



قياس مستوى تطبيق متطلبات المواصفة ISO 31000:2018 في مطار بغداد الدولي/ دراسة حالة

Measuring the Level of ISO 31000:2018 Requirements Implementation at Baghdad International Airport: A Case Study

م.م. حسين قصي عبود

Hussein Qusay Abboud

جامعة بغداد/كلية الإدارة والاقتصاد/قسم العلوم المالية والمصرفية

University of Baghdad / College of Administration and Economics / Department of Financial and Banking Sciences

Hussein.hussein1205@coadec.uobaghdad.edu.iq

المستخلص

هدف البحث الحالي الى الوقوف على مستوى تطبيق مطار بغداد الدولي لبند المواصفة القياسية ISO 31000:2018 والواقع الفعلي لنظام إدارة المخاطر، إذ انطلق البحث من المشكلة التي يعاني منها مجتمع البحث والمتمثلة بحاجة المطار الى وجود دليل استرشادي موحد لإدارة المخاطر والتي توضح جميع أنشطة وفعاليات إدارة المخاطر، وعلى هذا الأساس اعتمد البحث منهج دراسة الحالة في عرض الجانب التطبيقي للبحث واستعراض الجانب النظري من خلال المنهج الوصفي، ولقد أجرى الباحث المقابلات التي اثمرت عن التعرف على مستوى التطبيق للمواصفة بشكل دقيق، وعلى هذا الأساس اعتمد الباحث (Excel) لتحليل البيانات التي استحصل عليها لتحديد فجوة التطبيق، فيما خلص التحليل الاحصائي لأبرز نتيجة تمثلت ان المعدل الكلي لتطبيق المواصفة جاء بنسبة 53% وحجم الفجوة بلغ 47% مما يدل على ضعف التطبيق والتوثيق لهذه المواصفة في مطار بغداد الدولي.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر، المخاطر، مطار بغداد الدولي.

Abstract

The present study aims to assess the extent to which Baghdad International Airport complies with the requirements of ISO 31000:2018 and to examine the actual status of its risk management system. The research problem stems from the airport's urgent need for a unified guideline that outlines all activities and practices related to risk management. To address this, the study adopted the case study method to present the practical aspects, while relying on a descriptive approach for the theoretical framework. Data were collected through interviews, analyzed using Excel, and the Pareto chart was employed to identify the most critical gaps. The statistical analysis revealed that the overall level of compliance with ISO 31000:2018 was 53%, leaving a gap of 47%, which indicates a weakness in implementation and documentation at Baghdad International Airport.

Keywords: Risk Management, Risks, Baghdad International Airport

المقدمة

أصبحت الدول في سباق مستمر لبناء مطارات ضخمة بهدف جذب شركات الطيران من مختلف أنحاء العالم، مما وضعها في مواجهة مستمرة مع أنواع متعددة من المخاطر. وهذا الأمر دفعها إلى إنشاء إدارات متخصصة للتعامل مع هذه التحديات. بناءً على ذلك، اعتمدت هذه الدول استراتيجيات منهجية لتحديد وتقييم المخاطر المحتملة والعمل على التحكم فيها، وذلك من خلال فهم احتمالات وتأثيرات التهديدات المختلفة، ووضع استراتيجيات تهدف إلى تقليل هذه المخاطر أو تجنبها إلى أقصى حد ممكن.

واجه الباحث عدة تحديات تمثلت في التوفيق بين المعايير الدولية ومواءمتها بما يتناسب مع الواقع المحلي، ليكون هذا هو محور البحث الذي يهدف إلى استكشاف مستوى التطبيق والتعرف على الفجوات المحتملة، وتحديد مدى تأثيرها على زيادة المخاطر التي قد يواجهها المطار ضمن نطاق عمله الحالي. وقد قسم الباحث دراسته إلى أربعة محاور؛ خصص المحور الأول لمنهجية الدراسة، بينما تضمن المحور الثاني الجانب النظري. أما المحور الثالث فقد تناول الجانب التطبيقي للدراسة، في حين ارتبط الفصل الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

يشهد العالم اليوم تطوراً ملحوظاً في مجالات التكنولوجيا والتحول الرقمي، الأمر الذي يتنامى معه حجم المخاطر وتنوعها، مما وضع مختلف القطاعات، لا سيما الحيوية منها، أمام تحديات كبيرة، ويعد قطاع الطيران المدني من أكثر القطاعات

عرضة للتهديدات لما يحتويه من معلومات حساسة، وأنظمة تشغيل تعتمد بشكل كبير على البنية التحتية الرقمية، وتحددت مشكلة الدراسة بعد التعايش الميداني في مطار بغداد الدولي ببيان حاجة المطار الى دليل ارشادي موحد لإدارة المخاطر وتجسدت مشكلة الدراسة بالاتي: (ما مدى توافر متطلبات إدارة المخاطر في المطار وفقاً للمواصفة الدولية ISO 31000:2018).

ثانياً: اهداف الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع معاصر وحيوي يتعلق بأحد أكثر القطاعات حساسية وأهمية في الدولة، وهو قطاع النقل الجوي. وتتجلى أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية:

1. وضع دليل إرشادي لإدارة المخاطر في مطار بغداد الدولي والشركات العاملة فيه، مستنداً إلى متطلبات المواصفة ISO 31000:2018، مع الأخذ بعين الاعتبار واقع عمل المطار.
2. تحليل الفجوة بين الوضع الحالي لتطبيق إدارة المخاطر في مطار بغداد الدولي ومتطلبات المواصفة الإرشادية ISO 31000:2018.
3. تقديم توصيات لكيفية إدارة المخاطر لمطار بغداد الدولي والشركات العاملة فيه.
4. توفير معلومات موثقة وشاملة حول المخاطر التي تواجه مطار بغداد الدولي وكل شركة من الشركات العاملة ضمن نطاقه، بهدف إنشاء قاعدة بيانات متكاملة تساعد في التعرف الدقيق على المشكلات القائمة وتقديم الحلول الأنسب لها. تُعد هذه القاعدة ركيزة أساسية تدعم العمليات المستقبلية للمطار والشركات في التعامل الفعال مع المخاطر المحتملة، من خلال تمكين اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وتحليل مستفيض.

ثالثاً: أهمية الدراسة

1. تُعد من الدراسات العربية التطبيقية القليلة التي تركز بشكل عملي على إدارة المخاطر ضمن بيئة حيوية مثل مطار بغداد الدولي.
2. تبرز الدراسة الفجوات الموجودة في نظام إدارة المخاطر بالمطار، وتقدم حلولاً عملية تهدف إلى الحد من المخاطر المحتملة.
3. يُساهم في تعزيز ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسات العامة، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات لجميع الأطراف المعنية.
4. يُوفر إطاراً تحليلياً يساعد متخذي القرار في قطاع الطيران على تصميم استراتيجية متكاملة لإدارة المخاطر.

