات الأمن. وجدير بالذكر تجربة «مؤسسة Transport Canada» في تسخير تقنيات الذكاء الاصطناعي لزيادة القدرة الاستيعابية ورفع مستويات الأمان. حيث تمكن فريق مراقبة الشحنات الجوية قبل التحميل من مسح ومراجعة عدد أكبر من رسائل الشحن الواردة من شركات الطيران أكثر من أي وقت مضى، وساعد في الكشف عن أية مخاطر قبل تحميل الشحنات، إذ أصبحت العملية مؤتمتة وتسنّى إجراء تقييمات بسرعة أكبر بدلاً من التقييمات اليدوية. في الدول المتقدمة أصبح الاستعانة بتقنيات الذكاء الاصطناعي تشكل نسبة كبيرة في تشغيل أغلب القطاعات.

والاستخدام الواسع لتطبيقات الذكاء الاصطناعي هو سلاح ذو حدين، وينبغي علينا مراعاة الأبعاد الأخلاقية أثناء الممارسة وتجنب المخاطر الناجمة عن الاستخدام السيء لتلك التطبيقات والتي تهدد خصوصية وسرية البيانات وسلامتها أو ما تسمى بـ «المخاطر السيبرانية»، وما تخلفها وراءها من الآثار السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تستوجب على



### قطاع التعليم:

تسارعت وتيرة استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في المناهج التعليمية حيث تعمل جنباً إلى جنب مع المعلمين للمساعدة في تقديم الدروس و عرض المعلومات وتصحيح الاختبارات وتقييم الطلبة. وشهدنا في الآونة الأخيرة تطوراً ملحوظاً في هذا القطاع من خلال التعليم عن بعد وإنشاء المدارس الرقمية.



### قطاع الشحن:

تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي شركات الشحن في استيراد البيانات وتصنيفها والكشف عن حالات الخلل



## الدول التصدي لها.

وهنا تبرز جهود المملكة العربية السعودية في مجارة تطور الذكاء الاصطناعي و إنشاء جهات متخصصة في التصدي للتهديدات الأمنية متمثلة في الهيئة الوطنية للأمن السيبراني، وأسندت لهيئة الاتصالات وتقنية المعلومات مهمة مراقبة الجرائم المعلوماتية، للحفاظ على خصوصية وأمن المواطنين، فضلاً عن الجهود المبذولة في تنظيم حوكمة البيانات وإنشاء هيئة متخصصة في البيانات والذكاء الاصطناعي، ولم يقتصر الدور على التنظيم والمراقبة فقط بل امتد إلى البحث والتطوير، وتجسد ذلك في إنشاء مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية لمركز وطني لتقنية الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، تلبية لأهداف البرنامج الوطني لتطوير الصناعة والخدمات اللوجستية؛ أحد البرامج الأساسية في تحقيق رؤية المملكة 2030م.



# تجربة المملكة العربية السعودية في الاستعداد والاستجابة الصحية لجائحة

## كوفيد - 9

من أواخر شهر ديسمبر لعام 2019م، ظهر انتشار واسع لحالات الالتهاب رئوي في الصين عرفت لاحقاً بـ (كوفيد- 19)، بدأت العديد من دول العالم في التأهب والاستجابة بطرق مختلفة في مراحل زمنية متفاوتة للحد من انتشار الفيروس. وتعتبر المملكة العربية السعودية من أوائل الدول التي بدأت الإجراءات الاحترازية والتدابير الوقائية واستشعرت الخطورة الكامنة خلف هذا التفشي الذي فعلاً تحول لجائحة عالمية خلال وقت زمني قصير. لم تقتصر جهود المملكة على المستوى المحلي في مواجهة جائحة كوفيد فقط، ولكنها تجاوزت ذلك إلى المستويات العالمية وذلك لثقلها السياسي والاستراتيجي والاقتصادي. يظهر ذلك جلياً في الدور القيادي للمملكة في رئاسة مجموعة العشرين لهذا العام 2020م. كما أشادت عدة جهات وقنوات عالمية بما قامت به المملكة على المستويين الوطني والدولي لتعزيز الاستجابة وتطوير طرق العلاج وضمان



