

# دورة القرارات التشغيلية المستنيرة بالمخاطر: السيناريوهات ونقاط التفعيل وضوابط التنفيذ

21 مارس – 1 أبريل 2027

الدوحة





## دورة القرارات التشغيلية المستنيرة بالمخاطر: السيناريوهات ونقاط التفعيل وضوابط التنفيذ

المرجع: 399\_24050 التاريخ: 21 مارس – 1 أبريل 2027 المكان: الدوحة الرسوم: GBP 7740

### ملخص البرنامج

القرارات التشغيلية المستنيرة بالمخاطر محور دورة تدريبية تمتد 10 أيام لقادة العمليات والمخاطر ورؤساء الوظائف بمستوى إداري رفيع، ويخرج منها كل مشارك بروتوكول قرار لعملية حرجية واحدة. فكثير من القرارات التشغيلية يتخذ بالحدس، بينما تصل أدلة المخاطر متأخرة أو بصيغة يتعذر استخدامها. ويتدرج البرنامج من المبادئ إلى تشخيص مواطن الضعف في القرار، ثم إلى تصميم السيناريوهات ونقاط التفعيل والضوابط، وصولاً إلى التطبيق على حالات تشغيلية حية. تقدم مارس للتدريب المملكة المتحدة هذا البرنامج في القرارات التشغيلية المستنيرة بالمخاطر لقادة يتخذون قراراتهم في ظل عدم اليقين.

### المبررات المؤسسية

حين يقرر مدير مصنع أو مدير خدمة أو رئيس لوجستيات هل يواصل العمل أو يتوقف مؤقتاً أو يوقفه، تتوقف جودة قراره على طريقة تأطير المخاطر قبل الحدث. وتقتصر العتبات المتفق عليها وصلاحيات القرار الواضحة زمن الجدول، وتقلل التراجع عن القرارات، وتترك سجلاً يمكن مراجعته بعد الواقعة.

- الاضطراب غير المخطط: ينخفض حين تدفع نقاط التفعيل المبكرة إلى التحرك قبل أن ينضج التعرض.
- سرعة القرار: ترتفع حين تزيل مسارات التعقيد والحدود المفوضة التأخير غير الضروري.
- تكلفة الضبط: تصبح أكثر استهدافاً حين يتبع الجهد حجم التعرض لا العادة.

### المبادئ والأساس المعرفي

- ISO 31000 المعيار الدولي لإدارة المخاطر: المبادئ والإطار والعملية: ينظم لغة شهيبة المخاطر وحدود التحمل والمعالجة المستخدمة في الجلستين 1 و8.
- ISO/TS 31010 المواصفة الفنية لتقنيات تقييم المخاطر: توجه اختيار أسلوب التحليل في الجلسات من 4 إلى 6.
- تحليل القرار في ظل عدم اليقين: تشكل أشجار القرار واختبار الحساسية مقارنة الخيارات في الجلسة 6.
- بحوث القرار السلوكية: يؤثر أثر التحيز والضغط تمارين الجلسة 2.



## المشاركون المستهدفون

- قادة العمليات الذين يعتمدون قرارات المتابعة أو التوقف أو الإيقاف للمصانع والخدمات والشبكات.
- قادة المخاطر والتأكد الذين يقدمون المشورة للإدارة التشغيلية بشأن التعرض والضوابط.
- رؤساء الوظائف المسؤولين عن استمرارية الأعمال أو السلامة أو قرارات التوريد.
- كبار المديرين الذين يشاركون في لجان تراجع الحوادث التشغيلية وحالات التصعيد.

يخدم البرنامج قطاعات الطاقة والتصنيع والرعاية الصحية والخدمات اللوجستية والخدمات العامة، ويناسب المجموعات المختلفة.

## مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تقييم كيفية استخدام أدلة المخاطر في قرار تشغيلي قائم.
2. سيكون المشاركون قادرين على بناء سيناريوهات تختبر العملية أمام اضطرابات محتملة.
3. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص التحيزات وفجوات المعلومات التي تشوه القرارات التشغيلية.
4. سيكون المشاركون قادرين على ترتيب الخيارات بحسب التعرض وتكلفة الضبط والاستمرارية.
5. سيكون المشاركون قادرين على تبرير عتبات التفعيل ومسارات التصعيد لقرارات المتابعة والتوقف والإيقاف.
6. سيكون المشاركون قادرين على تصميم بروتوكول قرار يسجل القرارات المستتيرة بالمخاطر ويراجعها.

## هيكل البرنامج

### اليوم 1: مبادئ القرارات التشغيلية المستتيرة بالمخاطر

كيف تدخل أدلة المخاطر في القرار التشغيلي، وأين تتعطل؟

- خريطة مبادئ وعملية ISO 31000
- مصفوفة صلاحيات القرار والمساءلة
- هيكل بيان شهية المخاطر وحدود التحمل
- مقياس أنواع عدم اليقين وتدرج الأدلة
- تصنيف القرارات التشغيلية

### اليوم 2: التحيز والضغط والحكم في ظل عدم اليقين

لماذا يخطئ القادة الأكفاء في تقدير المخاطر حين يضيق الوقت؟



- فهرس التحيزات المعرفية في القرارات التشغيلية
- تمرين معايير الثقة الزائدة
- طريقة التحليل الاستباقي للفشل
- مراجعة أثر ضغط الوقت والإرهاق
- بروتوكولات المعارضة والمساءلة

### اليوم 3: تشخيص نقاط ضعف القرار في العمليات الحالية

أين تتجاهل القرارات التشغيلية الحالية معلومات المخاطر أو تسيء استخدامها؟

- طريقة أخذ عينات من سجل القرارات
- مراجعة أنماط الحوادث وكادت أن تقع
- تدقيق قابلية استخدام سجل المخاطر
- تحليل الجدول الزمني لتأخر التصعيد
- خريطة فجوات تدفق المعلومات

### اليوم 4: تقنيات تحليل الأخطار والمخاطر للقرارات التشغيلية

أي تقنية تحليل تناسب أي سؤال تشغيلي؟

- دليل اختيار التقنية وفق ISO/TS 31010
- بناء مخطط ربطة العنق
- جدولة أنماط الفشل وآثارها
- استعراض منطق شجرة الأعطال
- معايير مقاييس الاحتمال والأثر

### اليوم 5: بناء السيناريوهات واختبار الإجهاد

كيف تتحول الاضطرابات المحتملة إلى سيناريوهات قرار قابلة للاستخدام؟

- نموذج سرد السيناريو
- مصفوفة محركات الاضطراب
- تصميم اختبار الإجهاد التشغيلي
- رسم خريطة الأعطال المتتابة
- جدول مقارنة التعرض المتبقي



## اليوم 6: قياس التعرض وموازنة الخيارات

كيف تقارن المخاطر والتكلفة والاستمرارية حين تتعارض الخيارات؟

- ورقة تقدير الخسارة المتوقعة
- بناء شجرة القرار
- مقارنة تكلفة الضبط بحجم التعرض
- استعراض تحليل الحساسية
- مصفوفة ترتيب الخيارات

## اليوم 7: تصميم نقاط التفعيل والعتبات

أي إشارة تنقل العملية من الاستمرار إلى التوقف المؤقت أو الإيقاف؟

- معايير اختيار مؤشرات المخاطر الرئيسية
- طريقة تحديد عتبات التفعيل
- تخطيط لوحة الإنذار المبكر
- التوازن بين المؤشرات الاستباقية واللاحقة
- بطاقات قواعد المتابعة والتوقف والإيقاف

## اليوم 8: تصميم الضوابط واستجابات الطوارئ

أي ضوابط وخطط بديلة تحفظ قابلية القرار للدفاع عنه؟

- نموذج اختيار تسلسل الضوابط
- خطة اختبار فعالية الضوابط
- بنية دليل الاستجابة للطوارئ
- جدول حدود الصلاحيات المفوضة
- ورقة إسناد ملكية الضوابط

