

تشخيص الفجوة بين بنود المواصفة القياسية الدولية (ISO 31000:2018) وواقع نظام إدارة المخاطر في المركز الوطني للاستشارات الهندسية

Diagnosis of the gap between the requirements of the International Standard (ISO 31000: 2018) and the reality of the risk management system in the National Center for Engineering Consultations

م.م. محمد ثائر علي البياتي
رئاسة الجامعة المستنصرية
وزارة الأعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة
haydersabah35@yahoo.com mohammedalbayati@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحديد الفجوة بين بنود المواصفة القياسية (ISO 31000: 2018) والواقع الفعلي لنظام إدارة المخاطر في المركز الوطني للاستشارات الهندسية. انطلق البحث من المشكلة التي يعاني منها المركز وهي تحوله من الإصدار السابق لعام ٢٠٠٩ للمواصفة إلى إصدارها الأخير في عام ٢٠١٨ وما تضمنه الأخير من تغييرات على البنود، أما أهمية البحث تمثلت في مساهمته الفعيلة لمعرفة مدى تطبيق بنود المواصفة القياسية (ISO 31000: 2018) في المركز المبحوث. لقد جرى تطبيق الجانب العملي للبحث في المركز الوطني للاستشارات الهندسية، وبذلك فقد اعتمدت قائمة الفحص في جمع البيانات والمعلومات الخاصة ببنود المواصفة المبحوثة إلى جانب المقابلات الشخصية والإطلاع على السجلات والوثائق ذات العلاقة بالبحث، وتوصل الباحثان إلى جملة من الاستنتاجات كان أهمها ينحصر تحديد المخاطر على مسؤول وفريق إدارة المخاطر على الرغم من وجود استمارة (الإبلاغ عن المخاطر) التي تتيح لجميع الجهات الخارجية، والداخلية استخدامها لتحديد المخاطر.

Abstract

This research aims at diagnosing the size of the gap between the provisions of ISO 31000: 2018 and the actual reality of the risk management system at the National Center for Engineering Consultancy. The research started from the problem that the organization suffers from, and it changed from the previous issue of 2009 to the final version in 2018 and the last changes in the items. The importance of the research came in its actual contribution to find out the application of the provisions of ISO 31000: 2018 Center. The practical aspect of the research has been applied in the National Center for Engineering Consultancy, thus the list of examination has been adopted in the collection of data and information on the items of the standard, as well as personal interviews and access to records and documents related to research. The researchers reached a number of conclusions, the risk management team despite the existence of a form (risk reporting) that allows all third parties, internal use to identify risks.

المقدمة

تُعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً لاستراتيجية العمل، ويعتبر محركاً لنجاح المنظمات، إذ تُعد إدارة المخاطر نشاطاً يدمج الاعتراف بالمخاطر وتقييم المخاطر ووضع استراتيجيات لإدارتها وتخفيف المخاطر باستخدام الموارد الإدارية، وتركز بعض المنظمات على إدارة المخاطر التقليدية الناجمة عن أسباب مادية أو قانونية (مثل الكوارث الطبيعية أو الحرائق، والحوادث، والموت)، أو إلى أنواع عديدة من التهديدات التي تسببها البيئة والتكنولوجيا والبشر والمنظمات والسياسة، وأن الهدف من إدارة المخاطر هو الحد من المخاطر المختلفة المرتبطة بنطاق محدد مسبقاً إلى مقبول، وعلى الرغم من أهميتها، إلا أنها لم يتم تبنيها على نطاق واسع، حيث أصدرت منظمة التقييس العالمية (ISO) الطبعة الثانية لإدارة المخاطر (ISO 31000: 2018) جرى إعدادها من قبل اللجنة الفنية (ISO / TC 262) وتحل محل الطبعة الأولى (ISO 31000: 2009) التي تمت مراجعتها فنياً، لتوفير إرشادات حول تنفيذ إدارة المخاطر في المنظمات، وهي ملائمة لجميع أحجام المنظمات. وتضمن البحث أربعة مباحث خص المبحث الأول في عرض المنهجية، أما المبحث الثاني فتطرق إلى الجانب النظري، في حين انفراد المبحث الثالث في عرض الجانب العملي، وأخيراً عرض المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول
منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

ان حالة عدم التأكد (المخاطر) في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات وعدم الوعي الكافي من قبل افراد المنظمة بكيفية ادارة تلك المخاطر التي تحيط ببيئتها والتي قد تؤدي الى كوارث وخسائر لاتحمد عقباها، لذلك أصبح من الضروري تبني المواصفة القياسية (ISO 31000: 2018) لادارة المخاطر والتي تساعد تلك المنظمات في وضع الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق اهدافها وتحسين اداءها.

ان المشكلة الرئيسية التي دفعت الباحثان الى الخوض في مضمون هذا الموضوع هو تهيئة المركز الوطني للاستشارات الهندسية لتطبيق المواصفة (ISO 31000) المحدثة التي صدرت في شباط ٢٠١٨ ومتضمنة الاصدار من تعديلات على الاصدار السابق، لذلك تطلب من المركز المبحوث تحديد حجم الفجوة ومن ثم العمل على تجسيدها، وبناءً على ما جرى ذكره يمكن بلورة مشكلة البحث الى مجموعة من التساؤلات وكالاتي:

١. ما طبيعة نظام ادارة المخاطر المتبع في المركز الوطني للاستشارات الهندسية؟
٢. ما هو حجم الفجوة بين بنود المواصفة القياسية (ISO 31000: 2018) وبين الواقع الفعلي لنظام ادارة المخاطر المتبع في المركز؟

ثانياً: أهمية البحث

تتجلى أهمية هذا البحث بالاتي:

١. يُعد اول بحث على الصعيد العربي والاجنبي تطرق الى المواصفة المحدثة (ISO 31000) التي صدرت في شباط ٢٠١٨.
٢. يُعد موضوع ادارة المخاطر من المواضيع الحيوية للقائمين العام والخاص.
٣. يُعد هذا البحث مساهمة فعلية لمعرفة مدى تطبيق بنود المواصفة القياسية (ISO 31000: 2018) في المركز المبحوث.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث الى:

١. تحديد طبيعة نظام ادارة المخاطر المتبع في المركز الوطني للاستشارات الهندسية.
٢. تحديد حجم الفجوة بين بنود المواصفة القياسية (ISO 31000: 2018) وبين الواقع الفعلي لنظام ادارة المخاطر المتبع في المركز عن طريق تشخيص حالات عدم المطابقة مع تلك البنود.

رابعاً: منهج البحث

اعتمد منهج دراسة الحالة في اعداد الجانب العملي للبحث لكون هذا المنهج يعتمد على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها من خلال استمارة الفحص، ثم تحديد حجم الفجوة لكل بند من بنود المواصفة، فضلاً عن الملاحظة المباشرة والمعايشة الميدانية والاطلاع على الوثائق والسجلات لموقع اجراء البحث، ومن ثم الخروج باستنتاجات وتقديم وتوصيات اكثر واقعية.

خامساً: حدود البحث

١. الحدود العلمية: - هي (ادارة المخاطر وفق المواصفة ISO31000:2018).
٢. الحدود الزمانية: - اعتمدت مدة اجراء البحث من (٢٠١٨/١٠/١٧) لغاية (٢٠١٨/١١/٢٥).
٣. الحدود المكانية: - جرى هذا البحث في المركز الوطني للاستشارات الهندسية.

سادساً: مصادر جمع البيانات والمعلومات

تمثلت اساليب جمع البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز البحث في محورين رئيسيين هما:-

١. الجانب النظري:- اعتمد الباحثان على الكتب والرسائل والاطاريح والدوريات (العربية والاجنبية) المتوفرة في مكتبات الجامعات العراقية، وكذلك اصدارات منظمة الايزو، فضلاً عن البحوث العربية والاجنبية المتوفرة في شبكة المعلومات الدولية (internet) لاثراء الجانب النظري.
٢. الجانب العملي و تتمثل بـ:-

- أ. المعايشة الميدانية لموقع البحث، واجراء المقابلات الشخصية مع الجهات ذات العلاقة في المركز المبحوث.
- ب. الاطلاع على السجلات والوثائق ذات الصلة بموضوعات البحث في المركز الوطني للاستشارات الهندسية.
- ج. قوائم الفحص: تم اعداد قوائم الفحص التحقيقية على وفق بنود المواصفة الدولية (ISO 31000:2018) لغرض تقييم نظام ادارة المخاطر ثم تشخيص حجم الفجوة وتحليلها.

سابعاً: أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية

لغرض تشخيص مستوى تطبيق بنود المواصفة الدولية (ISO 31000:2018) في المركز المبحوث، فقد تم اعتماد مقياس ليكرت السباعي، وتحديد اوزان نسبية لكلا المتغيرين، ومن ثم تحليل البيانات بشكل كمي وتفسير النتائج، ويوضح الجدول (١) فقرات المقياس السباعي واوزانه.

جدول (١): المقياس السباعي لمدى المطابقة مع المواصفة القياسية

ت	فترات المقياس	وزن الفقرة (الدرجة)
1	مطبق كلياً وموثق كلياً	6
2	مطبق كلياً وموثق جزئياً	5
3	مطبق كلياً وغير موثق	4
4	مطبق جزئياً وموثق كلياً	3
5	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	2
6	مطبق جزئياً وغير موثق	1
7	غير مطبق وغير موثق	0

المصدر: الخطيب، سمير كامل، (2008)، "إدارة الجودة الشاملة والإيزو مدخل معاصر"، الطبعة الأولى، (العراق: دار المرتضى)، ص (326).

