



مجلة الإدارة والاقتصاد Journal of Administration & Economics

**Mustansiriya
University**

**College of
Administration &
Economics**

P-ISSN: 1813 - 6729

E-ISSN: 2707-1359

تشخيص الفجوة بين واقع نظام ادارة المخاطر والمواصفة القياسية الدولية (ISO31000:2018) في الشركة العامة للصناعات التعدينية

رشا حربي مهدي العزاوي

وزارة الصناعة والمعادن، الشركة العامة للصناعات التعدينية، قسم إدارة الجودة، بغداد، العراق

Email: rasharashs2014@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/>

كاظم احمد جواد عباس

قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق

Email: uadh_jsheme@uomustansiriyah.edu.iq, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4247-9059>

معلومات البحث

تواريخ البحث:

تاريخ تقديم البحث: 2024 / 2 / 21

تاريخ قبول البحث: 2024 / 6 / 10

عدد صفحات البحث 185 - 195

الكلمات المفتاحية:

إدارة المخاطر ، المعيار الطولي (ISO 31001:2018) ، نظام إدارة المخاطر.

المراسلة:

أسم الباحث:

رشا حربي مهدي العزاوي

Email:

rasharashs2014@gmail.com

المستخلص

تعامل الإنسان مع المخاطر منذ فجر التاريخ و عُدَّت جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية، سواء كانت هذه المخاطر قد نتجت عن أسباب طبيعية أم كانت من صنع البشر. انطلق البحث من مشكلة معاناة الشركة العامة للصناعات التعدينية من عدة مخاطر، من أبرزها ان مصانع الشركة معرضة للحرائق بشكل متكرر ، خطورة المواد الكيميائية وانبعثاتها المستخدمة في المصانع ، اضافة الى مخاطر اصابات العمل وغيرها الكثير من المخاطر الاخرى، لذا كان لا بد من وجود نظام لإدارة المخاطر لمعالجة الحالات اعلاه. هدف البحث الى تشخيص الفجوة بين واقع نظام ادارة المخاطر و المواصفة القياسية الدولية (ISO31000:2018) في الشركة، وظهرت اهمية البحث في توافر آلية مقترحة يتم من خلالها توضيح الخطوات الرئيسية لتطبيق نظام ادارة المخاطر بالاعتماد على تطبيق بنود المواصفة القياسية الدولية (ISO31000:2018). تمثلت عينة البحث بالشركة العامة للصناعات التعدينية، إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية، وتمثلت عينة البحث بالمصانع (مصنع المنتجات الانشائية، مصنع الراتنجات و مصنع الاحبار والمركبات اللونية)، وكمنهجية للبحث فقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة والذي تضمن الملاحظة والتجربة الميدانية وعقد الاجتماعات المباشرة. كما تم استخدام قائمة الفحص في الدراسة، وكذلك تم استخدام مخطط عظم السمكة (مخطط ايشيكاوا) لتشخيص مشكلة الفجوة واسباب ضعف التطبيق والتوثيق في متطلبات مواصفة ادارة المخاطر (ISO 31000:2018). أظهرت نتائج البحث أن هناك فجوة بنسبة (40%) بين الواقع الفعلي لنظام ادارة المخاطر والمواصفة القياسية الدولية (ISO31000:2018).

1. المقدمة

تعامل الانسان مع المخاطر وبشكل متكرر بغض النظر عن أشكالها أو أنواعها نتيجة للتغيرات والتطورات المستمرة في العالم بشكل عام وفي بيئة عمل المنظمات بشكل خاص، وان كل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليص حدتها بشكل كامل وذلك ببساطة يعود لوجود عوائق عملية ومالية. لذلك على كل المنظمات أن تتقبل مستوى معين من الخسائر (مخاطر متبقية). ان إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة، بينما تستخدم إدارة المخاطر لتفادي الخسائر قدر الإمكان، لذا فإن التخطيط لإستمرارية العمل وجدت لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر، وتكمن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث فعلا إن كان هناك وقت كاف لحدوثها .

تتلخص مشكلة البحث في ان الشركة العامة للصناعات التعدينية تعاني من عدة مخاطر، لذا كان لا بد من وجود نظام لإدارة هذه المخاطر .

يهدف البحث إلى تحليل الفجوة بين الواقع الفعلي لنظام ادارة المخاطر للشركة العامة للصناعات التعدينية ومتطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO31000:2018)، و حدد البحث الفجوة بين المتطلبات القياسية وواقع ادارة المخاطر باستخدام قوائم الفحص Checklist وعلى وجه التحديد البنود الرئيسية والفرعية ، وتم استخدام الاسلوب الاحصائي الخاص بالمتوسط الحسابي المرجح، و النسبة المئوية لمدى تطبيق وتوثيق متطلبات المواصفة في الشركة عينة البحث. وكذلك تم استخدام مخطط السبب والاثار (مخطط عظم السمكة) لتشخيص نقاط الضعف في تطبيق وتوثيق متطلبات المواصفة (ISO31000:2018). يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالآتي: (لابد من توافر نظام لادارة المخاطر لرصد كافة المخاطر التي تتعرض لها الشركة المبحوثة. ويمكن صياغة المشكلة الخاصة بالبحث الحالي بالأسئلة الآتية:-

- 1- هل تتوفر إمكانية تطبيق نظام إدارة المخاطر على وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 31000:2018) في الشركة العامة للصناعات التعدينية ؟
- 2- ما هي الإجراءات والآليات المناسبة للشركة التي يجب ان تستند إليها في معالجة الفجوة بين الواقع الفعلي ومتطلبات نظام إدارة المخاطر على وفق المواصفة القياسية الدولية (ISO 31000:2018) ؟

2. أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من خلال:

1. مساعدة الإدارة العليا للشركة في تطبيق نظام إدارة المخاطر من خلال تحديد الفجوات في مستوى التطبيق والتوثيق لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO 31000:2018).
2. إن الإجراءات والآليات المقترحة تمكن المنظمات من تطبيق نظام إدارة المخاطر وفاقاً للمواصفة الدولية (ISO 31000:2018) مما يساعد على سد الفجوة، وهو ما سينعكس على زيادة الوعي والمعرفة لإدارة المخاطر وتجنب حدوثها.
3. تمثل نتائج هذا البحث مجموعة من الآليات الفكرية والتطبيقية التي تمكن الشركة من إنشاء نظام لتدريب الملاكات الوظيفية لتحسين الجوانب المعرفية والتوعوية لنظام إدارة المخاطر وفاقاً للمواصفة القياسية الدولية (ISO 31000:2018).

