

اعداد دليل ارشادي لإدارة المخاطر على وفق متطلبات المواصفة ISO 31000:2018 / دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية العراقية

سرى علي حميد¹ ، أ.م.د اريج سعيد خليل²

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تصميم منهج تقييم المخاطر على وفق المواصفة ISO 31000: 2018 في وزارة الداخلية العراقية وتشكيلاتها من خلال اعداد دليل ارشادي والذي يحدد الخطوط العريضة للبدء بتشغيل نظام إدارة المخاطر، اذ تمثلت مشكلة الدراسة بحاجة الوزارة المبحوثة الى وجود هذا الدليل لإدارة المخاطر التي تواجهها على مستوى الوزارة وتشكيلاتها وفقاً لمعايير محددة حسب متطلبات الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية (2019-2023)، وقد اعتمدت المقابلات الشخصية مع عدد من القيادات الامنية في الوزارة المبحوثة فضلاً عن الملاحظة المباشرة لسير الاعمال فيها، ساعدت الباحثة على تطبيق التجربة المقترحة في دراستها، لذا خرج البحث بالعديد من النتائج كان ابرزها الضعف في ثقافة إدارة المخاطر لدى وزارة الداخلية فيما يخص تخطيط وتنفيذ اعمالها، مما يجعل الوزارة تعتمد على الإجراءات الآتية والاعتماد على الخبراء والاستشاريين في مجال اعمالها عند تعرض اعمالها لأخطار مفاجئة. وأن وزارة الداخلية العراقية لم تعقد آلية عمل لمعالجة المخاطر على الرغم من وجود قسم جودة مختص بتطبيق المواصفات. ثم أن المخاطر التي عملت بها الوزارة هي مخاطر استراتيجية في حين أن المخاطر التشغيلية هي أيضاً لا تقل أهمية عن المخاطر الإستراتيجية التي لم تُقَم وهذا ما يؤدي الى التعامل مع جميع المخاطر بنفس الأهمية بالرغم من تبين نتائج تقييمها لذلك لا توجد عملية تقييم للأولويات التي يتم من خلالها التركيز على كل خطر من هذه المخاطر. لذا توصي الباحثة بالاعتماد على نظام إدارة المخاطر في عملية التخطيط الإستراتيجي لوزارة الداخلية من خلال الاعتماد على الدليل المقترح في الدراسة وتطبيق نظام إدارة المخاطر في جميع مجالات عمل وزارة الداخلية بغرض تجنبها الصعوبات والاحطار الطارئة في بيئة العمل من خلال اعتماد الإجراءات الواردة في الدليل المقترحة في الدراسة.

الكلمات المفتاحية : ادارة المخاطر، ISO 31000:2018، وزارة الداخلية العراقية

Preparing a Guide for Risk Management According to the Requirements of the Specification ISO 31000:2018\ An Applied Study in the Iraqi Ministry of Interior

Sura Ali Hameed¹ , Assis. Prof. Dr. Areej Saeed Khalil²

Abstract

The current research aims to design a risk assessment approach in accordance with ISO 31000:2018 in the Iraqi Ministry of Interior and its formations by preparing a guiding guide that outlines the outlines for starting the operation of the risk management system. The level of the ministry and its formations according to specific criteria according to the requirements of the strategic plan of the Ministry of the Interior (2019-2023), Personal interviews with a number of security leaders in the ministry under study were adopted, as well as direct observation of the workflow in it, which helped the researcher to apply the proposed experiment in her study, so the research came out with many results, the most prominent of which was the weakness in the risk management culture of the Ministry of Interior with regard to planning and implementing its work This makes the ministry rely on immediate procedures and rely on experts and consultants in its field of work when its business is exposed to sudden dangers And that the Iraqi Ministry of Interior is no longer a working mechanism for dealing with risks, despite the existence of a quality department specialized in the application of specifications. Therefore, the risks that the Ministry worked with are strategic risks, while the operational risks are also no less important than the strategic risks that have not been evaluated, and this leads to To deal with all risks with the same importance, despite the varying results of their evaluation, so there is no evaluation

انتساب الباحثين
^{2,1} الجامعة التقنية الوسطى، الكلية التقنية
الإدارية، العراق، بغداد، 10001

¹ suraaliameed997@gmail.com

² dr.areejsaeedsq@mtu.edu.iq

¹ المؤلف المراسل

معلومات البحث
تاريخ النشر : كانون الاول 2023

Affiliation of Authors

^{1,2} Central Technical University,
Administrative Technical
College, Iraq, Baghdad, 10001

¹ suraaliameed997@gmail.com

² dr.areejsaeedsq@mtu.edu.iq

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Dec. 2023

process for the priorities through which to focus on each of these risks. The researcher recommends relying on the risk management system in the strategic planning process of the Ministry of Interior by relying on the proposed guide in the study, and applying the risk management system in all areas of the Ministry of Interior's work in order to avoid difficulties and emergency dangers in the work environment by adopting the procedures contained in the proposed guide in the study.

Keywords: Risk Management, ISO 31000:2018, Iraqi Ministry of Interior

المقدمة

تُعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً لاستراتيجية العمل وتعدّ محركاً لنجاح المنظمات إذ تعدّ 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 وقانونية (مثل الحرائق، والموت، والحوادث، الكوارث الطبيعية أو الحرائق)، أو إلى أنواع عديدة من التهديدات التي تسببها البيئة والتكنولوجيا والمنظمات والسياسة والبشر، 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 [1].

وفي هذه البحث ينصب التركيز على إدارة مخاطر المنظمة والتأكيد على الاقتراحات السابقة بأنه متورط بشدة في فشل واسع النطاق للذكاء الإداري والتنظيمي، على الرغم من حقيقة أن العديد من الأشخاص الجيدين والقادرين يشاركون في تفعيلها، وفي الواقع يحتاج صانعو السياسات إلى فهم قيود إدارة المخاطر المؤسسية كمنصة لإعادة البناء المؤسسي.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

برزت مشكلة البحث المتمثلة بحاجة الوزارة إلى وجود دليل إرشادي موحد لإدارة مخاطر وزارة الداخلية مجال البحث وعلى مستوى الوزارة وتشكيلاتها وفقاً لمعايير محددة حسب متطلبات الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية (2019-2023)، يقوم بتنظيم التأثيرات السلبية الناتجة عن غياب هذه الوثيقة المهمة والتي توضح جميع جوانب عمليات وأنشطة إدارة المخاطر من تحديد

المخاطر، مروراً بتقييمها، ووصولاً إلى معالجتها والتأكد من فاعلية هذه الحلول المقترحة لمعالجة المخاطر المحددة بشكل كامل كما موضح .