رابعاً: منهج الدراسة

اعتمد الباحث منهج دراسة الحالة، ويُعد من المداخل الشائعة في البحوث التطبيقية ذات الطابع التحليلي العميق، إذ يسمح بدراسة الوضع الحالي للمشكلة وتحليل الجوانب المختلفة المؤثرة فيها، من خلال جمع المعلومات والبيانات المتاحة عن الحالة المدروسة في سياقها الواقعي، سواء من خلال المعايشة أو من خلال الوثائق الرسمية أو الأدوات العلمية الأخرى.

خامساً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: المقر الرئيس لمطار بغداد الدولي، والمتضمن مكاتب الشركات العاملة فيه عينة البحث.
2. الحدود الزمانية: تمتد فترة اجراء الدراسة من 2025/1/1 ولغاية 2025/9/1 جرى خلالها تجميع المصادر والبيانات لهذه الدراسة.

سادساً: أساليب التحليل المستخدمة

اعتمدت الدراسة على قوائم الفحص (Checklists) لتحقيق أهدافها، وجرى من خلالها قياس متطلبات مواصفة ISO31000:2018، وجرى استخدام المقياس السباعي لقياس مدى المطابقة، وكما في الجدول التالي:

الجدول (1) المقياس السباعي لمدى التوافق مع المواصفة

فقرات المقياس	وزن الفقرة (درجة)
مُطبق كلي وموثق كلي	6
مطبق كلي وموثق جزئي	5
مطبق كلي وغير موثق	4
مطبق جزئي وموثق كلي	3
مطبق جزئي، وموثق جزئي	2
مطبق جزئي وغير موثق	1
غير مطبق وغير موثق	0

والمعادلات الإحصائية التي تم استخدامها لاستخراج حجم الفجوة هي:

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

اذ يتم قسمة ناتج مجموع ضرب الاوزان في تكراراتها على مجموع التكرارات الكلي من أجل استخراج الوسط الحسابي المرجح.

$$\text{مقدار الفجوة (\%)} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{أعلى درجة في المقياس (6)}} \dots\dots\dots (2)$$

يحسب مقدار الفجوة عن طريق قسمة الوسط الحسابي المرجح في المعادلة (1) على أعلى درجة في المقياس.

$$\text{حجم الفجوة للمتطلب (\%)} = 1 - \text{درجة المطابقة (\%)} \dots\dots\dots (3)$$

المحور الأول: الجانب النظري

أولاً: التطور التاريخي لمواصفة ISO31000

تُعد المواصفة ISO 31000 من المعايير الدولية البارزة في مجال إدارة المخاطر، وقد شهدت تطوراً ملحوظاً منذ إصدارها الأول. وقد مرت بمرحلتين هما: (ISO)

1. الإصدار الأول ISO31000:2009: تم إصدار النسخة الأولى من المواصفة ISO 31000 في نوفمبر 2009. وهدفت إلى تقديم مبادئ وإرشادات لإدارة المخاطر، مع التركيز على توفير نهج موحد لتقييم وإدارة المخاطر عبر مختلف المنظمات.
2. الإصدار الثاني ISO31000:2018: في فبراير 2018، صدرت النسخة المحدثة من المواصفة ISO 31000، والتي جاءت كرد فعل للتغيرات البيئية والتكنولوجية التي حدثت خلال العقد الماضي، بما في ذلك تصاعد التهديدات السيبرانية والهجمات الإلكترونية. وجرى في هذا الإصدار تبسيط اللغة المستخدمة لتسهيل فهمها وتطبيقها عبر مختلف القطاعات، مع التركيز على ضرورة دمج إدارة المخاطر ضمن استراتيجيات الحوكمة وعملية اتخاذ القرارات في المنظمات.

ثانياً: مفهوم إدارة المخاطر

سعى العديد من الباحثين إلى صياغة تعريف شامل ومحدد لمفهوم المخاطر، نظراً لأهمية وجود مصطلحات ومفاهيم واضحة ومتفق عليها ضمن الحقل العلمي. إلا أن الدراسات أظهرت أن التوصل إلى تعريف موحد يحظى بإجماع عالمي يُعد أمراً غير واقعي، نظراً لتباين وجهات النظر واختلاف السياقات التي يُستخدم فيها المصطلح (العتابي، 2025: 32). ومع ذلك، فإن غالبية التعريفات اتفقت على أن المخاطر تُعبر عن "حالة من عدم اليقين أو الشك، أو الخشية من وقوع حدث معين أو مواجهة موقف محدد". (Aven, 2020: 57) أما إدارة المخاطر فتعرف بأنها العملية التي تقوم من خلالها المنظمات بتحديد وتقييم وترتيب أولويات المخاطر، تليها تطبيق منسق للموارد بهدف تقليل، مراقبة، والسيطرة على احتمال أو تأثير الأحداث السلبية، أو لتعظيم استغلال الفرص. (Hopkin, 2018: 28) ويوضح الجدول (2) آراء مجموعة من الباحثين إزاء مفهوم إدارة المخاطر كما يلي:

الجدول (2) تعاريف إدارة المخاطر

الباحث	التعريف
(Laurent & et, 2006: 7)	هي عملية مستمرة تشمل اتخاذ وتنفيذ القرارات التي تهدف إلى تقليل تأثير المخاطر أو حالة عدم اليقين إلى مستويات مقبولة، والتي قد تؤثر على المؤسسة. بعبارة أخرى، تمثل هذه العملية توجه المنظمة الطبيعي نحو تحقيق توازن بين الفرص والتهديدات.
(سلام، 2007: 55)	نظام متكامل يهدف إلى مواجهة المخاطر بأكثر الطرق فعالية وأقل تكلفة ممكنة، من خلال عملية اكتشافها، وتحليلها، وقياسها، ثم تحديد أفضل الأساليب لمواجهتها واختيار الأنسب منها لتحقيق

