

مدى توافر متطلبات المواصفة الارشادية 2018 : ISO 31000 لادارة المخاطر/ دراسة
تطبيقية في وزارة الداخلية العراقية

**Managing of risk according guidelines (ISO 31000:2018)/
applicational study in Iraqi interior ministry**

أ.م. د اريج سعيد خليل
Assis. Prof. Dr. Areej Saeed Khalil*2
areejsaeed sq@mtu.edu.iq
الجامعة التقنية الوسطى/ الكلية التقنية الادارية/بغداد
central technical university-administrative
technical college-baghdad

سرى علي حميد
Sura Ali Hameed
suraalihameed997@gmail.com
الجامعة التقنية الوسطى/ الكلية التقنية الادارية/بغداد
central technical university-administrative
technical college-baghdad

المستخلص :

يهدف البحث الحالي الى تصميم منهج تقييم المخاطر وفق المواصفة ISO 31000: 2018 في وزارة الداخلية العراقية وتشكيلاتها من خلال اعداد دليل ارشادي فضلاً عن اعداد اجراء لإدارة المخاطر وفقاً للدليل الذي سيتم اعداده، لاعتماد هذا الاجراء في عملية تحديد وتقييم وتحليل ومعالجة المخاطر التي تحيط بكافة عمليات التشكيل المستهدف، لمعالجة مشكلة البحث المتمثلة بأفتقار وزارة الداخلية الى وجود وثيقة معدة وفق معايير محددة توضح جوانب وعمليات أنشطة ادارة المخاطر وصولاً الى معالجتها والتأكد من فاعليتها، ولتحقيق اهداف البحث اعتمد الباحثان على منهج دراسة الحالة لمعرفة حجم الفجوة بين مستوى تطبيق الوزارة لادارة المخاطر ومتطلبات المواصفة ISO 31000:2018، والذي قامت الباحثة من خلاله بإعداد استمارة خاصة توضح خطوات تحديد المخاطر وتقييمها وكيفية تحليل اسبابها واساليب وضع الحلول لمعالجتها التي تحيط بأعمال كل تشكيل، فضلاً عن انها قدمت معلومات موثقة خاصة بالمخاطر في كل تشكيل، الغرض منها اعداد قاعدة بيانات تمكن تشكيلات الوزارة كافة من عملية تلاقح الافكار والتعرف على افضل الحلول المقترحة لمعالجة المخاطر، وقد اعتمدت المقابلات الشخصية مع عدد من القيادات الامنية في الوزارة المبحوثة فضلاً عن الملاحظة المباشرة لسير الاعمال فيها، ساعدت الباحثة على تطبيق التجربة المقترحة في دراستها، لذا خرجت البحث بمجموعة من النتائج كان اهمها ان وزارة الداخلية اعدت خطة استراتيجية للفترة (2019-2023) الا انها لم تضع نظام او برنامج او إجراءات أساسية لتقييم المخاطر التي تحول دون تنفيذ الخطة أعلاه سوى اعتمادها على الخبراء والمختصين في صياغتها.

الكلمات الرئيسية: المخاطر، ادارة المخاطر، المواصفة الارشادية ISO 31000: 2018، وزارة الداخلية العراقية.

Abstract:

The current study aims to design a risk assessment approach according to ISO 31000:2018 in the Iraqi Ministry of Interior and its formations by preparing a guideline as well as preparing a risk management procedure according to the guide that will be prepared, to adopt this procedure in the process of identifying, evaluating, analyzing and treating the risks that surround all operations The target formation, to address the problem of the study represented by the Ministry of Interior's lack of a document prepared according to specific criteria that explains the aspects and processes of risk management activities in order to address them and ensure their effectiveness. And how to analyze their causes and methods for developing solutions to address them that surround the work of each formation, in addition to providing documented information on the risks in each formation, the purpose of which is to prepare a database that enables all the Ministry's formations to cross-fertilize ideas and identify the best proposed solutions to address risks. Personal interviews have been adopted With a number of security leaders in the researched ministry, as well as direct observation of the workflow In it, the researcher helped to implement the proposed experiment in her study, so the study came out with a set of results, the most important of which was that the Ministry of Interior prepared a strategic plan for the period (2019-2023), but it did not develop a system, program or basic procedures to assess the risks that prevent the implementation of the above plan except Its reliance on experts and specialists in its formulation.

Key words: risk, risk management, guiding specification ISO 31000: 2018, Iraqi Ministry of Interior.

1- المقدمة

إن إلقاء اللوم على الأفراد أسهل بكثير من إلقاء اللوم على أنظمة فكرية كاملة، إذ يمكن أن يُطلب من كبار المديرين التنفيذيين للمنظمات التي تلقت الفشل الاعتذار علناً، ولكن بنية المفاهيم والافتراضات التي يعملون من خلالها أقل وضوحاً وخضوعاً للمساءلة، ومع ذلك فإذا كانت جذور هذه الأزمة التي تتعرض لها هذه المنظمات تكمن بالفعل في فشل فكري واسع النطاق، فمن الضروري تحويل تركيز اللوم والتحليل عن المشتبه بهم من البشر المعتادين، بغض النظر عما قد يكون فكروا فيهم كأفراد، وفكروا في أسئلة المعرفة الأصعب، وفي هذه البحث ينصب التركيز على إدارة مخاطر المنظمة والتأكيد على الاقتراحات السابقة بأنه متورط بشدة في فشل واسع النطاق للذكاء الإداري والتنظيمي، على الرغم من حقيقة أن العديد من الأشخاص الجيدين والقادرين يشاركون في تفعليلها، وفي الواقع يحتاج صانعو السياسات إلى فهم قيود إدارة المخاطر المؤسسية كمنصة لإعادة البناء المؤسسي. لذا يهدف البحث الحالي إلى إدارة المخاطر في وزارة الداخلية العراقية عبر اعداد دليل لإدارة المخاطر بالاستناد الى ارشادات المواصفة ISO 31000: 2018 والذي يحدد الخطوط العريضة للبدء بتشغيل نظام إدارة المخاطر، إذ تمثلت مشكلة البحث بحاجة الوزارة المبحوثة الى وجود هذا الدليل لإدارة المخاطر التي تواجهها على مستوى الوزارة وتشكيلاتها وفقاً لمعايير محددة حسب متطلبات الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية (2019-2023)، ومن ثم تحديد اجراء لإدارة المخاطر من خلال تحديد وتحليل وتقييم ومعالجة، لذلك فإن الهدف الاساسي والنهائي لهذه البحث هو تحديد المخاطر وتقييمها ووضع المعالجات لها وتقديم هذه البحث تجربة ميدانية عملية تساعد الوزارة المبحوثة في عملياتها الخاصة بالسيطرة على المخاطر التي تتعلق بأنشطة تنفيذ الاعمال. كما تبرز اهمية البحث الحالي من كونه سيسهم في تحديد المخاطر التي تحيط بعمليات وزارة الداخلية، فضلاً عن انها تمهد لتطبيق نظام اداري فاعل وكفوء يساعد على إدارة المخاطر وتعميم ثقافة التخطيط المستقبلي لمعالجة المخاطر قبل وقوعها لدى القيادات المتقدمة لوزارة الداخلية العراقية وتعزيز دورها في مجال تطوير الاداء التنظيمي والوظيفي وجعلها أكثر اهتمام في هذا الجانب. لتحقيق اهدافه فقد اعتمد البحث الحالي على المنهج التطبيقي كونه يهدف الى حل مشكلة قائمة عن طريق التعرف على جميع الجوانب المحيطة بالمشكلة، والذي ينبغي من خلاله اعتماد الشفافية والموضوعية لأقصى درجة، لذا فقد عملت الباحثة إلى تصميم نموذج عملي اولي حددت فيه الخطوات الاساسية لاعتماد تطبيقه على ارض الواقع والذي يضمن اعداد دليل واقتراح اجراء وتقديم نتائج تقييم لهذه المخاطر ومعالجات للسيطرة عليها.