ثانياً: أهداف البحث

برزت أهداف الدراسة من الهدف الاستراتيجي لوزارة الداخلية العراقية والمتمثل بـ (تطوير آليات عمل المنظومة الإدارية والمالية وبناء مؤسسة أمنية مهنية) والذي ورد في الخطة الاستراتيجية للأعوام (2019-2023)، ومن هذا المنطلق يمكن توضيح هدف البحث بأعداد دليل إرشادي لإدارة المخاطر في وزارة الداخلية العراقية وتشكيلاتها وفقاً لمتطلبات المواصفة الإرشادية (ISO 31000: 2018)، وبناءً على واقع عمل الوزارة والقوانين والتشريعات والمتطلبات التنظيمية ذات العلاقة.

ثالثاً: أهمية البحث

برزت أهمية البحث بأعداد دليل إرشادي بالاستناد إلى متطلبات المواصفة الإرشادية (ISO 31000: 2018) إذ اتضح للباحثين من خلال المقابلات الميدانية الغير مهيكلة مع عدد من القيادات الإدارية في وزارة الداخلية العراقية أن الوزارة بصدد تشكيل فريق وزاري يتولى مهمة وضع سياسة عامة لإدارة المخاطر، لذا فإن الدليل الحالي يمثل مساهمة فاعلة في دعم الفريق الوزاري لوضع الخطوات المستقبلية لإدارة المخاطر في الوزارة المبحوثة.

رابعاً: منهج البحث

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

خامساً: الجمهور المستهدف من الدليل

4. مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب كونهم يعدّون المسؤولين عن اداء العمليات والانشطة الخاصة بإدارة المخاطر في مؤسساتهم.

5. الموظفون كافة كونهم مسؤولين عن تحديد كافة المخاطر التي تحيط بالأنشطة اليومية التي يؤدونها بشكل دوري.

6. مدراء شعب إدارة الجودة الشاملة واقسام التخطيط الإستراتيجي في بعض تشكيلات الوزارة.

7. المدققون والمستشارون وموظفي الدعم الفني وإدارات تقديم الانشطة الثانوية الداعمة لسير عمليات إدارة المخاطر في تشكيلات الوزارة المبحوثة.

سادساً: عرض بعض الدراسات السابقة**اولاً: الدراسات العربية**

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

1. القيادات المتقدمة في وزارة الداخلية العراقية الذين يضمّنون تنفيذ إدارة المخاطر بالوكالات او التشكيلات المستهدفة.

2. فريق إدارة المخاطر الوزاري المسؤول عن القرار النهائي بشأن السماح بأعتماد السياسة العامة لإدارة المخاطر ونظام إدارة المخاطر في الوزارة المبحوثة وتشكيلاتها.

3. مسؤولي شعب الجودة في تشكيلات المسؤولين عن متابعة تنفيذ برنامج إدارة المخاطر في التشكيل المعني، والذين يختبرون ويضمّنون سلامة نظام إدارة المخاطر وبياناتها.

1. اسم الباحث: [2]	
عنوان الدراسة	دور عملية إدارة المخاطر باستخدام المواصفة الدولية ISO 31000:2018 في بناء التوجهات الإستراتيجية دراسة ميدانية على شركات التأمين الفلسطينية - المحافظات الجنوبية
هدف الدراسة	التعرف على دور عملية إدارة المخاطر وفقاً للمواصفة ISO 31000:2018 في وضع التوجهات الاستراتيجية من خلال تطبيقه على شركات التأمين الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
مجتمع وعينة الدراسة	في المحافظات الجنوبية لعينة بلغت 65 مديراً.
منهج الدراسة	وصفي- تحليلي.
ادوات الدراسة	الاستبانة.
أبرز النتائج	وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عملية إدارة المخاطر بعناصرها الستة مجتمعة والتوجهات الاستراتيجية.

2. اسم الباحث: [3]	
عنوان الدراسة	صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر
هدف الدراسة	الكشف عن صعوبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وتحديد أهم متطلبات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء إدارة المخاطر.
مجتمع وعينة الدراسة	ثلاث جامعات هي (جامعة الملك سعود، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة الملك فهد للبترول

والمعادن) في السعودية لعينة بلغت (635) تدريسياً وقيادياً أكاديمياً.	
وصفي- تحليلي.	منهج الدراسة
الاستبانة.	ادوات الدراسة
صعوبات الشخصية تمثلت في نقص القيادات المدربة ذات الاختصاص، وضعف مؤهلات قيادات إدارة المخاطر في مجال إدارة المخاطر، أما الصعوبات المادية والفنية فتتمثلت في نقص الموارد المادية اللازمة لتطوير أداء القيادات في إدارة المخاطر، أما أبرز الصعوبات الإدارية والتنظيمية في طول الإجراءات الإدارية في إدارة المخاطر.	أبرز النتائج

ثانياً: الدراسات الاجنبية

1. اسم الباحث: [4]	
Risk Management Maturity Assessment based on ISO 31000 - A pathway toward the Organization's Resilience and Sustainability Post COVID-19: The Case Study of SOE Company in Indonesia تقييم نضج إدارة المخاطر بناءً على ISO 31000 - طريق نحو مرونة المنظمة واستدامتها بعد COVID-19: دراسة حالة شركة مملوكة للدولة في إندونيسيا	عنوان الدراسة
فهم كيف يمكن لتقييم نضج إدارة المخاطر المستند إلى ISO 31000 والذي يتم إجراؤه في منظمة كبيرة مملوكة للدولة على أن يساعد المنظمة على رسم خريطة رحلتها في بناء مرونة منظماتها واستدامتها.	هدف الدراسة
واحدة من أكبر الشركات المملوكة للدولة في إندونيسيا التي تخدم المصالح العامة في قطاع الطاقة ولا يمكن الكشف عن اسم الشركة بسبب السرية، إذ غطت الدراسة ما نسبته (32%) من مجموع الموظفين فيها.	مجتمع وعينة الدراسة
دراسة حالة.	منهج الدراسة
الاستبانة، المقابلات الشخصية، المناقشات الجماعية المركزة (العصف الذهني).	ادوات الدراسة
هنالك نقص كبير في سمات المرونة والاستدامة التي يتم من خلالها تحديد خارطة الطريق وعرضها على مجلس إدارة المنظمة. لقد تم قبول خريطة الطريق بشكل جيد من قبل مجلس الإدارة واستخدمت كمرجع وشرط مسبق لنجاح برنامج تحويل الأعمال الخاص بمنظمتهم. ومع ذلك، كدراسة حالة، نلاحظ بعض أوجه القصور في العمومية وقابلية المقارنة.	ابرز النتائج

