

تقييم الواقع الفعلي لتطبيق متطلبات المواصفة ISO 31000:2018 في وزارة الداخلية العراقية/ دراسة حالة

Evaluation of the actual reality of the application of the / requirements of ISO 31000:2018 in the Iraqi Ministry of Interior Case Study

أ.م. د اريج سعيد خليل
 Assis. Prof. Dr. Areej Saeed Khalil*
 areejsaeed sq@mtu.edu.iq
 الجامعة التقنية الوسطى /الكلية التقنية الادارية
 Middle Technical
 University/Management Technical
 College

سرى علي حميد
 Sura Ali Hameed
 suraalihameed997@gmail.com
 الجامعة التقنية الوسطى /الكلية التقنية الادارية
 Middle Technical
 University/Management Technical
 College

المستخلص:

يهدف هذا البحث الى تحديد الفجوة بين بنود المواصفة القياسية ISO 31000:2018 والواقع الفعلي لنظام ادارة المخاطر في وزارة الداخلية العراقية. انطلق البحث من المشكلة التي تعاني منها الوزارة والمتمثلة بحاجة الوزارة الى وجود دليل ارشادي موحد لإدارة مخاطر 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. وقد جرى تطبيق الجانب العملي للبحث في وزارة الداخلية العراقية. وذلك فقد اعتمدت قائمة الفحص في جمع البيانات والمعلومات الخاصة ببنود المواصفة المبحوثة الى جانب المقابلات الشخصية والاطلاع على السجلات والوثائق ذات العلاقة بالبحث، وتوصل البحث الى جملة استنتاجات كان اهمها ان المعدل الكلي لتطبيق المواصفة في الوزارة المبحوثة جاء بنسبة مطابقة 57 % وحجم فجوة قدر بنسبة 43% مما يدل على ضعف التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات المواصفة في الوزارة المبحوثة.

الكلمات المفتاحية: المخاطر, ادارة المخاطر, ISO 31000:2018.

Abstract:

This research aims to determine the gap between the provisions of the ISO 31000:2018 standard and the actual reality of the risk management system in the Iraqi Ministry of Interior. The research started from the problem that the ministry suffers from, which is represented in the ministry's need to have a unified guide for risk management that regulates the negative effects resulting from the absence of this important document, which explains all aspects of risk management operations and activities from identifying risks, passing through their evaluation, to addressing them and ensuring the effectiveness of these risks. Proposed solutions to fully address the identified risks. The practical aspect of research has been applied in the Iraqi Ministry of Interior, so the checklist was adopted in collecting data and information on the items of the specification investigated, in addition to personal interviews and access to records and documents related to the research. The surveyed came with a matching rate of 57% and a gap size of 43%, which indicates the weakness of the actual application and documentation of the requirements of the specification in the surveyed ministry.

Keywords: risk, risk management, ISO 31000:2018.

1- المقدمة

إن جميع المنظمات معرضة للمخاطر ، ومعظم المنظمات تقوم بنوع من إدارة المخاطر وإذا أردنا أن نفهم بدقة أنواع وطبيعة المخاطر وإدارتها بطريقة منتظمة وفعالة فإننا بحاجة إلى عملية محددة على نحو جيد [1] وإن إدارة المخاطر قد اخذت الاولوية في جدول أعمال الادارة العليا اذ تدرك المنظمات أن قدرتها على إدارة المخاطر تؤثر بشكل أساس في قدرتها على العمل بنجاح [2]، ويمكن الإشارة الى إدارة مخاطر الأعمال بأنها عملية يتم فيها تحديد المخاطر وتحليلها وقياسها وإدارتها حيثما أمكن في سياق تمويل واستراتيجية المنظمات، ويمثل جوهر ادارة المخاطر ان تعمل جميع أنشطة الأعمال بكفاءة [3] وكذلك ترتبط إدارة المخاطر بالإدارة الاستراتيجية من خلال اضافة قيمة، إذ إن إدارة المخاطر تخلق قيمة مضافة عند استعمالها وتعمل المنظمات التي تدير مخاطرنا بطريقة منتظمة على تحسين قدرتها التنافسية , فلا بد أن

تصبح إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من توجهات جميع شركات الاستثمار في اتخاذ القرارات والمساءلة وتشتمل إدارة المخاطر على الثقافة والعمليات والهياكل الموجهة نحو الإدارة الفعالة للفرص المحتملة والآثار الضارة في بيئة معينة [4]

وتضمن البحث أربعة مباحث خص المبحث الأول في عرض المنهجية، أما المبحث الثاني فتطرق الى الجانب النظري، في حين انفرد المبحث الثالث في عرض الجانب العملي، واخيراً عرض المبحث الرابع اهم الاستنتاجات والتوصيات.

2- منهجية البحث:

2-1: مشكلة الدراسة:

حددت مشكلة البحث بعد المعايير الميدانية في وزارة الداخلية العراقية اذ تبين حاجة الوزارة الى وجود دليل ارشادي موحد لإدارة مخاطر لذا تجسدت مشكلة البحث بالتساؤل الآتي: ما مدى توافر الاسس والعناصر الرئيسية لإدارة المخاطر في وزارة الداخلية العراقية وفقاً لمتطلبات المواصفة الارشادية ISO 31000: 2018 ولتحقيق هدف البحث والمتمثل بتشخيص 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.

2-2 اهداف 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. 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.

4. تقديم توصيات تسهم في إدارة مخاطر وزارة الداخلية العراقية وتشكيلاتها بشكل فاعل وكفوء وفقاً للإمكانيات العالية المتوفرة فيها.

2-3 أهمية الدراسة:

وجاءت أهمية البحث لتقديم اطار مفاهيمي يوضح:

1. ادارة المخاطر وفق متطلبات المواصفة ISO 31000:2018 اذ تعد هذه المفاهيم حديثة وغير واضحة لدى المنظمات العراقية عموماً والمنظمة المبحوثة خصوصاً وتوعية وتوجيه الوزارة بأهمية ادارة المخاطر فضلاً عن مساعدتهم في تطبيق متطلبات المواصفة ISO 31000:2018 ومما ستحققه لهم من منافع.

2. ستسهم الدراسة الحالية في ارشاد تشكيلات الوزارة المبحوثة الى مصادر الخطر التي يتوجب التركيز عليها لمعالجتها واستغلالها كفرص مستقبلية.

3. 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.