الأهداف المرجوة.	
نهج منهجي ومنظم يهدف إلى التعامل مع حالات عدم اليقين التي قد تشكل تهديدات محتملة، وذلك من خلال تقييم المخاطر ووضع استراتيجيات شاملة لتقليلها باستخدام إدارة الموارد أو التمكين. بالإضافة إلى ذلك، يسعى هذا النهج إلى تعزيز صورة المنظمة داخليًا وخارجيًا.	(suroso& fakhrozi 2018:203)
عملية منظمة تهدف إلى التعرف على المخاطر التي قد تواجه المنظمة، تقييمها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من تأثيرها السلبي أو استغلال الفرص المرتبطة بها، وذلك لضمان استمرارية وتحقيق الأهداف المؤسسية في بيئة عمل ديناميكية ومتغيرة. وتشمل هذه العملية تطبيق أدوات وأساليب متقدمة لتحليل المخاطر ومتابعتها بشكل مستمر.	(العتيبي، 2021: 130)
تُعتبر إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من العمليات التنظيمية وعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات. وتصف جمعية مديري التأمين والمخاطر في الصناعة والتجارة (AIRMIC) إدارة المخاطر المؤسسية بأنها أداة إدارية تمكن المنظمة من قيادة وتنفيذ عملية رسمية تهدف إلى تحسين مستمر لقدراتها على السيطرة على المخاطر في بيئة عمل دائمة التغير. كما يتم تعريف إدارة المخاطر المؤسسية في الأدبيات على أنها أداة شاملة وفعالة لإدارة المخاطر على مستوى المؤسسة بأكملها.	(Kok Oh. & BRET ، 2022:8)
عملية منهجية تهدف إلى التعرف على المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، وتقييمها، ثم وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة للتحكم بها أو التخفيف من آثارها السلبية، بهدف ضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية في بيئة عمل متغيرة. وتعتمد إدارة المخاطر على المراقبة المستمرة والتحديث الدوري للخطط بما يتناسب مع المتغيرات الداخلية والخارجية.	(علوان، 2024: 488)
مجموعة من السياسات والعمليات التي تهدف إلى تحديد وتقييم ومواجهة المخاطر المحتملة، بما يضمن استمرار الأنشطة وتحقيق الأهداف بأقل قدر من الخسائر.	(الطائي، 2021: 12)
علم وفن التعامل مع المخاطر من خلال تحليلها وتصنيفها وتقييمها، ومن ثم اقتراح الوسائل الملائمة لمعالجتها أو تقليل أثرها.	(عبدالله، 2020: 3)

ثالثاً: أهداف إدارة المخاطر

تتنوع أهداف إدارة المخاطر باختلاف طبيعة كل منظمة وقطاع عملها وبناءً على مراجعة عدد من الدراسات، جرى تحديد وتبسيط الضوء على الأهداف الأساسية لإدارة المخاطر، والتي نعرضها فيما يلي: (4-3 : COSO, 2017)

1. تحسين تخصيص الموارد: توفر إدارة المخاطر معلومات دقيقة تساعد الإدارة في التعامل مع الموارد المحدودة، وتقييم الاحتياجات بشكل شامل، مما يسهل تحديد الأولويات في توزيع الموارد بفعالية.

2. تقليل التقلبات في الأداء: تساعد إدارة المخاطر المؤسسات على التنبؤ بالمخاطر التي قد تؤثر سلبًا على الأداء، مما يمكنها من اتخاذ التدابير اللازمة للحد من الاضطرابات وتعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة.
3. تحديد وإدارة المخاطر على مستوى الأقسام: تواجه كل وحدة تنظيمية مجموعة من المخاطر التي قد تؤثر على أقسام مختلفة داخل المؤسسة، لذا تعمل الإدارة على التعرف على هذه المخاطر ضمن نطاق كل قسم بهدف الحفاظ على الأداء وتعزيزه.
4. زيادة نطاق الفرص: من خلال النظر الشامل في كافة الاحتمالات، بما فيها الجوانب الإيجابية والسلبية للمخاطر، تستطيع الإدارة اكتشاف فرص جديدة والتعامل مع التحديات الفريدة المرتبطة بالفرص القائمة.
5. تعظيم النتائج الإيجابية وتقليل المفاجآت السلبية: تسهم إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المنظمة على التعرف المبكر على المخاطر ووضع استجابات مناسبة، مما يقلل من التكاليف والخسائر المفاجئة، ويتيح الاستفادة من التطورات الإيجابية.

رابعاً: أهمية إدارة المخاطر

يمكن بيان أهمية إدارة المخاطر بالآتي: (20 : Wiradarma & Sasmita, 2019)

1. تعزيز نظام الحوكمة والرقابة الداخلية: تساعد إدارة المخاطر في التعامل بفعالية مع حالات عدم اليقين والمخاطر المتنوعة، كما تُمكن الإدارات المختلفة من الوصول إلى مؤشرات دقيقة تسهم في دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
2. توفير إطار تنظيمي واضح: تسهم في بناء رؤية مستقبلية واضحة المعالم، تُبنى على أساسها السياسات العامة والخطط التشغيلية والأهداف طويلة وقصيرة الأمد للمؤسسة.
3. تحسين جودة اتخاذ القرار: تعمل على دعم عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة في ترتيب الأولويات، وتقدير احتمالية المخاطر وتأثيراتها، مما يقلل من الاعتماد على معلومات غير دقيقة قد تؤدي إلى قرارات غير صائبة.
4. التحول من الاستجابة إلى الوقاية: تُعزز قدرة المؤسسة على الاستعداد المسبق للمخاطر المحتملة، عبر اتخاذ إجراءات وقائية واستباقية تحد من تأثير تلك المخاطر على سير العمليات التشغيلية.
5. حماية السمعة المؤسسية: من خلال دعم اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على تقييمات دقيقة للمخاطر، تُمكن إدارة المخاطر المؤسسات من الحفاظ على صورتها العامة وتعزيز ثقة أصحاب العلاقة.
6. تطوير الكفاءات البشرية واستمرارية البنية المعلوماتية: تسهم في دعم برامج تطوير الموارد البشرية، وتضمن استمرارية عمل أنظمة المعلومات وتحديثها بما يتناسب مع طبيعة التحديات والتهديدات المتغيرة.
7. توفير بيانات داعمة لصانعي القرار: تعمل على تزويد متخذي القرار بالمعلومات الضرورية لتقييم الموقف بدقة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وحماية مواردها ومصالحها الحيوية.

المحور الثالث: الجانب التطبيقي

قياس وتحليل واقع متطلبات إدارة المخاطر في مطار بغداد الدولي على وفق المواصفة الدولية ISO31000:2018

يهدف هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأداء مطار بغداد الدولي، وذلك لتقييم مدى الالتزام بتطبيق متطلبات المواصفة الدولية لإدارة المخاطر (ISO 31000:2018) وسيعتمد الباحث في ذلك على تحليل قائمة التحقق الخاصة ببند المواصفة، بهدف تحديد مستوى المطابقة وكشف الفجوات القائمة، وذلك بالاستناد إلى المنهجية المعتمدة في الدراسة.