2. اسم الباحث: [5]	
The use ISO 31000:2018 in Indonesian Fintech Lending Companies: What Can We Learn? استخدام ISO 31000:2018 في شركات إقراض التكنولوجيا المالية الإندونيسية: ما الذي يمكننا تعلمه؟	عنوان الدراسة
معرفة ردود إدارات شركات الإقراض الإندونيسية في مجال تطبيق ISO 31000 عبر تحديد المشكلات في تطبيق ISO 31000:2018 الذي يتم تنفيذه باعتباره إدارة المخاطر المؤسسية ومناقشة فوائد تطبيق ISO 31000:2018 من منظور إدارة الشركات.	هدف الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة	شركة من شركات إقراض للتكنولوجيا المالية مسجلة لدى هيئة الخدمات المالية الإندونيسية والتي يبلغ مجموعها 104 شركة لعينة مكونة من (81) شركة.
منهج الدراسة	وصفي- تحليلي.
ادوات الدراسة	الاستبانة، المقابلات الشخصية.
أبرز النتائج	أن معظم إدارات الشركات تعتقد أنه ليس لديهم مشاكل كبيرة في تطبيق ISO 31000:2018. بالإضافة إلى ذلك شعروا أن تطبيق ISO 31000:2018 باعتباره إدارة المخاطر المؤسسية قد أعطى العديد من الفوائد في إدارة الشركات. تمت مناقشة نتائج الدراسة من خلال ربطها بالنظريات الحالية والمراجعات التجريبية. ومع ذلك نظراً لأن الدراسة أجريت بشكل نوعي، هناك حاجة إلى دراسة أخرى تتضمن دراسة كمية لقياس فاعلية ISO 31000 تجريبياً لدعم نتائج هذه الدراسة.

ثالثاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

تمثلت مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية بالآتي:

1. دعم الجانب النظري في مجال المخاطر وإدارتها قبل واثناء وما بعد حدوث الخطر.
2. البناء المعرفي للدراسة والتعرف على بعض المراجع والمصادر في مجال الدراسة الحالية.
3. اعداد منهجية الدراسة الحالية وتصميمها من خلال فهم المناهج العلمية المتبعة في الدراسات المشابهة للدراسة الحالية.
4. توليد القناعة لدى الباحثة بأهمية الدراسة الحالية وذلك من خلال ما تضمنته تلك الجهود المعرفية السابقة من طروحات معرفية وفكرية، فضلاً عن النتائج العملية والعلمية التي سوف تتوصل اليها الباحثة من جهة أخرى.

المبحث الثاني: التأطير النظري لمتغير البحث

اولاً: تعريف ادارة المخاطر

يمكن تعريف ادارة المخاطر بأنها اسلوب منهجي منظم لادارة حالات عدم التأكد التي تشكل تهديدا وتقييم المخاطر ووضع استراتيجيات لتخفيف تلك المخاطر من خلال استخدام ادارة الموارد او التمكين فضلاً عن تحسين صورة المنظمة الداخلية والخارجية وبما يجعلها تمتلك ميزة تنافسية لقدرتها على ادارة المخاطر [1]. كما عرفها [6] بأنها الثقافة والعمليات والهيكل المعتمدة من قبل منظمة والموجهة نحو الإدارة الفاعلة للمخاطر في المنظمة. كذلك عرفها [7] عمليات اجراء تخطيط إدارة المخاطر

والتعرف عليها وتحليلها وتخطيط الاستجابة لها وتطبيق الاستجابة ومتابعة المخاطر في المشروع والتي تهدف الى زيادة الاحتمالات والتأثير للمخاطر الإيجابية وتقليل الاحتمالات والتأثير للمخاطر السلبية، من أجل تحسين فرص نجاح المشروع.

ثانياً: انواع المخاطر

تتمثل انواع المخاطر بالاتي:

1. مخاطر التوظيف: هذا النوع من المخاطر شخصي للغاية لكل بلد على حدة، وهو يتطور منذ أن تتغير الأعراف الاجتماعية، وبشكل عام تقع هذه المشكلة مباشرة على أرباب العمل الذين يحتاجون إلى حلها بأنفسهم، بينما في المجتمعات الأخرى التي تشارك الدول بشكل مباشر [8],[9].
2. مخاطر بشرية: تتخطى مخاطر الأشخاص، وهي أقسام مختلفة مثل الأخطاء والحوادث والتلاعب بالأسواق والإجراءات القانونية والتهرب الضريبي وسوء بيع المنتجات والتنظيم غير المناسب للعمل من قبل الموظفين والذي يمكن أن يؤدي إلى خسارة في المنظمة [10].
3. مخاطر الصحة والسلامة المهنية: تلك المخاطر التي تؤثر على الموظفين والممتلكات وبيئة العمل، إذ تعدّ الصحة والسلامة قضية مهمة للمنظمات لأنها تواجه العديد من المخاطر التي من المحتمل أن تسبب إصابة أو ضرراً للأشخاص والممتلكات [11].
4. مخاطر طول العمر: تنقسم إلى جزأين، مخاطر خاصة أو محددة ومخاطر كلية، والذي يعتمد على المستوى الفردي أو يعتمد على فئة العمل (على سبيل المثال، يختلف العاملون في

الأصول والالتزامات على نطاق واسع إلى طرف ثالث بشكل صحيح [13].

ثالثاً: 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 إلا أنه يمكن العمل على إدارته من خلال تشخيص وتحليل وتقييم والتعامل معه على وفق معايير محددة .

أصدر معهد البريطاني للتقييس (British Standards Institute) عام 2000 مقياساً وطنياً 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: (الانفتاح، والشفافية والمشاركة، والتناسب والتنسيق، والاثبات، والمسؤولية) لزيادة فاعلية إدارة الخطر. وفي حزيران من عام 2002 تم نشر الإرشادات الخاصة بإدارة الخطر [14] .

وفي عام 2004 صدرت المواصفة الأسترالية/النيوزلندية الخاصة بإدارة الخطر (Australia Standards & New Zealand Standards (AS/NZS) 4360:2004) التي ركزت على بيئة إدارة الخطر وأهمية 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 ، إذ 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 [15]:

المناجم أو المصانع الكيماوية عن الأشخاص العاملين في صناعة الخدمات) أما العنصر الآخر لا يمكن القضاء عليه من خلال التنوع بسبب الاتجاهات المستقبلية غير المؤكدة حول معدلات الوفيات، لذلك أصبح التنبؤ بمعدلات الوفيات أمراً صعباً للغاية بسبب تقلباتها وتغيرها، ولكنها لا تزال ضرورية لتسعير المخاطر وتقييم التزامات المعاشات التقاعدية [9].