3. اهداف البحث

- 1- تحديد إمكانية تطبيق نظام إدارة المخاطر على وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 31000:2018) في الشركة العامة للصناعات التعدينية.
- 2- تحديد حجم الفجوة بين الواقع الفعلي لنظام إدارة المخاطر ومتطلبات التطبيق للمواصفة القياسية الدولية (ISO 31000:2018).
- 3- عرض آلية مصممة لمعالجة الفجوة بين الواقع الفعلي ومتطلبات نظام ادارة المخاطر وفاقاً للمواصفة القياسية الدولية (ISO 31000:2018).

4. الاطار النظري

1.4 مفهوم الخطر:

يتم تعريف الخطر على أنه مفهوم عالمي يمكن تطبيقه في جميع المجالات العلمية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية. تباين الباحثون حول الاتفاق على تعريف مشترك للخطر، إذ يعرف قاموس أوكسفورد الإنجليزي الخطر بأنه: "احتمالية أو إمكانية حدوث خطر أو خسارة أو إصابة أو آثار ضارة أخرى". يرى [3] إن الخطر هو "حالة من عدم اليقين أو الشك أو الخوف من حدوث ظاهرة معينة أو موقف محدد في ضوء عواقبه الضارة المحتملة، مالياً أو اقتصادياً، بينما يتم تعريف الخطر حسب المواصفة القياسية الدولية ISO 31000:2018 على النحو الآتي: "تأثير عدم اليقين في الأهداف" (ISO 31000:2018). كما يتبين مما سبق، فإن جميع هذه التعريفات تتفق على مجموعة من الخصائص، فالخطر هو احتمال حدوث تغييرات سلبية أو إيجابية في أهداف المنظمة و يؤثر في عملياتها ونشاطاتها. من هنا يمكننا تحديد قيمة الخطر باستخدام المعادلة الآتية :

$$\text{الخطر} = \text{احتمال وقوع الحدث} \times \text{التأثير المتوقع عند الحدث} \quad (1)$$

2. 4. انواع المخاطر

ويمكن تصنيف الأخطار على أسس مختلفة أهمها :-

1.2.4 الأخطار بحسب العوامل الخارجية والداخلية

يمكن أن تنتج الأخطار التي تواجه أي مشروع أو منظمة وأنشطتها من عوامل خارجية او داخلية خاصة بالمشروع أو المنظمة.

2.2.4. الأخطار بحسب الوظائف الأساسية للمنظمة

تقسم أنواع الخطر تبعاً لمناطق وظيفية محددة مما يسهم في تحديد أدق لمصادر الخطر، وفي هذا التوجه يمكن تصنيفها إلى

- 1- المخاطر القانونية : حيث تتمثل المخاطر القانونية بعدم وضوح العقود المالية موضوع التنفيذ اي انها ترتبط بالنظام الاساسي والتشريعات والاورامر التي تحكم الالتزام بالعقود والصفقات واطراف العمليات [6]

- 2- **المخاطر التنظيمية** : وتشمل المخاطر التنظيمية عدم الوضوح في المبادئ الاساسية وكذلك عدم وجود اجراءات واضحة للمنظمة، كذلك تتضمن النقص في الموارد البشرية المتخصصة بجزء معين من المنظمة .
- 3- **المخاطر الفنية** : تشمل المخاطر الفنية التقييمات غير الصحيحة للتكنولوجيا أو أساليب العمل المطلوبة في المنظمة، بما في ذلك التعديلات على التصميم وأساليب التنفيذ بسبب حدوث الأخطاء، والتقديرات غير الصحيحة لكميات المواد المطلوبة لأداء العمل، فضلاً عن أخطاء تنفيذ التصميم من قبل منفذي و مصممي العمل [5].
- 4- **المخاطر المالية** : تواجه المنظمة مخاطر مالية يُعبر عنها بالتعرض لأحداث سلبية تؤدي إلى حدوث الخسارة ضمن الظروف القياسية والتي تؤدي إلى انهيار اعمال المنظمة, [16].
- 5- **مخاطر البيئة والصحة والسلامة** : ترتبط المخاطر البيئية بالبيئة والطاقة ويعبر عنها بتدهور أداء المنظمة كنتيجة لزيادة استخدام الطاقة.
- 6- **مخاطر السمعة** : هناك تركيز متزايد على السمعة التنظيمية؛ لتأثيرها في استدامة المنظمة وتشير إلى مدى تقييم أصحاب المصلحة ومصداقية المنظمة بشكل عام فيما يتعلق بمنتجاتها وسياساتها وأنظمتها وأنشطتها وأدائها [7].

3.2.4 الأخطار بحسب طبيعتها:

- وتقسم إلى أخطار حركية وأخطار ساكنة، وكما يأتي [8] :
- 1- **الأخطار الحركية** : وهي الأخطار التي يصعب التكهن بها إذ تتفاوت سعتها وآثارها من حالة لأخرى، لذا تسمى بالحركية أي (سريعة التغيير) وتسمى كذلك (أخطار الأعمال) وتدخل في ضمنها أخطار الإدارة.
 - 2- **الأخطار الساكنة** : ويمكن قياس هذه المخاطر من خلال التجارب السابقة مما يساعد على تقييمها وحساب عواقبها المحتملة. يطلق على الأخطار الساكنة أحياناً بالأخطار الصرفة.

5. مفهوم ادارة المخاطر

إن مفهوم إدارة المخاطر يضم كلمتين الأولى الإدارة والثانية المخاطر ، فالإدارة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على أعمال المنظمة ، أما المخاطر فهو التباين فيما هو متوقع، وبذلك فإن مفهوم إدارة المخاطر يعني السيطرة على آثار الأخطار أو مسبباتها، وقد توسع هذا المصطلح و اختلفت وجهات نظر الباحثين في تعريفه، فجاءت تعريفات إدارة المخاطر التي أوردتها الباحثة متباينة ولها عدة معانٍ وفاقاً لتباين وجهات نظر متناوليها، ونورد بعضاً من أحدث هذه التعريفات:

عملية منهجية استباقية مستمرة لفهم وإدارة المخاطر على مستوى المنظمة ككل مما يساعدها على اتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق الاهداف العامة للمنظمة للحد من المخاطر التي تواجهها [12]، هي عملية تحدد التعرض للخسارة التي تواجهها المنظمة وتختار الأساليب الأكثر ملاءمة لمعالجة مثل هذه التعرضات [17]، مجموعة منسقة من الأنشطة والأساليب المستخدمة لتوجيه المنظمة والتحكم في العديد من المخاطر التي يمكن أن تؤثر في قدرتها في تحقيق الأهداف [14]، عملية تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة ومراجعة المخاطر، والتواصل والتشاور مع اصحاب المصالح الداخليين والخارجيين للحد من التهديدات ونقاط الضعف والافادة من الفرص ونقاط القوة [10]، هي مجموعة من العمليات والإجراءات والأنشطة التي تعمل على تحديد المخاطر التي تعيق سير عمل المنظمة، وتقييم هذه المخاطر وتحديد مدى خطورتها، ومحاولة التخفيف من حدتها وتقليل حجم الخسائر من خلال نقل بعض هذه المخاطر إلى اطراف أخرى تساعد في معالجة هذه المخاطر، وهو ما ينعكس على ارتفاع مستويات الأداء المؤسسي [1]، عبارة عن منهج او مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم اجراءات تنفيذها [9].