لذلك خرج البحث بمجموعة من الاستنتاجات كان اهمها ان وزارة الداخلية اعدت خطة استراتيجية للفترة (2019-2023) الا انها لم تضع نظام او برنامج او اجراءات أساسية لتقييم المخاطر التي تحول دون تنفيذ الخطة أعلاه سوى اعتمادها على الخبراء والمتخصصين في صياغة الخطة الاستراتيجية، كما قدمت البحث الحالية مجموعة من التوصيات كان اهمها ضرورة الاعتماد على نظام إدارة المخاطر في عملية التخطيط الاستراتيجي لوزارة الداخلية من خلال الاعتماد على الدليل المقترح في البحث وتطبيق نظام إدارة المخاطر في جميع مجالات عملها بغرض تجنبها الصعوبات والاطار الطارئة في بيئة العمل من خلال اعتماد الإجراءات الواردة في الدليل المقترح في البحث.

لقد اشتمل البحث على اربع مباحث استعرض الاول الاطار المنهجي في حين تضمن المبحث الثاني على بيان الاطار النظري لمتغيرات البحث فيما اختص المبحث الثالث بتناول الاطار التحليلي للبحث وبرز الخطوات الاحصائية التي اعتمدت، اخيراً فقد اشتمل المبحث الرابع على الاستنتاجات والتوصيات التي تمخضت عنها نتائج البحث.

2- منهجية البحث

1-2- مشكلة البحث

تستخدم المنظمات أنظمة متعددة من أجل دعم أفضل لمهامها، لذا تلعب إدارة المخاطر دوراً مهماً في حماية أصول هذه المنظمات وبالتالي تحقيق رسالتها المتعلقة بتنفيذ عمليات الاعمال، إذ تُعد عملية إدارة المخاطر الفاعلة مكوناً مهماً لبرامج المنظمات بشكل عام، ومنظمات الأمن الداخلي بشكل خاص، لذا ينبغي أن يكون الهدف الرئيس من عملية إدارة المخاطر في المنظمة هو حماية المنظمة وقدرتها على أداء رسالتها، وليس فقط أصولها، ومن هنا لا ينبغي التعامل مع عملية إدارة المخاطر على أنها وظيفة فنية يقوم بها خبراء محدودون يقومون بتشغيل نظام إدارة المخاطر فقط، بل كوظيفة إدارية أساسية للمنظمة.

من هذا المنطلق برزت مشكلة البحث المتمثلة بحاجة الوزارة الى وجود دليل ارشادي موحد لإدارة مخاطر وزارة الداخلية مجال البحث وعلى مستوى الوزارة وتشكيلاتها وفقاً لمعايير محددة حسب متطلبات الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية (2019-2023)، يقوم بتنظيم التأثيرات السلبية الناتجة عن غياب هذه الوثيقة المهمة والتي توضح جميع جوانب عمليات وانشطة إدارة المخاطر من تحديد المخاطر، مروراً بتقييمها، ووصولاً الى معالجتها والتأكد من فاعلية هذه الحلول المقترحة لمعالجة المخاطر المحددة بشكل كامل كما موضح وعليه أثيرت التساؤلات التالية:

1. ما هو واقع عمليات إدارة المخاطر في وزارة الداخلية العراقية ومدى كفاءتها؟
2. ما مدى توافر الاسس والعناصر الرئيسية لإدارة المخاطر في وزارة الداخلية العراقية وفقاً لمتطلبات المواصفة الارشادية (ISO 31000: 2018)؟
3. ما هي الطرق والاساليب والتقنيات اللازمة لإدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية في وزارة الداخلية العراقية وبالاستناد الى متطلبات المواصفة الارشادية (ISO 31000: 2018)؟

2-2 أهداف الدراسة

- برزت اهداف الدراسة من الهدف الاستراتيجي لوزارة الداخلية العراقية والمتمثل بـ (تطوير آليات عمل المنظومة الادارية والمالية وبناء مؤسسة أمنية مهنية) والذي ورد في الخطة الاستراتيجية للأعوام (2019-2023)، ومن هذا المنطلق يمكن توضيح اهداف الدراسة على النحو الآتي:
1. تشخيص الفجوة بين الواقع الفعلي لتطبيق ادارة المخاطر في وزارة الداخلية وبين متطلبات المواصفة الارشادية ISO 31000:2018 عن طريق تحديد حالات عدم المطابقة مع المتطلبات, بما يساعد على تحقيق التوافق معها لتقليص تلك الفجوة ان امكن ذلك.
 2. اعداد دليل ارشادي لإدارة المخاطر في وزارة الداخلية العراقية وتشكيلاتها وفقاً لمتطلبات المواصفة الارشادية (ISO 31000: 2018)، و بناءً على واقع عمل الوزارة والقوانين والتشريعات والمتطلبات التنظيمية ذات العلاقة.
 3. اعداد آلية إدارة المخاطر لكافة تشكيلات الوزارة وفقاً للدليل الذي سيتم اعداده، لاعتماد هذا الاجراء في عملية تحديد وتقييم وتحليل ومعالجة المخاطر التي تحيط بكافة عمليات التشكيل المستهدف.
 4. اعداد استمارة خاصة توضح خطوات تحديد المخاطر وتقييمها وكيفية تحليل اسبابها واساليب وضع الحلول لمعالجة المخاطر التي تحيط بأعمال كل تشكيل.
 5. تقديم معلومات موثقة خاصة بالمخاطر في كل تشكيل، الغرض منها اعداد قاعدة بيانات تمكن تشكيلات الوزارة كافة من عملية تلاقح الافكار والتعرف على افضل الحلول المقترحة لمعالجة المخاطر، فضلاً عن انها تمثل قاعدة ممارسات عملية مستقبلية لمواجهة المخاطر المحتملة في كافة تشكيلات الوزارة.
 6. تقديم توصيات تسهم في إدارة مخاطر وزارة الداخلية العراقية وتشكيلاتها بشكل فاعل وكفوء وفقاً للإمكانيات العالية المتوفرة فيها.
 - 7.