أولاً: إطار العمل

جدول (3) قائمة فحص متطلبات (إطار العمل/ العام)

ت	العبارات	مطبق كلياً و موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً غير موثق	"غير مطبق غير موثق"
1	تدعم الإدارة العليا عملية دمج إدارة المخاطر في جميع مفاصل المنظمة				*			
2	تعمل المنظمة على تقييم ممارساتها الحالية في مجال إدارة المخاطر وتقييم ومعالجة جميع الثغرات				*			
	التكرارات	0	0	0	2	0	0	0
	النتيجة (الأوزان * التكرارات)	0	0	0	6	0	0	0
	المتوسط الحسابي المرجح	3.00						
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	50%						
	"حجم الفجوة %"	50%						

توضح النتائج في الجدول (3) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند اعلاه في مطار بغداد الدولي وفقاً للمعيار الدولي (ISO 31000:2018)، بلغ (3.00) للوسط الحسابي من أصل (6) درجات، بنسبة مطابقة (50%)، مما يشير إلى وجود فجوة عدم مطابقة بنسبة (50%).

جدول (4) قائمة فحص متطلبات (إطار العمل/ القيادة والالتزام)

ت	العبارات	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً وموثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق غير موثق
1	تخصص وتنفذ الإدارة العليا جميع مكونات إطار عمل إدارة المخاطر.						*
2	تحدد المنظمة نهج إدارة المخاطر أو مسارها.			*			
3	تخصص الإدارة العليا الموارد اللازمة لأداره المخاطر.				*		
4	تسند الإدارة العليا المسؤولية لمستويات مناسبة داخل المنظمة .				*		
التكرارات		0	0	1	2	0	1
النتيجة (الأوزان * التكرارات)		0	0	4	6	0	0
ألوسط الحسابي المرجح		2.50					
النسبة المئوية لمدى التوافر		%42					
حجم الفجوة %		%58					

توضح النتائج في الجدول (4) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند اعلاه في مطار بغداد الدولي وفقاً للمعيار الدولي (ISO 31000:2018)، بلغ (2.50) للوسط الحسابي من أصل (6) درجات، بنسبة مطابقة (%42)، مما يشير إلى وجود فجوة عدم مطابقة بنسبة (%58).

جدول (5) قائمة فحص متطلبات (إطار العمل/ تكامل إدارة المخاطر)

ت	العبارات	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	مطبق	غير
---	----------	------	------	------	------	------	-----

مطبق غير موثق	جزء يا غير موثق	جزء يا موثق جزء يا	جزء يا موثق كلياً	كلياً غير موثق	كلياً موثق جزء يا	كلياً وموثق كلياً		
	*						1	توضح المنظمة هيكلها التنظيمي لجميع العاملين في المنظمة من اجل تكامل إدارة المخاطر .
		*					2	يجري إدارة المخاطر في كل جزء من المنظمة
			*				3	يقع على كل شخص في المنظمة مسؤولية إدارة المخاطر .
			*				4	تقوم هياكل الإدارة بترجمة اتجاه الحوكمة إلى الاستراتيجيات والأهداف المرتبطة بها لتحقيق المستويات المطلوبة من الأداء المستدام .
				*			5	يعد دمج إدارة المخاطر في المنظمة عملية ديناميكية وتكرارية وتخصص حسب احتياجات وثقافة المنظمة.
				*			6	تمثل إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من الغرض التنظيمي والحوكمة والقيادة والالتزام والاستراتيجية والأهداف والعمليات.
0	1	1	2	2	0	0	"التكرارات"	
0	1	2	6	8	0	0	النتيجة (الأوزان * التكرارات)	
2.83							الوسط الحسابي المرجح	

النسبة المئوية لمدى المطابقة	%47
حجم الفجوة %	%53

توضح النتائج في الجدول (5) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند اعلاه في مطار بغداد الدولي وفقاً للمعيار الدولي (ISO 31000:2018)، بلغ (2.83) للوسط الحسابي من أصل (6) درجات، بنسبة مطابقة (47%)، مما يشير إلى وجود فجوة عدم مطابقة بنسبة (53%).

جدول (6) قائمة فحص متطلبات (إطار العمل/ تصميم إطار عمل لإدارة المخاطر)

ت	العبارات	"مطبق كلياً وموثق كلياً"	"مطبق كلياً موثق جزئياً"	"مطبق كلياً غير موثق"	"مطبق جزئياً موثق كلياً"	"مطبق جزئياً موثق جزئياً"	"مطبق غير موثق"
1	تفهم المنظمة سياقها الداخلي والخارجي				*		
2	تظهر وتوضح المنظمة التزامها المستمر بإدارة المخاطر من خلال سياسة او بيان او اي شكل اخر.			*			
3	تعمل المنظمة على ربط اهداف وسياسة إدارة المخاطر مع اهدافها وسياساتها.			*			
4	تعمل المنظمة على دمج إدارة المخاطر في الثقافة العامة لها وفي وانشطتها التجارية وقراراتها .			*			
5	توضح سياسة إدارة المخاطر المساءلة				*		

							والمسؤولية في إدارة المخاطر.	
			*				توضح سياسة إدارة المخاطر التزام الإدارة العليا بتوفير الموارد اللازمة لها.	6
			*				توضح سياسة إدارة المخاطر الطريقة التي يتم التعامل بها مع المصالح المتضاربة.	7
			*				توضح سياسة إدارة المخاطر طريقة قياس اداء إدارة المخاطر.	8
			*				توضح سياسة إدارة المخاطر التزام الإدارة العليا بعرض و تحسين سياسة وإطار عمل إدارة المخاطر استجابة لحدث او تغير في الظروف.	9
			*				تعمل المنظمة على ضمان تحديد السلطات والمسؤوليات على الادوار المرتبطة بإدارة المخاطر وفي جميع المستويات التنظيمية .	10
				*			تؤكد الإدارة العليا في المنظمة على ان إدارة المخاطر مسؤولية أساسية	11

				*			تحدد الإدارة العليا في المنظمة الافراد الذين لديهم السلطة والمسؤولية لإدارة المخاطر .	12
		*					تحدد المنظمة الافراد لإدارة المخاطر على اساس الخبرة والكفاءة والمهارة.	13
		*					تحدد المنظمة العمليات والأساليب والأدوات التي تستخدمها لإدارة المخاطر .	14
			*				توثق المنظمة عمليات واجراءات عمل إدارة المخاطر.	15
				*			توفر المنظمة انظمة إدارة المعلومات الخاصة بإدارة المخاطر	16
			*				تقوم المنظمة بالتنوير المهني للأفراد من خلال البرامج التدريبية.	17
			*				تضع المنظمة نهج معتمد للاتصال والتشاور لدعم إطار العمل ولتسهيل التطبيق لإدارة المخاطر	18
				*			تعكس أساليب الاتصال والتشاور المتبعة بالمنظمة توقعات أصحاب المصلحة .	19