6. اهداف ادارة المخاطر

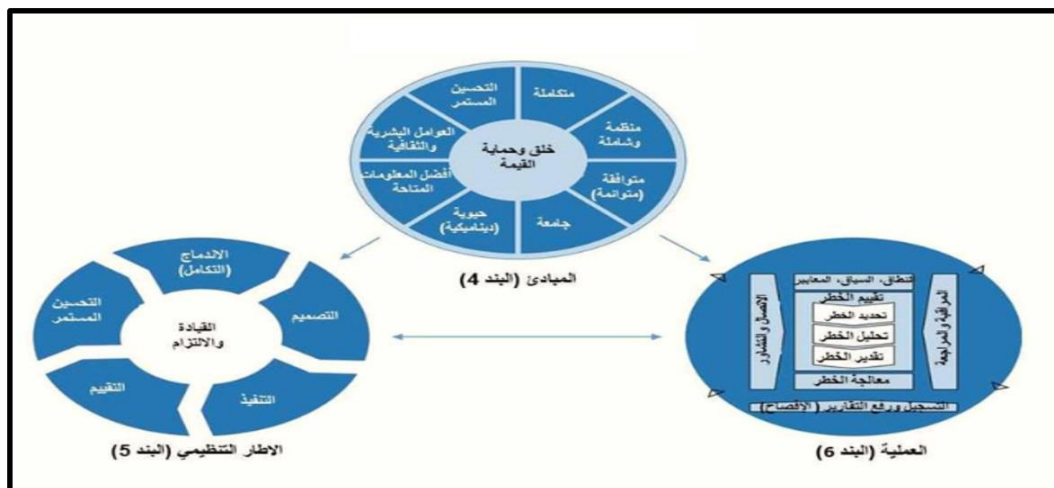
- هناك مجموعة من اهداف ادارة المخاطر وعلى النحو الاتي:-
- 1- تقديم اطار عمل للمنظمة لدعم تنفيذ الأنشطة المستقبلية بطريقة متناسقة مع تعظيم الكفاءة التشغيلية لجميع اقسام المنظمة.
 - 2- تقديم فكرة شاملة لمجلس الادارة ومديري الاقسام عن جميع المخاطر التي تواجهها المنظمة والتأكد من حصول المنظمة على مردود مناسب للمخاطر التي تواجهها.
 - 3- تساعد على وضع نظام للرقابة الداخلية وذلك للسيطرة على مختلف انواع المخاطر في جميع اقسام المنظمة.
 - 4- تعزيز الميزة التنافسية وذلك من خلال تحسين دعم القرار، بالاستناد الى ادارة المعلومات عن المخاطر.

7. اهمية ادارة المخاطر

- تتجسد اهمية ادارة المخاطر فيما يأتي:-
- 1- اظهار الثغرات والفرص الايجابية والسلبية المتاحة للمنظمة لتفادي الخسائر مستقبلاً، فضلاً عن كونها اداة لتنفيذ الاستراتيجية اذ تزود المنظمة بنظرة افضل بشأن المستقبل.
 - 2- تقوم بقياس مدى كفاية رأس المال للمنظمة والمقدرة على الوفاء بمسؤولياتها وذلك لعدم الوقوع في مخاطر نقص السيولة.
 - 3- تحديد المخاطر التي تواجه المنظمة وتقييمها وقياس حجمها ومستوى قبولها ، وابلاغ المديرين للحذر او التقليل منها، لتحقيق اهداف المنظمة.
 - 4- تساعد على تمكين المنظمة من الاستخدام والتخطيط الامثل والكفوء للموارد والامكانيات المتاحة في تحقيق الاهداف.

8. المواصفة القياسية الدولية (ISO 31000)

أن سلسلة ISO 31000 عبارة عن مجموعة من المواصفات الخاصة بإدارة المخاطر ، والتي تهدف إلى توافر المبادئ العامة والإرشادات والتوجيهات لإدارة المخاطر، و يمكن أن يساعد الامتثال لمتطلباتها المنظمات على زيادة احتمالية تحقيق أهدافها و تحسين الفرص والتهديدات ، وتخصيص الموارد واستخدامها بشكل فاعل لمواجهة المخاطر [13]. تعتمد ادارة المخاطر من خلال المواصفة ISO31000 على (المبادئ واطار العمل التنظيمي والعملية) ، كما في الشكل (1).



الشكل (1): المبادئ واطار العمل والعملية

المصدر: المنظمة الدولية للمواصفات القياسية / المواصفة القياسية الدولية ISO 31000:2018 لادارة المخاطر (ISO31000,2018:V).

9. بنود المواصفة (ISO 31000)

ISO 31000 عبارة عن مجموعة من المواصفات ذات الصلة بإدارة المخاطر، والتي تهدف إلى توفير المبادئ العامة والإرشادات حول إدارة المخاطر، والتي يمكن أن يساعد الالتزام بمتطلباتها المنظمات على زيادة احتمالية تحقيق أهدافها و تحسين الفرص و القضاء على التهديدات وتخصيص الموارد واستخدامها بشكل فاعل لمعالجة المخاطر التي تواجهها [1]. تتضمن المواصفة ستة بنود رئيسية هي (ISO 31000:2018):-

1.1. المجال

توفر هذه المواصفة إرشادات حول إدارة المخاطر التي تواجه المنظمات. تقدم هذه المواصفة أسلوباً لإدارة أي نوع من المخاطر ولا يتعلق بصناعة أو قطاع بحد ذاته، و يمكن استخدام هذه المواصفة طوال وجود المنظمة و تطبيقها على أي نشاط فيها، بما في ذلك اتخاذ القرارات على جميع المستويات.

2.2. المراجع القياسية

لا توجد مراجع قياسية في هذه الوثيقة.

3.3. المصطلحات والتعاريف

لغرض تطبيق هذه الوثيقة، هناك عدد من المصطلحات والتعاريف المستخدمة فيها والتي بلغت (8) مصطلحات.