بعد تحديد درجة المطابقة في الجدول رقم (١) لكل محور من محاور المواصفة (ISO31000:2018)، لا بد من تحديد الاجابات الواردة قوائم الفحص الى تعابير كمية، بأعتماد المعادلات الاتية لاستخراج النسبة المئوية لمدى المطابقة وحجم الفجوة (الخطيب، 2008: 326-327):

$$1. \text{الوسط الحسابي المرجح } (\bar{x}) = \frac{\text{مجموع (الاوزان } x_i \times \text{ تكراراتها } f_i)}{\text{مجموع التكرارات } f_i}$$

$$2. \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح } \bar{x}}{6} \text{ (اعلى درجة في المقياس)}$$

$$3. \text{حجم الفجوة} = 1 - \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة}$$

ثامناً : نبذة تعريفية عن المركز الوطني للاستشارات الهندسية
هو أحد تشكيلات وزارة الاعمار والاسكان تأسس في تموز عام ٢٠٠٣ نتيجة دمج مركزين عريقين قسري وزارة الاسكان والتعمير سابقاً هما:

- المركز القومي للاستشارات الهندسية تأسس عام ١٩٨٧

- مركز الأدرسي للاستشارات الهندسية تأسس عام ١٩٨٧
وبذلك تشكل افضل مركز متخصص للاستشارات الهندسية في العراق من جراء الخبرات المدمجة والمترابطة للكوادر الهندسية ومن أهداف المركز القيام بالخدمات الاستشارية الهندسية ووضع التصاميم والإشراف على تنفيذ المشاريع مع تعزيز وتطوير الامكانيات بهذا الخصوص، للمركز قنات متعددة للتعاون المتبادل مع المؤسسات العلمية كالجاسمات والمعاهد المتخصصة سعياً لتبادل الخبرات وتحقيق التفاعل العلمي الميداني الذي يعود بالنفع على المهنة الهندسية الاستشارية وفي مجال نشاط المركز مارس المركز اعماله بطلاقة بشرية قدرها ٤٥٠ ؛ منتسب توزعوا بين مهندسين وفنيين واداريين وحرفيين يعملون في اقسام المركز المختلفة والتي تشمل اقسام التخطيط والعمارة والهندسة المدنية وخدمة الخدمات اضافة الى قسم ادارة المشاريع والاقسام الادارية والمالية وقسم الرقابة الداخلية.

تلخص رسالة المركز قيامه بتقديم أفضل التصاميم للمشاريع ولكافة الاختصاصات الهندسية مع مراعاة تطبيق التكنولوجيا الحديثة لمختلف الابنية ومنها: (مشاريع الابنية العامة، مشاريع الابنية السكنية، مشاريع الابنية التعليمية، مشاريع الابنية الصناعية، مشاريع الابنية الرياضية).

بالاضافة الى التصاميم لكافة شبكات البنى التحتية من (شبكات الماء الصافي، شبكات اطفاء الحريق، شبكات تصريف المياه الثقيلة، محطات تصفية المياه ، محطات معالجة المياه الثقيلة، شبكات الانارة والقوى الكهربائية ، شبكات الاتصالات، المحطات الثانوية لتوزيع الطاقة الكهربائية، شبكات الطرق داخل المجمعات السكنية).

المبحث الثاني

الجانب النظري للبحث

المحور الاول: إدارة المخاطر

اولاً: مفهوم إدارة المخاطر

واجهت العديد من المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها العديد من المخاطر المعقدة والمتنوعة التي لها تأثير مباشر على اهدافها والذي يتطلب من المنظمات تشكيل فريق عمل مناسب لتحديد وتحليل ومعالجة تلك المخاطر من اجل تقليل الآثار السلبية الناجمة عن تلك المخاطر (Thao,et.al,2014:38)، أن عملية تقدير المخاطر المحتملة على المنظمات من اصعب الامور التي تواجهها، لذلك يجري استخدام مجموعة من الاساليب لتحديد ما مثل: (العصف الذهني، طريقة دلفي، الرسم البياني، قائمة الفحص، مخطط السبب والاثار ... الخ) (Misztal & Belu, 2016:2)، حيث أصبح تطبيق إدارة المخاطر أو نظام السلامة داخل المنظمات، وخاصة المنظمات الكبيرة، شرطاً قانونياً وفوق أي التزام أخلاقي لحماية موظفيها (Tupa, et al.,2017:1226). يمكن تعريف إدارة المخاطر بأنها عملية منهجية استباقية مستمرة لفهم وإدارة المخاطر على مستوى المنظمة ككل مما تساعدها على اتخاذ قرارات استراتيجية تسهم في تحقيق الاهداف العامة للمنظمة للحد من المخاطر التي تواجهها (Berg,2010:81)، ويرى البعض بأنها أسلوب منهجي منظم لإدارة حالات عدم التأكد التي تشكل تهديداً وتقييم المخاطر ووضع

استراتيجيات لتخفيف تلك المخاطر من خلال استخدام إدارة الموارد أو التمكين (Suroso & Fakhrozi, 2018:203)، فضلاً عن تحسين صورة المنظمة الداخلية والخارجية وبما يجعلها تمتلك ميزة تنافسية لقررتها على إدارة المخاطر (Geessink, 2012:9)، كما أشار (Ionita, 2013:17) إلى أن إدارة المخاطر بأنها عملية تهدف إلى تحقيق التوازن الفعال بين استثمار الفرص في تحقيق مكاسب، وتقليل نقاط الضعف والخسائر، في حين يرى (Ruben, 2015:16) بأن إدارة المخاطر هي أي عمل تقوم به المنظمة للحد من المخاطر الناجمة من أعمالها، والتي قد تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها، كما وعرف (نوري، ٢٠١٨: ٢١) إدارة المخاطر على أنها حالة التردد وعدم التأكد التي تلازم اتخاذ القرار عند اتخاذ قرار ما، لاحتمال وقوع حدث إيجابي أو سلبي يؤثر في تحقيق الأهداف.

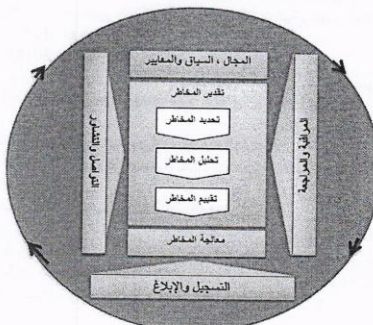
ثانياً: مبادئ إدارة المخاطر

إن الغرض من إدارة المخاطر هو خلق وحماية القيمة، وتحسين الأداء، والتشجيع على الإبداع، ودعم تحقيق الأهداف، إن هذه المبادئ هي الأساس لإدارة المخاطر التي يجب أخذها بنظر الاعتبار عند إنشاء إطار عمل لإدارة المخاطر لأي منظمة (ISO 31000:2018:2-4) وهي كما يأتي:

- ١- متكامل: إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع العمليات التنظيمية.
- ٢- منظم وشامل: منهج منظم وشامل لإدارة المخاطر يساهم في تحقيق نتائج متسقة وقابلة للمقارنة.
- ٣- مخصص: يتم تخصيص إطار عمل لإدارة المخاطر يتناسب مع السياق الداخلي والخارجي للمنظمة وأهدافها.
- ٤- شاملة: مشاركة أصحاب المصالح ومراعاة آراءهم وتصوراتهم، مما يؤدي إلى تحسين الوعي بإدارة المخاطر.
- ٥- ديناميكية: يمكن أن تظهر المخاطر نتيجة التغيرات في السياق الداخلي والخارجي للمنظمة، فإن إدارة المخاطر تتنبأ بهذه التغيرات وتستجيب لتلك التغيرات في الوقت المناسب.
- ٦- أفضل المعلومات المتاحة: تستند المدخلات في عملية إدارة المخاطر على البيانات التاريخية والحالية، تأخذ إدارة المخاطر بالحسبان أي قيود أو شكوك مرتبطة بالمعلومات، إذ يجب أن تكون المعلومات واضحة لأصحاب المصلحة ومتاحة في الوقت المناسب.
- ٧- العوامل البشرية والثقافية: تدرك إدارة المخاطر أن سلوك وثقافة الأشخاص تؤثر بشكل كبير على جوانب إدارة المخاطر وفي كل مستوى وكل مرحلة.
- ٨- التحسين المستمر: تسهيل عملية التحسين المستمر للمنظمة من خلال التعلم والخبرة.

ثالثاً: عملية إدارة المخاطر

- أكدت المواصفة (ISO 31000:2018) على أن عملية إدارة المخاطر تتكون من ثمان مراحل وكما موضح في الشكل (١)
١. تشكيل المجال العام للمخاطر: تعد هذه المرحلة من أكثر المراحل كفاءة في عملية إدارة المخاطر وتجنب إضاعة الوقت والموارد (Nguyen, 2007:44)، إذ تقوم المنظمة بتقييم بيئتها الداخلية والخارجية فضلاً عن وضع أهدافها واستراتيجياتها مما يسهل تحديد مراحل إدارة المخاطر المتبقية (Begum, 2009:18).
 ٢. تحديد المخاطر: هي عملية اكتشاف المخاطر التي تمنع أو تؤخر تحقيق أهداف المنظمة وفي هذه المرحلة يمكن تحديد المخاطر التشغيلية المرتبطة بـ (إدارة عملية التصنيع، أعمال الصيانة، أساليب التشغيل، المواد، الموارد البشرية، الآلات وتقنيات التصنيع (Tupa, et al., 2017:1226)، ومن أجل تحديد المخاطر بشكل شامل يتوجب على المنظمة تعيين موظفين لديهم معرفة في تحديد المخاطر، فضلاً عن تحديد الأدوات المناسبة والتقنيات للمساعدة في تحديد الخطر (Thao, et al., 2014:40).
 3. تحليل المخاطر: هي عملية تهدف إلى تحديد أسباب ومصادر المخاطر والعواقب المحتملة منها (Thao, et al., 2014:41)، وإن توافر هذه الخطوة أساس للتقييم واتخاذ القرارات، وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى معالجة المخاطر لتحديد استراتيجيات المعالجة المناسبة (Erdogan, 2015:15).



الشكل (١)

عملية إدارة المخاطر (ISO31000:2018)

Source: International Standard – Risk Management-Principles & Guidelines, ISO31000:2018, P.9.