5. المخاطر الاستراتيجية: وتشمل المخاطر التي تواجهها المنظمات التي تتبع خططاً استراتيجية أو أعمالاً غير ملائمة أو تخصيص موارد أو قرارات عمل استراتيجية أخرى، والتي يمكن أن تنشأ بسبب عدم الاستجابة للتغيرات في بيئة التشغيل أيضاً، إذ إن المخاطر الاستراتيجية تتعلق بالتركيبة السكانية والمنافسة والتكنولوجيا وإعادة التأمين والاستقرار السياسي وغيرها من العوامل الأخرى [9].

6. مخاطر السمعة: هو خطر فقدان السمعة أو الصورة أو المصداقية بسبب عوامل مختلفة سواء أ كانت داخلياً أو خارجياً، والذي يؤثر سلباً على الرأي العام وثقة أصحاب المصلحة ويخسر فرص الاستثمار وعادة ما يرتبط هذا النوع بمخاطر أخرى [8].

7. مخاطر الائتمان: أن مخاطر انخفاض الجدارة الائتمانية للطرف المقابل الذي تتعرض له المنظمة يمكن أن يؤدي ذلك إلى خسائر متغيرة لها وفي أسوأ الحالات إلى تخلف الطرف المقابل، فضلاً عن معرفة المنظمة ذلك بأنه خطر بسبب احتمال عدم قدرة الأطراف المقابلة على الوفاء بالتزامات الدفع الخاصة بهم [11].

8. المخاطر التنظيمية: تعرف على أنها مخاطر الخسائر، لأن مديري المنظمات لا يتبعون اللوائح الحالية وممارسات الصناعة، فضلاً عن احتمال أن الأطر التنظيمية العامة المطبقة على خطط المنظمة قد تختلف بطريقة سلبية أو أن العلاقات مع المشرعين قد تتغير، وقد يؤثر تغيير اللوائح على قيم نقل النظام، وسيكون لذلك تأثير سلبي على المنظمة بأكملها وعلى أعضائها والمنظمات الراعية لها [12].

9. مخاطر المشروع: يمكن تصنيفها ضمن فئة المخاطر التنظيمية وتعتمد أهميتها في المقام الأول على حجم المشاريع المحددة التي تنفذها المنظمات، إذ إن هنالك الكثير من الحالات التي تكون فيها مخاطر المشروع موجودة وينبغي إدارة نقل

رابعاً: فوائد تطبيق المواصفة ISO 31000:2018

1. هي معيار دولي اعتمدته أكثر من 60 دولة كمعيار وطني للمخاطر [16]
2. عملية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تدخل في التفكير القائم على المخاطر [17]
3. يمكن تطبيقها ودمجها في أنظمة إدارة ISO أسهل من أي إطار وعملية لإدارة المخاطر [18]
4. يمكن تطبيقها على المنظمات في أي قطاع تقريباً، وأي مستوى نضج، وأي مستوى للقدرة [16]
5. عبارة عن دليل إرشادي مفتوح يتسم بالمرونة والانفتاح على التفسير بحيث يمكن تطبيقه عالمياً [17]
6. تشجيع اتخاذ القرارات الاستباقية والوقائية والسريعة والتنبؤية من صنع الإدارة بدلاً من رد الفعل [19]

المبحث الثالث: الجانب العملي

الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر في وزارة الداخلية العراقية

المبادئ الأساسية والممارسات التوجيهية

اذ سيتم اعداد دليل ارشادي لإدارة المخاطر في وزارة الداخلية العراقية تم اعداده على وفق المواصفة ISO 31000:2018 وكما موضح في الجدول (1).

جدول (1): الدليل الإرشادي لإدارة المخاطر في وزارة الداخلية العراقية

الموضوع	ت
اخلاء مسؤولية	
المصطلحات والتعاريف	1
المقدمة	2
نظرة عامة	2.1
إدارة المخاطر وأهميتها	2.2
المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر	3
الحوكمة والقيادة	3.1
التكامل	3.2
التعاون والحصول على المعلومات	3.3
إجراءات إدارة المخاطر	3.4
التحسين والتطوير	3.5
المراحل الأساسية لتطوير إدارة المخاطر	4

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/ TC262 إدارة المخاطر ، الى الإصدار الثاني والذي يلغي ويحل محل الأصدار الأول ISO 31000:2009 الذي تمت مراجعته تقنياً، والتغييرات الرئيسة 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 والسيقات المتعددة.

4.1	تقييم الوضع الراهن لإدارة المخاطر في التشكيل
4.2	تطوير إطار العمل والبنية التحتية لإدارة المخاطر
4.3	تعريف وتصنيف المخاطر
4.4	تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وإعداد معايير تقييم المخاطر
4.5	إعداد وتطوير السياسات والإجراءات لعمل إدارة المخاطر
5	إطار إدارة المخاطر
5.1	عناصر إدارة المخاطر
5.1.1	حوكمة إدارة المخاطر
5.1.2	الأدوار والمسؤوليات
5.1.3	سياسة إدارة المخاطر
5.1.4	مؤشرات أداء إدارة المخاطر
5.1.5	تصنيف فئات المخاطر
5.1.6	حدود تقبل وتحمل المخاطر
5.1.7	حدود مؤشرات المخاطر
5.2	منهج تقييم المخاطر
5.3	إجراءات إدارة المخاطر
5.3.1	مراحل تقييم المخاطر
5.3.2	معالجة المخاطر
5.3.3	المراقبة والتدقيق
5.3.4	التواصل وتقديم الاستشارات
6	عوامل النجاح في إدارة المخاطر

المصدر: اعداد الباحثين

أولاً: اخلاء مسؤولية

إدارة المخاطر ان يتصرف بناءً على المعلومات التي يحتويها هذا الدليل دون الحصول على مشورة مهنية خاصة. وبناءً عليه فان الباحثة لا تتحمل أي التزام وتبرى ذمتها من اية مسؤولية عن التبعات التي قد تلحق المسؤول بسبب اتخاذ أي قرار قد يتسبب باي اضرار بناءً على معلومات الدليل.

تم اعداد هذا الدليل لغرض الاسترشاد به، ولتقديم توجيهات عامة، ولا يمثل مشورة مهنية ولا يحل محل المتطلبات الواردة في المعايير الدولية، اذ ينبغي أن تستند اعمال إدارة المتطلبات الواردة في المعايير الدولية و أعمال إدارة المخاطر في التشكيل الحكومي الى الحقائق والظروف الخاصة المحيطة بها، والمتطلبات التفصيلية للمعايير الدولية لإدارة المخاطر ولا ينبغي للمسؤول عن

1. المصطلحات والتعاريف: سيتم توضيحها في الجدول

(2)

جدول (2): المصطلحات والتعاريف

ت	المصطلح	التعريف
1	التشكيل	وزارة الداخلية العراقية او احد تشكيلاتها بغض النظر عن حجمه او عدد التشكيلات الاخرى المرتبطة به.