4.4. المبادئ

الغرض من إدارة المخاطر هو خلق القيمة وحمايتها وتحسين الأداء وتشجيع الابتكار وتوفير الدعم لتحقيق الأهداف. فالمبادئ هي أساس الإدارة و يجب مراعاة المخاطر عند إنشاء أطر وعمليات إدارة المخاطر في المنظمة ، وهي الآتي:-

- 1- متكاملة : إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية.
- 2- منظمة وشاملة : يسهم اتباع نهج منظم وشامل لإدارة المخاطر في تحقيق نتائج متنسقة وقابلة للمقارنة.
- 3- متوافقة مع طبيعة المنظمة : يتم تخصيص أطر وعمليات إدارة المخاطر ليتناسب مع النهج الخارجي والداخلي للمنظمة .
- 4- شمولية : ان المشاركة المناسبة لأصحاب المصلحة تمكن من أخذ آرائهم وتصوراتهم في الحسبان. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الوعي بإدارة المخاطر.
- 5- ديناميكية : يمكن أن تظهر المخاطر أو تتغير أو تغيب مع تغير النهج الخارجي والداخلي للمنظمة.
- 6- أفضل المعلومات المتاحة : ان مدخلات إدارة المخاطر تعتمد على المعلومات التاريخية والحالية ، وكذلك على التنبؤات المستقبلية.
- 7- العوامل البشرية والثقافية : هناك تأثير واضح للسلوك البشري والثقافي بشكل كبير على جميع جوانب إدارة المخاطر في كل مستوى وفي كل مرحلة.
- 8- التحسين المستمر : تحسين إدارة المخاطر على الدوام من خلال التعلم والخبرة.

5.9. اطار العمل




- يهدف إلى مساعدة المنظمة في دمج ادارة المخاطر في الأنشطة والوظائف الهامة، بما في ذلك صنع القرار، وهذا يتطلب دعماً من أصحاب المصلحة المعنيين، سيما الإدارة العليا. يضم اطار العمل ما يأتي:
- 1- **القيادة والالتزام** : يجب أن تضمن الإدارة العليا وهيأة الرقابة، ضم إدارة المخاطر في جميع الأنشطة التنظيمية، و يجب إظهار القيادة والالتزام من خلال إصدار بيان أو سياسة تحدد نهجاً لإدارة المخاطر أو خطأً أو مسارات للعمل.
 - 2- **التكامل** : يعتمد تكامل إدارة المخاطر على دمج الإدارة في جميع ممارسات وعمليات المنظمة بطريقة مناسبة وفاعلة ، ويجب أن تكون جزءاً من جميع الأنشطة التنظيمية ، وكذلك التكامل في تطوير السياسات والتخطيط الاستراتيجي للأعمال.
 - 3- **التصميم** : ويشتمل على (اكتساب فهم شامل لبيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة قبل الشروع في تصميم إطار عمل إدارة المخاطر، يجب على الإدارة العليا في المنظمة ، إثبات وتوضيح التزامها المستمر بإدارة المخاطر من خلال سياسة أو بيان تنقل بوضوح أهداف المنظمة والتزامها بإدارة المخاطر، تحديد الأدوار التنظيمية والصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر).
 - 4- **التنفيذ** : يجب على المنظمة تنفيذ إطار إدارة المخاطر من خلال وضع خطة مناسبة، بما في ذلك الوقت والموارد.
 - 5- **التقييم** : يجب على المنظمة قياس أداء إطار إدارة المخاطر بشكل منتظم مقابل الغرض وخطة التنفيذ والسلوك المتوقع.
 - 6- **التحسين** : ويتضمن (التكيف والتحسين المستمر).

6.6. العملية

- يتم تعريف العملية على أنها سلسلة من الأنشطة المتسلسلة والمتداخلة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات لتلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم في شكل سلع أو خدمات أو معلومات، ويجب أن تكون عملية إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من الإدارة التنظيمية ومتأصلة في الثقافة والممارسات المصممة خصيصاً لعمليات الإنتاج في المنظمة.
- تضم عملية ادارة المخاطر ستة ابعاد اساسية هي:-
- 1- **التواصل والاستشارة** : يهدف التواصل في عملية إدارة المخاطر إلى تعزيز الوعي بالمخاطر ومساعدة أصحاب المصلحة المعنيين في فهم هذه المخاطر.
 - 2- **المجال والسياق والمعايير** : يجب على الإدارة التنظيمية أن تعرف الحدود أو المعايير الداخلية والمعاملات الخارجية التي تؤخذ في الحسبان في إدارة المخاطر، وتحديد نطاق العمل، ومعايير المخاطر.
 - 3- **تقييم المخاطر** : ان تقييم المخاطر هي عملية تشمل ثلاث مراحل هي تحديد المخاطر وتحليل المخاطر وتقدير المخاطر.
 - 4- **تحديد المخاطر** : تعد مرحلة تحديد المخاطر من المراحل الأساسية لإدارة المخاطر، إذ تبين وتحدد المخاطر الممكنة، التي تحصل بشكل متكرر والاحداث الاخرى التي تحصل بشكل اقل من ذلك .
 - 5- **تحليل المخاطر** : الهدف من مرحلة تحليل المخاطر هو تحديد الاسباب المؤدية الى التأثيرات السلبية ومن ثم تقدير مستوى المخاطر من خلال الجمع بين احتمالية حدوث المخاطر وعواقبها. [15]
 - 6- **تقدير المخاطر** : يعد تقدير المخاطر أحد المهام الأكثر تكراراً، وتعد من الأساسيات في اتخاذ القرارات المهمة وتساعد الإدارة على التعامل مع المخاطر. هناك العديد من الأساليب الإحصائية لتقييم مستوى المخاطر إلا إن أيسر الطرائق وأكثرها فاعلية واستخداماً على نطاق واسع هي مصفوفة المخاطر حيث يتم فيها وصف مستوى المخاطر بـ (منخفض، و متوسط و عال). توضح مصفوفة المخاطر العلاقة بين درجة تأثير المخاطر ودرجة احتمالية حدوثها، كما في الجدول (1).

جدول (1) يبين مصفوفة تحديد مستوى المخاطر [11]

التأثير	الاحتمال		
	ضعيف	متوسط	قوي
عال	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة
متوسط	منخفضة	متوسطة	مرتفعة
منخفض	منخفضة	منخفضة	متوسطة

درجة عالية  درجة متوسطة  درجة منخفضة 

- 7- **معالجة المخاطر** : الغرض من إدارة المخاطر هو تحديد وتنفيذ الحلول لمعالجة المخاطر، وتتمثل الأساليب الأساسية في معالجة المخاطر من خلال اربع طرائق للاستجابة هي تجنب المخاطر أو قبول المخاطر أو نقل المخاطر أو تقليل المخاطر و اثارها.
- 8- **المراقبة والمراجعة** : الغرض من المراقبة والمراجعة هو ضمان وتحسين جودة وفاعلية تصميم العملية وتنفيذها وعواقبها، لذا يجب أن تكون هناك عملية تقييم ومراجعة مستمرة لاحتمالات حدوث المخاطر.
- 9- **التسجيل والابلاغ** : يجب توثيق عملية ادارة المخاطر ونتائجها والابلاغ عنها من خلال الاليات المناسبة (ISO31000:2018). حيث يشار الى ان كتابة وتسليم التقارير تكون في كل خطوة من خطوات ادارة المخاطر.