4. 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 عن اجراء المعايير الميدانية واجراء المقابلات الشخصية في الموقع المبحوث لغرض ملئ قوائم الفحص الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة.

2-5 حدود البحث:

1- الحدود العلمية: هي إدارة المخاطر وفق المواصفة (ISO 31000:2018)

2- الحدود الزمانية: اعتمدت مدة اجراء البحث من 2022/5/1 ولغاية 2022/8/1، تم خلال هذه المدة جمع المصادر والبيانات الخاصة لاعداد الدراسة.

3- الحدود المكانية: جرى هذا البحث في وزارة الداخلية العراقية.

2-6 أدوات التحليل المستخدمة:

لغرض تشخيص مستوى تطبيق بنود المواصفة الدولية (ISO 31000:2018) في وزارة الداخلية العراقية، فقد تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي في تحليل البيانات وتفسير النتائج حيث قاموا أقسام التخطيط وشعب الجودة في بعض تشكيلات الوزارة بملى قوائم الفحص.

المبحث الثاني:

3. الجانب النظري:

3.1 التطور التاريخي للمواصفة ISO 31000:2018:

تواجه المنظمات بمختلف الأنواع والأحجام عدم التأكد في تحقيق أهدافها وهذا ما يمثل (الخطر)، لذا تنطوي جميع أنشطتها على المخاطر الا انه يمكن العمل على إدارته من خلال تشخيص وتحليل وتقييم والتعامل معه على وفق معايير محددة.

أصدر معهد البريطاني للتقييس (British Standards Institute) عام 2000 مقياس وطني لإدارة المشروع بعنوان (دليل لإدارة الأعمال المرتبطة بالأخطار) الذي ركز على الأخطار التشغيلية والمالية، إذ أكد هذا المقياس على ضرورة إدارة الخطر من وحدة استراتيجية، كما وأكد على خمسة مبادئ هي كل من الآتي: (الانفتاح، والشفافية والمشاركة، والتناسب والتنسيق، والاثبات، والمسؤولية) لزيادة فاعلية إدارة الخطر. وفي حزيران من عام 2002 تم نشر الإرشادات الخاصة بإدارة الخطر (ISO Guide73: 2002).

وفي عام 2004 صدرت المواصفة الاسترالية/النيوزلندية الخاصة بإدارة الخطر (Australia Standards & New Zealand Standards (AS/NZS) 4360:2004) التي ركزت على بيئة إدارة الخطر واهمية مدخل الاستشارة، وتعالج المواصفة جميع الأخطار في جميع المنظمات (As/NZS 4360:2004).

وقد قام مجلس الحوكمة الدولي للخطر السويسري (International Risk Governance Council- IRGC) عام 2005 بالتفكير النظري بشأن حوكمة الخطر والذي يشمل مجمل الفعاليات والقواعد والاتفاقيات والعمليات والآليات المعينة التي تحدد كيفية جمع المعلومات ذات الصلة بالأخطار وتحليلها والابلاغ عنها واتخاذ القرارات الإدارية بشأنها وينطبق هذا المفهوم على الأخطار والقضايا الراهنة الدولية (Saner, 2005: 7). وقد سعت أكثر من (80) لجنة فنية منفصلة من منظمة

(International Organization for Standardization-ISO) ومنظمة (International Electrotechnical Commission-IEC) بمعالجة جوانب إدارة الخطر، اذ عين مجلس الإدارة الفني لمنظمة (ISO) مجموعة عمل لإعداد مسودة مواصفة إدارة الخطر، وقد تم نشر المواصفة الدولية (ISO:31000:2009) في تشرين الثاني من عام 2009 مع تحديث إرشادات إدارة الخطر بموجب الدليل (ISO:Guide73:2009)، وقد قدمت مجموعة العمل المعينة وثيقة تؤكد على الآتي [5]:

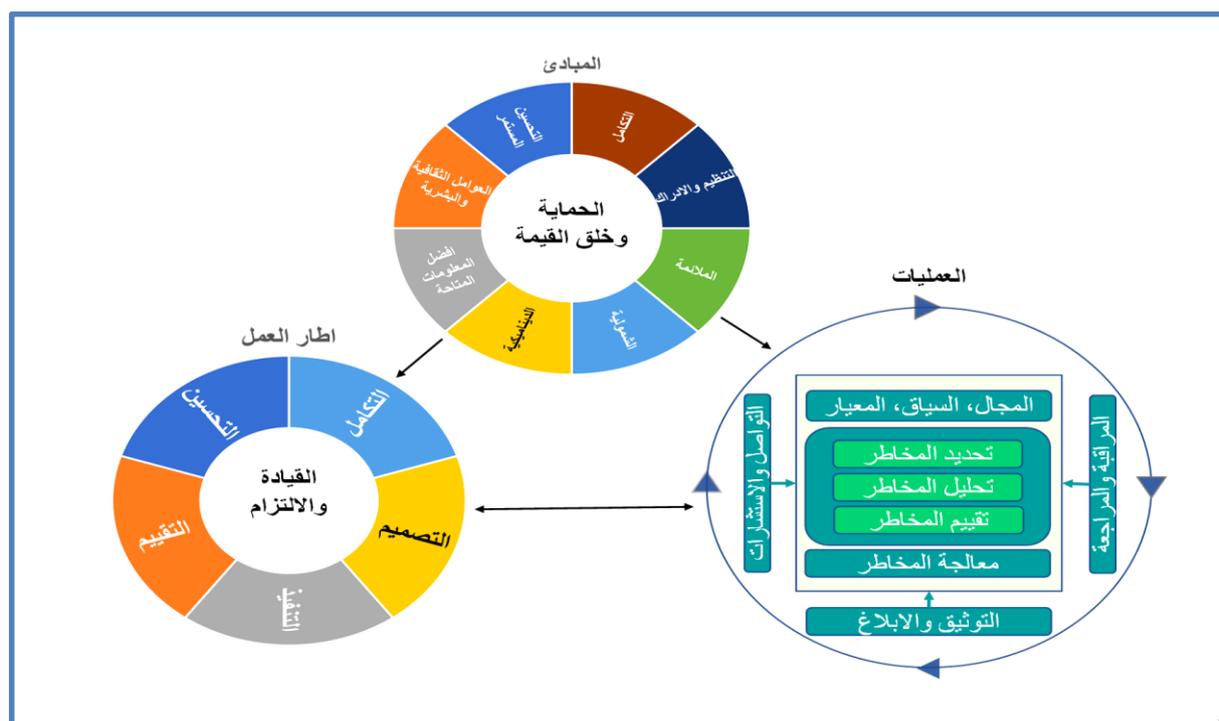
- 1- إيجاد مفهوم مشترك لعملية إدارة الخطر والمسائل ذات الصلة.
 - 2- توفير إرشادات تطبيقية لفهم كيفية تطبيق إدارة الخطر وتحديد ومعالجة كافة أنواع الأخطار التي تم تحديدها وتحسين أداء المنظمة من خلال إدارة الخطر.
- كما تم تحديث المواصفة من قبل اللجنة الفنية ISO/ TC 262 إدارة المخاطر، الى الإصدار الثاني والذي يلغي ويحل محل الأصدار الأول (ISO 31000:2009) الذي تمت مراجعته تقنياً، والتغييرات الرئيسية مقارنة بالإصدار السابق هي كما يلي:

- 1- مراجعة مبادئ إدارة المخاطر، وهي المعايير الأساسية لنجاحها.
- 2- إبراز دور القيادة من قبل الإدارة العليا وتكامل إدارة المخاطر، بدءاً من حوكمة المنظمة.
- 3- زيادة التركيز على الطبيعة التكرارية لإدارة المخاطر، مع ملاحظة ان الخبرات والمعارف والتحليلات الجديدة يمكن ان تؤدي إلى مراجعة عناصر العملية والإجراءات والضوابط في كل مرحلة من مراحل العملية.
- 4- تبسيط المحتوى مع التركيز بشكل أكبر على استدامة نموذج الانظمة المفتوحة ليلائم الاحتياجات والسياقات المتعددة.

3.2 مكونات المواصفة ISO 31000: 2018:

تتضمن المواصفة الارشادية من ستة محاور هي المجال، والمراجع القياسية، والمصطلحات والتعاريف، والمبادئ، وإطار العمل، والعمليات، إذ يتضمن المحور الأول توضيح عن مجالات تطبيق متطلبات إدارة الخطر، ويمكن تطبيق المواصفة في

جميع المنظمات والمشاريع والسلع والخدمات والاستراتيجيات والعمليات والأنشطة والوظائف، كذلك يمكن تطبيق هذه المواصفة على أي نوع من الخطر بصرف النظر عن نتائجه سواءً أكانت ايجابية أم سلبية، وينبغي ان يكون الخطر منسجم مع المعايير الموجودة والمستقبلية، فيما ينصرف المحور الثاني إلى بيان المراجع التي جرى الاعتماد عليها في عملية اعداد هذه الوثيقة، بينما تناول المحور الثالث أهم المصطلحات والتعريفات المستخدمة في المواصفة متضمنة الدليل الاسترشادي (ISO:Guide73:2009)، ومن اجل فاعلية إدارة الخطر في المنظمات أشتمل المحور الرابع على مجموعة مبادئ ينبغي إدارة المنظمة الامتثال إليها، وتتوجه الدراسة الحالية نحو فحص متطلبات المحور الخامس إطار العمل (Framework) والمحرك السادس العملية (Process) كونهما مرتكزات المواصفة الدولية (ISO 31000: 2018: V)، ويوضح الشكل (2) المحاور الثلاثة الاساسية في هذه المواصفة وتفرعاتها الثانوية.



الشكل (2) مكونات المواصفة (ISO 31000 :2018)

Source: (International Standard — Risk management — Guidelines, ISO 31000: 2018, p. V).

3.3 أهداف إدارة المخاطر:

- تختلف أهداف إدارة المخاطر وفقاً لكل منظمة وصناعتها وبيئة السوق، بناءً على عدد من الدراسات قمنا بتسليط الضوء على أهدافها الأساسية وتلخيصها والتي نوضحها على النحو الآتي:
1. التعامل مع جميع المخاطر الكامنة في المنظمة وسياقها ويتم تنفيذ ذلك من خلال تنظيم المخاطر على أساس تكرار الحدوث، ومستوى التأثير، والأهمية متبوعة بالترتيبات اللازمة للتحكم في المخاطر المحددة، اذ يمكن تصنيف المخاطر إلى قسمين بناءً على هيكلها: تلك التي يمكن تقدير تكاليفها وهي مخاطر قابلة للقياس الكمي، والأخرى لا يمكن توقع أثارها المالية بشكل مباشر أي المخاطر القابلة للتأهيل [6].
 2. تعالج إدارة المخاطر نوعين من مخاطر الأعمال التي تتكون من المخاطر التقليدية غير الريادية المرتبطة بالحريق أو التلوث أو الاحتيال والمخاطر الريادية المرتبطة بأحداث مثل إنشاء مصنع جديد أو إطلاق منتج جديد، في حين أن التأمين متاح لتقديم تعويض عن الأحداث الكارثية، لذا فإن مخاطر التنظيم تتطلب تدابير معينة يتم توفيرها من خلال إطار إدارة المخاطر لإزالة أو تقليل تأثير المخاطر المصاحبة [7].
 3. عندما لا يمكن القضاء على المخاطر فيمكن زيادة حدود تحمل كل مجتمع لآثارها وتقليل احتمالات مخاطر الكوارث، وبالتالي يصبح الهدف الأساسي لمصالح المنظمة هو فحص الأهداف الرئيسية للحد من المخاطر [8].

3.4 العوامل المؤثرة في ادارة المخاطر:

1. الاتصالات: يعد التواصل أمراً بالغ الأهمية لتقليل المخاطر بشكل فاعل، كما إنه يوفر فرصاً لتوضيح وفهم التقدم الذي تحرزه المنظمة للعاملين لمناقشة الأساليب المحسنة وتأثيرات استخدام استراتيجيات تقليل المخاطر المختلفة، وتمكن عملية

الاتصال الموظفين من فهم أدوارهم ومسؤولياتهم داخل المنظمة عندما يتم تغيير الهيكل، إذ يشارك العديد من الأشخاص المختلفين في تحديد وتقييم المخاطر داخل المنظمة، لذا ينبغي أن تفهم الإدارات فكرة التحقق وإذا كان العديد من الأشخاص يتخذون قراراً بشأن أهمية المخاطرة فسيصلون إلى نفس النتيجة[9].