## اليوم 9: حوكمة القرارات: التصعيد والتوثيق والتعلم

كيف تسجل القرارات التشغيلية وتصعد وتراجع؟



- تصميم سلم التصعيد
- نموذج سجل القرار
- حزمة التقارير لمجلس الإدارة واللجان
- طريقة مراجعة ما بعد الحدث
- أسئلة قياس ثقافة المخاطر

## اليوم 10: تطبيق البروتوكول على عملية حرجة واحدة

هل البروتوكول جاهز لاستخدام فريق التشغيل؟

- تطبيق تقنيات الجلسة 4 على العملية المختارة
- اختبار سيناريوهات الجلسة 5 في محاكاة قرار
- معايرة نقاط تفعيل الجلسة 7 على حالات تاريخية
- مراجعة ضوابط الجلسة 8 مع نظراء التشغيل
- إنجاز بروتوكول القرار التشغيلي

## المنهجية

يقوم البرنامج على تمارين منظمة مبنية على حالات تشغيلية مجهولة المصدر وملخصات حوادث وسجلات قرارات من قطاعات عدة. يحلل المشاركون سجلات قرارات حقيقية في مجموعات صغيرة، وبنون السيناريوهات والعتبات، ويدافعون عن اختياراتهم أمام لجنة مسالة. ويتركز النقاش على الدليل الذي يحتاج إليه القائد لحظة القرار لا على النظرية وحدها.

- نشاط مقترح: إجراء تحليل استباقي للفشل على تغيير تشغيلي مخطط.
- نشاط مقترح: صياغة بطاقات قواعد المتابعة والتوقف والإيقاف لحالة مشتركة.
- نشاط مقترح: التدريب على مكالمات تصعيد ضمن حد زمني ثابت.

## المخرج الختامي

يعد كل مشارك بروتوكول قرار تشغيلي لعملية حرجة واحدة. ويضم بياناً بشهية المخاطر وحدود التحمل، ومجموعة سيناريوهات، ومؤشرات مخاطر رئيسية مع عتبات التفعيل، وجدولاً للضوابط والطوارئ، وسلماً للتصعيد، ونموذجاً لسجل القرار. ويستخدم البروتوكول في إحاطة فرق التشغيل وتسريع القرارات تحت الضغط ودعم المراجعة اللاحقة.



## الأسئلة الشائعة

### هل تناسب القرارات التشغيلية المستنيرة بالمخاطر القادة الذين ليست لديهم خلفية في المخاطر؟

نعم، فالقرارات التشغيلية المستنيرة بالمخاطر تنطلق من القرارات التي يتخذها القادة فعلا، وتفترض مسؤولية تشغيلية لا معرفة متخصصة بالمخاطر أو بالإحصاء.

### على أي معايير تقوم القرارات التشغيلية المستنيرة بالمخاطر؟

تقوم القرارات التشغيلية المستنيرة بالمخاطر على ISO 31000 للمبادئ والعملية، وعلى ISO/TS 31010 لتقنيات التحليل، وعلى تحليل القرار في ظل عدم اليقين وبحوث القرار السلوكية.

### كيف يستخدم البروتوكول الناتج عن القرارات التشغيلية المستنيرة بالمخاطر في العمل؟

تستخدم بروتوكول القرار التشغيلي في إحاطة الفرق، وتحديد نقاط التفعيل ومسارات التصعيد، وتسجيل القرارات بأسلوب موحد، ومراجعتها بعد الحدث.

### بماذا تختلف القرارات التشغيلية المستنيرة بالمخاطر عن برنامج في إدارة مخاطر المؤسسة؟

تركز القرارات التشغيلية المستنيرة بالمخاطر على القرارات التشغيلية الحية ونقاط تفعيلها، بينما تركز إدارة مخاطر المؤسسة على استراتيجية المخاطر وتقاريرها على مستوى المحفظة.