توفر المعدات الوقائية ومبادراتها بالدعم المادي بـ 500 مليون دولار لمساندة الجهود الدولية في التصدي للجائحة. يأتي هذا الدعم تلبية لالتزام المملكة بتمويل المنظمات الدولية حسب الاتفاقيات المعلنة في القمة الاستثنائية لقادة مجموعة العشرين التي دعت إليها المملكة. وبسبب ما تملكه المملكة من الخبرات المتراكمة عبر السنين في إدارة المخاطر وتقييمها المستمر لضمان الأمن الصحي الوطني والعالمي وأمن وسلامة الحجاج والمعتمرين والزوار كل عام وتطوير منظومة صحية عالية الكفاءة، ولما كان لها من تجارب سابقة في مواجهة وباء متلازمة الشرق الأوسط التنفسية، فقد اتخذت المملكة العديد من التدابير والإجراءات الاحترازية المبكرة وعلى أعلى المستويات المبنية على البراهين العلمية والتجارب والتي يهدف هذا التقرير لتوثيقها ونشرها لتكون مرجعاً موثقاً لكل الجهود المبذولة على كل الأصعدة ولتظل دروساً مستفادة محلياً وعالمياً.

استندت قيادة المملكة على خبراتها في تفشي فيروس كورونا المسبب لمتلازمة الشرق الأوسط التنفسية لاتخاذ سلسلة من الإجراءات الاستباقية والاحترازية لمكافحة الجائحة قبل تأكيد أول حالة في البلاد، أهمها تفعيل مراكز القيادة والتحكم، تعليق السفر إلى الصين، وتعليق دخول المملكة بالفيزا السياحية. ومع تأكيد أول حالة في المملكة، تم اتخاذ تدابير احترازية حازمة وفعالة لفرض التباعد الاجتماعي وتكثيف القدرات والموارد الرئيسية على جبهات عدة لاحتواء الفيروس والوقاية منه والتأهب له والكشف عنه وعلاجه ضمن نهج وطني متكامل لمكافحة الجائحة. ومن أهم هذه القرارات تعليق العمرة والدراسة وكافة الرحلات الجوية الدولية والداخلية، والبدء في عملية المسح الميداني الموسع وتوسيع سعة المختبرات لإجراء أكثر من 9 ملايين فحص لفيروس كوفيد 19-. وتضمنت أيضاً حظر التجول الجزئي ثم الكلي على مختلف مناطق المملكة، وقرار علاج جميع المواطنين والمقيمين وغير النظاميين مجاناً وبدون أي عواقب.



**و للإطلاع على المزيد من التفاصيل هنا..**



حدد تقرير المخاطر العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي أبرز 7 مخاطر تواجه العالم خلال عام 2021م ، وصنف المخاطر ضمن فئتين، الأولى تشمل أبرز المخاطر من حيث احتمالية حدوثها، أما الثانية فتشمل أهم المخاطر من ناحية التأثير.

يليهما فشل الإجراءات الخاصة بالمناخ ثانياً، بالإضافة إلى الضرر الذي يلحقه الإنسان بالبيئة في المرتبة الثالثة، وحلّت الأمراض المعدية رابعاً، يليها فقدان التنوع البيولوجي خامساً، فيما حل تركيز القوة الرقمية سادساً، ومن ثم عدم المساواة الرقمية سابعاً..

وحلّت الأمراض المعدية على قائمة أبرز المخاطر لعام 2021 من ناحية التأثير، يليها الإجراءات الخاصة بالمناخ، ومن ثم أسلحة الدمار الشامل يليها خسارة التنوع البيولوجي وأزمات الموارد الطبيعية والضرر الذي يلحقه الإنسان بالبيئة، بالإضافة إلى الأزمات المعيشية.

ولمزيد من التفاصيل يمكن الإطلاع على تقرير المخاطر العالمية لعام 2021م الصادر من منتدى الاقتصاد العالمي (The Global Risks Report 2021)

من هنا



## مصطلحات في إدارة المخاطر

### فئات المخاطر:

عبارة عن تصنيفات فرعية وقوائم لمسببات أو مصادر المخاطر يتم تجميعها في مجموعات مشتركة تساعد على تحديد المخاطر وتحليلها، مثال: التشغيلية/الفنية، التنظيمية، البيئية وغيرها من عوامل خارجية أو داخلية.