2. التزام الإدارة والقيادة: يعد عامل نجاح حاسم كونه قوة دفع داخلية لتنفيذ إدارة المخاطر في المنظمة، بطريقة ترى المكونات الأخرى للعملية كأولوية وأساسية للمنظمة والذي يسهل مواصلة استراتيجية المخاطر مع أهدافها [10].

3. الثقافة التنظيمية ومعرفة الموظفين: تعرف الثقافة بأنها البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أفراد مجموعة عن أخرى"، إذ تشكل الثقافة اتجاهات القيم والأفكار والمعتقدات والمشاعر التي تنقلها الرموز كمحددات في بناء السلوك، ، لذا فإن تكامل الثقافات المختلفة لتشكيل النظام العام ضروري لإدارة المخاطر التي من شأنها أن تجعل النظام كياناً كاملاً مشتركاً إذ تتكامل التصورات والقيم العميقة الجذور لكل فرد في المنظمة لتشكيل نظام موثوق به ، فالثقافة مطلوبة لإدارة المخاطر بشكل فاعل لأن نقل المعلومات يتطلب من الأفراد مقابلة بعضهم البعض للتفاعل وتبادل الأفكار وتبادل المعلومات، فضلاً عن ان الثقافة تعمل على تطوير الأفراد الذين يسعون باستمرار إلى ابتكار الأفكار والمعرفة والى حلول جديدة[9].

4. الاستراتيجيات والسياسات: تحدد المنظمة السياسات والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تقليل المخاطر بطريقة منظمة لأن الاستراتيجيات مصممة لتحديد المخاطر وتقييمها [11].

5. ثقافة السلامة: نتاج القيم الفردية والجماعية والمواقف والتصورات والكفاءات وأنماط السلوك التي تحدد الالتزام بأسلوب وكفاءة إدارة الصحة والسلامة في المنظمة، وتتميز المنظمات التي تتمتع بثقافة سلامة إيجابية باتصالات تقوم على الثقة المتبادلة، ومن خلال التصورات المشتركة لأهمية السلامة والثقة في فاعلية التدابير الوقائية[9].

6. امتثال المنظمة للقوانين واللوائح المعمول بها: تبرز كعامل ذي صلة للتحقق من ممارسات المنظمة للامتثال للسياسات والقوانين واللوائح الداخلية والخارجية، وبطريقة يتم فيها تقدير المنظمات ذات السلوك المسترشد بالمعايير التي يعترف بها السوق كممارسات جيدة وقبولها بسهولة أكبر كشركاء أعمال جيدين من قبل الزبائن والموردين[12].

المبحث الثالث:

7. الجانب العملي:

7.1 منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المتبعة:

اعتمد البحث على دراسة الحالة (Case study) باعتباره منهج يعتمد على المعيشة الميدانية والملاحظات والمشاهدات من خلال البحث الميداني، والمقابلات الشخصية مع العاملين في الوزارة المبحوثة للحصول على المعلومات الدقيقة، ومن خلال الاطلاع على البيانات الثانوية التي توفرها الدائرة كالتوثيق والسجلات والامر الإدارية، وتعد دراسة الحالة منهج مناسب لاختبار مدى تطبيق المواصفة ISO 31000:2018 في مجال التطبيق لتحقيق هدف البحث والخروج بنتائج ، ومن اجل تحقيق عملية تحليل البيانات التي تم الحصول عليها وللحصول على اعلى مستوى من الدقة تم الاعتماد على المقياس الثلاثي، للتعرف على مدى مطابقة التطبيق الفعلي لمتطلبات المواصفة ISO 31000:2018 في وزارة الداخلية العراقية ومقارنتها مع متطلبات المواصفة المبحوثة، إذ جرى اعداد قوائم الفحص على وفق المواصفة ISO 31000:2018 ، وتم تخصيص وزن محدد لكل فقرة من فقرات المواصفة وحسب مستوى التطبيق والتوثيق لها، وبين الجدول (1) الفقرات المختلفة للمقياس وكذلك تدرج الاوزان لهذه الفقرات والتي تتراوح ما بين وزن(2) للتطبيق والتوثيق الكلي ووزن(1) للتطبيق والتوثيق الجزئي ووزن(0) لعدم التطبيق والتوثيق، لبيان الواقع الفعلي للفجوات الموجودة ما بين متطلبات المواصفة القياسية ومستوى تطبيقها في الدائرة المبحوثة. جرى استخدام الأدوات الإحصائية ادناه لقياس فقرات المواصفة ISO 31000:2018 بعد تحديد الدرجات لكل فقرة في ضوء الاجابات عن قوائم الفحص اعتمدت المعادلات الاتية لاستخراج النسبة المئوية لمدى المطابقة وكما يأتي:

● احتساب المعدل التقريبي لمدى مطابقة التنفيذ والتوثيق الفعلي لمتطلبات البند السادس من المواصفة في دائرة الاعمار الهندسي عينة الدراسة بالمقارنة مع متطلبات المواصفة ISO 31000:2018 من خلال استخراج الوسط الحسابي المرجح وبحسب المعادلة الاتية:

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع (الاوزان} \times \text{تكراراتها)}}{\text{مجموع التكرارات}} \dots \dots \dots (1)$$

● النسبة المئوية لمدى مطابقة التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب في دائرة الاعمار الهندسي مع المواصفة القياسية وبحسب المعادلة الاتية:

$$\text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} = \frac{\text{مجموع (الاوزان} \times \text{تكراراتها)}}{\text{مجموع التكرارات} \times \text{اعلى وزن في المقياس}} \dots \dots \dots (2)$$

اذ ان اعلى وزن في المقياس الثلاثي هو (2) درجات ويمثل حالة المطابقة التامة مع متطلبات المواصفة الارشادية.

• احتساب حجم الفجوة من خلال المعادلة الآتية:

حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية لمدى المطابقة (3)

جدول (1) المقياس الثلاثي لمدى (درجة) المطابقة مع المواصفة القياسية

ت	فقرات المقياس	وزن الفقرة
1	مطبق كلياً موثق كلياً	2
2	مطبق جزئياً موثق جزئياً	1
3	غير مطبق غير موثق	0

المصدر: الباحثون

7.2 تقييم تطبيق متطلبات المواصفة ISO 13000:2018:

يسعى المبحث الى عرض نتائج البحث الميدانية لقائمة الفحص وتحليلها وذلك بالاعتماد على اجابات التي حصلت عليها الباحثة من المقابلات الشخصية والاطلاع على السجلات والوثائق المتعلقة بالمواصفة ISO 31000:2018 في وزارة الداخلية العراقية، وصولاً للوسط الحسابي لمعرفة المعدل الحقيقي لمدى تطبيق متطلبات المواصفة ISO 31000:2018 والانحراف المعياري وفجوة التطبيق لكل فقرة من فقرات قوائم الفحص، على المستوى الاجمالي للمحاور الرئيسية، والجدول (31-2) يوضح قوائم الفحص المتعلقة بالمواصفة ISO31000:2018.