11. الجانب العملي

1.11. عينة البحث

وقد تمثل مجتمع البحث يتمثل بالشركة العامة للصناعات التعدينية، إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن العراقية ، حيث تم اختيارها كمجتمع لدراسة البحث وتمثلت عينة البحث بالمصانع التالية:-

- مصنع المنتجات الانشائية.

- مصنع الراتنج

- مصنع الاحبار والمركزات اللونية

حيث تم اختيار عينة البحث لهذه المصانع التابعة للشركة المبحوثة، لأن المواقع الأخرى للشركة إما توقفت عن الإنتاج، أو إنها في مرحلة الإنتاج، أو تم إحالتها إلى شركات أخرى ضمن عقود الشراكات. ولكون المصانع الثلاثة (عينة البحث) تقع في منطقة واحدة ضمن قضاء التاجي، وبالتالي فهي معرضة لنفس انواع المخاطر تقريباً، و لإنها مصانع حيوية ومهمة للشركة، و تُعدُّ الرافد الاساسي لأغلب وارداتها.

2.11. نبذة عن الشركة العامة للصناعات التعدينية

تأسست الشركة عام 1992 وانتهجت استراتيجية صناعية تمتاز بإستغلال المواد الاولية المحلية والخامات العراقية بالامكانات المتاحة القريبة لتحويلها الى منتجات تعود بالنفع على خطة التنمية في العراق وتتمثل نشاطات الشركة بثلاثة نشاطات هي نشاط الانتاج بأنواعه الانشائي والتعديني والاستخراج المعدني ونشاط البحث والتطوير وأخيراً نشاط المشاريع. وفي عام 2016 تم دمج الشركة العامة للصناعات التعدينية مع شركة ذات الصواري العامة التي تأسست في 1994 وتضم المصانع (مصنع الجهاد، مصنع احبار الطباعة والمركزات اللونية، مصنع الصوف الصخري و مصنع الالياف والانابيب). ومن ثم تم دمج مصانع ابن سينا مع الشركة العامة للصناعات التعدينية في 2017. ومن ضمن هذه المصانع مصنع انتاج اسمدة العناصر الصغرى ، ويتخصص هذا المصنع بآنتاج الاسمدة الذي تحوي تركيبته كلا من عنصر (الزنك، المنغنيز، المغنيسيوم، والنحاس والحديد)..

3.11. مجال تطبيق المواصفة ISO31000

من خلال دراسة الواقع الفعلي لإدارة المخاطر في الشركة ومن خلال المقابلات الرسمية مع الموظفين المعنيين في إدارة المخاطر، تبين أن نطاق تطبيق نظام إدارة المخاطر في الشركة يشمل مواقع (مصنع المنتجات الانشائية، مصنع الراتنجات و مصنع الاحبار والمركزات اللونية)، لأن المواقع الأخرى للشركة إما توقفت عن الإنتاج، أو إنها في مرحلة الإنتاج، أو تم إحالتها إلى شركات أخرى ضمن عقود الشراكات. تجدر الإشارة إلى أن نظام إدارة المخاطر في الشركة لم يتم تطبيقه حتى الآن وفقاً لمتطلبات المواصفة القياسية (ISO31000:2018)، والتي يتم تحديدها كذلك من خلال قوائم الفحص اللاحقة، وبالتالي لتشخيص الفجوات وفقاً لنظام إدارة المخاطر في الشركة.

4.11. مبررات تطبيق المواصفة ISO 31000 في الشركة

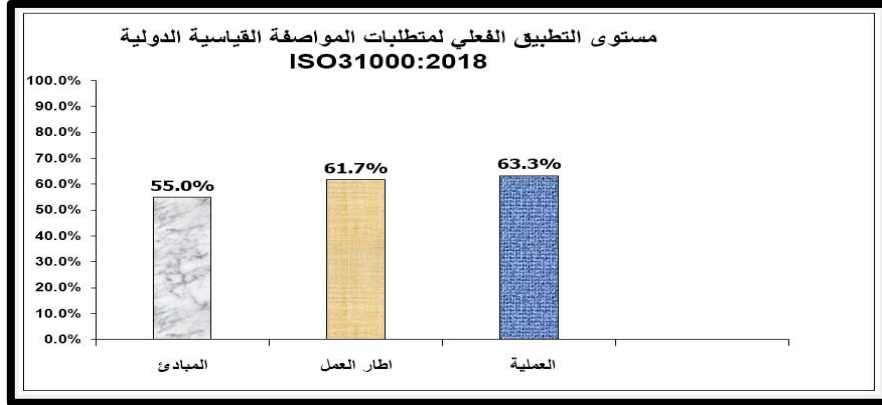
بما ان الشركة تقوم بعدة نشاطات في (الانتاج الانشائي والتعديني، الاستخراج المعدني، البحث والتطوير ونشاط المشاريع)، وان طبيعة هذه النشاطات تتضمن العديد من المخاطر كـ(الحرائق، اصابات وحوادث العمل، خطورة المواد الكيماوية) وغيرها.. وبعد دراسة المواصفة بشكل دقيق ومن خلال الزيارات الميدانية واجراء اللقاءات مع المدراء والمسؤولين في الشركة ، وُجد بأن كل بنود المواصفة يمكن تطبيقها على الشركة العامة للصناعات التعدينية وبذلك تصبح ارشادات المواصفة ISO31000 بمثابة متطلبات لنظام ادارة المخاطر وسيتم اخذ جميع بنودها وهي (مبادئ ادارة المخاطر، إطار عمل إدارة المخاطر و عملية إدارة المخاطر). وقد اظهرت النتائج لقائمة الفحص لتشخيص وتحليل الفجوة ومدى مطابقتها للتنفيذ الفعلي لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO31000:2018) في الشركة العامة للصناعات التعدينية في جدول (2):

جدول (2) يبين نتائج قوائم الفحص

ت	رقم المتطلب في المواصفة	عنوان المتطلب	الوسط الحسابي المرجح (المعدل)	النسبة المئوية لمدى التطبيق والتوثيق	حجم الفجوة للمتطلب
1	4	المبادئ	3.3	55%	45%
2	5	اطار العمل	3.7	61.7%	38.3%
3	6	العملية	3.8	63.3%	36.7%
		المجموع الاجمالي لنتائج التقييم	10.8	180%	120%
		المعدل العام	3.6 = 3 / 10.8	60% = 3 / 180	40% = 3 / 120