2-3 أهمية الدراسة

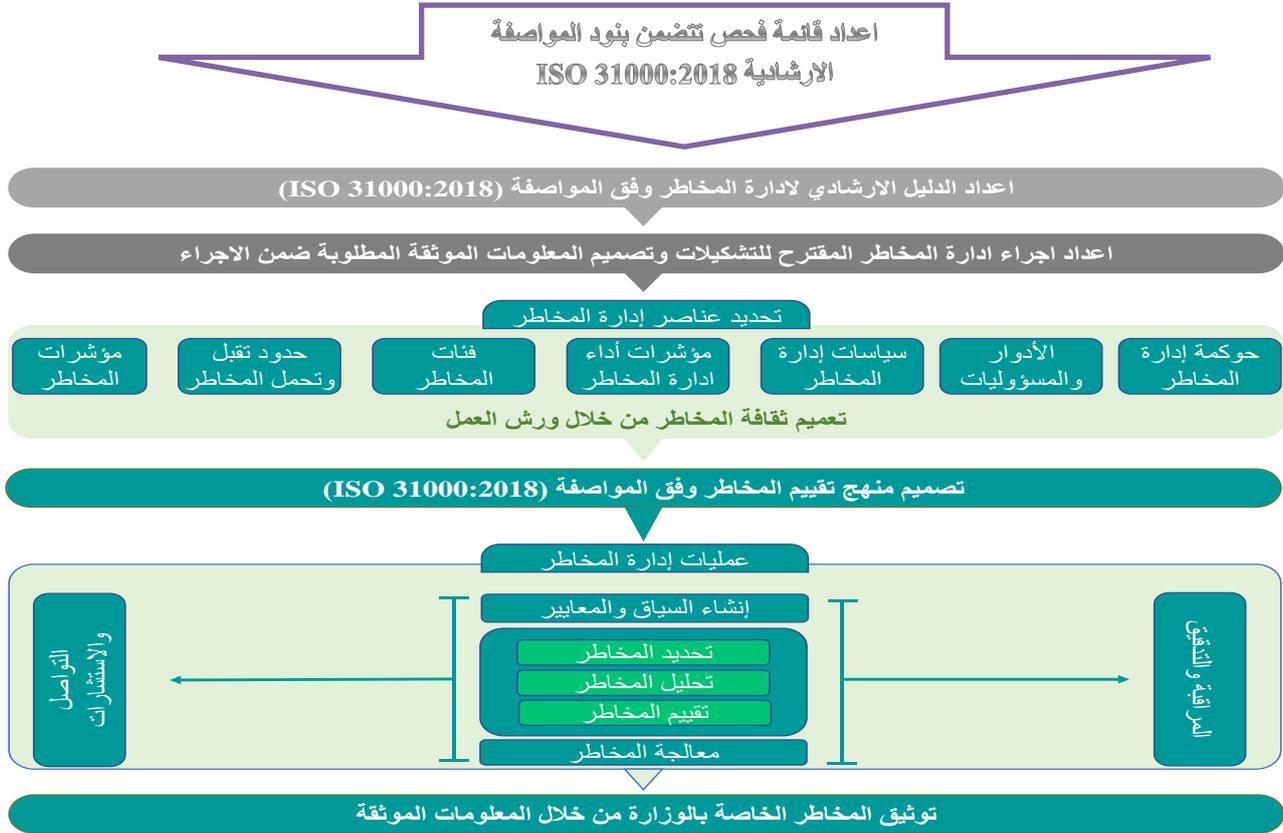
- تتمثل اهمية الدراسة بالآتي:
1. اعداد دليل ارشادي بالاستناد الى متطلبات المواصفة الارشادية (ISO 31000: 2018) اذ اتضح للباحثة من خلال المقابلات الميدانية الغير مهيكلة مع عدد من القيادات الإدارية في وزارة الداخلية العراقية ان الوزارة بصدد تشكيل فريق وزاري يتولى مهمة وضع سياسة عامة لإدارة المخاطر، لذا فإن الدليل الحالي يمثل مساهمة فاعلة في دعم الفريق الوزاري لوضع الخطوات المستقبلية لإدارة المخاطر في الوزارة المبحوثة.
 2. ستسهم الدراسة الحالية في تحديد المخاطر التي تحيط بعمليات وزارة الداخلية العراقية، فضلاً عن انها تمهد لتطبيق نظام إداري فاعل وكفوء يساعد على إدارة المخاطر وتعميم ثقافة التخطيط المستقبلي لمعالجة المخاطر قبل وقوعها لدى القيادات المتقدمة لوزارة الداخلية وتعزيز دورها في مجال تطوير الاداء التنظيمي والوظيفي وجعلها أكثر اهتمام في هذا الجانب.
 3. ستسهم الدارسة الحالية في ارشاد تشكيلات الوزارة المبحوثة الى مصادر الخطر التي يتوجب التركيز عليها لمعالجتها واستغلالها كفرص مستقبلية.
 4. ستسهم المعلومات الموثقة في تسهيل عمليات تبادل المعلومات بين التشكيلات، من خلال رفع كافة المعلومات الموثقة الى فريق العمل الوزاري المشكل لهذا الغرض وبما يسهم في تنفيذ سياسة المخاطر العامة في وزارة الداخلية العراقية.
 5. ستسهم الدراسة في مساعدة الوزارة المبحوثة على توحيد اجراءات العمل الخاصة بإدارة المخاطر في كافة تشكيلاتها بما يضمن تحقيق معالجات متقدمة للمخاطر الحالية والمحتملة فيها.

2-4 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج التطبيقي كونه يستخدم في حال رغبة الباحثة في التأكد من صحة النظريات فإن اكتشاف فيها أي نواقص، فإنه يقوم باستكمالها قبل أن يخرج البحث العلمي إلى النور، والهدف منه هو حل مشكلة قائمة عن طريق التعرف على جميع الجوانب المحيطة بالمشكلة، والذي ينبغي من خلاله اتباع الشفافية والموضوعية لأقصى درجة في تلك النوعية من الأبحاث من أجل الوصول إلى نتائج قاطعة.

2-5 المخطط الاجرائي للدراسة

يوضح الشكل (1) المراحل الاساسية التي اعتمدت في الدراسة للوصول الى النتائج النهائية



شكل (1) المخطط الاجرائي للدراسة

المصدر: اعداد الباحثون.

2-6 الجمهور المستهدف من الدليل

يوفر هذا الدليل أساساً مشتركاً للموظفين ذوي الخبرة و عديمي الخبرة والتقنيين وغير التقنيين الذين يدعمون أو يستخدمون عملية إدارة المخاطر الخاصة بهم، اذ يشمل هؤلاء الأفراد الإدارة العليا، أصحاب المهام، الموظفين الذين يتخذون قرارات بشأن ميزات أمن العمليات والأنشطة، وهؤلاء الجمهور هم على النحو الآتي:

1. القيادات المتقدمة في وزارة الداخلية العراقية الذين يضمنون تنفيذ إدارة المخاطر بالوكالات او التشكيلات المستهدفة.
2. فريق إدارة المخاطر الوزاري المسؤول عن القرار النهائي بشأن السماح بأعتماد السياسة العامة لإدارة المخاطر ونظام إدارة المخاطر في الوزارة المبحوثة وتشكيلاتها.
3. مسؤولي شعب الجودة في التشكيلات المسؤولين عن متابعة تنفيذ برنامج إدارة المخاطر في التشكيل المعني، والذين يختبرون ويضمنون سلامة نظام وبيانات إدارة المخاطر.
4. مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب كونهم يعتبرون المسؤولين عن اداء العمليات والأنشطة الخاصة بإدارة المخاطر في مؤسساتهم.
5. الموظفين كافة كونهم مسؤولين عن تحديد كافة المخاطر التي تحيط بالأنشطة اليومية التي يؤديها بشكل دوري.
6. المدققون والمستشارون وموظفي الدعم الفني وإدارات تقديم الأنشطة الثانوية الداعمة لسير عمليات إدارة المخاطر في تشكيلات الوزارة المبحوثة.

مفهوم وتعريف المخاطر

أن كلمة خطر ببساطة تصف أي نتيجة غير مقصودة أو غير متوقعة، جيدة أو سيئة لقرار أو مسار عمل، وتعد ظاهرة معقدة لها أبعاد مادية ونقدية وثقافية واجتماعية ويتم الإشارة الى أنها معنية بالأحداث غير المتوقعة التي قد تحدث في المستقبل والتي يكون احتمالها ونتائجها بالضبط غير مؤكد ولكنه قد يؤثر على مصالح وأهداف المنظمة بطريقة م؛(7: Öngel,2009) لذا تدور المخاطر حول الأحداث وعواقبها التي يمكن أن تحدث في المستقبل، وفي الوقت الحالي لا نعرف ما هو الحدث الذي سيحدث في الساعة القادمة أو غداً أو العام المقبل، وإذا حدث ما ستكون عواقبه، وما مدى احتمالية وقوع حدث ما ومدى سوء حدوثه إذا حدث، لذلك هناك عدم تأكد بشأن الأحداث وعواقبها(6: Siayor,2010)

وعليه عرف(17: Sithipolvanichgul,2016) المخاطر بأنها التأثير التراكمي لاحتمال حدوث حالات غير مؤكدة قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على أهداف المنظمة.

مفهوم وتعريف ادارة المخاطر

إن إدارة المخاطر هي التطوير المنطقي والتنفيذ لخطة للتعامل مع الخسائر المحتملة، ومن المهم للمنظمة أن تضع برامج لإدارة المخاطر من أجل إدارة تعرضها للمخاطر وكذلك حماية أصولها، فالجوهر هو الاستعداد مسبقاً لكيفية التحكم في الخسائر وتمويلها قبل حدوثها، وهي استراتيجية للتخطيط قبل الخسارة لموارد ما قبل الخسارة(22: Wesselink, 2013). وعلى الرغم من أن جميع الأعمال التجارية تواجه حالة من عدم التأكد، إلا أن المنظمات تواجه بعض أنواع المخاطر الخاصة نظراً لطبيعة أنشطتها، فإدارة المخاطر بالمعنى الواسع ليست فقط تخصصاً للمهنيين المتخصصين، ولكنها تتخلل كل نشاط للمنظمة، ، وكما أشرنا آنفاً فإن الخطر يعني توقع وقوع كارثة، لذا يتم تنظيم هذا التوقع في عملية إدارة المخاطر(16: 2016: Sithipolvanichgul).

وعليه عرفها(59: Eid,2011) مجموعة الأنشطة داخل المنظمة التي يتم الاضطلاع بها لتقديم أفضل النتائج وتقليل تقلب أو تباين تلك النتيجة.