جدول (2) قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الاطار/ القيادة والالتزام)

العبارة	مطبق كلياً موثق كلياً 2	مطبق جزئياً موثق جزئياً 1	غير مطبق غير موثق 0
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	✓		
التكرارات	4	2	1
النتيجة = (الاوزان * التكرارات)	8	2	0
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 (2) 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 (3): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الاطار/ التكامل)

العبارة	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 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 = $1 - 1 = 0 = 0\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (3) 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 تخصص ادارة المخاطر وفقا لاحتياجات الوزارة وثقافتها

جدول (4): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التصميم/ فهم المنظمة وسياقها)

العبارة	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 = $1 - 0.5 = 0.5 = 50\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (4) 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 (5): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التصميم/ توضيح الالتزام بإدارة المخاطر)

العبارة	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 = $1 - 0.5 = 0.5 = 50\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (5) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (التصميم/ توضيح الالتزام بادارة المخاطر) ونسبة مطابقتها 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 بادارة المخاطر من خلال سياسة او بيان او غير ذلك.

جدول (6): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التصميم/ تعيين الادوار التنظيمية, والسلطات, والمسؤوليات) في الوزارة

العبارات	مطبق كلي موثق كلي	مطبق جزئي موثق جزئي	غير مطبق غير موثق
	2	1	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 = $1 - 1 = 0$ - النسبة المئوية = $75\% - 1 = 25\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (6) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (التصميم/ تعيين الادوار التنظيمية, والسلطات, والمسؤوليات) ونسبة مطابقتها 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 (7): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التصميم/ تخصيص الموارد)

العبارات	مطبق كلي موثق كلي	مطبق جزئي موثق جزئي	غير مطبق غير موثق
	2	1	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 = $1 - 1 = 0$ - النسبة المئوية = $0.6\% - 1 = 40\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (7) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (التصميم/ تخصيص الموارد) ونسبة مطابقتها 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 (8): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التصميم/ انشاء التواصل والتشاور)

العبارة	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
1. يتم تحديد نهج معتمد للتواصل والتشاور بين التشكيلات ذات العلاقة		✓	
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) = $1 = 2 / 0.5 = 0.5\%$			
حجم الفجوة = $1 - 1 = 0.5\% = 50\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (8) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (التصميم/ انشاء التواصل والتشاور) ونسبة مطابقة مقدارها 50% وذلك للتطبيق والتوثيق الجزئي للمتطلب مما ادى لحصول فجوة لذا يمكننا ان نبين نقاط القوة لهذا المتطلب: يتم تحديد نهج معتمد للتواصل والتشاور بين التشكيلات ذات العلاقة

جدول (9): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الاطار/ التنفيذ)

العبارة	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
1. تضع الوزارة خطة مناسبة لادارة المخاطر تتضمن الوقت والموارد	✓		
2. تحدد الوزارة اين، ومتى وكيف يتم اتخاذ انواع مختلفة من القرارات ومن قبل من	✓		
3. تحدد الوزارة ترتيبات مفهومة وممارسات واضحة لادارة المخاطر		✓	
التكرارات	2	1	0
النتيجة=(الاوزان*التكرارات)	4	1	0
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = $1.6 = 3 / 5$			
النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = $0.8 = 2 / 1.6 = 0.8\%$			
حجم الفجوة = $1 - 1 = 0.8\% = 20\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (9) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (الاطار/ التنفيذ) ونسبة مطابقة مقدارها 80% وذلك لعدم التطبيق والتوثيق الكلي لمتطلب فيما عدا متطلبين كان من ضمن التطبيق والتوثيق الكلي لذلك يمكننا ان نبين نقاط القوة لهذا المتطلب وكما يأتي:

1. تضع الوزارة خطة مناسبة لادارة المخاطر تتضمن الوقت والموارد
2. تحدد الوزارة اين، ومتى وكيف يتم اتخاذ انواع مختلفة من القرارات ومن قبل من
3. تحدد الوزارة ترتيبات مفهومة وممارسات واضحة لادارة المخاطر

جدول (10): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الاطار/ التقييم)

العبارة	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
1. تقييم الوزارة بشكل دوري اداء ادارة المخاطر مقارنة بالغرض منه			✓
التكرارات	0	0	1
النتيجة=(الاوزان*التكرارات)	0	0	0
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = $0 = 1 / 0$			
النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = $0 = 2 / 0 = 0\%$			
حجم الفجوة = $1 - 1 = 0\% = 100\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (10) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (الاطار/ التقييم) ونسبة مطابقة مقدارها 100% وذلك لعدم التطبيق والتوثيق للمتطلب مما ادى لحصول فجوة لذا يمكننا ان نبين نقاط الضعف لهذا المتطلب: لا تقوم الوزارة بتقييم اداء ادارة المخاطر مقارنة بالغرض منه بشكل دوري

جدول (11): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التحسين/ الانسجام)

العبارات	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
1. تراقب الوزارة باستمرار اطار ادارة المخاطر لمعالجة التغييرات الخارجية والداخلية		✓	
التكرارات	0	1	0
النتيجة=(الاوزان*التكرارات)	0	1	0
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = 1 / 1 = 1			
النسبة المنوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = 1 / 2 = 0.5 %			
حجم الفجوة = 1 - النسبة المنوية = 1 - 0.5 = 50 %			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (11) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (التحسين/ الانسجام) ونسبة مطابقة مقدارها 50% وذلك للتطبيق والتوثيق الجزئي للمتطلب مما ادى لحصول فجوة لذا يمكننا ان نبين نقاط القوة لهذا المتطلب: تراقب الوزارة باستمرار اطار ادارة المخاطر لمعالجة التغييرات الخارجية والداخلية

جدول (12): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التحسين/ التحسين المستمر)