استناداً الى ما تقدم يتبين في الجدول (2) أنَّ النسبة المئوية الفعلية للتطبيق والتوثيق في الشركة العامة للصناعات التعدينية بالاستناد الى المواصفة الدولية (ISO31000:2018) كانت (60 %) مما يعني وجود فجوة بين متطلبات المواصفة الدولية وواقع التطبيق والتوثيق الفعلي لدى الشركة بنسبة (40 %) ، ويعود سبب ظهور هذه الفجوة الى عدم تبني الشركة لهذه المواصفة ، وكانت هذه الفجوات بنسبة(45%) لمتطلبات البند الرابع (المبادئ) ، وبنسبة تطبيق (55%)، وتعد هذه الفجوة هي الاعلى بين الفجوات للمتطلبات الاخرى، وبلغت الفجوة نسبة (38.3%) لمتطلبات البند الخامس (اطار العمل) ونسبة تطبيق (61.7%)، وكانت فجوة متطلبات تطبيق البند السادس (العملية) بنسبة (36.7%) وبنسبة تطبيق وصلت الى (63.3%) ، تُعدُّ هذه المؤشرات جيدة إلى حد ما لأن الشركة لم تطبق نظام إدارة المخاطر وفقاً لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO31000:2018) حتى وقت إجراء هذا البحث، إلا إن هذه المؤشرات تعكس إمكانية تحقيق التنفيذ الكامل فيما إذا كانت

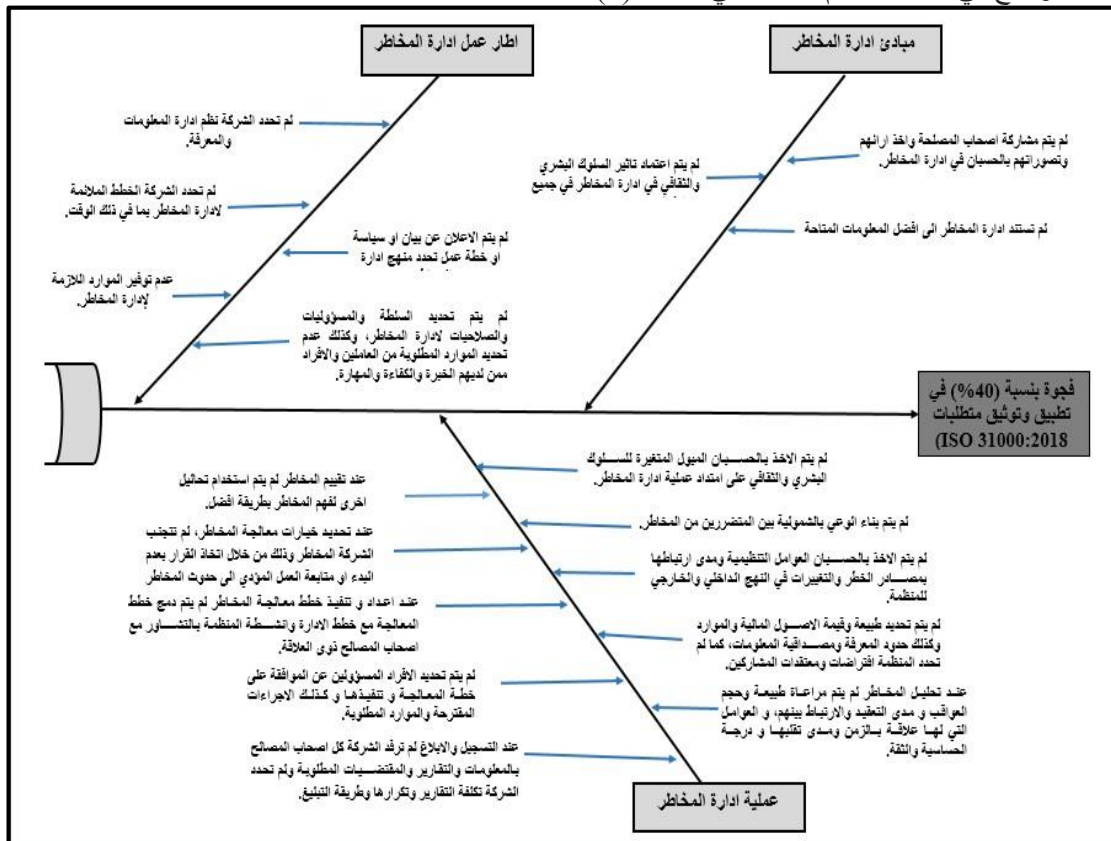
الشركة على استعداد تام لتطبيق نظام إدارة المخاطر، والمخطط البياني المتمثل بالشكل (2) يوضح مستوى التطبيق الفعلي لمتطلبات مواصفة ادارة المخاطر (ISO31000:2018) في الشركة العامة للصناعات التعدينية.



شكل (2) المخطط البياني لمستوى التطبيق الفعلي لمتطلبات مواصفة ادارة المخاطر (ISO31000:2018) في الشركة العامة للصناعات التعدينية

4.11 استخدام مخطط عظم السمكة (مخطط ايشيكاوا) بالاعتماد على نتائج قوائم الفحص

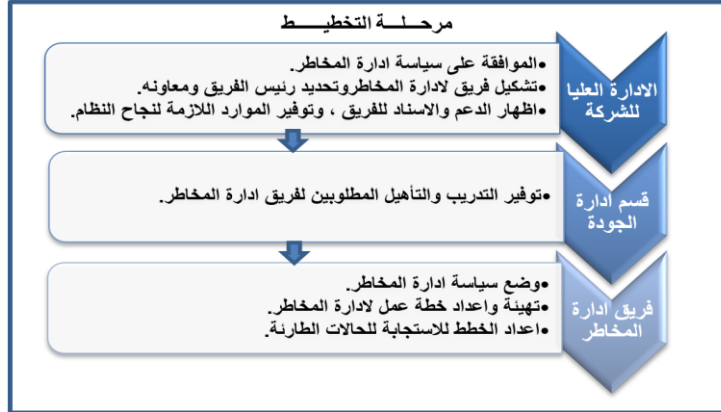
مخطط عظم السمكة تم وضعه من قبل العالم الياباني (ايشيكاوا) (1915 م - 1989 م) الذي كان من رواد مجال الجودة في اليابان، وقد حصل مخطط هيكل السمكة (ايشيكاوا) أو المعروف كذلك باسم السبب والاثـر على اسمه من الشكل النهائي لهذا المخطط الذي يشبه عظم السمكة، حيث يمثل الرأس المشكلة الرئيسية وكل عظم فرعي من العمود الفقري يمثل العناصر الرئيسية للمشكلة. يساعد تطبيق أسلوب هيكل السمكة على تحديد المشكلات المعقدة وتحويلها إلى مشكلات أصغر يمكن إيجاد الحلول لها، كما تهدف الطريقة إلى التركيز على التأثيرات الإيجابية وتعتيها. استخدم هذا المخطط لبيان مشكلة الفجوة والأسباب (نقاط الضعف) التي أدت إلى حدوث هذه الفجوة في تطبيق البنود الثلاثة الرئيسية في المواصفة، ليتسنى للإدارة العليا في الشركة التركيز على الأسباب الرئيسية والفرعية واستبعاد العناصر غير الجوهرية وتوفير الوقت في معالجة هذه الفجوة، وكما موضح في مخطط عظم السمكة في الشكل (3).