اهداف ادارة المخاطر

اوضح(52: Misiura,2015) ان اهداف ادارة المخاطر تتمثل بالآتي:

1. تقليل حالات عدم التأكد والمفاجآت السلبية التي قد تؤدي إلى خسائر فادحة من خلال دفع المديرين إلى فهم أفضل للمنظمة والسيناريوهات المحتملة التي قد تسبب مثل هذه الأضرار والقدرة على الاستجابة بفاعلية بمجرد حدوثها.
2. خلق القيمة والعواقب الإيجابية على أداء المنظمة وقيمتها.
3. البحث عن الفرص واغتنامها بفضل فهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة وبيئة السوق، اذ يمنح نظام إدارة المخاطر المنظمة ميزة تنافسية، وهذا ما أظهرته الأزمة المالية لعام 2008 م فالعديد من المنظمات ذات القيمة فشلت مما أعطى المنظمات التي نجت من حصص السوق وفرص النمو الكبيرة.
4. ضمان تدفق اتصالات مرنة، اذ تنتقل المعلومات رأسياً وأفقياً دون إعاقه، وسيساعد هذا في زيادة الوعي بالمخاطر الأكثر أهمية وتحسين رد الفعل.

اهمية ادارة المخاطر

تتمثل اهمية ادارة المخاطر بالآتي:

1. كلما زادت ثقة المنظمة في أنظمة إدارة المخاطر الخاصة بها، زادت احتمالية قدرتها على تحويل هذه المخاطر إلى فرص لتحقيق الربح(7: Öngel,2009).
2. أحد العوامل الحاسمة في توفير عوائد أفضل للمساهمين، اذ إنها مصدر مهم لخلق القيمة في المنظمات، فإدارة المخاطر هي أيضاً ضرورة لاستقرار المنظمات بشكل عام(17: Drari,2018).
3. تعد إدارة المخاطر وسيلة يتم من خلالها تعظيم فرص الأعمال وتقليل الخسائر المحتملة والمادية، اذ تضع المنظمة أهدافاً استراتيجية وتشغيلية ثم تدير المخاطر التي تهدد هذه الأهداف(6: Siayor,2010)
4. هناك صلة وثيقة بين الإدارة الفاعلة للمخاطر ونجاح المنظمة، اذ يتم قياس المخاطر من خلال تأثيرها المحتمل على تحقيق أهداف المنظمة(7: Öngel,2009).

المواصفة الارشادية ISO 31000:2018

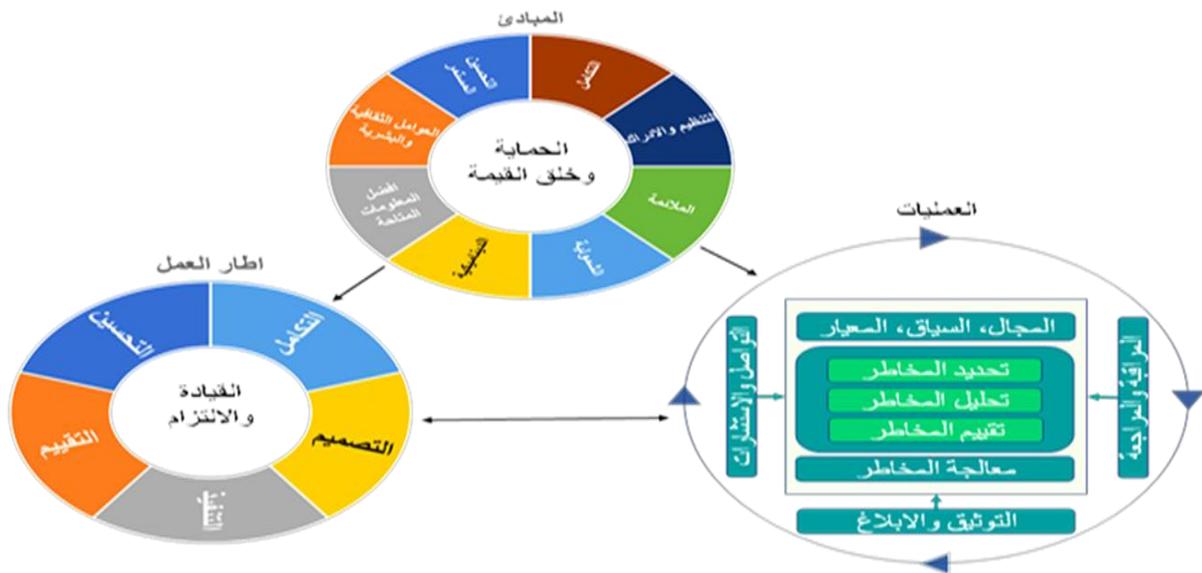
ISO 31000:2018 هي معيار دولي لادارة المخاطر التي انشأتها منظمة التقييس الدولية، الغرض من هذه المواصفة تقديم ارشادات عامة لانشاء اطار لادارة الاعمال ويطبق على اي منظمة مهما كان حجمها ونوعها، وعلى الرغم من ان معايير الايزو الاخرى يمكن الحصول على شهادة عند تطبيقها، الا ان المعيار ISO 31000 لا يمكن استخدامه للحصول على الشهادة، الا انه يوفر ارشادات مفيدة بشأن الممارسات الفاعلة لادارة المخاطر، ويمكن ان يكون قابل للتطبيق على الصعيد العالمي ويعتبر ايضا معيار هام لافضل ممارسات ادارة المخاطر في المنظمات(32-38: Wilbanks,2020).

فوائد المواصفة ISO 31000: 2018

يتمثل أحد العناصر الحاسمة في المواصفة ISO 31000: 2018 في أنها قابلة للتكيف مع المنظمات والسياقات والقوانين والبيئات المختلفة، إذ توفر المواصفة ISO 31000: 2018، التي تم تصميمها واعدادها وتنفيذها وضمانه بشكل صحيح، المزايا التالية:

1. هي معيار دولي اعتمده أكثر من 60 دولة كمعيار وطني للمخاطر (Wilbanks,2020: 32-38).
2. عملية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تدخل في التفكير القائم على المخاطر (Hategan, 2022: 107_116).
3. عبارة عن دليل إرشادي مفتوح يتسم بالمرونة والانفتاح على التفسير بحيث يمكن تطبيقه عالمياً (Wilbanks,2020: 32-38).
4. تشجيع اتخاذ القرارات الاستباقية والوقائية والسريعة والتنبؤية من صنع الإدارة بدلاً من رد الفعل (Hategan, 2022: 107_116).
5. تحديد ومعالجة المخاطر في جميع أنحاء المؤسسة (Hutchins,2018: 6-7).

مكونات المواصفة ISO 31000:2018



الشكل (2) مكونات المواصفة (ISO31000:2018)

Source:ISO (2018). ISO 31000:2018 – Risk management Guidelines. Geneva, Switzerland: ISO13.

4- الجانب العملي

4-1 اعداد قائمة فحص لبنود المواصفة الارشادية ISO 31000:2018

جدول (1) قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الاطار/ القيادة والالتزام)

غير مطبق غير موثق 0	مطبق جزئي موثق جزئي 1	مطبق كلي موثق كلي 2	العبارات
	✓		1. يتم تخصيص وتنفيذ جميع مكونات اطار عمل ادارة المخاطر
✓			2. يتم اصدار بيان او سياسة او خطة او مسار عمل يحدد نهج ادارة المخاطر
	✓		3. يتم تخصيص الموارد الضرورية لإدارة المخاطر

		✓	4. يتم تحديد هيئة رقابية تقوم بضمان مراعاة المخاطر بشكل كافي عند تحديد الاهداف
		✓	5. ضمان تنفيذ نظم ادارة المخاطر وتشغيلها بفاعلية
		✓	6. ضمان ان تكون المخاطر مناسبة في سياق اهداف الوزارة
		✓	7. التأكد من ان المعلومات حول هذه المخاطر وادارتها يتم توصيلها بشكل صحيح
1	2	4	التكرارات
0	2	8	النتيجة = (الاوزان*التكرارات)
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = $1.4 = 7 / 10$			
النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = $0.7 = 2 / 1.4 =$			
حجم الفجوة = $1 -$ النسبة المئوية = $0.3 = 1 - 0.7 =$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (1) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (الاطار/ القيادة والالتزام) ونسبة مطابقة مقدارها 70% وذلك لعدم التطبيق والتوثيق لمتطلب فيما عدا متطلبين كانا من ضمن التطبيق والتوثيق الفعلي لذلك يمكننا ان نبين نقاط القوة والضعف لهذا المتطلب وكما يأتي:

نقاط القوة:

1. تقوم الوزارة بتخصيص وتنفيذ جميع مكونات اطار عمل ادارة المخاطر.
 2. تقوم الوزارة بتخصيص الموارد الضرورية لإدارة المخاطر.
 3. تقوم الوزارة بتحديد هيئة رقابية تقوم بضمان مراعاة المخاطر بشكل كافي عند تحديد الاهداف.
 4. تقوم الوزارة بضمان تنفيذ نظم ادارة المخاطر وتشغيلها بفاعلية.
 5. تقوم الوزارة بضمان ان تكون المخاطر مناسبة في سياق اهداف الوزارة.
 6. تقوم الوزارة بالتأكد من ان المعلومات حول هذه المخاطر وادارتها يتم توصيلها بشكل صحيح.
- نقاط الضعف: لا تقوم الوزارة باصدار بيان او سياسة او خطة او مسار عمل يحدد نهج ادارة المخاطر
- جدول (2): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الاطار/ التكامل)

العبارات	مطبق كلي موثق كلي	مطبق جزئي موثق جزئي	غير مطبق غير موثق
	2	1	0
1. يتحمل كل شخص داخل الوزارة مسؤولية ادارة المخاطر	✓		
2. تخصص ادارة المخاطر وفقا لاحتياجات الوزارة وثقافتها	✓		
التكرارات	2	0	0
النتيجة = (الاوزان*التكرارات)	4	0	0
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = $2 = 2 / 4$			
النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = $1 = 2 / 2 =$			
حجم الفجوة = $1 -$ النسبة المئوية = $0 = 1 - 1 =$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (2) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (الاطار/ التكامل) ونسبة مطابقة مقدارها 100% وذلك للتطبيق والتوثيق للمتطلبات مما ادى لعدم حصول فجوة لذا يمكننا ان نبين نقاط القوة لهذا المتطلب وكما يأتي:

1. يتحمل كل شخص داخل الوزارة مسؤولية ادارة المخاطر
2. تخصص ادارة المخاطر وفقا لاحتياجات الوزارة وثقافتها

جدول (3): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018(التصميم/ فهم المنظمة وسياقها)

العبارات	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
1.تفحص الوزارة وتفهم السياق الخارجي		✓	
2.تفحص الوزارة وتفهم السياق الداخلي		✓	
التكرارات	0	2	0
النتيجة=(الاوزان*التكرارات)	0	2	0
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = $1 = 2 / 2$			
النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = $0.5 = 2 / 1 =$			
حجم الفجوة = $1 -$ النسبة المئوية = $0.5 - 1 = 50\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة
التحليل: يشير الجدول (3) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (التصميم/ فهم المنظمة وسياقها) ونسبة مطابقة مقدارها 50% وذلك للتطبيق والتوثيق الجزئي للمتطلبات مما ادى لحصول فجوة لذا يمكننا ان نبين نقاط القوة لهذا المتطلب وكما يأتي:
1. تفحص الوزارة وتفهم السياق الخارجي
2. تفحص الوزارة وتفهم السياق الداخلي

جدول (4): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التصميم/ توضيح الالتزام بإدارة المخاطر)

العبارات	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
1.توضح الوزارة التزامها المستمر بإدارة المخاطر من خلال سياسة او بيان او غير ذلك			✓
2.تبلغ الوزارة التزامها تجاه ادارة المخاطر داخل الوزارة والى اصحاب المصلحة		✓	
التكرارات	0	1	0
النتيجة=(الاوزان*التكرارات)	0	1	0
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = $1 = 1 / 1$			
النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = $0.5 = 2 / 1 =$			
حجم الفجوة = $1 -$ النسبة المئوية = $0.5 - 1 = 50\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة
التحليل: يشير الجدول (4) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (التصميم/ توضيح الالتزام بإدارة المخاطر) ونسبة مطابقة مقدارها 50% وذلك لعدم التطبيق والتوثيق لمتطلب فيما عدا متطلب كان من ضمن التطبيق والتوثيق الجزئي لذلك يمكننا ان نبين نقاط القوة والضعف لهذا المتطلب وكما يأتي:
نقاط القوة: تبلغ الوزارة التزامها تجاه ادارة المخاطر داخل الوزارة والى اصحاب المصلحة.
نقاط الضعف: لم توضح الوزارة التزامها المستمر بإدارة المخاطر من خلال سياسة او بيان او غير ذلك.

جدول (5): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التصميم/ تعيين الادوار التنظيمية, والسلطات, والمسؤوليات) في الوزارة

العبارات	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
1.توضح الوزارة السلطات, والمسؤوليات عن الادوار ذات الصلة بادارة المخاطر	✓		
2.تحدد الوزارة الافراد الذين لديهم المساءلة, والسلطة لادارة المخاطر		✓	
التكرارات	1	1	0
النتيجة=(الاوزان*التكرارات)	2	1	0
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = $1.5 = 2 / 3$			
النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = $75\% = 2 / 1.5 =$			
حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية = $25\% = 1 - 75\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على المواصفة المبحوثة التحليل: يشير الجدول (5) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (التصميم/ تعيين الادوار التنظيمية, والسلطات, والمسؤوليات) ونسبة مطابقة مقدارها 75% وذلك لعدم التطبيق والتوثيق الكلي لمتطلب فيما عدا متطلب كان من ضمن التطبيق والتوثيق الكلي لذلك يمكننا ان نبين نقاط القوة لهذا المتطلب وكما يأتي:

1. توضح الوزارة السلطات, والمسؤوليات عن الادوار ذات الصلة بادارة المخاطر
2. تحدد الوزارة الافراد الذين لديهم المساءلة, والسلطة لادارة المخاطر

جدول (6): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التصميم/ تخصيص الموارد)

العبارات	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
1.يتم تحديد الموارد اللازمة من الافراد, والمهارات, والخبرات, والكفاءات		✓	
2.يتم تحديد العمليات والاساليب والادوار المستخدمة لادارة المخاطر		✓	
3.يتم تحديد العمليات والاجراءات الموثقة لادارة المخاطر		✓	
4. يتم تحديد احتياجات التدريب والتطوير المهني تجاه ادارة المخاطر	✓		
التكرارات	1	3	0
النتيجة=(الاوزان*التكرارات)	2	3	0
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = $1.25 = 4 / 5$			
النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = $0.6\% = 2 / 1.25 =$			
حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية = $40\% = 1 - 0.6\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على المواصفة المبحوثة التحليل: يشير الجدول (6) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (التصميم/ تخصيص الموارد) ونسبة مطابقة مقدارها 60% وذلك لعدم التطبيق والتوثيق الكلي لثلاث متطلبات فيما عدا متطلب كان من ضمن التطبيق والتوثيق الكلي لذلك يمكننا ان نبين نقاط القوة لهذا المتطلب وكما يأتي:

1. يتم تحديد الموارد اللازمة من الافراد, والمهارات, والخبرات, والكفاءات
2. يتم تحديد العمليات والاساليب والادوار المستخدمة لادارة المخاطر
3. يتم تحديد العمليات والاجراءات الموثقة لادارة المخاطر
4. يتم تحديد احتياجات التدريب والتطوير المهني تجاه ادارة المخاطر

جدول (7): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التحسين/ التحسين المستمر)

غير مطبق غير موثق 0	مطبق جزئي موثق جزئي 1	مطبق كلي موثق كلي 2	
✓			1. تعمل الوزارة باستمرار على تحسين وملاءمة وفاعلية اطار ادارة المخاطر
	✓		2. تحدد الوزارة الفجوات او الفرص لتحسين نظام ادارة المخاطر, ثم يتم وضع الخطط المناسبة والاشخاص المسؤولين عن تنفيذ خطط المعالجة
0	1	0	التكرارات
0	1	0	النتيجة=(الاوزان*التكرارات)
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = $1 = 1 / 1 =$			
النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = $0.5 = 2 / 1 =$			
حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية = $0.5 - 1 = 50\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (7) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (التحسين/ التحسين المستمر) ونسبة مطابقة مقدارها 50% وذلك لعدم التطبيق والتوثيق لمتطلب فيما عدا متطلب كان من ضمن التطبيق والتوثيق الجزئي لذلك يمكننا ان نبين نقاط القوة والضعف لهذا المتطلب وكما يأتي:

نقاط القوة: تحدد الوزارة الفجوات او الفرص لتحسين نظام ادارة المخاطر, ثم يتم وضع الخطط المناسبة والاشخاص المسؤولين عن تنفيذ خطط المعالجة

نقاط الضعف: لا تعمل الوزارة على تحسين وملاءمة وفاعلية اطار ادارة المخاطر باستمرار

جدول (8): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (المجال والسياق والمعايير/ تعريف معايير المخاطر)

غير مطبق غير موثق 0	مطبق جزئي موثق جزئي 1	مطبق كلي موثق كلي 2	
	✓		1. تحدد الوزارة معايير لتقييم اهمية المخاطر
		✓	2. تعكس الوزارة في معايير المخاطر قيم الوزارة واهدافها ومواردها
		✓	3. تحدد الوزارة طريقة لقياس الاحتمال والتأثير
		✓	4. تحدد الوزارة طريقة لتحديد مستوى المخاطر
0	1	3	التكرارات
0	1	6	النتيجة=(الاوزان*التكرارات)
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = $1.75 = 4 / 7 =$			
النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = $0.9 = 2 / 1.75 =$			
حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية = $0.9 - 1 = 10\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (8) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (المجال والسياق والمعايير/ تعريف معايير المخاطر) ونسبة مطابقة مقدارها 90% وذلك لعدم التطبيق والتوثيق الكلي لمتطلب فيما عدا ثلاث متطلبات كانوا من ضمن التطبيق والتوثيق الكلي لذلك يمكننا ان نبين نقاط القوة لهذا المتطلب وكما يأتي:

1. تحدد الوزارة معايير لتقييم اهمية المخاطر

2. تعكس الوزارة في معايير المخاطر قيم الوزارة واهدافها ومواردها

3. تحدد الوزارة طريقة لقياس الاحتمال والتأثير

4. تحدد الوزارة طريقة لتحديد مستوى المخاطر

جدول (9): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (تقويم المخاطر/ تحديد المخاطر)

العبارات	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
1. تراعي الوزارة عند تحديده المخاطر الاتي: مصادر المخاطر الملموسة وغير الملموسة	✓		
2. الاسباب والاحداث	✓		
3. التهديدات والفرص, ونقاط القوة والضعف	✓		
4. التأثيرات في السياق الخارجي والداخلي	✓		
5. مؤشرات المخاطر	✓		
6. طبيعة وقيمة الممتلكات والموارد	✓		
7. العواقب وتأثيرها على الاهداف	✓		
8. حدود المعرفة وموثوقية المعلومات	✓		
9. تحيزات وافتراضات ومعتقدات المعنيين		✓	
10. تحدد الوزارة المخاطر سواء كانت تحت سيطرتها ام لا	✓		
التكرارات	9	1	0
النتيجة=(الاوزان*التكرارات)	18	1	0
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = $1.9 = 10 / 19$			
النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = $1.9 = 2 / 0.95$ %			
حجم الفجوة = $1 -$ النسبة المئوية = $0.95 - 1 = 0.05$ %			

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (9) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (تقويم المخاطر/ تحديد المخاطر) ونسبة مطابقة مقدارها 95% وذلك لعدم التطبيق والتوثيق الكلي لمتطلب فيما عدا تسعة متطلبات كانوا من ضمن التطبيق والتوثيق الكلي لذلك يمكننا ان نبين نقاط القوة لهذا المتطلب وكما يأتي:

1. تراعي الوزارة عند تحديده المخاطر الاتي: مصادر المخاطر الملموسة وغير الملموسة
2. الاسباب والاحداث
3. التهديدات والفرص, ونقاط القوة والضعف
4. التأثيرات في السياق الخارجي والداخلي
5. مؤشرات المخاطر
6. طبيعة وقيمة الممتلكات والموارد
7. العواقب وتأثيرها على الاهداف
8. حدود المعرفة وموثوقية المعلومات
9. تحيزات وافتراضات ومعتقدات المعنيين
10. تحدد الوزارة المخاطر سواء كانت تحت سيطرتها ام لا

جدول (10): خلاصة نتائج مستوى مطابقة التنفيذ الفعلي لمتطلبات ادارة المخاطر وفق المواصفة ISO31000:2018 في وزارة الداخلية العراقية

المتطلبات	النسبة المئوية معدل الالتزام	الفجوة
1 الاطار/ القيادة والالتزام	0.7%	30%
2 الاطار/ التكامل	1%	0%
3 التصميم/ فهم المنظمة وسياقها	0.5%	50%
4 التصميم/ توضيح الالتزام بإدارة المخاطر	0.5%	50%

5	التصميم/ تعيين الادوار التنظيمية, والسلطات, والمسؤوليات	%75	%25
6	التصميم/ تخصيص الموارد	%0.6	%40
7	التحسين/ التحسين المستمر	%0.5	%50
8	المجال والسياق والمعايير/ تعريف معايير المخاطر	%0.9	%10
9	تقويم المخاطر/ تحديد المخاطر	%0.95	%5
	الاجمالي	%60	%28

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى نتائج تطبيق المواصفة المبحوثة

2-4 الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر في وزارة الداخلية العراقية المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية

تم اعداد هذا الدليل لغرض الاسترشاد به ولتقديم توجيهات عامة، ولا يمثل مشورة مهنية ولا يحل محل المتطلبات الواردة في المعايير الدولية، اذ ينبغي ان تستند اعمال إدارة المتطلبات الواردة في المعايير الدولية و أعمال إدارة المخاطر في التشكيل الحكومي الى الحقائق والظروف الخاصة المحيطة بها، والمتطلبات التفصيلية للمعايير الدولية لإدارة المخاطر ولا ينبغي للمسؤول عن إدارة المخاطر ان يتصرف بناءً على المعلومات التي يحتويها هذا الدليل دون الحصول على مشورة مهنية خاصة. وبناءً عليه فان الباحثة لا تتحمل أي التزام وتبرى ذمتها من اية مسؤولية عن التبعات التي قد تلحق المسؤول بسبب اتخاذ أي قرار قد يتسبب باي اضرار بناءً على معلومات الدليل.

ت	الموضوع
	اخلاء مسؤولية
1	المصطلحات والتعاريف
2	المقدمة
2.1	نظرة عامة
2.2	إدارة المخاطر وأهميتها
3	المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر
3.1	الحوكمة والقيادة
3.2	التكامل
3.3	التعاون والحصول على المعلومات
3.4	إجراءات إدارة المخاطر
3.5	التحسين والتطوير
4	المراحل الأساسية لتطوير إدارة المخاطر
4.1	تقييم الوضع الراهن لإدارة المخاطر في التشكيل
4.2	تطوير إطار العمل والبنية التحتية لإدارة المخاطر
4.3	تعريف وتصنيف المخاطر
4.4	تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وإعداد معايير تقييم المخاطر
4.5	إعداد وتطوير السياسات والإجراءات لعمل إدارة المخاطر
5	إطار إدارة المخاطر
5.1	عناصر إدارة المخاطر
5.1.1	حوكمة إدارة المخاطر
5.1.2	الأدوار والمسؤوليات
5.1.3	سياسة إدارة المخاطر
5.1.4	مؤشرات أداء إدارة المخاطر
5.1.5	تصنيف فئات المخاطر
5.1.6	حدود تقبل وتحمل المخاطر
5.1.7	حدود مؤشرات المخاطر

5.2	منهج تقييم المخاطر
5.3	إجراءات إدارة المخاطر
5.3.1	مراحل تقييم المخاطر
5.3.2	معالجة المخاطر
5.3.3	المراقبة والتدقيق
5.3.4	التواصل وتقديم الاستشارات
6	عوامل النجاح في إدارة المخاطر

المصادر: اعداد الباحثون بالاعتماد على المواصفة المبحوثة

3-4 إجراء إدارة المخاطر المقترح لتشكيلات وزارة الداخلية

اذ يتضمن الإجراءات التي ينبغي أن تعتمد عليها وزارة الداخلية وتشكيلاتها لإدارة المخاطر من خلال تحديد عناصر إدارة المخاطر في ضوء تعميم ثقافة المخاطر، إذ قامت الباحثة بعمل ورش تعريفية عدد (3) عن إدارة المخاطر من حيث كيفية تحديد عناصرها لمدراء أقسام الجودة الشاملة في تشكيلات الوزارة لتعريفهم بكيفية تحديد الأدوار والمستويات وسياسات إدارة المخاطر ومؤشرات أداءها، وفئات المخاطر، وحدود تقبل المخاطر ومؤشراتها فضلاً عن توضيح بنود المواصفة ISO 31000 : 2018 ومتطلباتها.