العبارات	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
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		✓	
التكرارات	0	1	0
النتيجة=(الاوزان*التكرارات)	0	1	0
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = 1 / 1 = 1			
النسبة المنوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = 1 / 2 = 0.5 %			
حجم الفجوة = 1 - النسبة المنوية = 1 - 0.5 = 50 %			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (12) 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 (13): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العملية/ التواصل والتشاور)

العبارات	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
1. تتواصل الوزارة وتتشاور مع اصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين ضمن جميع خطوات عملية ادارة المخاطر		✓	
التكرارات	0	1	0
النتيجة=(الاوزان*التكرارات)	0	1	0
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = 1 / 1 = 1			
النسبة المنوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = 1 / 2 = 0.5 %			
حجم الفجوة = 1 - النسبة المنوية = 1 - 0.5 = 50 %			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (13) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (التصميم/ انشاء التواصل والتشاور) ونسبة مطابقة مقدارها 50% وذلك للتطبيق والتوثيق الجزئي للمتطلب مما ادى لحصول فجوة لذا يمكننا ان نبين نقاط القوة لهذا المتطلب: تتواصل الوزارة وتتشاور مع اصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين ضمن جميع خطوات عملية ادارة المخاطر

جدول (14): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (المجال والسياق والمعايير/ تعريف المجال)

العبارات	مطبق كلي موثق كلي	مطبق جزئي موثق جزئي	غير مطبق غير موثق
	2	1	0
1. تحدد الوزارة مجال أنشطة ادارة المخاطر الخاص بها	✓		
التكرارات	1	0	0
النتيجة = (الاوزان* التكرارات)	2	0	0
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = $2 = 1 / 2$			
النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = $1 = 2 / 2$			
حجم الفجوة = $1 - 1 = 0$ - النسبة المئوية = $1 - 1 = 0$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (14) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (المجال والسياق والمعايير / تعريف المجال) ونسبة مطابقة مقدارها 100% وذلك للتطبيق والتوثيق الكلي للمتطلب مما ادى لعدم حصول فجوة لذا يمكننا ان نبين نقاط القوة لهذا المتطلب: تحدد الوزارة مجال أنشطة ادارة المخاطر الخاص بها

جدول (15): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (المجال والسياق والمعايير/ تأسيس السياق الخارجي)

العبارات	مطبق كلي موثق كلي	مطبق جزئي موثق جزئي	غير مطبق غير موثق
	2	1	0
1. تحدد الوزارة سياق عملية ادارة المخاطر	✓		
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 = $1 - 1 = 0$ - النسبة المئوية = $0.5 - 1 = 0.5$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (15) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (المجال والسياق والمعايير / تأسيس السياق الخارجي) ونسبة مطابقة مقدارها 50% وذلك للتطبيق والتوثيق الجزئي للمتطلب مما ادى لحصول فجوة لذا يمكننا ان نبين نقاط القوة لهذا المتطلب: تحدد الوزارة سياق عملية ادارة المخاطر.

جدول (16): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (المجال والسياق والمعايير/ تعريف معايير المخاطر)

العبارات	مطبق كلي موثق كلي	مطبق جزئي موثق جزئي	غير مطبق غير موثق
	2	1	0
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	✓		
التكرارات	3	1	0
النتيجة = (الاوزان* التكرارات)	6	1	0
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 = $1 - 1 = 0$ - النسبة المئوية = $0.9 - 1 = 0.1$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (16) 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 (17): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (تقويم المخاطر/ عام)

العبارة	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
1. تقوم الوزارة بتقويم المخاطر بشكل منهجي وتكراري وتعاوني			✓
التكرارات	0	0	1
النتيجة = (الاوزان * التكرارات)	0	0	0
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = $0 = 1 / 0$			
النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = $0\% = 2 / 0$			
حجم الفجوة = $1 = 1 -$ النسبة المئوية = $0\% - 1 = 100\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة التحليل: يشير الجدول (17) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (تقويم المخاطر/ عام) ونسبة مطابقة مقدارها 100% وذلك لعدم التطبيق والتوثيق للمتطلب مما ادى لحصول فجوة لذا يمكننا ان نبين نقاط الضعف لهذا المتطلب: لا تقوم الوزارة بتقويم المخاطر بشكل منهجي وتكراري وتعاوني

جدول (18): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (تقويم المخاطر/ تحديد المخاطر)

العبارة	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 وافتراسات 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) = $0.95 = 2 / 1.9$			
حجم الفجوة = $1 = 1 -$ النسبة المئوية = $0.95 = 5\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (18) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (تقويم المخاطر/ تحديد المخاطر) ونسبة مطابقة مقدارها 95% وذلك لعدم التطبيق والتوثيق الكلي لمتطلب فيما عدا تسع 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 (19): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (تقويم المخاطر/ تحليل المخاطر)

العبارة	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
1. تراعي الوزارة عند تحليل المخاطر العوامل الاتية: احتمال وقوع المخاطر	✓		
2. طبيعة وحجم العواقب	✓		
3. مستوى المخاطر	✓		
التكرارات	3	0	0
النتيجة = (الاوزان * التكرارات)	6	0	0
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = $2 = 3/6$			
النسبة المنوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = $1 = 2/2 = 100\%$			
حجم الفجوة = $1 - 1 = 0 = 0\%$ - النسبة المنوية = $1 - 1 = 0 = 0\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (19) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (تقويم المخاطر/ تحليل المخاطر) ونسبة مطابقة مقدارها 100% وذلك للتطبيق والتوثيق الكلي للمتطلب مما ادى لعدم حصول فجوة لذا يمكننا ان نبين نقاط القوة لهذا المتطلب:

1. تراعي الوزارة عند تحليل المخاطر العوامل الاتية: احتمال وقوع المخاطر
2. طبيعة وحجم العواقب
3. مستوى المخاطر

جدول (20): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (تقويم المخاطر/ تقييم المخاطر)

العبارة	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
1. تقارن الوزارة نتائج تحليل المخاطر مع معايير المخاطر	✓		
2. تسجل الوزارة نتائج تقييم المخاطر وابلاغها المستويات المختلفة	✓		
التكرارات	0	0	2
النتيجة = (الاوزان * التكرارات)	0	0	0
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = $0 = 2/0$			
النسبة المنوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = $0 = 2/0 = 0\%$			
حجم الفجوة = $1 - 1 = 0 = 0\%$ - النسبة المنوية = $1 - 1 = 0 = 0\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (20) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (تقويم المخاطر/ تقييم المخاطر) ونسبة مطابقة مقدارها 100% وذلك لعدم التطبيق والتوثيق للمتطلب مما ادى لحصول فجوة لذا يمكننا ان نبين نقاط الضعف لهذا المتطلب:

1. لم تقارن الوزارة نتائج تحليل المخاطر مع معايير المخاطر
2. لم تسجل الوزارة نتائج تقييم المخاطر وابلاغها المستويات المختلفة

جدول (21): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (معالجة المخاطر/ اختيار خيار المعالجة)

العبارة	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
1. تختار الوزارة واحد او اكثر من خيارات معالجة المخاطر		✓	
2. تراعي الوزارة اداء اصحاب المصلحة عند اختيار خيار معالجة		✓	
3. تراقب الوزارة ويراجع باستمرار معالجة المخاطر المتبعة			✓
4. تسجل الوزارة المخاطر التي لا توجد لها معالجة مناسبة ويراجعها بشكل مستمر	✓		
5. توثق الوزارة المخاطر المتبقية بعد المعالجة واخضاعها للمراقبة والمراجعة			✓
التكرارات	1	2	2
النتيجة = (الاوزان * التكرارات)	2	2	0
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = $0.8 = 5 / 4$			
النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = $0.8 = 2 / 0.4 = 200\%$			
حجم الفجوة = $1 - 1 = 0$ - النسبة المئوية = $0.4 = 40\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (21) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (معالجة المخاطر/ اختيار خيار المعالجة) ونسبة مطابقة مقدارها 60% وذلك لعدم التطبيق والتوثيق الكلي لمتطلبين فيما عدا متطلبين كانا من ضمن التطبيق والتوثيق الجزئي ومتطلب كان من ضمن التطبيق والتوثيق الكلي لذلك يمكننا ان نبين نقاط القوة والضعف لهذا المتطلب وكما يأتي:

1. نقاط القوة: تختار الوزارة واحد او اكثر من خيارات معالجة المخاطر
2. تراعي الوزارة اداء اصحاب المصلحة عند اختيار خيار معالجة
3. تسجل الوزارة المخاطر التي لا توجد لها معالجة مناسبة ويراجعها بشكل مستمر
- نقاط الضعف: 1. لا تقوم الوزارة بمراقبة ومراجعة معالجة المخاطر المتبعة باستمرار
2. لا تقوم الوزارة بتوثيق المخاطر المتبقية بعد المعالجة واخضاعها للمراقبة والمراجعة

جدول (22): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (معالجة المخاطر/ اعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر)

العبارة	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
1. تحدد الوزارة في خطة المعالجة الترتيبات التي ينبغي الاخذ بها لمعالجة المخاطر	✓		
2. تتضمن المعلومات المقدمة في خطة معالجة المخاطر في الوزارة ما يأتي: الاساس المنطقي لاختيار خيارات المعالجة بما في ذلك الفوائد المتوقعة التي يمكن احتسابها		✓	
3. الاشخاص المسؤولين عن الموافقة على خطة المعالجة		✓	
4. الاجراءات المقترحة			✓
5. الموارد المطلوبة		✓	
6. مقاييس الاداء	✓		
7. القيود		✓	
8. التقارير والمراقبة المطلوبة	✓		
التكرارات	3	4	1
النتيجة = (الاوزان * التكرارات)	6	4	0
الوسط الحسابي المرجح = (النتيجة / مجموع التكرارات) = $1.25 = 8 / 10$			
النسبة المئوية لمدى المطابقة = (الوسط الحسابي المرجح / اعلى وزن في المقياس) = $0.6 = 2 / 1.25 = 160\%$			
حجم الفجوة = $1 - 1 = 0$ - النسبة المئوية = $0.6 = 60\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاعتماد على المواصفة المبحوثة

التحليل: يشير الجدول (22) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (معالجة المخاطر/ اعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر) ونسبة مطابقة مقدارها 60% وذلك لعدم التطبيق والتوثيق الكلي لمتطلب فيما عدا اربع متطلبات كانوا من ضمن التطبيق والتوثيق الجزئي وثلاث متطلبات كانوا من ضمن التطبيق والتوثيق الكلي لذلك يمكننا ان نبين نقاط القوة والضعف لهذا المتطلب وكما يأتي:

1. نقاط القوة: 1. تحدد الوزارة في خطة المعالجة الترتيبات التي ينبغي الاخذ بها لمعالجة المخاطر
 2. تتضمن المعلومات المقدمة في خطة معالجة المخاطر في الوزارة ما يأتي:
 - الاساس المنطقي لاختيار خيارات المعالجة بما في ذلك الفوائد المتوقعة التي يمكن احتسابها
 3. الاشخاص المسؤولين عن الموافقة على خطة المعالجة
 4. 5. الموارد المطلوبة
 6. مقاييس الاداء
 7. القيود
 8. التقارير والمراقبة المطلوبة
- نقاط الضعف: لم يتم تحديد الاجراءات المقترحة

جدول (23): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العملية/ المراقبة والمراجعة)

العبارات	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
1. تراقب الوزارة وتراجع جميع مراحل عملية ادارة المخاطر		✓	
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) = $2/1 = 0.5\%$			
حجم الفجوة = $1 - 1 = 0.5\% = 50\%$ - النسبة المئوية = $1 - 1 = 0.5\% = 50\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة التحليل: يشير الجدول (23) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (العملية/ المراقبة والمراجعة) ونسبة مطابقة مقدارها 50% وذلك للتطبيق والتوثيق الجزئي للمتطلب مما ادى لحصول فجوة لذا يمكننا ان نبين نقاط القوة لهذا المتطلب: تراقب الوزارة وتراجع جميع مراحل عملية ادارة المخاطر.