20	يجري الاتصال والتشاور بالمنظمة في الوقت المناسب.						*
21	تقوم الإدارة العليا في المنظمة بالتأكد من أن المعلومات ذات الصلة قد تم جمعها وتولييفها ومشاركتها والقيام بتقديم الملاحظات وإدخال التحسينات عليها.						*
	التكرارات	0	0	7	10	2	2
	النتيجة (الأوزان * التكرارات)	0	0	28	30	4	2
	الوسط الحسابي المرجح	3.05					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	51%					
	حجم الفجوة %	49%					

توضح النتائج في الجدول (6) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند اعلاه في مطار بغداد الدولي وفقاً للمعيار الدولي (ISO 31000:2018)، بلغ (3.05) للوسط الحسابي من أصل (6) درجات، بنسبة مطابقة (51%)، مما يشير إلى وجود فجوة عدم مطابقة بنسبة (49%).

جدول (7) قائمة فحص متطلبات (إطار العمل/ التنفيذ)

ت	العبارات	"مطبق كلياً وموثق كلياً"	"مطبق كلياً وموثق جزئياً"	"مطبق كلياً غير موثق"	"مطبق جزئياً وموثق كلياً"	"مطبق جزئياً وموثق جزئياً"	"مطبق جزئياً غير موثق"
1	تنفذ المنظمة إطار إدارة المخاطر من خلال وضع خطة مناسبة تشمل الوقت			*			

							والموارد.
2		*					تحدد المنظمة من وأين ومتى وكيف يتم اتخاذ أنواع مختلفة من القرارات.
3				*			تعديل المنظمة عمليات صنع القرار المطبقة عند تنفيذ إطار عمل إدارة المخاطر عند الضرورة.
4			*				تتأكد المنظمة من الترتيبات اللازمة لتنفيذ إدارة المخاطر مفهومة وممارسة بشكل واضح.
0	0	1	1	2	0	0	التكرارات
0	0	2	3	8	0	0	النتيجة (الأوزان * التكرارات)
3.25							الوسط الحسابي المرجح
%54							النسبة المئوية لمدى المطابقة
%46							حجم الفجوة %

توضح النتائج في الجدول (7) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند اعلاه في مطار بغداد الدولي وفقاً للمعيار الدولي (ISO 31000:2018)، بلغ (3.52) للوسط الحسابي من أصل (6) درجات، بنسبة مطابقة (54%)، مما يشير إلى وجود فجوة عدم مطابقة بنسبة (46%).

جدول (8) قائمة فحص متطلبات (إطار العمل/ التقييم)

ت	العبارات	مطبق كلياً و موثق	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً "غير موثق"	غير مطبق
---	----------	-------------------	-----------------	---------------------	-------------	------------------	------------------------	----------

موثق	موثق	جزئياً	موثق كلياً	موثق	جزئياً	كلياً	
		*					1 تقيس المنظمة أداء إطار إدارة المخاطر بشكل دوري للتأكد من انه يحقق الغرض منه وتتأكد من خطط التنفيذ والمؤشرات والسلوك المتوقع.
				*			2 تحدد المنظمة ما إذا كان إطار عمل إدارة المخاطر مناسباً لدعم تحقيق أهدافها.
0	0	1	0	1	0	0	التكرارات
0	0	2	0	4	0	0	النتيجة (الأوزان * التكرارات)
3.00							الوسط الحسابي المرجح
%50							النسبة المئوية لمدى المطابقة
%50							حجم الفجوة %

توضح النتائج في الجدول (8) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند اعلاه في مطار بغداد الدولي وفقاً للمعيار الدولي (ISO 31000:2018)، بلغ (3.00) للوسط الحسابي من أصل (6) درجات، بنسبة مطابقة (50%)، مما يشير إلى وجود فجوة عدم مطابقة بنسبة (50%).

جدول (9) قائمة فحص متطلبات (إطار العمل/ التحسين)

ت	العبارات	"مطبق كلياً وموثق كلياً"	"مطبق كلياً موثق جزئياً"	"مطبق كلياً غير موثق"	"مطبق جزئياً موثق كلياً"	"مطبق جزئياً غير موثق"	"غير مطبق غير موثق"
1	تراقب المنظمة إطار إدارة المخاطر وتكيفه باستمرار			*			

							لمعالجة التغييرات الخارجية والداخلية.
			*				2 تعمل المنظمة على تحسين مدى ملائمة وكفاءة وفعالية إطار إدارة المخاطر بشكل مستمر، بالإضافة إلى تحسين الطريقة التي يتم من خلالها دمج عملية إدارة المخاطر
0	0	0	1	1	0	0	التكرارات
0	0	0	3	4	0	0	النتيجة (الأوزان * التكرارات)
3.50							الوسط الحسابي المرجح
%58							النسبة المئوية لمدى المطابقة
%42							حجم الفجوة %

توضح النتائج في الجدول (9) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند اعلاه في مطار بغداد الدولي وفقاً للمعيار الدولي (ISO 31000:2018)، بلغ (3.50) للوسط الحسابي من أصل (6) درجات، بنسبة مطابقة (58%)، مما يشير إلى وجود فجوة عدم مطابقة بنسبة (42%).

ثانياً: العملية

جدول (10) قائمة فحص متطلبات (العملية/ عام)

ت	العبارات	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً موثق	غير مطبق
1	تُعد إدارة المخاطر جزءاً لا ينفصل عن العملية الإدارية وصنع القرار ودمجها في هيكل المنظمة	*						

							وعملياتها	
			*				تقوم المنظمة بالنظر في الطبيعة الديناميكية والمتغيرة للسلوك والثقافة التنظيمية في عملية إدارة المخاطر.	2
0	0	0	1	0	1	0	التكرارات	
0	0	0	3	0	5	0	النتيجة (الاوزان * التكرارات)	
4							الوسط الحسابي المرجح	
%67							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
%33							حجم الفجوة %	

توضح النتائج في الجدول (11) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند اعلاه في مطار بغداد الدولي وفقاً للمعيار الدولي (ISO 31000:2018)، بلغ (4) للوسط الحسابي من أصل (6) درجات، بنسبة مطابقة (67%)، مما يشير إلى وجود فجوة عدم مطابقة بنسبة (33%).