2	المسؤول الاول	الشخص المسؤول عن التشكيل ويكون اعلى منصب في الهيكل التنظيمي على سبيل المثال الوزير.
3	اللجنة الاشرافية/ اللجنة	أي لجنة تقوم بمهام المراقبة والاشراف على اعمال إدارة المخاطر في التشكيل.
4	الوضع الراهن لإدارة المخاطر	الوضع الحالي لسياق وحوكمة وإجراءات إدارة المخاطر المتبع في التشكيل.
5	الخطر	احتمالية وقوع الحدث والاثار المترتبة على حدوثه.
6	الفرصة	وقوع حدث ويكون تأثيره إيجابي للتشكيل.
7	إدارة المخاطر	نهج منظم ومتكامل يعمل على تحديد وتقييم المخاطر التي قد يتعرض لها التشكيل وقد تعيق تحقيق أهدافها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية منها والحد من اثارها، وإبلاغ أصحاب المصلحة بنتائجها.
8	التقييم الذاتي للمضوابط الرقابية للحد من المخاطر	منهجية متبعة من قبل وحدات العمل في التشكيل ويتم من خلالها تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالوحدة وتقييم مدى كفاية الضوابط الرقابية للوقاية منها والحد من اثارها وإبلاغ أصحاب المصلحة بنتائجها.
9	سجل المخاطر	يشمل كافة المخاطر وتفصيلها.
10	المخاطر الكامنة	مستوى مخاطر اولي من غير الاخذ بالاعتبار الضوابط الرقابية التي تعمل على الحد من اثار المخاطر.
11	المخاطر المتبقية	خطر متبق بعد النظر في فاعلية الضوابط الرقابية.
12	فئات المخاطر	مجموعات المخاطر التي تساعد في تنظيم وتحديد وتقييم وقياس ومراقبة المخاطر على نحو متسق ويمكن تجميع المخاطر باستخدام تصنيفات المخاطر (مالية، تقنية، تشغيلية) لتحديد تأثيرها الشامل في التشكيل.
13	الاحتمالية	وصف نوعي او شبه كمي لاحتمالية او تكرار حدوث احد المخاطر وغالباً ما يعبر عنها عند التكرار على فترات زمنية محددة، مثل عدد المرات سنوياً (مرة كل ربع سنة).
14	الضوابط الرقابية	تطبيق جميع السياسات والإجراءات والممارسات والعمليات لتقديم تأكيد معقول فيما يخص إدارة المخاطر.
15	مالك الخطر	الشخص او التشكيل المسؤول عن مراقبة وإدارة الخطر المعني باعماله ورفع التقارير عن حالتها لإدارة المخاطر وأصحاب المصلحة.
16	مالك خطة العلاج	هو الشخص او التشكيل المسؤول عن تنفيذ خطة العلاج للخطر والتأكد من فاعليتها.
17	مستوى تقبل المخاطر	درجة المخاطرة التي تكون التشكيل على استعداد لتقبلها في سبيل السعي لتحقيق أهدافها وتساعد درجة تقبل المخاطر في صنع القرار الاستراتيجي واتخاذ القرارات بعد دراسة درجة تقبل المخاطر والقدرة على مواجهتها.
18	تحمل المخاطر	مستوى قبول تغير درجة الخطر فيما يخص تحقيق اهداف التشكيل ويتم تحديد درجة تحمل المخاطر لكل خطر رئيسي في سجل المخاطر بما يتناسب مع حدود تقبل المخاطر بالتشكيل ويتخذ قرارات معالجة الخطر بناءً عليه.
19	معالجة المخاطر	تشمل تحديد خيارات معالجة الخطر وتقييمها وتنفيذ خطط المعالجة للحد من الخطر المتبقي ليقفل من الحد الأدنى المحدد لدرجة تحمل الخطر.

20	تجنب المخاطر	تشمل عملية إيقاف الأنشطة المسببة للمخاطر وذلك لان ضررها اكبر من منفعتها للتشكيل.
21	التخفيف من المخاطر	عملية منهجية لتطبيق مبادئ وإجراءات للتخفيف من اثار المخاطر او احتمالية حدوثها.
22	نقل المخاطر	نقل مسؤولية او عبئ الخسارة لطرف اخر من خلال تشريع او عقد او تأمين او وسيلة أخرى.
23	مؤشر المخاطر الرئيسية	قياس درجة المخاطر في نشاط ما ويعد نظام انذار مبكر.
24	تجميع المخاطر	عملية تجميع عدد من المخاطر المتشابهة والمفصلة في ملخص عالي المستوى على نحو استراتيجي.
25	الحدث	حدث او موقف يحدث في مكان معين خلال فترة زمنية محددة ويحدث من مصادر داخلية او خارجية.
26	حوكمة المخاطر	الأدوار والمسؤوليات ووجه المساءلة ذات الصلة بالمخاطر على نطاق مختلف المجموعات التأسيسية مثل أصحاب المصلحة، أعضاء الإدارة العليا والموظفين والقواعد والإجراءات الخاصة بالقرارات المتعلقة بالمخاطر.
27	تقييم المخاطر التشغيلية	تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية التي يكون مصدرها الأخطاء البشرية او المهنية او الناجمة عن التقنية او الأنظمة المستخدمة او القصور في أي منها وتحدد من قبل الفرق التشغيلية حسب اعمالها واجراءاتهم.
28	تقييم المخاطر الاستراتيجية	تحديد وتقييم المخاطر الاستراتيجية التي من شأنها إعاقة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المصدر: اعداد الباحثين

2. المقدمة

1.1. نظرة عامة

الوقاية النشطة ومراقبة العمليات التشغيلية وتوجيه سلوكيات الافراد والمسؤولين وقراراتهم نحو المعايير المرغوبة ودمج إدارة المخاطر ضمن الأنشطة الرئيسة للتشكيل لتحقيق النتائج المرجوة. يلخص هذا الدليل اهم الارشادات لتصميم وتنفيذ اطار لإدارة المخاطر والمبادئ الأساسية لها بما يتناسب مع الجهات ذات العلاقة في القطاع الحكومي وتجدر الإشارة الى ان تطبيق هذه الارشادات تختلف من تشكيل الى آخر بحسب طبيعة عملها وحجم نطاق تغطيتها ومن الضروري ان يقوم كل تشكيل بالعمل على الابتكار وتحسين ممارسته بما يتجاوز الحد الأدنى الضروري في إدارة المخاطر وتحقيق مستهدفاته.