4. تقييم المخاطر: هي عملية تحديد حجم الخسائر المحتملة من قبل المدير المعني وتصنيفها حسب الأولوية، قد تكون تلك المخاطر حرجية تؤدي إلى الإفلاس، والمخاطر الهامة التي لن تنتج عن خسائرها الإفلاس ولكن تستلزم الاقتراض لمواصلة العمليات، والمخاطر الأقل أهمية تكون ظروف التعرض للمخاطرة التي يمكن تعويض الخسارة المحتملة الناتجة عنها بالاعتماد على الموجودات الحالية للمنظمة أو دخلها دون أن يتسبب ذلك في ضائقة مالية (البيطار، ٢٠١٠: ١٦) بعد تقييم المخاطر يتم اتخاذ القرار ذات الأولوية للمعالجة وفق معايير سياق المنظمة (Purdy, 2010:884).

5. معالجة المخاطر: الهدف من هذه الخطوة هو تطوير معالجة المخاطر من حيث التكلفة وتحديد طريقة مناسبة لمعالجتها يتضمن (تجنب المخاطر، تقليل العواقب والاحتمالات، تقاسم المخاطر، قبول المخاطر) (Berg, 2010:86)، ومن ثم تحديد الأولوية في تنفيذ المعالجة، فإذا كانت الطريقة التي جرى بها تقييم المخاطر صحيحة فإن معالجة المخاطر تستمر بالشكل الصحيح أيضاً (Purdy, 2010:884).

6. المراقبة والمراجعة: ان الغرض من هذه المرحلة هو التأكد من جودة وفاعلية تصميم العملية وتنفيذها، ولا بد ان تكون المراقبة مستمرة لعملية ادارة المخاطر، وينبغي ان تكون بشكل دوري مع تحديد مسؤوليات المراقبة والمراجعة بوضوح لجميع جوانب عملية ادارة المخاطر (ISO31000, 2018:14)، والتحقق من استمرار الرد على المخاطر كما هو مخطط والتأكد من صحة الافتراضات التي تم وضعها، فضلاً عن استمرار عملية تحديد المخاطر المحتملة او البحث عن اعراض المخاطر (Iacob, 2014:64).

7. الاتصالات والمشاورات: تتطلب عملية ادارة المخاطر من مشاركة الجميع داخل المنظمة، يجب ان التواصل والتشاور مع الجهات المعنية الخارجية والداخلية خلال جميع مراحل عملية ادارة المخاطر وكذلك انشاء قنوات اتصال داخلية رسمية ويجب تعريف المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر وعرضها على جميع الموظفين التي يمكن ان يكون لها عواقب بعيدة المدى (Ariff, 2014:26).

8. التسجيل والإبلاغ: ينبغي تسجيل عملية ادارة المخاطر ونتائجها والإبلاغ عنها من خلال الاليات المناسبة، بهدف التسجيل والإبلاغ إلى (ISO 31000, 2018:14):

أ- توصيل أنشطة ادارة المخاطر والنتائج إلى جميع انحاء المنظمة.

ب- تقديم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

ت- تحسين أنشطة ادارة المخاطر.

المحور الثاني: المواصفة الدولية (ISO 31000:2018)

(ISO 31000) هو معيار دولي لإدارة المخاطر التي انشأتها منظمة التقييس الدولية، الغرض من هذه المواصفة تقديم إرشادات عامة لإنشاء إطار لإدارة الأعمال ويطبق على أي منظمة مهما كان حجمها ونوعها (Liuksiala, 2012:32)، وعلى الرغم من أن معايير الأيزو الأخرى يمكن الحصول على شهادة عند تطبيقها، إلا أن المعيار (ISO 31000) لا يمكن استخدامه للحصول على الشهادة، إلا أنه يوفر إرشادات مفيدة بشأن الممارسات الفعالة لإدارة المخاطر، ويمكن أن يكون قابلاً للتطبيق على الصعيد العالمي، ويعتبر أيضاً معياراً هاماً لأفضل ممارسات إدارة المخاطر في المنظمات (Misiura, 2015:52).

تحل هذه المواصفة (ISO31000:2018) محل المواصفة (ISO31000:2009)، وإن هذه المواصفة ليست هي الوحدة التي تخص إدارة المخاطر، إذ هناك هناك معايير سبقتها مثل المعايير الأسترالية والنيوزيلندية المشتركة (AS/NZS4360:2004) وغيرها من المعايير (Thao,et.al,2014:39).

وتتضمن المواصفة (ISO31000:2018:1-4) ستة بنود رئيسية هي :
البند الأول / المجال: توفر هذه المواصفة إرشادات عامة حول إدارة المخاطر التي تواجهها المنظمات، ويمكن استخدامها من قبل أي منظمة ولاختصاص بصناعة أو قطاع معين، ويمكن تطبيقها على أي نشاط بما في ذلك اتخاذ القرار وعلى جميع المستويات (ISO31000:2009:1).

البند الثاني / المراجع المعياري: لا توجد مراجع معيارية في هذه الوثيقة.
البند الثالث / المصطلحات والتعاريف: تتضمن ٨ مصطلحات مستخدم في هذا المعيار، وكلها مأخوذة من وثيقة أيزو أخرى وهي دليل الأيزو (ISO:Guide73:2009).

البند الرابع / مبادئ إدارة المخاطر: تتضمن المواصفة ٨ مبادئ تم ذكرها آنفاً.
البند الخامس / إطار العمل: يؤكد إطار العمل على دمج إدارة المخاطر في جميع أنحاء المنظمة لدعم عمليات صنع القرار، وهذا البند يفسر كيف ينبغي للمنظمة إنشاء وتنفيذ والحفاظ على نظام فعال لإدارة المخاطر على مر الزمن (نوري، ٢٠١٨: ٢٩).
البند السادس / العملية: التطبيق المنهجي للسياسات والإجراءات والممارسات الإدارية لأنشطة الاتصال والاستشارات، وإنشاء السياق وتحديد وتحليل وتقييم ومراقبة ومراجعة المخاطر (ISO31000:2009:8).

المبحث الثالث

الجانب العملي للبحث

المحور الأول: تحليل قائمة فحص بنود نظام إدارة المخاطر على وفق المعيار الدولي (ISO 31000:2018) في المركز الوطني للاستشارات الهندسية

يتضمن هذا المبحث محورين يعرض المحور الأول نتائج تقييم نظام إدارة المخاطر، في حين يعرض المحور الثاني النتائج النهائية لقياس فجوة الأداء بصدد بنود المواصفة في المركز مدار البحث.

المحور الأول: عرض نتائج قائمة فحص بنود المواصفة المبحوثة في المركز الوطني للاستشارات الهندسية
يستهدف هذا المحور تقييم نظام إدارة المخاطر في المركز الوطني للاستشارات الهندسية لمعرفة حجم الفجوة في تطبيق، وتوثيق بنود المواصفة الدولية المبحوثة في المركز مدار البحث.

1.5: الاطار

2.5: القيادة والالتزام

تظهر قائمة الفحص في الجدول (2) مدى تنفيذ إرشادات إدارة المخاطر/ البند (٢,٥) القيادة والالتزام، وتوثيقها في المركز الوطني للاستشارات الهندسية مقارنة بالمواصفة الدولية (ISO31000:2018).

الجدول(2)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الاطار / القيادة والالتزام) في المركز

ت	العبارة	الاولان	0	1	2	3	4	5	6
1	يخصص المركز، وينفذ جميع مكونات اطار عمل ادارة المخاطر.				√				
2	يصدر المركز بيان، او سياسة، او خطة، او مسار عمل يحدد نهج إدارة المخاطر.							√	
3	يخصص المركز الموارد الضرورية لإدارة المخاطر.				√				
4	يعين المركز السلطة، والمسؤولية، والمسألة على المستويات المناسبة لإدارة المخاطر.							√	
5	يحدد المركز هيئة رقابية تقوم بـ : ضمان مراعاة المخاطر بشكل كاف عند تحديد اهداف المركز.				√				
6	فهم المخاطر التي تواجه المركز عند سعيه لتحقيق الاهداف.								√
7	ضمان تنفيذ نظم ادارة المخاطر، وتشغيلها بفاعلية.								√
8	ضمان ان تكون المخاطر مناسبة في سياق اهداف المركز								√
9	التأكد من ان المعلومات حول هذه المخاطر، وإدارتها يتم توصيلها بشكل صحيح.								√
النتائج									
النتيجة									
الوسيط الحسابي المرجح									
النسبة المئوية لمدى المطابقة									
حجم الفجوة (%)									
المصدر: إعداد الباحثان على وفق استخرجهم للنتائج.									

تظهر النتائج في الجدول (2) مستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي للبند (2.5: القيادة والالتزام) في المركز المبحوث على وفق المعيار الدولي (ISO31000:2018)، إذ تحقق معدلاً قدره (3,33) من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (56%)، وبما يشير إلى وجود فجوة أساسية لعدم المطابقة بنسبة (44%) تعود إلى:

- ١- التطبيق والتوثيق الجزئي بسبب:
 - أ- يهتم المركز وينفذ بعض مكونات إطار إدارة المخاطر.
 - ب- يخصص المركز بعض الموارد كالبشرية مثلاً، وبعض الموارد المالية، ولكن لا يجري تحديد جميع الموارد التي يحتاجها النظام.
 - ج- حدد المركز مسؤول شعبة إدارة الجودة، ويمثل الإدارة العليا (معاون المدير العام) هما المعنيان بمراقبة جميع خطوات إدارة المخاطر.

٢- التطبيق والتوثيق الكلي، ويعود سبب ذلك إلى:

- أ- يوجد اجراء لإدارة المخاطر يحدد مسار العمل الخاص بالمخاطر بدءاً من التحديد إلى المعالجة.
- ب- حدد المركز مسؤول، وأعضاء فريق إدارة المخاطر، والذي يقع على عاتقهم تحديد المخاطر التي تواجه المركز، وكذلك مشاركة رؤساء الأقسام المعنية بالمخاطر، ومسؤول شعبة إدارة الجودة في جميع خطوات عملية إدارة المخاطر، أما ممثل الإدارة (معاون المدير العام)، فيقع على عاتقه مسؤولية مراجعة جميع خطوات إدارة المخاطر، وإبداء الملاحظات إن وجدت، والمصادقة عليها.