جدول (11) قائمة فحص متطلبات (العملية/ الاتصالات والاستشارة)

ت	العبارات	"مطبق كلياً وموثق كلياً"	"مطبق كلياً موثق جزئياً"	"مطبق كلياً غير موثق"	"مطبق جزئياً موثق كلياً"	"مطبق جزئياً موثق جزئياً"	"مطبق جزئياً غير موثق"	"غير مطبق"
1	تقوم المنظمة بالاتصال والتشاور مع أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين المناسبين وفي جميع خطوات عملية إدارة المخاطر			*				

0	0	0	0	1	0	0	التكرارات
0	0	0	0	4	0	0	النتيجة (الاوزان * التكرارات)
4							الوسط الحسابي المرجح
%67							النسبة المئوية لمدى المطابقة
%33							حجم الفجوة %

توضح النتائج في الجدول (11) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند اعلاه في مطار بغداد الدولي وفقاً للمعيار الدولي (ISO 31000:2018)، بلغ (4) للوسط الحسابي من أصل (6) درجات، بنسبة مطابقة (67%)، مما يشير إلى وجود فجوة عدم مطابقة بنسبة (33%).

جدول (12) قائمة فحص متطلبات (العملية/ المجال والسياق والمعايير)

ت	العبارات	"مطبق كلياً وموثق كلياً"	"مطبق كلياً موثق جزئياً"	"مطبق كلياً غير موثق"	"مطبق جزئياً موثق كلياً"	"مطبق جزئياً موثق جزئياً"	"مطبق غير موثق"
1	تقوم المنظمة بتحديد المجال والسياق والمعايير من أجل تخصيص عملية إدارة المخاطر، وتمكين التقييم الفعال للمخاطر ومعالجتها.				*		
2	تحدد المنظمة نطاق أنشطتها لإدارة المخاطر .				*		
3	تحدد المنظمة سياق عملية إدارة المخاطر من خلال فهم البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها ويعكس السياق البيئة المحددة للنشاط الذي تطبق عليه العملية.				*		

						4	تحدد المنظمة مقدار ونوع المخاطر المقبولة وتضع المعايير التي تتلاءم مع قدرتها .
*				*		5	تحدد المنظمة معايير لتقييم اهمية المخاطر ودعم عمليات صنع القرار.
				*		6	تتوافق معايير المخاطر مع إطار عمل إدارة المخاطر في المنظمة .
				*		7	تتوافق معايير المخاطر مع الغرض والنطاق المحدد للنشاط قيد الدراسة ومع سياسات إدارة المخاطر في المنظمة .
				*		8	تعكس معايير المخاطر قيم المنظمة واهدافها ومواردها .
				*		9	تحدد المعايير مع مراعاة التزامات المنظمة وآراء أصحاب المصلحة.
				*		10	يتم وضع معايير للمخاطر بالمنظمة في بداية عملية تقييم المخاطر وتقوم بمراجعتها وتعديلها باستمرار
				*		11	تقوم المنظمة عند وضع المعايير بتحديد طبيعة ونوع حالات عدم التأكد التي تؤثر على النتائج والأهداف .
			*			12	تقوم المنظمة عند وضع المعايير بتحديد وقياس العواقب (الإيجابية والسلبية) والاحتمال وتحديد العوامل المرتبطة بالوقت.

				*			تقوم المنظمة عند وضع المعايير استخدام قياسات موحدة وتحدد مستوى الخطر وتحدد مجموعات المخاطر وتسلسلها .	13
0	1	0	4	8	0	0	التكرارات	
0	1	0	12	32	0	0	النتيجة (الاوزان * التكرارات)	
3.46							الوسط الحسابي المرجح	
%58							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
%42							حجم الفجوة %	

توضح النتائج في الجدول (12) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند اعلاه في مطار بغداد الدولي وفقاً للمعيار الدولي (ISO 31000:2018)، بلغ (3.46) للوسط الحسابي من أصل (6) درجات، بنسبة مطابقة (58%)، مما يشير إلى وجود فجوة عدم مطابقة بنسبة (42%).

جدول (13) قائمة فحص متطلبات (العملية/ تقويم المخاطر)

ت	العبارات	مطبق كلياً وموثق	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً موثق	غير مطبق
1	تعتمد المنظمة في تقييم المخاطر على منهجية منظمة وتكرارية وتقوم بذلك بشكل تشاركي، مستفيدة من معارف وآراء أصحاب المصلحة						*	
2	تستخدم المنظمة أفضل المعلومات المتاحة مع استكمالها بالاستفسارات حسب الضرورة .				*			

			*			تحدد المنظمة مصادر المخاطر المتنوعة وتحدد مؤشرات المخاطر الناشئة .	3
			*			تستخدم المنظمة مجموعة من التقنيات لتحديد المخاطر.	4
				*		تحدد المنظمة اسباب وعواقب المخاطر المحتملة وتأثيرها على الاهداف .	5
			*			تحدد المنظمة التهديدات التي تحيط بها والتي تولد مخاطر عديدة .	6
			*			تحدد المنظمة نقاط الضعف لديها والقدرات التي تملكها و تحدد طبيعة وقيمة الاصول والموارد المتاحة .	7
			*			تقوم المنظمة بتحديد العوامل المرتبطة بالوقت عند القيام بتحديد المخاطر.	8
				*		تقوم المنظمة بفهم طبيعة المخاطر وخصائصها ومستوى المخاطر .	9
			*			تحدد المنظمة الطريقة التي يجري بها تحديد مستوى المخاطر.	10
	*					تقوم المنظمة بتحليل المخاطر بدرجات متفاوتة من التفصيل والتعقيد وتستخدم مجموعة من تقنيات للقيام بتحليل المخاطر .	11

12	تحلل المنظمة المخاطر بأسلوب كمي او نوعي او مزيج منهما.			*			
13	تقوم المنظمة بمقارنة نتائج تحليل المخاطر بمعايير المخاطر المحددة .			*			
14	تسجل المنظمة نتائج تقييم المخاطر ثم تقوم بالتحقق من صحتها على المستويات المناسبة في المنظمة.			*			
0	2	0	9	3	0	0	التكرارات
0	2	0	27	12	0	0	النتيجة (الاوران * التكرارات)
2.21							الوسط الحسابي المرجح
%37							النسبة المئوية لمدى المطابقة
%63							حجم الفجوة %

توضح النتائج في الجدول (13) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند اعلاه في مطار بغداد الدولي وفقاً للمعيار الدولي (ISO 31000:2018)، بلغ (2.21) للوسط الحسابي من أصل (6) درجات، بنسبة مطابقة (37%)، مما يشير إلى وجود فجوة عدم مطابقة بنسبة (63%).