1.2. إدارة المخاطر وأهميتها

المخاطر هي حقيقة من حقائق الحياة والاستعداد لها وتنمية القدرات لإدارتها هي الوسيلة لاكتساب ميزة تنافسية، اذ تشير الدراسات في جامعة كورنيل ان ما يقارب 35000 قراراً يتم اتخاذه من قبل الفرد يومياً بشكل لا ارادي من ضمنها 226 قرار بشأن الغذاء وحده، هذه القرارات تزداد تعقيداً على مستوى المنظمات اخذاً بالاعتبار

هناك عناية متزايدة على مستوى القيادات في وزارة الداخلية العراقية للنظر في مجموعة من القضايا المتعلقة بإدارة المخاطر مدعوماً بالمبادرات المنبثقة من رؤية جمهورية العراق (2030)، وتجاوباً مع المخاطر المصاحبة لها ومتغيرات الاحداث على الصعيد المحلي والدولي على ضوء ذلك وسعياً من وزارة الداخلية على دعم هذا التوجه تم اعداد هذا الدليل المختصر لتلبية الحاجة لوجود إرشادات للممارسات الجيدة والقائمة على المبادئ السليمة لإدارة المخاطر وذلك لتوضيح الخطوات الاساسية لبناء اطار متكامل لإدارة المخاطر بما يساعد على تحقيق الاهداف الاستراتيجية واستغلال مجموعة من الفرص الجديدة التي توفرها التغيرات التقنية والبيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تحدثت في العالم بشكل افضل.

يوصي هذا الدليل بشكل عام على التبنّي المبكر لإدارة المخاطر ليس كمسألة امتثال وانما كممارسة مثلى تتماشى مع الحوكمة الرشيدة بهدف اتخاذ جميع الخطوات اللازمة من خلال

المستويات التنظيمية ، وعلى التشكيل اعداد حوكمة إدارة مخاطر مناسبة لطبيعة اعمالها ونطاقها وثقافتها والتي تتضمن تحديد أدوار ومسؤوليات الجهات المعنية وآلية ومنهجية إدارة مخاطر الرئيسة وتكرار مراقبة ورفع تقارير عن حالة المخاطر.

2.2. التكامل

ينبغي ان تكون إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية التي تدعم اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتشكيل والتي تتضمن الآتي:

- 3.2.1 تحديد واعداد استراتيجية وخطط التشكيل التنفيذي.
- 3.2.2 اعداد وتنفيذ برامج ومشاريع التشكيل.
- 3.2.3 تحديد أولويات الموارد .
- 3.2.4 إدارة الأداء.
- 3.2.5 إدارة الأصول بكافة انواعها.

2.3. التعاون والحصول على المعلومات

ينبغي ان تتوفر لإدارة المخاطر افضل المعلومات والخبرات والموارد المتاحة ، فعلى التشكيل تصميم اطار عمل لإدارة المخاطر يدعم الرؤية الشاملة لمخاطر التشكيل ومتطلبات صنع القرار والحوكمة وتنفيذ إجراءات إدارة المخاطر بشكل منظم وتعاوني بالاعتماد على معرفة واء الخبراء وأصحاب المصلحة.

2.4. إجراءات إدارة المخاطر

ينبغي ان تصمم إجراءات إدارة المخاطر لتتضمن الآتي:

3.4.1 تحديد المخاطر

تهدف عملية تحديد المخاطر الى النظر بشكل متكامل وشامل للمخاطر التي قد يتعرض لها التشكيل والتي قد تؤثر على تحقيق أهدافه، وفي هذه العملية يتم تحديد كافة المخاطر سواء كانت تحت السيطرة المباشرة للتشكيل أم لا ، فضلاً عن المخاطر التي لا تبدو ذات أهمية اذ من الممكن ان تتراكم وتتفاعل مع الاحداث والظروف الأخرى لتسبب اضراراً سلبية أو خلق فرص إيجابية، على سبيل المثال خطر الاعتماد على النفط كمصدر وحيد للدخل وفرصة تنويع مصادر الدخل من خلال استثمارات أخرى كالسياحة والصناعة وغيرها.

3.4.2 تقييم المخاطر

تهدف عملية تقييم المخاطر الى التعمق في فهم طبيعة المخاطر ومستويات تأثيرها واحتمالية حدوثها بشكل نوعي وكمي ، كما تشمل مقارنة مستوى المخاطر مع حدود تقبل وتحمل التشكيل للمخاطر لتحديد الإجراءات والضوابط الإضافية المطلوبة لإدارة الخطر وتكون نتائج تقييم المخاطر مسجلة ومدونة ويتم مشاركتها مع أصحاب المصلحة المعنيين للمراجعة والاعتماد.

العوامل المؤثرة على تحقيق الأهداف، فالاتجاهات الاقتصادية والاحداث العالمية والتقنية المتغيرة المؤثرة تجعل المنظمات اكثر عرضة للخطر من أي وقت مضى.

أدى انهيار بعض اكبر الشركات الخاصة خلال العقد الماضي وتداعيات الازمات العالمية الى تسليط الضوء على الأهمية الكبرى لإدارة المخاطر بعدها أداة تتيح التعامل مع المخاطر المهمة ومعالجتها بشكل فاعل وعلى الرغم من ان مجال إدارة المخاطر قد نشأ اول الامر في القطاع الخاص الا ان الكيانات في القطاع العام بدأت تهتم بشكل اكبر في دمج ممارسات إدارة المخاطر مع أنشطتها.

فالأخطار اليوم تتخلل جانب من جوانب الاعمال سواء كانت في القطاع الخاص أو العام وهناك حاجة الى منهج شمولي لإدارة المخاطر والانتقال من رد الفعل القائم على الاستجابة والامتثال الى النظرة الاستباقية والتطلعية من أجل أن تكون إدارة المخاطر محركاً استراتيجياً لأداء وازدادة قيمة في التشكيل اذ يقوم هذا المنهج على تنفيذ عملية وآلية لإدارة المخاطر على نطاق التشكيل ، وجعل هذه العملية مسؤولة يتقاسمها الجميع وإتاحة منهجية متسقة لتنفيذها لمواكبة تطورات الضغوط الخارجية المؤثرة واتخاذ خيارات مستنيرة من اجل النجاح والبقاء في المقدمة.

عليه تُعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة والمسائلة في المنظمات وبما انها تساعد على الاستعداد الأفضل للمستقبل والتعامل مع حالات عدم التأكد ، فلا يمكن فصلها عن آليات تحديد الأولويات والتخطيط الاستراتيجي وكون أن إدارة المخاطر تساعد على تقليل المخاطر المفاجئة وتحديد الفرص والحفاظ على استدامة الاعمال من خلال الاستقرار المستمر للمستقبل، واختلاق احداث وسيناريوهات (توقع الأسوء)، فانه من المهم الإشارة الى ان المخاطر والفرص عاملان لا ينفصلان على الرغم من اختلاف تعريفهما ، اذ تركز أدوات إدارة المخاطر الفاعلة لتحديد المخاطر على الفرص، بقدر ما تركز على المخاطر علماً ان الإخفاق في رصد الفرص المتاحة لتحقيق اهداف التشكيل هو خطر في حد ذاته وينبغي التأكيد ان إدارة المخاطر لا تضمن إمكانية تحديد جميع المخاطر الهامة والتصدي لها وتحقيق الأهداف وانما تعزز تلك الامكانية.

2. المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر

2.1. الحوكمة والقيادة

ينبغي ان تكون أنشطة إدارة المخاطر جزءاً من حوكمة وقيادة التشكيل واساسية في ادارتها وتوجيهها وضبط اعمالها على جميع

3.4.3 معالجة المخاطر

تهدف عملية معالجة المخاطر الى اختيار انسب خيار أو خيارات لتغيير مستوى المخاطر، مع الاخذ بالاعتبار الموازنة ما بين الفوائد المحتملة المستجدة من الإجراءات المقترحة مقابل التكاليف والجهود لتنفيذها ، وكجزء من معالجة المخاطر ينبغي على التشكيل تحديد كيفية تنفيذ الخيار او الخيارات المختارة بحيث يتم فهم الترتيبات التالية- على سبيل المثال لا الحصر - من الاطراف المعنية (اصحاب المصلحة):

3.4.3.1 الأساس لاختيار الخيار او الخيارات بما في ذلك الفوائد المتوقعة التي سيتم اكتسابها.

3.4.3.2 الإجراءات المتوقعة تنفيذها.

3.4.3.3 الأشخاص المسؤولين عن اعتماد الإجراءات التصحيحية والأشخاص المسؤولين عن تنفيذها.

3.4.3.4 الموارد المطلوبة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية .

3.4.3.5 مؤشرات الأداء لمراقبة فاعلية الإجراءات المتبعة والتقدم في تنفيذ الإجراءات التصحيحية.

3.4.3.6 التاريخ المتوقع لانتهاء من معالجة الخطر.

3.4.4 مراقبة المخاطر

تهدف عملية مراقبة المخاطر الى مراقبة المخاطر خلال دورة حياة الخطر أي ما قبل وخلال وبعد معالجتها، وتدعم المراقبة المستمرة الفهم المتكامل لكافة المخاطر وفاعلية البيئة الرقابية للتشكيل لتوفير تأكيد معقول بشأن إدارة مخاطرها ضمن المستويات المقبولة وعلى التشكيل دمج نتائج المراقبة والمراجعة في جميع أنشطة إدارة الأداء والقياس واعداد التقارير على نطاق التشكيل وتهدف مراقبة المخاطر الى الآتي:

3.4.4.1 مشاركة نتائج إجراءات إدارة المخاطر عبر التشكيل بشفافية.

3.4.4.2 تقديم ورفع التقارير والمعلومات التي تسهم في صنع القرار.

3.4.4.3 التحسين المستمر لأنشطة إدارة المخاطر.

3.4.4.4 التفاعل مع أصحاب المصلحة.

3.4.5 الإبلاغ عن المخاطر

تهدف هذه العملية الى تحديد الجهات وأصحاب المصلحة المعنيين في إدارة المخاطر والغرض من الإبلاغ وتصنيف المعلومات والتقارير المطلوبة وآلية رفعها ودورية الإبلاغ ،اذ ينبغي ان تدعم المعلومات والتقارير وأصحاب المصلحة والمسؤول الأول للتشكيل لتقييم ما اذا كان اتخاذ القرارات يتم في حدود تقبل وتحمل المخاطر لتحقيق الأهداف بفاعلية ولمراجعة مدى كفاية وفاعلية الضوابط الداخلية ولتحديد الحاجة الى إعادة تقييم الاستراتيجية والاهداف وإعادة النظر او تغيير السياسات و/ او إعادة ترتيب أولويات الموارد وتحسين الضوابط و/او تعديل حدود تقبل وتحمل المخاطر.

2.5. التحسين والتطوير

ينبغي على التشكيل مراجعة اطار إدارة المخاطر وتحديثه بشكل مستمر لضمان مواءمة أنشطة إدارة المخاطر بحيث تتماشى مع التغييرات الخارجية والداخلية ،كما ينبغي على التشكيل ان يعمل باستمرار على تحسين كفاية وفاعلية اطار إدارة المخاطر. وفي سياق انشاء إدارة مخاطر في أي تشكيل ينبغي القيام بتقييم القدرة الخاصة بالممارسات الحالية لإدارة المخاطر، وبناءً عليها يتم تقديم التوصيات اللازمة لتطوير قدرات إدارة المخاطر والوصول الى مراحل نضج متقدمة كما موضح في الشكل (1).

التركيز على خلق القيمة المضافة والحفاظ عليها	•
تكون المخاطر مرتبطة بشكل واضح مع الأهداف الاستراتيجية	•
القدرة على إدارة المخاطر بناء على الاحداث السابقة والمرتبقة	•
تضمن مناقشة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي	•
يوجد نظام اذار مبكر لإبلاغ حول المخاطر التي تتجاوز حدود تقبل وتحمل المخاطر	•
يوجد ربط لإدارة المخاطر مع مقياس الأداء والحوافز	•
عملية منظمة لتقييم المخاطر وقياس المخاطر والإبلاغ عنها	•
تستغل التشكيل الفرص بطريقة انتقائية نظراً لقدرتها على استغلال المخاطر	•
اعداد نماذج المخاطر والسيناريوهات	•

متطورة – الإدارة الذكية

• يتم احتساب مقاييس الخطر التي يمكن دمجها • معالجة متكاملة للمخاطر والحد الأمثل للتكليف ذات الصلة • تنسيق أنشطة إدارة المخاطر في مجالات الاعمال • حدود تقبل وتحمل المخاطر محددة • تطبيق التقنية والأنظمة لامتة إجراءات إدارة المخاطر • مراقبة المخاطر على مستوى التشكيل وقياسها والإبلاغ عنها • وجود خطط للطوارئ وإجراءات للتصعيد • تضمين مبادئ ومتطلبات إدارة المخاطر في اعمال ومشاريع التشكيل	متكاملة
• إجراءات تقييم للمخاطر على مستوى التشكيل وتنفيذ خطط معالجة المخاطر ذات الأولوية • إجراءات إدارة المخاطر معرفة و موثقة • توجد نظرة مستقبلية وآلية للمسائلة • اطار عمل مشترك وسياسة محددة بالإضافة الى وجود مخاطر موثقة ونهج استباقي واضح للمسالة • الإبلاغ عن اهم المخاطر الاستراتيجية التي تواجه التشكيل للمناصب العليا • وجود أنشطة للتوعية • إدارة متخصصة في المخاطر ومشاركتها بين الأعضاء	شاملة
• تتباين القدرات بين وحدات العمل في التشكيل • مستوى التنسيق بين وحدات العمل منخفض • تتم ممارسات إدارة المخاطر بشكل منفرد • يوجد تباين بين وظائف المراقبة والإبلاغ • لا يوجد تنسيق بين وحدات العمل على نطاق التشكيل • يوجد بعض من الخبرة في عدد محدود من أنواع المخاطر	مجزأة
• يعتمد النجاح في هذه المرحلة على الافراد • لا يوجد لدى الافراد وعي بممارسات إدارة المخاطر • لا تتم ممارسات إدارة المخاطر بشكل استباقي بل على أساس رد الفعل • لا يوجد آلية واهداف شاملة لإدارة المخاطر • تنفيذ أنشطة الإدارة	اولية

الشكل (1): مستويات نضج إدارة المخاطر

المصدر: من اعداد الباحثون.