ج- يقوم مسؤول إدارة المخاطر بتنفيذ جميع إجراءات إدارة المخاطر، وضمان تشغيلها بفاعلية.

د- يجري إيصال جميع المعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر للأقسام المعنية عن طريق استمارات نظام إدارة المخاطر، وتحفظ النسخة الأصلية منها في شعبة إدارة الجودة، والنسخ المصورة في القسم المعني.

٣- عدم التطبيق والتوثيق، ويعود سبب ذلك إلى:

- أ- لا يوجد ما يشير إلى أن هناك هيئة رقابية مسؤولة فهم المخاطر التي تواجه أهداف المركز، وإنما يجري تحديد المخاطر على أساس الأقسام، وما تواجه من مخاطر.

ب- لا يوجد ما يشير إلى أن هناك هيئة رقابية موجهة لمعرفة مدى ملائمة المخاطر لسياق المركز المبحوث.

3.5: التكامل

تظهر قائمة الفحص في الجدول (3) مدى تنفيذ إرشادات إدارة الخطر/ البند (3.5: التكامل)، وتوثيقها في المركز الوطني مقارنة بالمواصفة الدولية (ISO31000:2018).

الجدول (3) قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الأطار / التكامل) في المركز

ت	العبارة	الأوزان						
		0	1	2	3	4	5	6
1	يتحمل كل شخص داخل المركز مسؤولية إدارة المخاطر.				√			
2	تخصص إدارة المخاطر وفقاً لاحتياجات المركز وثقافته.							√
التكرارات								
النتيجة								
الوسط الحسابي المرجح								
النسبة المئوية لمدى المطابقة								
حجم الفجوة (%)								
٤,٥								
%٧٥								
%٢٥								

المصدر: أعداد الباحثان على وفق استخراجهما للنتائج.

تظهر النتائج في الجدول (3) مستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي للبند (3.5: التكامل) في المركز المبحوث على وفق المعيار الدولي (ISO31000:2018)، إذ تحقق معدلاً قدره (4,5) من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (75%)، وبما يشير إلى وجود فجوة أساسية لعدم المطابقة بنسبة (25%) تعود إلى:

- ١- التطبيق الجزئي والتوثيق الكلي بسبب:
 - أ- هناك استمارة للإبلاغ عن المخاطر حيث يجري استخدامها من قبل الأفراد داخل المركز في تحديد المخاطر التي تواجههم في القسم إلا أن تطبيقه لم يكن بالشكل الواسع.
 - ب- التطبيق والتوثيق الكلي، ويعود سببه إلى إنشاء المركز اجراء لإدارة المخاطر عد بشكل يتناسب مع ثقافة المركز، واحتياجاته.

4.5: التصميم

1.4.5: فهم المنظمة وسياقها

تمكّن قائمة الفحص في الجدول (4) مدى تنفيذ هذا البند في المركز الوطني، وتوثيقه مقارنة بالبند الذي تتضمنه المواصفة (ISO31000:2018).

الجدول (4)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التصميم/ فهم المنظمة وسياقها) في المركز

الوزن							العبارة	ت
0	1	2	3	4	5	6		
		√					يفحص المركز، ويفهم السياق الخارجي.	1
		√					يفحص المركز، ويفهم السياق الداخلي.	2
		2					التكرارات	
		4					النتيجة *	
2							الوسط الحسابي المرجح	
23%							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
67%							حجم الفجوة (%)	

المصدر: اعداد الباحثان على وفق استخراجهما للنتائج.

يتضح للباحثان استناداً الى ما تشير له نتائج قائمة الفحص في الجدول (4) لمستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي للبند 1، 4، 5: فهم المنظمة وسياقها في المركز الوطني للاستشارات الهندسية، تحقق معدل قدره (2) من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (33%)، وبما يشير الى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (67%) تعود الى التطبيق والتوثيق الجزئي؛ وسبب ذلك يعود الى تبني المركز اجراء (سياق المركز) الذي يحدد العوامل الداخلية والخارجية، ولكن تحديده لتلك العوامل لم تجري بشكل واضح وشامل لجميع العوامل المؤثرة على المركز.

2.4.5: توضيح الالتزام بإدارة المخاطر

تمكّن قائمة الفحص في الجدول (5) مدى تنفيذ هذا البند في المركز الوطني، وتوثيقه مقارنة بالمواصفة (ISO31000:2018).

الجدول (5)

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

العبارة							ت
الأوزان							
0	1	2	3	4	5	6	
✓							1
يوضح المركز التزامه المستمر بإدارة المخاطر من خلال سياسة، أو بيان، أو غير ذلك.							
✓							2
يبلغ المركز التزامه تجاه إدارة المخاطر داخل المركز، وإلى أصحاب المصلحة.							
2							
0							
التكرارات							
النتيجة							
الوسط الحسابي المرجح							
النسبة المئوية لمدى المطابقة							
حجم الفجوة (%)							
١٠٠%							

المصدر: اعداد الباحثان على وفق استخراجهما للنتائج.

يتضح للباحثان استناداً الى ما تشير له نتائج قائمة الفحص في الجدول (5)، ان مستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي في المركز الوطني للاستشارات الهندسية للبند الخاص بتوضيح الالتزام بإدارة المخاطر على وفق المعيار الدولي (ISO31000:2018) قد سجل معدل قدره (0) من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (0%)، وبما يشير الى وجود فجوة بنسبة (100%) لعدم المطابقة؛ يعود سببها الى عدم وجود سياسة ادارة مخاطر، او بيان يوضح التزام المركز بإدارة المخاطر.

3.4.5: تعيين الادوار التنظيمية والسلطات والمسؤوليات

تمكّن قائمة الفحص في الجدول (6) مدى تنفيذ بند تعيين الادوار التنظيمية، والسلطات، والمسؤوليات في المركز، وتوثيقه مقارنة بالمواصفة (ISO31000:2018).

(الجدول ٦)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التصميم/ تعيين الأدوار التنظيمية، والسلطات، والمسؤوليات) في المركز

ت	العبارة	الأوزان					
		0	1	2	3	4	5
١	يحدد المركز السلطات، والمسؤوليات عن الأدوار ذات الصلة بإدارة المخاطر.						√
٢	يحدد المركز الأفراد الذين لديهم المساءلة، والسلطة لإدارة المخاطر.						√
	التكرارات						٢
	النتيجة						١٢
	الوسط الحسابي المرجح						٦
	النسبة المئوية لمدى المطابقة						١٠٠%
	حجم الفجوة (%)						٠%

المصدر: إعداد الباحثان على وفق استخراجهما للنتائج.
تظهر النتائج في قائمة الفحص التي يتضمنها الجدول (٦) مستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي في المحطة مدار البحث ليند المسئلة على وفق المعيار الدولي (ISO31000:2018) تسجيل معدل قدره (٦) من أصل (6) درجات، وبنسبة مطابقة (١٠٠%)، وبما يشير إلى عدم وجود فجوة لعدم المطابقة، ويعود ذلك إلى أن المركز حدد جميع الأدوار، والسلطات في اجراء ادارة المخاطر.

4.4.5: تخصيص الموارد

تمكس قائمة الفحص في الجدول (٧) مدى تنفيذ هذا البند في المركز الوطني، وتوثيقه مقارنة بالبند الوارد في المواصفة (ISO31000:2018).

(الجدول ٧)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التصميم/ تخصيص الموارد) في المركز

ت	العبارة	الأوزان					
		0	1	2	3	4	5
١	يحدد المركز الموارد اللازمة من الأفراد، والمهارات، والخبرات، والكفاءات.		√				
٢	يحدد المركز عمليات، والاساليب، والادوات المستخدمة لإدارة المخاطر.						√
٣	يحدد المركز العمليات، والاجراءات الموثقة لإدارة المخاطر.						√
٤	يحدد المركز احتياجاته للتدريب، والتطوير المهني تجاه ادارة المخاطر.	√					
	التكرارات	١	١				٢
	النتيجة	٠	١				١٢
	الوسط الحسابي المرجح						٣,٢٥
	النسبة المئوية لمدى المطابقة						٥٤%
	حجم الفجوة (%)						٤٦%

المصدر: إعداد الباحثان على وفق استخراجهما للنتائج.
يتضح من النتائج التي تظهرها قائمة الفحص (ينظر الجدول (٧)) لمستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي للبند الخاص ب تخصيص الموارد في المركز الوطني للاستشارات الهندسية، على وفق المعيار الدولي (ISO31000:2018) تسجيل معدل قدره (٣,٢٥) من أصل (6) درجات، وبنسبة مطابقة (٥٤%)، مما يشير إلى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (٤٦%) تعود إلى: ١- التطبيق الجزئي وعدم التوثيق، ويعود سببه إلى عدم تحديد المركز بشكل مفصل الخبرات، والكفاءات، والمهارات المطلوبة للأفراد في نظام ادارة المخاطر .

٢- التطبيق والتوثيق الكلي، ويعود للأسباب التالية:

- أ- جرى تحديد اساليب العمل، والادوات التي تستخدم في ادارة المخاطر في الاجراء الخاص بذلك.
- ب- جميع الفعاليات الخاصة بإدارة المخاطر حددت على شكل اجراء يحتوي على استمارات عمل خاصة بالنظام.
- ٣- عدم التطبيق والتوثيق، ويعود سببه إلى عدم تحديد المركز احتياجاته للتدريب تجاه ادارة المخاطر.

(٤١٧)

5.4.5 : إنشاء التواصل والتشاور

تظهر قائمة الفحص في الجدول (٨) مدى تنفيذ هذا البند في المركز المبحوث وتوثيقه مقارنة بالمواصفة (ISO31000:2018).