### مالك الخطر:

شخص أو جهة التي لديها السلطة لإدارة خطر محدد وتساءل عن ذلك وتحمل مسؤوليته.

### قابلية تحمل المخاطر:

استعداد المنظمة أو أصحاب المصلحة لتحمل المخاطر بعد معالجة المخاطر من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

### إطار عمل إدارة المخاطر:

مجموعة من المكونات التي توفر الأسس والترتيبات التنظيمية لتصميم وتنفيذ ومراجعة وتحسين إدارة المخاطر المؤسسية.

### إدراك المخاطر:

وجهة نظر وتصور أصحاب المصلحة حول المخاطر وتعكس احتياجاتهم. وتتمثل في ثقافة المخاطر

### خطة إدارة المخاطر:

يجب أن تصف خطة إدارة المخاطر كيف تتم عملية إدارة المخاطر؛ فتتضمن العناصر الإدارية والمنهجية والموارد التي ستستخدم لإدارة المخاطر. وتشمل العناصر المثالية لخطة إدارة المخاطر، الإجراءات والممارسات والمسؤوليات والأنشطة (شاملة تسلسلها والجدول الزمني لكل نشاط).





## الكتاب الأول

العنوان : Risk Management: Concepts and Guidance, Fifth Edition

### «إدارة المخاطر: المفاهيم والإرشادات»

المؤلف: Carl L. Pritchard

#### نبذة عن الكتاب:

يقدم الكتاب نظرة عامة عن المخاطر في ضوء المعلومات الحالية ، ومع ذلك فهي لا تزال راسخة في تاريخ ممارسة المخاطر من خلال اتباع نهج شامل، فإنه يفحص المخاطر كمزيج من المخاوف البيئية والتقنية وفي الظروف الاستثنائية. يوفر الكتاب تغطية شاملة لأدوات وممارسات إدارة المخاطر ، ويقدم تقنيات قوية يمكن أن تعزز تحديد المخاطر التنظيمية وتقييمها وإدارتها - كل ذلك داخل بيئة المشاريع والمبادرات. تم تحديث هذا الإصدار ليعكس دليل هيئة إدارة المشاريع المعرفية الصادر عن معهد إدارة المشاريع دليل PMBOK ، الإصدار الخامس ، وهو مورد مثالي لأولئك الذين يسعون للحصول على شهادة PMP RMP ، . يبدأ الكتاب بتحليل الأنظمة المختلفة التي يمكن استخدامها لتطبيق إدارة المخاطر، كما يوفر مقدمة أساسية للأساسيات المرتبطة بتقنيات معينة ، مع توضيح المفاهيم الأساسية للمخاطر وكيفية تطبيقها في المشاريع، وصولاً إلى استعراض التقنيات المحددة اللازمة للتنفيذ الناجح للأنظمة في الجزء الثاني من الكتاب.





## الكتاب الثاني

العنوان : World – Class Risk Management

« إدارة المخاطر ذات المستوى العالمي »

المؤلف: Norman Marks

### نبذة عن الكتاب:

جاء الكتاب في طياته بطرح عدة أسئلة وقدم الإجابة عليها:

١- ما هي إدارة المخاطر ذات المستوى العالمي؟

٢- لماذا يواجه العديد من كبار المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة صعوبة في رؤية كيف تساهم إدارة مخاطر المؤسسة بشكل إيجابي في نجاح المؤسسة؟

كما ركز على الحاجة إلى جعل إدارة المخاطر مكوناً رئيسياً في صنع القرار وإدارة الأعمال والمخاطر، فهو لا يأخذ في الاعتبار فقط كيفية ارتباط المخاطر بالأهداف ووضع الإستراتيجية، ولكنه يناقش كل نشاط من أنشطة إدارة المخاطر بدءاً من نشاط معالجة المخاطر كجزء لا يتجزأ من الإدارة اليومية بدلاً من ممارسة منفصلة ودورية.

كما أسفر الكتاب عن بعض التحديات التي تواجه القادة والرؤساء في إدارة المخاطر.