جدول (24): قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العملية/ التسجيل والابلاغ)

العبارات	مطبق كلي موثق كلي 2	مطبق جزئي موثق جزئي 1	غير مطبق غير موثق 0
1. توثق الوزارة عملية ادارة المخاطر		✓	
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) = $2/1 = 0.5\%$			
حجم الفجوة = $1 - 1 = 0.5\% = 50\%$ - النسبة المئوية = $1 - 1 = 0.5\% = 50\%$			

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى المواصفة المبحوثة التحليل: يشير الجدول (24) الى نتائج التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات (العملية/ التسجيل والابلاغ) ونسبة مطابقة مقدارها 50% وذلك للتطبيق والتوثيق الجزئي للمتطلب مما ادى لحصول فجوة لذا يمكننا ان نبين نقاط القوة لهذا المتطلب توثق الوزارة عملية ادارة المخاطر

جدول (25): 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 التصميم/ انشاء التواصل والتشاور	0.5%	50%
8 الاطار/ التنفيذ	0.8%	20%
9 الاطار/ التقييم	0%	100%
10 التحسين/ الانسجام	0.5%	50%
11 التحسين/ التحسين المستمر	0.5%	50%
12 العملية/ التواصل والتشاور	0.5%	50%
13 المجال والسياق والمعايير/ تعريف المجال	1%	0%
14 المجال والسياق والمعايير/ تأسيس السياق الخارجي	0.5%	50%
15 المجال والسياق والمعايير/ تعريف معايير المخاطر	0.9%	10%
16 تقييم المخاطر/ عام	0%	100%
17 تقييم المخاطر/ تحديد المخاطر	0.95%	5%
18 تقييم المخاطر/ تحليل المخاطر	1%	0%
19 تقييم المخاطر/ تقييم المخاطر	0%	100%
20 معالجة المخاطر/ اختيار خيار المعالجة	0.4%	60%
21 معالجة المخاطر/ اعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر	0.6%	40%
22 العملية/ المراقبة والمراجعة	0.5%	50%
23 العملية/ التسجيل والابلاغ	0.5%	50%
الاجمالي	57%	43%

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى نتائج تطبيق المواصفة المبحوثة

8-الاستنتاجات والتوصيات:

8-1 الاستنتاجات:

1. ان المعدل الكلي لتطبيق المواصفة في الوزارة المبحوثة جاء بنسبة مطابقة 57% وحجم فجوة قدر بنسبة 43% مما يدل على ضعف التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات المواصفة في الوزارة المبحوثة.
2. لا تقوم الوزارة باصدار بيان او سياسة او خطة او مسار عمل يحدد نهج ادارة المخاطر.
3. لم توضح الوزارة التزامها المستمر بادارة المخاطر من خلال سياسة او بيان او غير ذلك.
4. لا تقوم الوزارة بتقييم اداء ادارة المخاطر مقارنة بالغرض منه بشكل دوري.
5. لا تعمل الوزارة على تحسين وملاءمة وفاعلية اطار ادارة المخاطر باستمرار.
6. لا تقوم الوزارة بتقويم المخاطر بشكل منهجي وتكراري وتعاوني.
7. لم تقارن الوزارة نتائج تحليل المخاطر مع معايير المخاطر.
8. لم تسجل الوزارة نتائج تقييم المخاطر وابلاغها المستويات المختلفة.
9. لا تقوم الوزارة بمراقبة ومراجعة معالجة المخاطر المتبعة باستمرار.
10. لا تقوم الوزارة بتوثيق المخاطر المتبقية بعد المعالجة واخضاعها للمراقبة والمراجعة ولم يتم تحديد الاجراءات المقترحة.

8-2 التوصيات:

1. تعزيز اهتمام الوزارة باصدار بيان او سياسة او خطة او مسار عمل يحدد نهج ادارة المخاطر.
2. ضرورة اهتمام الوزارة بادارة المخاطر من خلال سياسة او بيان او غير ذلك.
3. ضرورة تحديد وتقييم اداء ادارة المخاطر مقارنة بالغرض منه بشكل دوري.
4. الاعتماد على تحسين وملاءمة وفاعلية اطار ادارة المخاطر باستمرار.
5. اهتمام الوزارة بتقويم المخاطر بشكل منهجي وتكراري وتعاوني.
6. تعزيز اهتمام الوزارة بمقارنة نتائج تحليل المخاطر مع معايير المخاطر.
7. تسجيل نتائج تقييم المخاطر وابلاغها المستويات المختلفة.

8. تعزيز اهتمام الوزارة بمراقبة ومراجعة معالجة المخاطر المتبعية باستمرار.
9. ضرورة اهتمام الوزارة بتوثيق المخاطر المتبقية بعد المعالجة واخضاعها للمراقبة والمراجعة ولم يتم تحديد الاجراءات المقترحة.

المصادر:

1. Refsdal, Atle & Solhaug, Bjørnar & Stølen, Ketil, (2015), **Cyber-Risk Management**, first edition, Springer International Publishing, Switzerland.
2. Reuvid, Jonathan, (2010), **Managing Business Risk : A practical guide to protecting your business**, 7th edition, Printed and bound in Great Britain by MPG Books Ltd, Cornwall, England.
3. Rogers, Jamie, (2002), **Strategy, Value and Risk – The Real Options Approach**, first edition, Press LLC Scholarly and Reference Division and Palgrave New York, USA.
4. Szylar, Christian, (2010), **Risk Management under UCITS III/IV**, first edition, ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc, United States.
5. Knight, K. W. (2010). **Risk Management: a Journey not a Destination**. In Executive Meeting (Vol. 20).
6. Singh, G. (2012). **Use of Knowledge Management techniques for Risk Management Application at the Initial Project Stages**. (Master's thesis, Chalmers University of Technology).
7. Murtaja, O., & Al Wattar, A. A. (2016). **Enterprise Risk Management Analysis-Case Study of a Petrochemical Company in Qatar**. (Master's thesis, Lund University).
8. Reddy, M. (2010). **An integrated model for disaster risk assessment for local government in South Africa** (Doctoral dissertation, North-West University).
9. Derah, B. (2020). **A Critical Analysis of How Enterprise Risk Management Impacts Organizational Performance** (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).
10. Oliveira, K., Méxas, M., Meiriño, M., & Drumond, G. (2019). **Critical success factors associated with the implementation of enterprise risk management**. *Journal of Risk Research*, 22(8), 1004-1019.
11. Veld, D.J.H.O. o. h. (2017). **An integrated risk management process that leads to a successful infrastructure project: A case study of Heijmans**. (Master's thesis, Delft University of Technology).
12. Yaraghi, N., & Langhe, R. G. (2011). **Critical success factors for risk management systems**. *Journal of Risk Research*, 14(5), 551-581.

❖ Document

13. ISO/IEC Guide 73:2002 “Risk management – Vocabulary, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland
14. ISO, International Organization for Standardization, (2018), *Risk management ISO 31000*, Geneva, Switzerland: ISO