أ. إجراء إدارة المخاطر

X	الدائرة	X	رقم الاجراء
		X	رقم الاصدار
		X	تاريخ العمل بالإجراء
7	عدد الصفحات	X	تاريخ آخر مراجعة او تحديث

التوقع	التاريخ	الاسم	الوظيفة	الجهة المسؤولية
				الاعداد
				التطبيق
				التحقق
				المصادقة

ب. سجل ادارة المخاطر

ت	فئة الخطر	وصف الخطر	الاجراء المتخذ	المسؤولية

المصدر: اعداد الباحثون

5- تصميم منهج تقييم المخاطر على وفق المواصفة ISO 31000 : 2018 لوزارة الداخلية العراقية

اذ يتم تحديد وتقييم ومعالجة والوقاية من المخاطر التي تحيط بالخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية العراقية (2019-2023) والتي تحول دون تنفيذها بالشكل الكامل، فمن خلال المقابلات الشخصية للباحثة مع اعضاء الفريق الوزاري المكلف باعداد الخطة الاستراتيجية تم التوصل الى مجموعة من المخاطر التي حددها الفريق مسبقاً، وبعد اعتماد الاجراء الاداري الموضح مسبقاً ضمن ملحقات الدليل الارشادي لإدارة المخاطر في وزارة الداخلية الموضح في المبحث الاول من الفصل الحالي، تم مليء الاستمارات الخاصة بالاجراء والتي نعرضها في المبحث الحالي والتي توضح النقاط الاساسية التي بني عليها المخطط الاجرائي للدراسة فضلاً عن انها تمثل محور الدراسة الحالية، ذلك لأنها تعد الخطوة الاساسية والاهم لتحديد وتقييم ومعالجة المخاطر وادارتها بالشكل الامثل بالاعتماد على آراء الخبراء والقيادات الوزارية المتخصصة في مجال الامن الداخلي والمكلفة باعداد ومتابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية العراقية (2019-2023)، وبعد مناقشات مستفيضة ومعايشة ميدانية للباحثة في الوزارة مجال الدراسة وتحديداً مع الفريق الوزاري المكلف باعداد الخطة، فقد خرجت الدراسة الحالية بالنتائج الحالية والتي توضح الآلية التي سيتم من خلالها السيطرة على او معالجة المخاطر المرتبطة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، فضلاً عن انه من الممكن اتباع هذه الآلية والاجراء الإداري الملحق في الدليل واعتماده كعملية اساسية في كافة تشكيلات وزارة الداخلية لغرض ادارة المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية التي ترتبط بالأنشطة التي تؤديها هذه التشكيلات، لذا وما تقدم نستعرض النتائج الموضحة في الجدول (1):

التحكم في المخاطر		تقييم الضوابط الرقابية			تقييم المخاطر			التشكيل: فريق اعداد الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية																																	
مؤشرات الاداء	المسؤولية	آلية التحقق من اجراءات العمل	الإجراءات المتخذة لتقليل المخاطر المتبقية	الحاجة لإجراءات	مستويات الضوابط		تأثير الضوابط الرقابية	تقييم الضوابط الرقابية	درجة الخطورة	شدة التأثير	الإحتمالية	وصف الخطر	فئة الخطر	#																											
					كتابة	رقماً									كتابة	رقماً	كتابة	رقماً	كتابة	رقماً																					
تقليل نسبة النزاعات العشائرية مقارنة بالاعوام السابقة	مديريات شرطة المحافظات والمنشآت ومديرية شؤون العشائر	التنسيق والتعاون مع رؤساء القبائل والعشائر العراقية عبر تبني ميثاق المحافظة والعشائر العراقية شرف تتعهد به القبائل والعشائر العراقية بدعم السيطرة الخارجية(الطوق الأمني الأول). وجود مفازر الكلاب البوليسية.	التنسيق والتواصل مع رؤساء القبائل والعشائر العراقية لحل المشاكل العشائرية بالحوار. دعم السيطرة الخارجية(الطوق الأمني الأول). وجود مفازر الكلاب البوليسية.	غير كافي	كتابة	رقماً	اثنى عشر	12	اربع	4	ثلاث	3	عشرون	20	اربع	4	خمس	5	حدوث النزاعات العشائرية واستخدام مختلف انواع الاسلحة فيها والتي تهدد الأمن المجتمعي	النزاعات العشائرية والسلاح المنفقت	1																				
					نصب الكمائن والسيطرات المفاجئة. منظمات المجتمع المدني للشروع في حملات على تجار ومتعاطي المخدرات.	دعم مديرية شؤون اقساج طوارئ الداخلية وإشاعة ثقافة التسامح والتأخي																موجة نزوح عشائرية من بعض المناطق	أقصى العقوبات بحق مرتكبي (الدكة العشائرية) ومفتعلي النزاعات.	التفتيش المناطقي والبحث عن الأسلحة غير المرخصة (وحصر السلاح بيد الدولة.	زيادة دعم السيطرة الخارجية (الطوق الأمني الأول)																
					مديريات شؤون المخدرات	دعم مديرية شؤون المخدرات الخاصة بكشف المتعاطين.																توفير العدد الكافي من الكلاب البوليسية الخاصة بكشف المخدرات.	فتح مكاتب مخدرات جديدة.	تشديد التفتيش في السيطرة مع المحافظات المجاورة	ملاحقة تجار المخدرات والمتعاطين وإلقاء القبض عليهم واحالتهم الى القضاء.	القيام بحملات توعية وتثقيف حول مخاطر المخدرات.	مراقبة حدود المحافظة وتشديد التفتيش في السيطرة وتسوير الدوريات الآلية على الطرق النيسمية مع المحافظات الأخرى	مديريات شؤون المخدرات	ازدياد ظاهرة تجارة وتعاطي المخدرات خصوصاً بين فئة الشباب	تجارة وتعاطي المخدرات	2										
					مديرية شؤون المخدرات	مديريات شؤون العشائر																مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر	مديرية شؤون العشائر

تفعيل شعب الكلاب ب بولي سيه	مديرية الكلاب البوليسية	ابرام عقود مع جهات دولية مختصة لتوفيرها	تم درجه ضمن المواضيع المقترحة لاجتماع هيئة الرأي	غير كافي	9	3	3	9	3	3	عدم كفاءة وصلاح ية الكلاب البوليسية التي تعمل حالياً، ح يث تم مرافقتها لمفارزنا عند الممارس ات الأمنية ولم تصيب اهدافها بشكل دقيق وان جزء قليل منها يعمل بصورة جيدة	عدم تفعيل شعبه الكلاب ب بولي سيه في المقر العام والم حافظ ات	3
توفير اجهزة الكشف عن المخدرات	المديرية العامه لشؤون المخدرا ت والمؤثرا ت العقلية مديرية شرطة الكمارك (رئيس اللجنة)	ابرام عقود مع شركات عالمية رصيته بعد توفير التخصيصات المالية اللازمة لها الميزانيات الطارئة	سبق وتم تشكيل لجنة لدراسة الجدوى منذ عام 2020 ولم تنجز اعمالها لحد الان	غير كافي	1 5	5	3	2 5	5	5	توفير الاجهزة الخاصة بالكشف عن المخدرا ت بما يغطي كافي المحافظا ت	عدم توفير الاجهزة الخاصة بالكشف عن المخدرا ت	4
صلاص التوجيهات الوزارية لفك التداخلات في العمل	مديرية الجريمة المنظمة مديرية شرطة الكمارك مديرية الدائرة القانونية	إصدار توجيه وزاري بأن تصدر المديرية العامه لشؤون المخدرا ت الاجراءات التحقيقية وفقاً للقانون وتشكيل غرفة عمليات مشتركة	صدر عدة توجيهات من مجلس الوزراء ومن الدائرة القانونية في وزارة الداخلية	غير كافي	1 2	3	4	6	3	2	ضعف التعاون والتنسيق بين كافة الاجهزة الأمنية ضمن نطاق وزارة الداخلية وقيام عدة جهات بممارسة ذات الاختص اص وعدم العمل	التداخل الوظيفي في ساجات العمل	5