شكل (3) مخطط عظم السمكة (مخطط ايشيكاوا)

5.11. عرض آلية مقترحة لتطبيق نظام ادارة المخاطر في الشركة العامة للصناعات التعدينية 1.5.11. مرحلة التخطيط:

يتم في هذه المرحلة إعداد فريق لإدارة المخاطر وتحديد رئيس للفريق لوضع الخطط المفصلة لأجل تطبيق نظام ادارة المخاطر، كما يتم وضع سياسة واهداف ادارة المخاطر و الخطط و الإجراءات و البرامج اللازمة لتحقيق ذلك ويمكن توضيح خطوات مرحلة التخطيط بالشكل (4) :



شكل (4) مرحلة التخطيط لتطبيق نظام ادارة المخاطر وفقاً للمواصفة القياسية (ISO 31000:2018)

2.5.11. مرحلة التنفيذ:

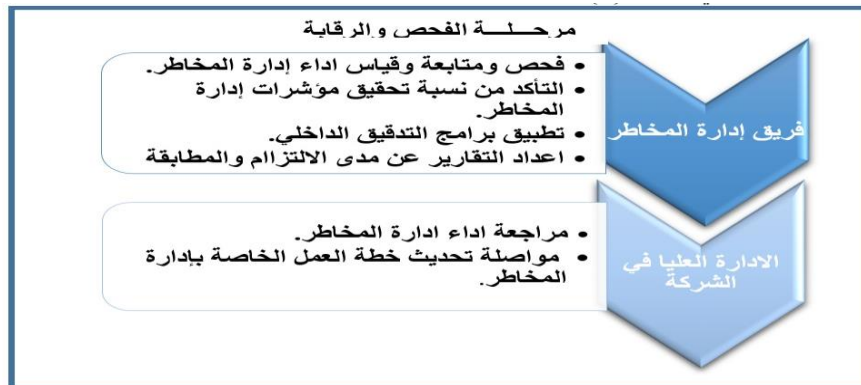
خلال هذه المرحلة، يقوم فريق المخاطر بجعل خطة ادارة المخاطر موضع التنفيذ الحقيقي و بتنسيق الأنشطة لزيادة وعي الموظفين داخل الشركة والتي تؤكد على أهمية ادارة المخاطر. اذ يمكن توضيح مرحلة التنفيذ بالشكل (5) و كما يأتي :



شكل (5) مرحلة التنفيذ لتطبيق نظام إدارة المخاطر على وفق المواصفة القياسية (ISO31000:2018)

3.5.11. مرحلة الفحص والرقابة:

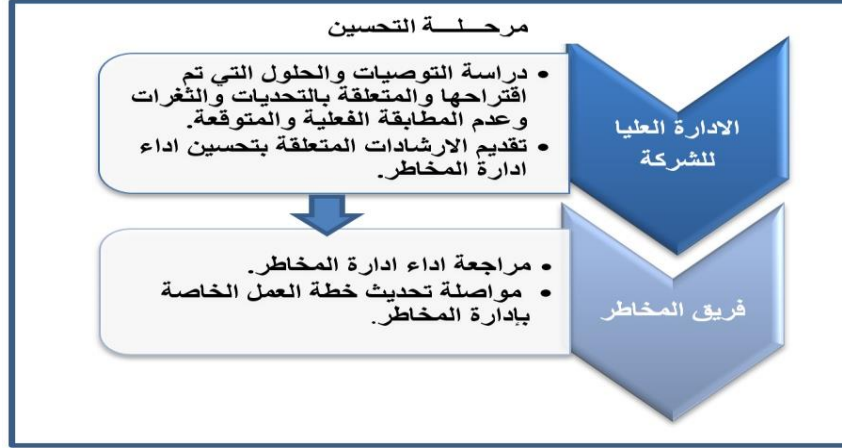
تقوم الشركة العامة للصناعات التعدينية بمراقبة وقياس أداء ادارة المخاطر بشكل منتظم، بما في ذلك نتائج التدقيق الداخلي وقياس مؤشرات الأداء، كما مبين في الشكل (6):



شكل (6) مرحلة الفحص والرقابة لتطبيق نظام إدارة المخاطر على وفق المواصفة القياسية (ISO31000:2018)

4.5.11. مرحلة التحسين:

يجب على فريق ادارة المخاطر في الشركة العامة للصناعات التعدينية تقييم أداء ادارة المخاطر بناءً على التقارير نوية التي تتضمن نتائج أداء ادارة المخاطر ومستويات الالتزام وتوصيات تقييم المخاطر، كذلك مراقبة مجالات الس التحسين واعداد قائمة بالإجراءات التصحيحية أو الوقائية اللازمة، و كما موضح في الشكل (7):



شكل (7) مرحلة التحسين لتطبيق نظام إدارة المخاطر على وفق المواصفة القياسية (ISO31000:2018)

12. الاستنتاجات

- 1- لم يتم تطبيق مواصفة ادارة المخاطر (ISO 31000:2018) بصفة منهجية وفاعلة مما نتج عنه عدم دقة في التعامل مع مختلف الاخطار التي تتعرض لها الشركة.
- 2- تبين نتائج قوائم فحص الفجوة مدى مطابقة التنفيذ الفعلي مع متطلبات مواصفة ادارة المخاطر، حيث ظهرت نسبة التطبيق الفعلي لبنود مواصفة ادارة المخاطر 60% وهذه نسبة لا بأس بها، حيث بلغ معدل التطبيق (3.6) مما يؤشر على انه مطبق جزئياً وموثق كلياً.
- 3- لم تحدد الشركة خطة حدود وامكانية تطبيق المواصفة الدولية القياسية (ISO31000:2018) لنظام ادارة المخاطر، ولا الموارد اللازمة لذلك.
- 4- لم تضع الشركة سياسة لإدارة المخاطر متوافقة مع الاتجاه الاستراتيجي للشركة.
- 5- هناك ضعف في تقييم وتحديد وتحليل المخاطر والتي تؤدي الى حدوث خسائر مادية ومعنوية.
- 6- يقتصر تحديد الاخطار التي تواجه الشركة على كيف ولماذا تنشأ تلك الاخطار، بالرغم من امتلاك الشركة استثمارات تحديد المخاطر لكن تفنقر الى تقييم ومعالجة المخاطر بصورة صحيحة.