الجدول (٨)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التصميم/ إنشاء التواصل والتشاور) في المركز

ت	العبارات	الأوزان					
		0	1	2	3	4	5
1	يحدد المركز نهج معتمد للتواصل، والتشاور.						√
	التكرارات						١
	النتيجة						٦
	الوسط الحسابي المرجح						٦
	النسبة المئوية لمدى المطابقة						%١٠٠
	حجم الفجوة (%)						%٠

المصدر: اعداد الباحثان على وفق استخراجهم للنتائج.
يتضح من نتائج قائمة الفحص في الجدول (٨) لمستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي لبند إنشاء التواصل والتشاور في المركز المبحوث، تحقق معدل قدره (٦) من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (١٠٠%)، وهذا يثبت عدم وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (٠%)، ويعود التطبيق والتوثيق التام الى تحديد المركز آلية التواصل مع الجهات المعنية عن طريق استمارات ادارة المخاطر.

5.5 : التنفيذ

تعرض قائمة الفحص في الجدول (٩) مدى تنفيذ هذا البند في المركز الوطني، وتوثيقه مقارنة بالمواصفة (ISO31000:2018).

الجدول (٩)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الاطار/ التنفيذ) في المركز

ت	العبارات	الأوزان					
		0	1	2	3	4	5
1	يضع المركز خطة مناسبة لإدارة المخاطر تتضمن الوقت، والموارد.						√
٢	يحدد المركز أين، ومتى وكيف يتم اتخاذ انواع مختلفة من القرارات، ومن قبل من.						√
٣	يحدد المركز ترتيبات مفهومة، وممارسات واضحة لإدارة المخاطر.						√
	التكرارات						٣
	النتيجة						١٨
	الوسط الحسابي المرجح						٦
	النسبة المئوية لمدى المطابقة						%١٠٠
	حجم الفجوة (%)						%٠

المصدر: اعداد الباحثان على وفق استخراجهم للنتائج.
تشير النتائج في قائمة الفحص في الجدول (٩) لمستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للبند ٥، في المركز الوطني للاستشارات الهندسية، على وفق المعيار الدولي (ISO31000:2018) تحقق معدل قدره (٦) من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (١٠٠%)، وهذا يثبت وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (٠%)، وذلك يعود الى:
١- التطبيق والتوثيق الكلي، ويعود سبب ذلك الى:
أ- تحديد المركز الوقت المناسب لتنفيذ اجراء ادارة المخاطر كما جرى تحديد الموارد المطلوبة لإنشاء النظام في الاجراء.
ت- حدد المركز الجهات المعنية باتخاذ القرار في كل مرحلة من مراحل عملية ادارة المخاطر، وكذلك حدد الترتيبات الممارسات بشكل واضح ومفهوم لإدارة المخاطر.

6.5: التقييم
تمكّن قائمة الفحص في الجدول (١٠) مستوى تنفيذ هذا البند في المركز الوطني وتوثيقه مقارنة بالموصفة (ISO31000:2018).

الجدول (١٠)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الاطار / التقييم) في المركز

الاوران							ت	العبارات
0	1	2	3	4	5	6		
						√	1	يقيم المركز بشكل دوري اداء ادارة المخاطر مقارنة بالغرض منه.
						١		التكرارات
						٦		النتيجة
						٦		الوسط الحسابي المرجح
						١٠٠%		النسبة المئوية لمدى المطابقة
						٠%		حجم الفجوة (%)

المصدر: اعداد الباحثان على وفق استخراجهم للنتائج.
تشير قائمة الفحص في الجدول (١٠) لمستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي للبند ٦.٥: التقييم في المركز المبحوث على وفق المواصفة الدولية (ISO31000:2018) الى تحقق معدل قدره (٦) من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (١٠٠%)، وعدم وجود فجوة لعدم المطابقة (٠%)، وهو ما يعود الى التطبيق والتوثيق الكلي اذ يقوم المركز باجراء عملية تدقيق داخلي وخارجي لنظام إدارة الجودة ومن ضمنها نظام إدارة المخاطر، ويجري بذلك معرفة أداء النظام والملاحظات من اجل التحسين.

7.5 التحسين
1.7.5: الانسجام
تمكّن قائمة الفحص في الجدول (١١) مستوى تنفيذ هذا البند في المركز الوطني وتوثيقه مقارنة بالموصفة (ISO31000:2018).

(2023/03/2018)

الجدول (١١)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التحسين / الانسجام) في المركز

ت	العبارات	الأوزان						
		0	1	2	3	4	5	6
1	يراقب المركز باستمرار اطار ادارة المخاطر لمعالجة التغيرات الخارجية والداخلية.							√
	التكرارات							١
	النتيجة							٦
	الوسط الحسابي المرجح							٦
	النسبة المئوية لمدى المطابقة							١٠٠ %
	حجم الفجوة (%)							٠ %

المصدر: اعداد الباحثان على وفق استخراجهم للنتائج.
يتضح من نتائج قائمة الفحص في الجدول (١١) لمستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي لبند الانسجام في المركز الوطني تسجيل معدل قدره (٦) من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (١٠٠%)، وهذا يدل على عدم وجود فجوة لعدم المطابقة، وذلك بقيام مسؤول إدارة المخاطر بعملية مراقبة وتقييم اطار فعال لإدارة المخاطر.

2.7.5: التحسين المستمر
تمكّن قائمة الفحص في الجدول (١٢) مدى تنفيذ هذا البند في المركز الوطني وتوثيقه مقارنة بالموصفة (ISO31000:2018).

الجدول (١٢)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التحسين / التحسين المستمر) في المركز

ت	العبارة	الأوزان						
		0	1	2	3	4	5	6
1	يعمل المركز باستمرار على تحسين وملاءمة وفاعلية إطار ادارة المخاطر .							√
٢	يحدد المركز الفجوات، او الفرص لتحسين نظام ادارة المخاطر، ثم يضع الخطط المناسبة والاشخاص المسؤولين عن تنفيذ خطط المعالجة.							√
	التكرارات							٢
	النتيجة							١٢
	الوسط الحسابي المرجح							٦
	النسبة المئوية لمدى المطابقة							١٠٠%
	حجم الفجوة (%)							٠%

المصدر: إعداد الباحثان على وفق استخراجهم للنتائج.

يتضح من نتائج قائمة الفحص في الجدول (١٢) لمستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي للبند (٢,٠٧,٥) في المركز الوطني للاستشارات الهندسية، تحقق معدلا قدره (٦) درجة من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (١٠٠%)، وبما يدل على وجود فجوة لعدم المطابقة يعود سببها الى التطبيق والتوثيق الكلي لهذا البند، إذ عملية المراجعة الدورية للأجراء مستمرة لتحديد الجوانب التي يمكن تحسينها في النظام.

6 : العملية

2.6: التواصل والتشاور

تعرض قائمة الفحص في الجدول (١٣) مدى تنفيذ هذا البند في المركز الوطني وتوثيقه مقارنة بالمواصفة (ISO31000:2018).

الجدول (١٣)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العملية / التواصل والتشاور) في المركز

ت	العبارة	الأوزان						
		0	1	2	3	4	5	6
1	يتواصل المركز، ويتشاور مع أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين ضمن جميع خطوات عملية إدارة المخاطر.			√				
	التكرارات			2				
	النتيجة			4				
	الوسط الحسابي المرجح			2				
	النسبة المئوية لمدى المطابقة			33%				
	حجم الفجوة (%)			67%				

إعداد الباحثان علم، فة، استاذ احمد التتلا

المصدر: إعداد الباحثان على وفق استخراجهم للنتائج.

يتضح للباحثان استنادا الى ما تشير له قائمة الفحص في الجدول (١٣) لمستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي لهذا البند في المركز الوطني للاستشارات الهندسية بروز معدلا قدره (2) درجة من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (33%)، مما يشير الى وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (67%) يعود سببها الى التطبيق والتوثيق الجزئي في المركز، فضلا عن أن التواصل والتشاور مع اصحاب المصلحة الداخليين فقط من عاملين ورؤساء اقسام وإدارة عليا لكن لا يوجد ما يشير الى ان هناك تواصل وتشاور مع اصحاب مصلحة خارجيين .

3.6: المجال والسياق والمعايير

2.3.6 تعريف المجال

تظهر قائمة الفحص في الجدول (١٤) مدى تنفيذ هذا البند في المركز الوطني وتوثيقه مقارنة بالمواصفة (ISO31000:2018).

الجدول (١٤)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (المجال والسياق والمعايير / تعريف المجال) في المركز

ت	البيانات	الأوزان						
		0	1	2	3	4	5	6
1	يحدد المركز مجال أنشطة إدارة المخاطر الخاص به.							√
	التكرارات							١
	النتيجة							٦
	الوسط الحسابي المرجح							٦
	النسبة المئوية لمدى المطابقة							%١٠٠
	حجم الفجوة (%)							%٠

المصدر: إعداد الباحثان على وفق استخرجهم للنتائج.

يتضح من نتائج قائمة الفحص في الجدول (١٤) لمستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي لبند تعريف المجال في المركز الوطني للاستشارات الهندسية تحقق معدل قدره (٦) من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (١٠٠%) لهذا البند، مما يشير الى عدم وجود فجوة لعدم المطابقة، ويعود ذلك الى التطبيق والتوثيق الكلي للبند في المركز، والى قيام المركز بتحديد مجال ادارة المخاطر والمتمثل بجميع المخاطر التي تواجه اقسام المركز .

3.3.6: السياق الخارجي والداخلي

تعكس قائمة الفحص في الجدول (١٥) مدى تنفيذ هذا البند في محطة الدورة وتوثيقه مقارنة بالمواصفة (ISO31000:2018).

الجدول (١٥)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018

(المجال والسياق والمعايير / تأسيس السياق الخارجي) في المركز

ت	البيانات	الأوزان						
		0	1	2	3	4	5	6
1	يحدد المركز سياق عملية ادارة المخاطر.							√
	التكرارات							١
	النتيجة							٤
	الوسط الحسابي المرجح							٤
	النسبة المئوية لمدى المطابقة							%٦٧
	حجم الفجوة (%)							%٣٣

المصدر: إعداد الباحثان على وفق استخرجهم للنتائج.