المصدر: اعداد الباحثون

6- الاستنتاجات والتوصيات

6-1 الاستنتاجات

1. ان المعدل الكلي لتطبيق المواصفة في الوزارة المبحوثة جاء بنسبة مطابقة 60 % وحجم فجوة قدر بنسبة 28 % مما يدل على ضعف التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات المواصفة في الوزارة المبحوثة.
2. ان وزارة الداخلية اعدت خطة استراتيجية للفترة (2019-2023) الا انها لم تضع نظام او برنامج او اجراءات أساسية لتقييم المخاطر التي تحول دون تنفيذ الخطة أعلاه سوى اعتمادها على الخبراء والمتخصصين في صياغة الخطة الاستراتيجية.
3. ضعف تطبيق نظام إدارة المخاطر في وزارة الداخلية وفي جميع مجالات عمل الوزارة مما يجعل تنفيذ الاعمال تصاحبه بعض الصعوبات والمعوقات بسبب التغييرات التي تطرأ على بيئة عمل وزارة الداخلية (الخارجية والداخلية).
4. لا يوجد تكامل بين كافة أنظمة الوزارة (نظام إدارة الموارد البشرية، نظام إدارة المعلومات ،... الخ) و نظام إدارة المخاطر مما يجعل المسؤولين على إدارة الأنظمة لا يمتلكون الثقة العالية في عملية التخطيط كونهم يعتمدون على الإجراءات التصحيحية دون الاعتماد على التفكير المبني على المخاطر في عملية التخطيط والتي اشارت اليها المواصفة (ISO 31000:2018).
5. لا تعتمد وزارة الداخلية على نظام او برنامج معتمد وموحد في عملية تقييم المخاطر وانما يتم تحديدها بناءً على خبرات كادر وزارة الداخلية عند مناقشة مشروع معين او خطة عمل او خطة استراتيجية.
6. الضعف في ثقافة إدارة المخاطر لدى وزارة الداخلية فيما يخص تخطيط وتنفيذ اعمالها، مما يجعل الوزارة تعتمد على الإجراءات الآنية والاعتماد على الخبراء والاستشاريين في مجال اعمالها عند تعرض اعمالها لأخطار مفاجئة.
7. لا تعتمد وزارة الداخلية تشكيل (وحدة، شعبة، قسم، .. الخ) إداري يعنى بتطبيق نظام إدارة المخاطر في كافة مفاصل وتشكيلات وزارة الداخلية.
8. ضعف في تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر وفق أسس علمية وعملية على مستوى وزارة الداخلية لعدم تطبيقها نظام إدارة المخاطر وفق معايير الدولية.
9. ضعف توظيف المعرفة والمهارات المكتسبة في مجال إدارة المخاطر في البرامج التدريبية لوزارة الداخلية تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر في الوزارة.
10. ان تطبيق إدارة المخاطر في وزارة الداخلية لم تحدد كوظيفة او مهمة تقع على عاتق جميع تشكيلات وزارة الداخلية نتيجة اعتقاد ان تطبيق إدارة المخاطر هي مسؤولية جهة او افراد معينين.

6-2 التوصيات

1. الاعتماد على نظام إدارة المخاطر في عملية التخطيط الاستراتيجي للوزارة الداخلية من خلال الاعتماد على الدليل المقترح في الدراسة.
2. تطبيق نظام إدارة المخاطر في جميع مجالات عمل وزارة الداخلية بغرض تجنبها الصعوبات والاطار الطارئة في بيئة العمل من خلال اعتماد الإجراءات الواردة في الدليل المقترحة في الدراسة.
3. ضرورة تكامل نظام إدارة المخاطر مع جميع أنظمة وزارة الداخلية (نظام إدارة الموارد البشرية، نظام إدارة المعلومات، نظام الإدارة المالية،....) وبما يضمن انجاز الاعمال والمهام بدقة عالية وتحويل المخاطر الى فرص تحسين وتطوير عمل وزارة الداخلية.
4. تطبيق نظام إدارة المخاطر وتبني مفهوم التفكير على المخاطر في جميع اعمال وزارة الداخلية وبمختلف أنواعها التخطيطية والتنشغيلية وبما يضمن استعداد الوزارة لمواجهة المخاطر دون التأثير على مستوى جودة مخرجاتها من خلال التعريف بأهمية وفوائد نظام إدارة المخاطر والتفكير المبني على المخاطر.
5. نشر ثقافة إدارة المخاطر لجميع الكوادر العاملة في وزارة الداخلية وبمختلف مستوياتها الوظيفية من خلال تبني قسم إدارة الجودة بإقامة ورش وبرامج عمل تضمن ادراج ثقافة إدارة المخاطر ضمن ثقافة وزارة الداخلية.
6. استحداث تشكيل (وحدة، شعبة ، قسم، ...) يعنى بتطبيق نظام إدارة المخاطر في كافة مفاصل وتشكيلات وزارة الداخلية وفق المواصفات العالمية، والاطلاع على تجارب التشكيلات المناظرة لها عالمياً بهدف ترسيخ المعرفة والمهارة وبما يضمن جودة تطبيق النظام.
7. ضرورة تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر وفق أسس علمية وعملية على مستوى وزارة الداخلية من خلال اعتمادها على الدليل المقترح في المقترح الذي اعد ليتناسب مع البيئة العراقية من وجهة نظر الباحثة.
8. توظيف المعرفة والمهارات المكتسبة في مجال إدارة المخاطر في البرامج التدريبية لوزارة الداخلية في تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر في الوزارة من خلال متابعة الأثر التدريبي من قبل الجهات ذات العلاقة والإدارة العليا في الوزارة.

9. اعلام كافة العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية على ان تحديد المخاطر جزء من المهام الوظيفية لهم وضرورة الاستعانة بالخبراء في عملية التقييم والمعالجة وبما يضمن امن المعلومات ومراعاة السياقات الإدارية والتنظيمية المعمول فيها في الوزارة.

7-المصادر

1. Öngel, B. (2009). *Assessing risk management maturity: a framework for the construction companies* (Master's thesis, Middle East Technical University), PP(7).
2. Siayor, A. D. (2010). *Risk management and internal control systems in the financial sector of the Norwegian economy: a case study of DnB NOR ASA* (Master's thesis, Universitetet i Tromsø), PP(6).
3. Sithipolvanichgul, J. (2016). *Enterprise risk management and firm performance: developing risk management measurement in accounting practice* (Doctoral dissertation, University of Edinburgh), PP(17).
4. Wesselink, A. H. (2013). *A comparative analysis of the role of insurance companies in flood risk management*. (Master's thesis, Radboud University Nijmegen), PP(22).
5. Sithipolvanichgul, J. (2016). *Enterprise risk management and firm performance: developing risk management measurement in accounting practice* (Doctoral dissertation, University of Edinburgh), PP(16).
6. Eid, W. K. (2011). *Mapping the risks and risk management practices in Islamic banking*. (Doctoral dissertation, Durham University), PP(59).
7. Drari, Y. (2018). *Entreprise risk management and firm performance: the case of Casablanca stock exchange*. (Master's thesis, University of Liège), PP(17).
8. Misiura, Anna,(2015)," Enterprise Risk Management in the Airline Industry Risk Management Structures and Practices", Doctor of Philosophy, Brunel University, PP(52)
9. Wilbanks, D. W., & Byrd, T. (2020). The Relevance & Benefit of ISO 31000 to OSH Practice. *Professional Safety*, 65(10), PP.(32-38).
10. Hategan, C.-D., Sirghi, N. and Pitorac, R. (2022), "Enterprise Risk Management Assessment of Romanian Listed Companies for Sustainable Development", Grima, S., Özen, E. and Gonzi, R.E.D. (Ed.) *Insurance and Risk Management for Disruptions in Social, Economic and Environmental Systems: Decision and Control Allocations within New Domains of Risk (Emerald Studies in Finance, Insurance, and Risk Management)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. (107-116).
11. Simona, D. A., & Cristian, D. (2018). Enterprise risk management–Benefits of ISO 31000: 2018. *Revista OEconomica*, PP.(03-4).
12. Hutchins, G. (2018). *ISO 31000: 2018 enterprise risk management*. Greg Hutchins, PP.(6-7).

ISO (2018). ISO 31000:2018 – Risk management Guidelines. Geneva, Switzerland.