# إدارة المخاطر باستخدام برنامج Analysis Risk Primavera



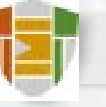
النجاح في إدارة المشاريع يستلزم تحقيق أهداف تلك المشاريع من حيث التكلفة والوقت والجودة المطلوبة. وتتعرض المشاريع في مراحلها المختلفة إلى مخاطر تؤثر على أهداف المشروع، ولذلك أصبح من الضروري أن تكون إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من إدارة المشاريع، عملية إدارة المخاطر للمشاريع تشمل تحديد المخاطر وتصنيفها مع تقدير احتمال حدوثها وتأثيرها على أهداف المشروع، ثم تحليل المخاطر بالتقنية المناسبة سواءً باستخدام التحليل الكيفي **Qualitative Analysis** أو التحليل الكمي **Quantitative Analysis**، ثم إعداد خطة لمواجهة المخاطر بالطريقة المناسبة سواءً باتخاذ إجراءات لمنعها أو تقليل احتمال حدوثها أو تأثيرها على أهداف المشروع أو حتى بقبول هذه المخاطر. ويستلزم ذلك متابعة دقيقة للمخاطر في جميع مراحلها وتسجيل وتحديث بياناتها على مدار عمر المشروع من خلال سجل المخاطر.

ويعتبر برنامج **Analysis Risk Primavera** واحداً من البرامج الهامة في إدارة المخاطر في جميع مراحلها، حيث يتيح لنا البرنامج إمكانيات كبيرة ومتنوعة لإدارة المخاطر الخاصة بالمشروع وأدوات متنوعة لتحليل المخاطر.

ولمعرفة كيفية استخدام البرنامج يمكن الاستعانة بكتاب شرح لبرنامج **Analysis**

**Risk Primavera**





# أنواع الضوابط وخطط المعالجة

تقوم الإدارة بتخفيف مخاطر أمن المعلومات من خلال تطبيق الضوابط وتصنف وفقاً للتوقيت والطبيعة



## الضوابط التي يمكن استخدامها لعلاج المخاطر

ضوابط وفقاً للتوقيت

وقائي: يمنع وقوع الحدث  
مثال / التحكم في صلاحية الدخول

استكشافي: يحذر الإدارة  
عندما يقع الحدث  
مثال / سجل التدقيق

تصحيدي: يعالج التأثير عندما  
يقع الحدث

مثال / خطة استمرارية الأعمال



ضوابط وفقاً للطبيعة

مادي: أجهزة تمنع دخول غير المصرح له

مثال / الأقفال المركبة وأجهزة التعرف (بالبصمة أو البطاقة ..)

إداري: ضوابط متماثلة مع شهية المخاطر المقبولة من مجلس الإدارة و تبليغ الموظفين لتوقعات الإدارة العليا

مثال / السياسات والإجراءات

تقني: البرامج والمعدات التي تمنع الأنشطة غير المصرح بها

مثال / برامج الحماية

# إصدار الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر

أصدرت وزارة المالية الدليل الاسترشادي لإدارة المخاطر الذي يوضح إرشادات للممارسات الجيدة والقائمة على المبادئ السليمة لإدارة المخاطر، وذلك لتوضيح الخطوات الأساسية لبناء إطار متكامل لإدارة المخاطر، واستغلال مجموعة من الفرص الجديدة التي توفرها التغيرات التقنية والبيئية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تحدث في العالم بشكل أفضل.

ويخلص الدليل أهم الإرشادات لتصميم وتنفيذ إطار لإدارة المخاطر والمبادئ الأساسية لها بما يتناسب مع جهات القطاع العام بالمملكة، ويعرف الدليل إدارة المخاطر وأهميتها، والمبادئ الأساسية لإدارة المخاطر، وإجراءات إدارة المخاطر، والمراحل الأساسية لتطوير إدارة المخاطر، وتطوير إطار العمل والبنية التحتية لإدارة المخاطر، وآلية إعداد وتطوير السياسات والإجراءات لعمل إدارة المخاطر، وتصنيف فئات المخاطر، وحدود مؤشرات المخاطر، وكذلك تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وإعداد معايير تقييم المخاطر، بالإضافة لعناصر النجاح في إدارة المخاطر.