يظهر من النتائج التي تضمنتها قائمة الفحص في الجدول (١٥)، لمستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لبند السياق الخارجي والداخلي في المركز على وفق المواصفة المبحوثة تسجيل معدل قدره (٤) من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (٦٧%)، وتحقق فجوة لعدم المطابقة بنسبة (٣٣%)، ويعود ذلك الى التطبيق والتوثيق الجزئي للبند، اذ يمتلك المركز اجراء خاص بسياقه ولكن لم يجري تحديد العوامل الداخلية والخارجية وفق ما مذكور في البند ١،٤،٥.

4.3.6: تعريف معايير المخاطر

تعكس قائمة الفحص في الجدول (١٦) مدى تنفيذ هذا البند في المركز الوطني وتوثيقه مقارنة بالمواصفة (ISO31000:2018).

الجدول (١٦)
قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018
(المجال والسياق والمعايير/ تعريف معايير المخاطر في المركز)

ت	العبارات	الأوزان						
		0	1	2	3	4	5	6
1	يحدد المركز معايير لتقييم أهمية المخاطر.							√
2	يعكس المركز في معايير المخاطر قيم المركز، واهدافه، وموارده.	√						
3	يحدد المركز طريقة لقياس الاحتمال والتأثير.							√
4	يحدد المركز طريقة لتحديد مستوى المخاطر.							√
التكرارات		1						3
النتيجة		0						18
الوسط الحسابي المرجح		4,5						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		75%						
حجم الفجوة (%)		25%						

المصدر: إعداد الباحثان على وفق استخراجهما للنتائج.
يتضح للباحثان استنادا لما تشير له نتائج قائمة الفحص في الجدول (١٦)، لمستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي لبند تعريف معايير المخاطر في المركز المبحوث ظهور معدلا قدره (4,5) درجة من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (75%)، وتحقق فجوة لعدم المطابقة بنسبة (25%)، ويعود ذلك الى:
١- التطبيق والتوثيق التام في المركز الذي يعود الى:
أ- يتبع المركز طريقة لتحليل وتقييم المخاطر حيث من خلال مصفوفة إدارة المخاطر يحدد أي المخاطر أكثر أهمية وتحتاج للأولوية للمعالجة.
ب- يحدد المركز احتمال حدوث الخطر بـ خمس مستويات تبدأ من المعامل العددي رقم (5) وهو مؤكد تقريباً إلى (1) وهو نادر الحدوث، أما التأثير فيأخذ معامل عددي (5) وهو (اثر كارثي) إلى (1) وهو اثر (غير مهم).
ج- يحدد مستوى المخاطر عن طريق ضرب المعامل العددي للاحتمال مع المعامل العددي للتأثير.
٢- عدم التطبيق والتوثيق، ويعود ذلك الى عدم وجود ما يشير الى قيام المركز باعداد معايير وفق قيم المركز واهدافه.
4.6 تقويم المخاطر

1.4.6 عام

تعكس قائمة الفحص في الجدول (١٧) مستوى تنفيذ هذا البند في المركز الوطني وتوثيقه مقارنة بالمواصفة (ISO 31000:2018).

الجدول (١٧)
قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (تقويم المخاطر/ عام) في المركز

ت	العبارات	الأوزان						
		0	1	2	3	4	5	6
1	يقوم المركز بتقويم المخاطر بشكل منهجي وتكراري وتعاوني.							√
التكرارات								1
النتيجة								6
الوسط الحسابي المرجح		6						
النسبة المئوية لمدى المطابقة		100%						
حجم الفجوة (%)		0%						

المصدر: إعداد الباحثان على وفق استخراجهما للنتائج.
يتضح من نتائج قائمة الفحص في الجدول (١٧) لمستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي لهذا البند في المركز الوطني للاستشارات الهندسية تسجيل معدلا قدره (6) من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (100%) وعدم وجود فجوة لعدم المطابقة لهذا البند وهو ما يعود الى التطبيق والتوثيق التام اذ ان عملية تحديد، وتحليل، وتقييم، ومعالجة المخاطر تتم بشكل تعاوني مع فريق ومسؤول ادارة المخاطر وكذلك مسؤول شعبة ادارة الجودة ورؤساء الاقسام المعنية والادارة العليا وهي عملية مرابطة ومتكررة.

2.4.6: تحديد المخاطر
تمكّن قائمة الفحص في الجدول (١٨) مدى تنفيذ هذا البند في المركز الوطني وتوثيقه مقارنة بالموصفة (ISO31000:2018).

الجدول (١٨)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (تقويم المخاطر / تحديد المخاطر) في المركز

ت	العبارات	الأوزان					
		0	1	2	3	4	5
١	يراعي المركز عند تحديده المخاطر الاتي: مصادر المخاطر الملموسة وغير الملموسة.						√
٢	الاسباب والاحداث.						√
٣	التحديات والفرص، ونقاط القوة والضعف.	√					
٤	التغيرات في السياق الخارجي والداخلي.	√					
٥	مؤشرات المخاطر.	√					
٦	طبيعة وقيمة الممتلكات، والموارد.						√
٧	العواقب وتأثيرها على الاهداف.						√
٨	حدود المعرفة وموثوقية المعلومات.						√
٩	تحيزات وافتراسات ومعتقدات المعنيين.						√
١٠	يحدد المركز المخاطر سواء كانت تحت سيطرته ام لا.						√
	التكرارات	٣					٧
	النتيجة	٠					٤
							٢
	الوسط الحسابي المرجح	٤,٢					
	النسبة المئوية لمدى المطابقة	٧٠%					
	حجم الفجوة (%)	٣٠%					

المصدر: اعداد الباحثان على وفق استخرجهم للنتائج.
يتضح للباحثان استنادا الى ما تشير له نتائج قائمة الفحص في الجدول (١٨)، لمستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لبند تحديد المخاطر في المركز مدار البحث، على وفق المعيار الدولي (ISO31000:2018) ظهور معدلا قدره (٤,٢) من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (٧٠%)، ويروى فجوة لعدم المطابقة بنسبة (٣٠%)، ويعود ذلك الى:

- ١- التطبيق والتوثيق الكلي وذلك لان:
 - أ- يحدد المركز المخاطر سواء اكانت داخلية، ام خارجية في استمارة تحديد المخاطر.
 - ب- يحدد المركز السبب الذي ادى الى حدوث المخاطر.
 - ج- عند تحديد المخاطر يأخذ المركز بعين الاعتبار قيمة ممتلكات ومواد المركز وكذلك تأثير المخاطر.
 - د- عند تحديد المخاطر في المركز يجري الاستعانة برؤساء الاقسام لما يملكونه من خبرة ومعرفة تساعد في بلورة المخاطر بشكل صحيح.
 - هـ- يجري تحديد المخاطر الخارجة عن سيطرته، وجرى تحديدها للتكيف معها مثال ذلك التغير في القوانين الحكومية.
 - ٢- عدم التطبيق والتوثيق، يعود للأسباب التالية:
 - أ- لا يوجد ما يشير الى تحديد نقاط قوة وضعف المركز.
 - ب- لا يوجد ما يشير الى تحديد المركز للتغيرات في سياق المركز الداخلية كالهيكلة التنظيمي، والثقافة التنظيمية... الخ، والتغيرات في البيئة الخارجية المتمثلة بالبيئة التكنولوجية، والسياسية، والاقتصادية... الخ.
 - ج- لا يوجد ما يشير الى تحديد المركز لمؤشرات المخاطر.
- 3.4.6: تحليل المخاطر
تمكّن قائمة الفحص في الجدول (١٩) مدى تنفيذ هذا البند في المركز الوطني وتوثيقه مقارنة بالموصفة (ISO31000:2018).

الجدول (١٩)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (تقييم المخاطر / تحليل المخاطر) في المركز

ت	العبارة	الأوزان					
		0	1	2	3	4	5
1	يراعي المركز عند تحليل المخاطر العوامل الآتية: احتمال وقوع المخاطر.						√
2	طبيعة وحجم العواقب.						√
3	مستوى المخاطر.						√
	التكرارات						3
	النتيجة						18
	الوسط الحسابي المرجح						6
	النسبة المئوية لمدى المطابقة						100%
	حجم الفجوة (%)						0%

المصدر: اعداد الباحثان على وفق استخرجهم للنتائج.
تظهر النتائج في قائمة الفحص في الجدول (١٩) لمستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي لبند ٣،٤،٦: تحليل المخاطر في المركز الوطني للاستشارات الهندسية، وفق المواصفة مدار البحث بروز معدلا قدره (٦) من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (١٠٠%)، مما يشير الى عدم وجود فجوة لعدم المطابقة، ويعود ذلك الى التطبيق والتوثيق التام لهذا البند وذلك لان المركز: ١- يحدد درجة احتمال وقوع المخاطر، وتكون من ٥ درجات مقسمة حسب الفترة الزمنية والتي من المحتمل حصول المخاطر فيها، وكذلك تحديد درجة التأثير الذي يكون من ٥ درجات ايضا.
٢- تحديد مستوى المخاطر عن طريق المعادلة الآتية (الخطر = درجة الاحتمال × درجة التأثير)

4.4.6: تقييم المخاطر

تعكس قائمة الفحص في الجدول (٢٠) مدى تنفيذ هذا البند في المركز المبحوث وتوثيقه مقارنة بالمواصفة (ISO31000:2018).

الجدول (٢٠)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (تقييم المخاطر / تقييم المخاطر) في المركز

ت	العبارة	الأوزان					
		0	1	2	3	4	5
1	يقارن المركز نتائج تحليل المخاطر مع معايير المخاطر.						√
2	يسجل المركز نتائج تقييم المخاطر وابلاغها المستويات المختلفة.						√
	التكرارات						2
	النتيجة						12
	الوسط الحسابي المرجح						6
	النسبة المئوية لمدى المطابقة						100%
	حجم الفجوة (%)						0%

المصدر: اعداد الباحثان على وفق استخرجهم للنتائج.
تُظهر نتائج قائمة الفحص في الجدول (٢٠) لمستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي لبند تقييم المخاطر في المركز الوطني للاستشارات الهندسية على وفق المعيار الدولي المبحوث تحقق معدلا قدره (٦) من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (١٠٠%)، مما يشير الى عدم وجود فجوة لعدم المطابقة، ويعود ذلك الى التطبيق والتوثيق التام لهذا البند في المركز المبحوث على اثر قيام مسؤول ادارة المخاطر بمقارنة نتائج تحليل المخاطر مع المعايير لتحديد فاعلية الاجراءات وحاجتها للتحسين، ثم ترتيب المخاطر حسب اولويتها للمعالجة، وكذلك قيام المركز بتوثيق نتائج التقييم وابلاغها للادارة العليا والاقسام المعنية.