13. التوصيات

- 1- قيام الشركة العامة للصناعات التعدينية بتطبيق المواصفة القياسية الدولية لنظام ادارة المخاطر (ISO 31000:2018)، و جعلها هدفاً من الأهداف الاستراتيجية للشركة .
- 2- قيام قسم ادارة الجودة بالعمل على معالجة الفجوات لنظام ادارة المخاطر وذلك بإجراء عمليات التحليل والقياس والتحسين لكافة مراحل عمليات ادارة المخاطر وما ينتج من آثار سلبية في حالة اهمال هذه الفجوات.
- 3- اعداد خطة لحدود وامكانية تطبيق المواصفة الدولية القياسية (ISO 31000:2018) لنظام ادارة المخاطر، وتحديد الموارد اللازمة لذلك.
- 4- وضع وتبني سياسة لادارة المخاطر التي يتم من خلالها تحسين اداء الشركة وتفعيل دورها في التنمية الاقتصادية في ضوء برامج متكاملة وتكون ذات رؤية واضحة في مجال ادارة المخاطر.
- 5- الاهتمام بإدارة المخاطر من خلال تقييم وتحديد المخاطر بدقة وكيفية التحكم بها واتخاذ القرارات الصارمة في ضوء نظم واساليب رقابية وادارية تضمن تحقيق اهداف الشركة بصورة أفضل.
- 6- استخدام ادوات تحديد الخطر مثل الاستبانات وتحليل SWOT والعصف الذهني وغيرها لضرورة تحديد المخاطر بدقة ووضع سجل لتوثيقها، وكذلك من اجل ايجاد حلول منطقية وعاجلة لتلك المخاطر وضمان عدم تكرارها في المستقبل.

المصادر

- [1] ابراهيم، فاطمة أحمد زكي، (2022)، تصور مقترح لادارة المخاطر في جامعة بنها على ضوء جائزة مصر للتميز الحكومي، بحث منشور في مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الازهر، العدد (194)، الجزء (2)، ص (80-156).
- [2] اسماعيل، عمر علي و احمد، ميسر ابراهيم، (2021)، تكامل نظام ادارة المخاطر ISO31000:2018 ومنهجية ادارة مخاطر الجودة في بناء جودة التعليم العالي: تصورات نظرية، بحث منشور في المؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الادارية والمالية، جامعة جيهان، اربيل، ص (172-177).

- [3] بغو، الفة، (2013)، دور ادارة المخاطر في تحقيق جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية/ دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية – علي بوسحابة – بولاية خنشلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.-
- [4] الخطيب، سمير كامل، (2008)، ادارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر، كتاب صادر عن مكتبة مصر ودار المرتضى، بغداد، العراق.
- [5] الخلف، نور صباح محمد، (2019)، البعد الاستراتيجي لادارة المخاطر في المشايخ الانشائية / دراسة حالة في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، بحث دبلوم عالي في التخطيط الاستراتيجي، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- [6] دليلة، بو علي، (2015)، إدارة المخاطر المصرفية بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية / دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- [7] السبيعي، عبد العزيز بدر سعود، (2019)، اثر ممارسات ادارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت.
- [8] شبر، الهام خضير، (2021)، ادارة المخاطر وادارة الازمات في المنظمة السياحية (تطبيقات و مقترحات على المستوى العربي)، كتاب صادر عن مكتبة الشاملة الذهبية للنشر والتوزيع.
- [9] الشرفا، ياسر عبد طه و كجيل، مجد ذكريا، (2023)، اثر تطوير الادوات المالية على ادارة المخاطر في المصارف الاسلامية في قطاع غزة، بحث منشور في الجامعة الاسلامية، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد (26)، العدد (1)، ص (165-182).
- [10] محمد، بشرى ونوري، حيدر صباح (2020)، تأثير ادارة الخطر وفق المواصفة ISO31000:2009 على قرارات عمليات الخدمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (2020)، العدد(60)، ص (217 – 255).
- [11] النجار، غسان محمد خليل، (2017)، اثر ادارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم - دراسة حالة مشاريع حاضنة الاعمال والتكنولوجيا في الجامعة الاسلامية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- [12] Berg, H., (2010), Risk Management: Procedures, Methods and Experinces, Research of RT &A, Vol (1), pp (79-95).
- [13] Goniwe, C.M., (2018), Risk Management Framework For Selected Service Organizations in the Western Cape, Master of Engineering: Quality in the Faculty of Industrial and Systems Engineering, Cape Peninsula University of Technology.
- [14] International Organization for Standardization Risk Management Principles and Guidelines, ISO31000:2018 www.iso.org/standard/65694.html.
- [15] Na Rowong, P. & Phungam, W., (2009), Critical Success factor for Effective Risk Management procedures in Financial Industries, Master Thesis in Thailand, Umea University.
- [16] Pernille, Monstad Roberg, (2013), Unveiling barriers and enablers of risk management in interoperability efforts, A Thesis of degree Master of Economic and Social Sciences Department of information System, University of Agder.
- [17] Rejda, G.E. & McNamara, M.J., (2016), principles of Risk Management and Insurance, (13th Ed.),Book of Pearson, Boston, USA.



**Journal of Administration
& Economics**

**Mustansiriyah
University**

**College of
Administration &
Economics**

P-ISSN: 1813 - 6729

E- ISSN: 2707-1359

Diagnosis of the gap between the reality of the risk management system and the international standard (iso31000:2018) at the general company for mining industries

Rasha Harbi Mahdi Al-Azzawi

Dep. of Quality Management, Ministry of Industry and Minerals, General Company for Mining Industries, Baghdad, Iraq

Email: rasharashs2014@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/>

Kadhem Ahmed Jawad Al-Jashami

Dep. of Business Administration, College of Administration & Economics, Mustansiriyah University, Baghdad, Iraq

Email: uadh_jsheme@uomustansiriyah.edu.iq, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4247-9059>

Article Information

Article History:

Received: 21 / 2 / 2024

Accepted : 10 / 6 / 2024

Available Online: 25 / 7 / 2024

Page no : 185 – 195

Keywords:

Risk management , International standard (ISO31000:2018) , Risk management system

Abstract

Humans have dealt with risks since the dawn of history, and they have become an integral part of daily life, whether these risks resulted from natural causes or were man-made.

The research started from the problem of the General Company for Mining Industries suffering from several risks, the most prominent of which is that the company's factories are exposed to frequent fires, the danger of chemicals and their emissions used in factories, so it was necessary to have a risk management system to address the above cases. The research aims to diagnose the gap between the reality of the risk management system and the company's international standard (ISO31000:2018). The importance of the study appeared in the availability of a proposed mechanism through which the main steps for implementing the risk management system are clarified based on the application of the provisions of the international standard (ISO31000:2018).

The research sample represented the General Company for Mining Industries, one of the Iraqi Ministry of Industry and Minerals companies. A case study approach was adopted as a research methodology, which included observation, field experience, and direct meetings. A checklist was also used in the study, and a fishbone diagram (Ishikawa diagram) was used to diagnose the gap problem and the reasons for poor application and documentation in the requirements of the risk management standard (ISO 31000:2018). The research results showed that there is a gap of (40%) between the actual reality of the risk management system and the international standard (ISO31000:2018).

Correspondence:

Researcher name Rasha Harbi Mahdi Al-Azzawi

Email:

Rasharashs2014@gmail.com