للاطلاع على الدليل يمكن زيارة الرابط التالي:





# إصدارات المنصة

عملت منصة إدارة المخاطر خلال العام الحالي على التوعية والتثقيف في إدارة المخاطر والمجالات المرتبطة بها، من خلال رسائل التوعية التي تنشرها في مختلف وسائل التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى أنها عملت على إصدار تعريفي بعنوان «إدارة المخاطر المؤسسية» .  
وتحدث هذا الإصدار عن ماهية إدارة المخاطر المؤسسية والمفاهيم المرتبطة بها وإطار عملها، كما سلط الضوء على أهم المبادئ والمعايير والأدوات الأساسية لإدارة المخاطر المؤسسية.



للإطلاع هنا ..

وستعمل بمشيئة الله على إصدار نسخ محدثة ومواضيع إضافية للتعريف بهذا المجال مستقبلاً..



# أعمال المنصة

تسعى منصة إدارة المخاطر لتقوية محتوى اللغة العربية المتخصص في إدارة المخاطر عبر العديد من الفعاليات.. ويحتوي «غراس المنصة» على ملخص تنفيذي لفعاليات المنصة المنقولة بث مباشر على مختلف الوسائل، وهي الملتقيات وورش العمل والبرامج المتخصصة.

يمكنكم الإطلاع على هذا الإصدار هنا ..



## نصيحة من خبير

أصبحت المخاطر جزءاً رئيسياً من حياتنا اليومية بشكل متزايد، ويعتبر التنبؤ بما يُحمله المستقبل من تحديات ومخاطر جزء مهم جداً في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات، حيث تعمل إدارة المخاطر مثل الرادار "Radar" الذي يساعد في التنبؤ والكشف عن المستقبل، بالشكل الذي يمكن المنظمات من التعامل مع أنواع مختلفة من المخاطر التي من المحتمل تواجهها وتكون عائق لها أمام تحقيق أهدافها. بعض الممارسات التي تساعد في نشر وترسيخ ثقافة إدارة المخاطر في المنظمات:

- ١- التوعية المستمرة للإدارات والموظفين لترسيخ مفاهيم المخاطر والتعامل معها وإدارتها بشكل استباقي ووقائي.
- ٢- دمج كامل لنظام إدارة المخاطر ضمن بناء حوكمة المنظمة لإيجاد نظرة مشتركة ولغة موحدة تمكن من التواصل بفعالية في عملية إدارة المخاطر.
- ٣- الاتصال المستمر والمتكامل بالأطراف والجهات ذات العلاقة بإدارة المخاطر.
- ٤- تطبيق إدارة المخاطر في الأنشطة اليومية، وعمليات صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ٥- تحديد شامل وكامل للمساءلة ومشاركة المسؤولية مع ملاك المخاطر.
- ٦- التحسين المستمر لنظام إدارة المخاطر.



## شكر وتقدير

شكراً لجميع من شاركنا في إعداد المجلة ولكل من ساهم في فعاليات وأعمال المنصة وشارك في إثراء المحتوى العربي وبناء قاعدة معلوماتية في مجال إدارة المخاطر والمجالات ذات العلاقة. وبإذن الله نسعى لتقديم المزيد في سبيل التوعية والتطوير لمختلف المستويات المهنية.

مع تحيات فريق عمل المنصة

ماجد فهد البهلال

هدى عبدالرحمن الأحيدب



نسعد بتواصلكم معنا, والمشاركة في أعداد المنصة القادمة  
من خلال التواصل عبر البريد الإلكتروني  
[rmp@rmp.work](mailto:rmp@rmp.work)

أو من خلال وسائل التواصل الاجتماعي



Risk Management Platform



rmplatform



@rm\_platform

وبالإمكان التطوع مع المنصة  
في أحد المجالات المتاحة عبر  
النموذج :

ولمعرفة المزيد عن المنصة نسعد بزيارة الموقع الإلكتروني  
[www.rmp.work](http://www.rmp.work)

### ملاحظة

المشاركات والمقالات التي تتضمنها المجلة تعبر عن رأي كاتبها ,  
وهي ملكية فكرية له.



شغوفون بما نعمل  
ونسعى معكم  
لتحقيق قيمنا

إثراء

بناء

توعية

تطوير