5.6: معالجة المخاطر

2.5.6: اختيار خيار المعالجة

تعكس قائمة الفحص في الجدول (٢١) مدى تنفيذ هذا البند في المركز الوطني وتوثيقه مقارنة بالمواصفة (ISO31000:2018).

الجدول (٢١)

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

ت	البيانات	الأوزان						
		0	1	2	3	4	5	6
1	يختار المركز واحد أو أكثر من خيارات معالجة المخاطر.							√
2	يراعي المركز أداء اصحاب المصلحة عند اختيار خيار معالجة.							√
3	يراقب المركز ويراجع باستمرار معالجة المخاطر المتبقية.							√
4	يسجل المركز المخاطر التي لا توجد لها معالجة مناسبة ويراجعها بشكل مستمر.							√
5	يؤتي المركز المخاطر المتبقية بعد المعالجة، واخضاعها للمراقبة والمراجعة.							√
	التكرارات							5
	النتيجة							30
	الوسط الحسابي المرجح							6
	النسبة المئوية لمدى المطابقة							100%
	حجم الفجوة							0%

المصدر: اعداد الباحثان على وفق استخرجهم للنتائج.

تظهر نتائج قائمة الفحص في الجدول (٢١) لمستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي لبند اختيار خيار المعالجة في المركز الوطني للاستشارات الهندسية، تسجيل معدل قدره (٦) من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (١٠٠%)، وهذا يشير الى عدم وجود فجوة لعدم المطابقة (٠%) يعود سببها الى التطبيق والتوثيق الكلي لهذا البند وذلك لان:

- ١- يعتمد المركز عند اختيار خيار معالجة على واحد أو أكثر من الخيارات التالية وهي (تجنب المخاطر، والاستمرار بالمخاطر من اجل مواصلة الفرصة، وازالة مصدر الخطر، وتغيير الاحتمالية، وتغيير العواقب، تقاسم المخاطر، والاحتفاظ بالمخاطر).
- ٢- يجري اختيار خيار المعالجة المناسب بالاتفاق مع رئيس القسم المعني بالمعالجة وبما يتناسب مع الموارد المتاحة في المركز.
- ٣- عند اختيار خيار معالجة يجري مراجعته من قبل مسؤول شعبة ادارة الجودة والادارة العليا، وعند التدقيق الداخلي السنوي يتم التأكد من تنفيذ المعالجة.

٤- هناك بعض المخاطر لا تتوفر امكانية للمركز لمعالجتها لذلك يجري قبول الخطر الى ان تتوفر سبولة مالية لمعالجة تلك المخاطر.

٥- يؤتي المركز المخاطر المتبقية بعد المعالجة، والتي جرى قبولها على حالها؛ وذلك لعدم توفر سبولة مالية لمعالجتها، ثم تسجل مرة اخرى في قائمة تحديد المخاطر في المرة المقبلة التي يجري تحديد المخاطر فيها لمعالجتها.

3.5.6 اعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر

تمكّن قائمة الفحص في الجدول (٢٢) مدى تنفيذ هذا البند في المركز المبحوث وتوثيقه مقارنة بالمواصفة (ISO31000:2018).

الجدول (٢٢)
قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (معالجة المخاطر / اعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر) في المركز

ت	العبارة	الاولان	0	1	2	3	4	5	6
1	يحدد المركز في خطة المعالجة الترتيبات التي ينبغي الأخذ بها لمعالجة المخاطر.								√
2	تتضمن المعلومات المقدمة في خطة معالجة المخاطر في المركز 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								2
	النتيجة								1
	الوسط الحسابي المرجح								3,88
	النسبة المئوية لمدى المطابقة								65%
	حجم الفجوة (%)								35%

المصدر: اعداد الباحثان على وفق استخراجهم للنتائج.
يتضح من نتائج قائمة الفحص في الجدول (٢٢) لمستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي لبند اعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر في المركز الوطني للاستشارات الهندسية، على وفق المعيار الدولي المبحوث، تحقق معدلا قدره (٣,٨٨) من أصل (6) درجات، ونسبة مطابقة (65%)، وتحقق فجوة لعدم المطابقة بنسبة (35%)، وهو ما يعود الى:

- ١- التطبيق والتوثيق الكلي: ويعود سبب ذلك الى:
 - أ- حدد المركز في استمارة معالجة المخاطر جميع الترتيبات للمعالجة.
 - ب- حدد المركز الاشخاص المسؤولين عن الموافقة على الخطة والممثلين ب- رئيس القسم المعني بالمعالجة، ومسؤول ادارة المخاطر، ومسؤول شعبة ادارة الجودة، وممثل الادارة العليا.
 - ج- توثيق اجراءات المعالجة في استمارة المعالجة المتبعة في المركز.
 - د- يجري قياس اداء المعالجة عن طريق التدقيق الداخلي السنوي.
 - هـ- المراقبة تجري عن طريق التدقيق الداخلي والخارجي لنظام ادارة الجودة.
- ٢- التطبيق الجزئي وعدم التوثيق: ويعود سبب ذلك الى عدم وجود ما يشير الى ان اختيار خيار المعالجة عن طريق الفوائد المتوقعة اذ يتم الاختيار الانسب بالاتفاق مع رئيس القسم المعني ومسؤول شعبة ادارة الجودة على وفق الموارد المتاحة.
- ٣- عدم التطبيق والتوثيق: وذلك لعدم وجود ما يشير الى تحديد المركز الموارد المطلوبة في استمارة المعالجة، وكذلك عدم تحديد القيود.

6.6: المراقبة والمراجعة

تعكس قائمة الفحص في الجدول (٢٣) مدى تنفيذ هذا البند في المركز الوطني وتوثيقه مقارنة بالمواصفة (ISO31000:2018).

الجدول (٢٣)
قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العملية / المراقبة والمراجعة) في المركز

ت	البيانات	الأوزان						
		0	1	2	3	4	5	6
1	يراقب المركز، ويراجع جميع مراحل عملية إدارة المخاطر.							√
	التكرارات							١
	النتيجة							٦
	الوسط الحسابي المرجح							٦
	النسبة المئوية لمدى المطابقة							% ١٠٠
	حجم الفجوة (%)							% ٠

المصدر: اعداد الباحثان على وفق استخراجهما للنتائج.
يتضح للباحثان في إطار نتائج قائمة الفحص في الجدول (٢٣) لمستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي لهذا البند في المركز الوطني للاستشارات الهندسية، على وفق المعيار الدولي مدار البحث تأثير معدل قدره (٦) من أصل (6) درجات، وبنسبة مطابقة (١٠٠%) مع وجود فجوة لعدم المطابقة بنسبة (٠%) وهو ما يعود الى التطبيق والتوثيق الكلي، اذ تكون عملية المراقبة من قبل ممثل الإدارة في المركز وابداء الملاحظات، اما المراجعة الدورية فتتم من قبل مسؤول إدارة المخاطر.

7.6: التسجيل والإبلاغ

تعرض قائمة الفحص في الجدول (٢٤) مدى تنفيذ هذا البند في المركز الوطني وتوثيقه مقارنة بالمواصفة (ISO31000:2018).

الجدول (٢٤)
قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العملية / التسجيل والإبلاغ) في المركز

ت	البيانات	الأوزان						
		0	1	2	3	4	5	6
1	يوثق المركز عملية إدارة المخاطر .							√
	التكرارات							١
	النتيجة							٦
	الوسط الحسابي المرجح							٦
	النسبة المئوية لمدى المطابقة							% ١٠٠
	حجم الفجوة (%)							% ٠

المصدر: اعداد الباحثان على وفق استخراجهما للنتائج.
تشير نتائج قائمة الفحص في الجدول (٢٤) لمستوى التطبيق، والتوثيق الفعلي لبند التسجيل والإبلاغ في المركز الوطني للاستشارات الهندسية، على وفق المعيار الدولي المبحوث تسجيل معدل قدره (٣) من أصل (6) درجات، وبنسبة مطابقة (١٠٠%)، وتحقق فجوة لعدم المطابقة بنسبة (٠%)، ويعود ذلك الى التطبيق والتوثيق الكلي، اذ وثق المركز عملية إدارة المخاطر على شكل اجراء عمل متبع في المركز.

المحور الثاني: النتائج النهائية لقياس فجوة الأداء

يعرض الجدول (٢٥) الحصيلة النهائية لنتائج قياس الفجوة بين واقع نظام إدارة المخاطر و بنود تطبيق المعيار الدولي (ISO31000:2018) في المركز الوطني للاستشارات الهندسية (موقع البحث).