جدول (14) قائمة فحص متطلبات (العملية/ معالجة المخاطر)

ت	العبارات	"مطبق كلياً وموثق كلياً"	"مطبق كلياً وموثق جزئياً"	"مطبق غير موثق"	"مطبق جزئياً موثق كلياً"	"مطبق جزئياً موثق جزئياً"	"مطبق جزئياً موثق"	"غير مطبق غير موثق"
1	تقوم المنظمة بصياغة واختيار احد خيارات				*			

							معالجة المخاطر.	
			*				تقوم المنظمة بتخطيط وتنفيذ معالجة المخاطر ومن ثم تقييم فعالية المعالجة.	2
				*			تقوم المنظمة باتخاذ قرار ما اذا كانت المخاطر المتبقية مقبولة او القيام بالمزيد من المعالجة .	3
تختار المنظمة واحد او اكثر من خيارات معالجة المخاطر التي تشمل:								4
						*	تجنب المخاطرة من خلال تقرير عدم البدء أو الاستمرار في النشاط الذي يؤدي إلى المخاطرة.	أ
	*						المخاطرة من أجل متابعة الفرصة	ب
			*				إزالة مصدر الخطر.	ج
			*				تغيير الاحتمال .	د
			*				تغيير النتائج .	هـ
				*			تقاسم المخاطر مع طرف أو أطراف أخرى.	و
	*						الاحتفاظ بالمخاطر بقرار مستنير.	ز
			*				تأخذ المنظمة في الاعتبار جميع التزاماتها وآراء أصحاب المصلحة وقيمهم	5

							وتصوراتهم والمشاركة المحتملة لهم وأنسب السبل للتواصل والتشاور معهم .	
				*			يتم اختيار خيارات معالجة المخاطر وفقاً لأهداف المنظمة ومعايير المخاطر والموارد المتاحة.	6
	*						تكون المراقبة والمراجعة في المنظمة جزءاً لا يتجزأ من تنفيذ معالجة المخاطر لضمان أن الأشكال المختلفة للمعالجة ستظل فعالة .	7
			*				تسجل المنظمة المخاطر وتبقيها قيد المراجعة المستمرة وتوثق المخاطر المتبقية وتخضعها للمراقبة والمراجعة	8
			*				يكون صانعو القرارات وأصحاب المصلحة على دراية بطبيعة ومدى المخاطر المتبقية بعد معالجة المخاطر.	9
			*				تحدد المنظمة خطط المعالجة بوضوح والترتيب الذي يجب أن تنفذ به معالجة المخاطر .	10
				*			تقوم المنظمة بدمج خطط المعالجة في خطط الإدارة	11

							وعملياتها بالتشاور مع أصحاب المصلحة .
							12 تتضمن المعلومات المقدمة في خطة المعالجة على الاساس المنطقي لاختيار المعالجة وعلى أولئك المسؤولين عن الموافقة على الخطة وتنفيذها.
0	2	0	6	3	0	1	التكرارات
0	2	0	18	12	0	6	النتيجة (الاوزان * التكرارات)
3.17							الوسط الحسابي المرجح
%53							النسبة المئوية لمدى المطابقة
%47							حجم الفجوة %

توضح النتائج في الجدول (14) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند اعلاه في مطار بغداد الدولي وفقاً للمعيار الدولي (ISO 31000:2018)، بلغ (3.17) للوسط الحسابي من أصل (6) درجات، بنسبة مطابقة (53%)، مما يشير إلى وجود فجوة عدم مطابقة بنسبة (47%).

جدول (15) قائمة فحص متطلبات (العملية/ المراقبة والمراجعة)

ت	العبارات	مطبق كلياً وموثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً غير موثق
1	تجري المراقبة والمراجعة بصورة مستمرة ودورية لعملية إدارة المخاطر وفي جميع مراحلها وتكون			*			

							نتائجها مخططاً لها في عملية إدارة المخاطر.	
			*				يتم إدراج نتائج المراقبة والمراجعة في جميع أنشطة إدارة الأداء والقياس في المنظمة.	2
0	0	0	1	1	0	0	التكرارات	
0	0	0	3	4	0	0	النتيجة (الاوزان * التكرارات)	
3.50							الوسط الحسابي المرجح	
%58							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
%42							حجم الفجوة %	

توضح النتائج في الجدول (15) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند اعلاه في مطار بغداد الدولي وفقاً للمعيار الدولي (ISO 31000:2018)، بلغ (3.50) للوسط الحسابي من أصل (6) درجات، بنسبة مطابقة (58%)، مما يشير إلى وجود فجوة عدم مطابقة بنسبة (42%).

جدول (16) قائمة فحص متطلبات (العملية/ التسجيل وتقديم التقارير)

ت	العبارات	"مطبق كلياً وموثق كلياً"	"مطبق كلياً وموثق جزئياً"	"مطبق كلياً غير موثق"	"مطبق كلياً موثق"	"مطبق جزئياً موثق"	"مطبق جزئياً غير موثق"	"غير مطبق"
1	يتم توثيق عملية إدارة المخاطر ونتائجها والإبلاغ عنها من خلال الآليات المناسبة					*		
2	تتبع المنظمة القرارات المتعلقة بإنشاء المعلومات الموثقة والاحتفاظ بها					*		

							ومعالجتها .
				*			3 تعزز المنظمة جودة الحوار مع أصحاب المصلحة ودعم هيئات الإدارة والرقابة العليا في الوفاء بمسؤولياتها .
0	0	0	2	1	0	0	التكرارات
0	0	0	6	4	0	0	النتيجة (الاوزان * التكرارات)
3.33							الوسط الحسابي المرجح
%56							النسبة المئوية لمدى المطابقة
%44							حجم الفجوة %

توضح النتائج في الجدول (16) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند اعلاه في مطار بغداد الدولي وفقاً للمعيار الدولي (ISO 31000:2018)، بلغ (3.33) للوسط الحسابي من أصل (6) درجات، بنسبة مطابقة (56%)، مما يشير إلى وجود فجوة عدم مطابقة بنسبة (44%).