الجدول (٢٥)

خلاصة تقويم نظام إدارة المخاطر على وفق المعيار الدولي (ISO 31000:2018) في المركز الوطني

ت	بنود المواصفة الإرشادية (ISO 31000:2018)	التركرات	النتيجة	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية لمؤشر المطابقة	حجم الفجوة
5:	الأنظر	٢٩	١١٦	٤,٨٨	%٨١	%١٩
2.5:	القيادة والالتزام	٩	٣٠	٣,٣٣	%٥٦	%٤٤
3.5:	التكامل	٢	٩	٤,٥	%٧٥	%٢٥
4.5:	التصميم	١١	٣٥	٣,١٥	%٥٨	%٤٢
١,٤,٥	فهم المنظمة وسياقها	٢	٤	٢	%٣٢	%٦٧
٢,٤,٥	توضيح الالتزام بإدارة المخاطر	٢	٠	٠	٠	%١٠٠
٣,٤,٥	تحديد الأدوار التنظيمية والسلطات والمسؤوليات	٢	١٢	٦	%١٠٠	٠
٤,٤,٥	تخصيص الموارد	٤	١٣	٣,٢٥	%٥٤	%٤٦
٥,٤,٥	تشاء التواصل والتشاور	١	٦	٦	%١٠٠	٠
٥,٥	التنفيذ	٣	١٨	٦	%١٠٠	٠
٦,٥	التقييم	١	٦	٦	%١٠٠	٠
٧,٥	التحسين	٣	١٨	٦	%١٠٠	٠
١,٧,٥	الاستجابة	١	٦	٦	%١٠٠	٠
٢,٧,٥	التحسين المستمر	٢	١٢	٦	%١٠٠	٠
١:	المعلية	٣٩	١٨٣	٤,٨٩	%٨٢	%١٨
٢,١	التواصل والتشاور	٢	٤	٢	%٣٣	%٦٧
٣,١	المجال والسياق والمعايير	٦	٢٨	٤,٨٣	%٨١	%١٩
2.3.6	تعريف المجال	١	٦	٦	%١٠٠	٠
٣,٣,٦	المسائل الخارجية والداخلية	١	٤	٤	%٦٧	%٣٣
٤,٣,٦	تعريف معايير المخاطر	٤	١٨	٤,٥	%٧٥	%٢٥
٤,٦	تقويم المخاطر	١٦	٧٨	٥,٥٥	%٩٣	%٦٧
١,٤,٦	عام	١	٦	٦	%١٠٠	٠
٢,٤,٦	تحديد المخاطر	١٠	٤٢	٤,٢	%٧٠	%٣٠
٣,٤,٦	تحليل المخاطر	٣	١٨	٦	%١٠٠	٠
٤,٤,٦	تقييم المخاطر	٢	١٢	٦	%١٠٠	٠
٥,٤,٦	معالجة المخاطر	١٣	٦١	٤,٦٩	%٨٢	%١٨
٢,٥,٦	اختيار خيار المعالجة	٥	٣٠	٦	%١٠٠	٠
٣,٥,٦	اعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر	٨	٣١	٣,٨٨	%٦٥	%٣٥
٦,٦	المراقبة والمراجعة	١	٦	٦	%١٠٠	٠
٧,٦	التسجيل والإبلاغ	١	٦	٦	%١٠٠	٠
	النسبة المئوية الكلية لمعدل الالتزام بنود المواصفة (ISO 31000:2018)	٦٨	٢٩٩	4.89	%٨٢	%١٨

المصدر: اعداد الباحثان إستناداً الى نتائج التحليل الاحصائي لحجم فجوة تطبيق المعيار الدولي (ISO 31000:2018) في المركز المبحوث.

تشير النتائج الظاهرة في الجدول (٢٥) الى وجود فجوة بين الواقع الفعلي للتطبيق، والتوثيق في المركز الوطني للاستشارات الهندسية، وبنود المواصفة، والتي كانت بنسبة اجمالية قدرها (%١٨)، وبلغت نسبة التطبيق، والتوثيق الكلي في المركز (%٨٢) مقارنة بالمواصفة الدولية، إذ سجل البند (٥,٥) التنفيذ، و(٦,٥) التقييم، و(٧,٥) التحسين، و(٦,٦) المراقبة والمراجعة، و(٧,٦) التسجيل والإبلاغ) أعلى نسبة مطابقة، والبالغة (%١٠٠) فيما سجل البند (٢,٦) التواصل والتشاور) أدنى نسبة مطابقة، والبالغة (%٢٣) وبذلك يتطلب من المركز الوطني تعزيز النواحي الايجابية لديه، والسعي لازالة الجوانب السلبية على وفق ما جرى ذكره من اسباب الفجوة بالتفصيل.

المبحث الرابع
الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- يمتلك المركز اجراء لادارة المخاطر جرى اعداده حسب ارشادات المواصفة (ISO31000:2009) .
 - ٢- ينحصر تحديد المخاطر على مسؤول، وفريق ادارة المخاطر على الرغم من وجود استمارة (الابلاغ عن المخاطر) التي تتيح لجميع الجهات الخارجية، والداخلية استخدامها لتحديد المخاطر.
 - ٣- عدم تغطية جميع جوانب السياق الداخلي، والخارجي للمركز، بالرغم من وجود اجراء خاص بذلك.
 - ٤- لا يوجد في المركز سياسة، او التزام من قبل الادارة العليا تجاه ادارة المخاطر.
 - ٥- ضعف في تحديد الخبرات، والكفاءات، والمهارات المطلوبة للأفراد في ادارة المخاطر في المركز.
- ثانياً: التوصيات
- ١- ضرورة التعاقد مع جهات استشارية، او الاستفادة من جهات نجحت في تطبيق الاصدار الحديث للمواصفة (ISO31000:2018) .
 - ٢- توعية الأفراد داخل المركز عن طريق دورات او مؤتمرات لتوضيح اهمية دورهم في عملية تحديد المخاطر.
 - ٣- ضرورة عمل مصنوفة SWOT لتغطية جميع نواحي السياق الداخلي، والخارجي للمركز.
 - ٤- على الادارة العليا وضع صيغة بيان او تبني قيم جديدة توضح التزامها ادارة المخاطر، وتبليغها للاطراف المعنية الداخلية، والخارجية.
 - ٥- ضرورة أن يكون جميع الافراد في ادارة المخاطر قد جرى اختيارهم على اساس خبرتهم ومهارتهم في مجال ادارة المخاطر، واثراهم بشكل مستمر في دورات خاصة بادارة المخاطر.

المصادر

- [1]-البيطار، كندة، (٢٠١٠)، "إدارة المخاطر المصرفية"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- [2]-الخطيب، سمير كامل، (2008)، "إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر"، الطبعة الاولى، (العراق: دار المرتضى).
- [3]-نوري، حيدر صباح، (٢٠١٨)، " تأثير ادارة الخطر على وفق المواصفة (ISO 31000:2009) في قرارات عمليات الخدمة"، رسالة ماجستير في تقنيات ادارة الجودة الشاملة، (غير منشورة)، الكلية التقنية الادارية/ بغداد، الجامعة التقنية الوسطى.
- [4]-Ariff,M,(2014)," A Framework for Risk Management Practices and Organizational Performance in Higher Education",Integrative Business& Economics,vol (2),pp.(422-432)
- [5]-Begum Ongel,(2009),"Assessing Risk Management Maturity: Framework for the Construction Companies", Master Thesis in building Science in Architecture department, Middle East Technical University" ..
- [6]-Berg,H,(2010)," Risk Management: Procedures, Methods and Experiences", RT&A,vol(1),pp(79-95).
- [7]-Erdogan, Gencer,(2015)," Coral: A Model-Based Approach To Risk-Driven Security Testing", Philosophiae Doctor in Computer Science, Faculty of Mathematics and Natural Sciences, University of Oslo
- [8]-Erdogan, Gencer,(2015)," Coral: A Model-Based Approach To Risk-Driven Security Testing", Philosophiae Doctor in Computer Science, Faculty of Mathematics and Natural Sciences, University of Oslo
- [9]-Geessink, Lisette,(2014)," Enterprise Risk Management And Bank Performance During A Financial Crisis", Master Thesis, Business Administration, Faculty Management and Governance.
- [10]-Jacob,V,(2014)," Risk Management And Evaluation And Qualitative Method Within The Projects",Ecoforum, Vol.(3),No.(1),pp.(60-67).
- [11]-Ionita, Dan,(2013)," Current Established Risk Assessment Methodologies and Tools", Master Thesis, Faculty of Electrical Engineering, Department of Computer Science.
- [12]-International Standard – Risk Management-Principles& Guidelines ,ISO31000:2009.
- [13]-International Standard – Risk Management-Principles& Guidelines ,ISO31000:2018.
- [14]-Liuksiala, Aleks,(2012)," The Use Of The Risk Management Standard Iso 31000 In Finnish Organizations", Master Thesis, Insurance Science, University of Tampere School of Management.
- [15]-Mehmod, Tahir,(2012)" Integrated Model For Project Risk & Uncertainty Management", Master of Science in Project Management and Operational Development, School of Industrial Engineering and Management Examiner.

- [16]-Misiura, Anna,(2015)," Enterprise Risk Management in the Airline Industry Risk Management Structures and Practices", Doctor of Philosophy, Brunel University.
- [17]-Misztal,A.& Belu,N.,(2016)," Model of areas for identifying risks influencing the compliance of technological processes and products", IOPscience,pp.(1-9).
- [18]-Nguyen,Namcao,(2007)," Risk Management Strategies And Decision Support Tools", Doctor of Philosophy, The University of Queensland, Gatton, Queensland.
- [19]-Purdy,G,(2010)," Iso 31000:2009-Setting A New Standard For Risk Management", Society For Risk Analysis,Vol.(30),No.(6),pp(881-886).
- [20]-Ruben, Bartelink,(2015)," Corporate Real Estate Risk Management", Master Thesis, Department of Architecture, Building and Planning, Faculty of the Built Environment, Eindhoven University of Technology.
- [21]-Suroso , Jarot S. & Fakhrozi, Muhammad A. ,(2018),"Assessment Of Information System Risk Management with Octave Allegro At Education Institution",3rd International Conference on Computer Science and Computational Intelligence 2018, Elsevier Ltd., , vol (135),pp (202_213).
- [22]-Thao,H.,& Tiep,N.,& Linh,N,(2014)," Evaluating Risks In Construction Projects Based On International Risk Management Standard Iso 31000:2009", Infrastructure University Kuala Lumpur Research Journal,Vol.(2),No.(1),pp(38-50).
- [23]-Tupa,j& Simota,j& Steiner,f,(2017)," Aspects of risk management implementation for Industry 4.0", 27th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing, FAIM2017,27-30 June 2017, Modena, Italy Elsevier B.V., vol (11),pp(1223_1230).