جدول (17) خلاصة تقييم المواصفة الدولية لإدارة المخاطر ISO31000:2018

ت	المتطلب	مدى المطابقة%	الفجوة%
1	إطار العمل/ العام	50	50
2	إطار العمل/ القيادة والالتزام	42	58
3	إطار العمل/ تكامل إدارة المخاطر	47	53
4	إطار العمل/ تصميم إطار عمل لإدارة المخاطر	51	49
5	إطار العمل/ التنفيذ	54	46
6	إطار العمل/ التقييم	50	50
7	إطار العمل/ التحسين	58	42

33	67	العملية/ عام	8
33	67	العملية/ الاتصالات والاستشارة	9
42	58	العملية/ المجال والسياق والمعايير	10
67	37	العملية/ تقييم المخاطر	11
47	53	العملية/ معالجة المخاطر	12
42	58	العملية/ المراقبة والمراجعة	13
44	56	العملية/ التسجيل وتقديم التقارير	14
47	53	الإجمالي	

من الجدول أعلاه يمكن تحديد ان نسبة تطبيق المواصفة بلغت (53%) وحجم فجوة (47%)، وهو ما يعكس تطبيق جزئي وضعف في التوثيق والاستمرارية. فقد أظهرت نتائج محور الإطار أن القيادة والالتزام يمثلان أضعف الجوانب بنسبة مطابقة 42%، مما يدل على غياب سياسة واضحة ونهج رسمي لإدارة المخاطر، بينما سجل محور التحسين نسبة أفضل بلغت 58% لكنه يفتقر إلى الطابع المنهجي. أما على مستوى العملية، فقد حققت الاتصالات والاستشارة أعلى نسبة 67% بفضل وجود قنوات للتواصل، في حين جاء تقييم المخاطر في أدنى مستوى 37% لغياب التقييم المنهجي والتكراري. إجمالاً، تعود الفجوة إلى ضعف القيادة العليا، وقصور التوثيق والسياسات الرسمية، وغياب التقييم الدوري والتحسين المستمر، مما يستدعي تعزيز الالتزام المؤسسي، وبناء آليات تقييم ومراجعة منتظمة لضمان فاعلية إدارة المخاطر وتكاملها مع القرارات الاستراتيجية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهر البحث أن نسبة التطبيق الكلية للمواصفة بلغت 53%، ما يشير إلى مستوى متوسط من الالتزام يقابله ضعف واضح في التوثيق.
2. تمثل القيادة والالتزام الحلقة الأضعف بنسبة 42%، ما يعكس غياب سياسة واضحة ونهج مؤسسي راسخ لإدارة المخاطر.
3. بيّن التحليل أن عملية تقييم المخاطر سجلت أدنى نسبة مطابقة 37%، مما يكشف ضعفاً في التحليل المنهجي والتقييم التكراري.
4. جاء محور الاتصالات والاستشارة بأعلى نسبة 67%، ما يدل على وجود قنوات للتواصل لكنها تفتقر إلى التأطير الرسمي.
5. أظهرت النتائج أن التحسين المستمر يُمارس بشكل محدود (58%) ولا يتم وفق آلية منهجية مؤسسية.
6. التقييم الدوري لأداء إدارة المخاطر جاء ضعيفاً (50%)، ما يعكس غياب مؤشرات أداء واضحة.
7. أبانت النتائج أن التكامل بين إدارة المخاطر والأنشطة التشغيلية والاستراتيجية غير مكتمل (47%).

8. لوحظ أن المعايير الخاصة بالمجال والسياق تم تحديدها جزئياً (58%)، لكنها لم تُربط بشكل فعال بالأهداف الاستراتيجية للمطار.
9. كشفت الدراسة أن معالجة المخاطر تتم بصورة جزئية (53%)، مع غياب توثيق كافٍ للمخاطر المتبقية وخطط المعالجة.
10. تؤكد النتائج أن الفجوة الكلية (47%) تعود بالأساس إلى قصور في القيادة، وضعف في التوثيق، وغياب المتابعة والتحسين المستمر.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة صياغة سياسة رسمية لإدارة المخاطر معتمدة من الإدارة العليا وتعميمها على جميع الوحدات.
2. تعزيز دور القيادة العليا في تخصيص الموارد اللازمة وتبني نهج واضح للالتزام بالمواصفة.
3. وضع آليات منهجية لتقويم المخاطر تعتمد على أساليب كمية ونوعية بشكل متكامل.
4. تطوير نظام اتصالات واستشارات مؤسسي يربط جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين.
5. اعتماد إطار للتحسين المستمر يتضمن مراجعة دورية للسياسات والإجراءات وفق المتغيرات الداخلية والخارجية.
6. إدخال مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لمتابعة فاعلية نظام إدارة المخاطر وتقييم نتائجه بشكل دوري.
7. دمج إدارة المخاطر في عمليات التخطيط الاستراتيجي والقرارات التشغيلية لتعزيز كفاءتها.
8. تحديث معايير المخاطر وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمطار مع مراعاة آراء أصحاب المصلحة.
9. توثيق جميع مراحل معالجة المخاطر، بما في ذلك المخاطر المتبقية، وإدراجها ضمن قاعدة بيانات موحدة.
10. بناء قدرات بشرية متخصصة عبر برامج تدريبية مستمرة في مجال إدارة المخاطر وفق ISO 31000:2018

المصادر

1. سلام، أسامة، شقير موسى، إدارة الخطر والتأمين، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، 2007.
2. الطائي، محمد كريم (2021). "دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي". مجلة البحوث الإدارية، جامعة بغداد.
3. عبد الله، حسام الدين (2020). "مفاهيم حديثة في إدارة المخاطر". المجلة العربية للإدارة، المجلد 40، العدد 2.
4. العتابي، محمد عبد (2025)، استخدام الامن السيبراني في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة السياحية: الاتصالات والحوكمة: دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية.
5. العتيبي، خالد محمد (2021)، "تأثير إدارة المخاطر على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي السعودي"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، العدد 45، ص. 123-145.

6. علوان، سهام احمد (2024)، تصور مقترح لإدارة المخاطر المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء المعايير العالمية (COSO,2017) (ISO31000:2018) ، مجلة الإدارة التربوية، العدد 41.
7. Aven, T. (2020). "The science of risk analysis: Foundation and practice". Routledge.
8. COSO. (2017). *Enterprise Risk Management ERM Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission.
9. Hopkin, M. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. Kogan Page Publishers.
10. ISO 31000:2018 – Risk management — Principles and Guidelines
11. Kok Boon Oh, & Slade, B. (2022). Cybersecurity risk management: An ERM approach. Science Publishers, Inc.
12. Laurent Condamin, Jean-Paul Louisot, Patrick Naim, (2006) Risk Quantification Management Diagnosis and Hedging,op cit, p7.
13. Suroso, J. S., & Fakhrozi, M. A. (2018). Assessment of Information System Risk Management with Octave Allegro at Education Institution. *3rd International Conference on Computer Science and Co*.
14. Wiradarma, & Sasmita. (2019). IT risk management based on ISO 31000 and OWASP framework using OSINT at the information gathering stage (case study: X company). *International Journal of Computer Network and Information Security*, 10(12), 17.