4. المراحل الأساسية لتطوير إدارة المخاطر
- سيوضح هذا القسم المراحل الأساسية لتطوير إجراءات إدارة المخاطر في التشكيل والموضحة في الشكل (2).
- أدى التطور السريع في علم إدارة المخاطر والتوسع الملحوظ في نطاق اعمال الجهات الى تعقيد عملية إدارة المخاطر، لذا



الشكل (2): المراحل الأساسية لتطوير إدارة المخاطر

المصدر: من اعداد الباحثين

4.1 تقييم الوضع الراهن لإدارة المخاطر في التشكيل

تتضمن هذه المرحلة مراجعة وفهم الوضع الحالي لممارسات وإجراءات إدارة المخاطر في التشكيل والتي تتم من خلال مراجعة اطار إدارة المخاطر و تقارير ومعلومات ومستندات إجراءات إدارة المخاطر الحالية، اذ يقوم التشكيل بمقارنة وضع إدارة المخاطر الراهنة مع مستويات نضج إدارة المخاطر الموضحة في الشكل (2) لتحديد مستوى النضج الحالي ومستوى النضج المطلوب ، وعلى ذلك السياق يتم اعداد خطة تنفيذية و خارطة طريق تتضمن البرامج التحسينية للفجوات المحددة والجداول الزمنية لهذه البرامج.

4.2 تطوير اطار العمل والبنية التحتية لإدارة المخاطر

تُعد هذه المرحلة أساسية لإنشاء إدارة المخاطر في التشكيل التي يتم من خلالها تحديد الأسس والآليات المتبعة لإدارة مخاطر التشكيل وتكون على النحو الآتي:

4.2.1 العمل على الفهم الكامل للبيئة الداخلية والخارجية التي يعمل بها التشكيل من خلال مراجعة _ على سبيل المثال لا الحصر _ العناصر الاقتصادية والمالية والسياسية والتشريعية والتنظيمية والاجتماعية والتقنية المؤثرة على استراتيجيات وسياسات وعمليات التشكيل، تم اعداد وتصميم استراتيجيات إدارة المخاطر في ضوء الغرض الأساسي للتشكيل والقيم وثقافة المخاطر والاهداف الاستراتيجية وتحديد الأهداف الذكية (SMART) لإدارة المخاطر التي

الملاحظات التي تلاحظ خلال عمليات المراقبة، وإحاطة المسؤول الأول علماً في الوقت المناسب بالمخاطر والتغيرات الجديدة التي تطرأ ، واعداد تقارير دورية عن موقف التشكيل من إدارة المخاطر وبقائها ضمن الحدود القصوى.

4.2.5 تصميم الهيكل التنظيمي والأنموذج التشغيلي لإدارة المخاطر وآلية التواصل ما بين الجهات المعنية ، فضلاً عن الاوصاف الوظيفية لكافة الوظائف المتضمنة في الهيكل المصمم مؤشرات الأداء الرئيسة على نطاق التشكيل بأكمله.

4.2.6 تحديد المعيار الذي سيتم اعتماده في عمليات وأنشطة إدارة المخاطر، إذ توجد عدة معايير دولية لإدارة المخاطر المبنية على افضل التجارب وكيفية الاستفادة منها. وينبغي على إدارة المخاطر تبني هذه المعايير وتطويرها حسب طبيعة وحجم اعمال التشكيل ونسجها التنظيمي. وتستخدم هذه المعايير كمراجع وقواعد أساسية تتبع لبناء اطار مخاطر للتأكد من الوصول لأعلى مراحل النضج في إدارة المخاطر ومن اهم المعايير التي ينصح بتبنيها هي المواصفة (ISO 31000: 2018).

4.3 تعريف وتصنيف المخاطر

ينبغي ان يكون هنالك فهم مشترك لما تعنيه المخاطر في التشكيل وتحديد نطاقها (اما مخاطر داخلية يمكن السيطرة عليها ، او على المستوى الاستراتيجي المتعلق باتجاه وطبيعة الاعمال التي يقوم بها التشكيل أو المخاطر الخارجية التي تكون خارجة عن سيطرة التشكيل)، والعمل على تقييم تلك المخاطر وكيف يمكن ان تؤثر على الإنجاز المحتمل للأهداف الاستراتيجية للتشكيل واستمرار نموذج اعمالها.

4.4 تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر واعداد معايير تقييم المخاطر

تهدف هذه المرحلة الى توضيح مسارات وعمليات وأساليب عمل إدارة المخاطر للجهات المعنية بإدارة المخاطر وتكون على النحو الآتي :

4.4.1 مراجعة البيئة الداخلية والخارجية للتشكيل وبالأخص استراتيجية التشكيل وأهدافها ومؤشرات أدائها بحيث يتم تحديد حدود تقبل وتحمل التشكيل للمخاطر.

4.4.2 تحديد ووضع مقاييس لتقييم المخاطر الكامنة التي تتضمن مقياس اثر المخاطر مرتبط بحدود تقبل المخاطر وتحملها ، فضلاً عن مقياس لمدى احتمالية ظهور المخاطر والتأكد من ان المعايير تعكس احتمالات مفيدة بشأن احداث المخاطر .

يسعى التشكيل الى تحقيقها وتشمل ابرز عناصر الاستراتيجية_ على سبيل المثال لا الحصر _ الآتي:

4.2.1.1 منهجية تعريف المخاطر وتقييمها بما يتضمن تعريف فئات المخاطر التي تشمل المخاطر الكلية المحيطة بالتشكيل وأهدافه الاستراتيجية.

4.2.1.2 تقرير تجميع المخاطر (Risk Pooling) على المستوى الاستراتيجي للتشكيل.

4.2.1.3 خطط لعلاج المخاطر (او الاستجابة للمخاطر) المرتفعة وآلية رفع التقارير اللازمة بما يتضمن اهم مؤشرات المخاطر الرئيسة التي من شأنها التأثير في تحقيق اهم الأهداف الاستراتيجية.

4.2.1.4 منهجية مراقبة المخاطر على نطاق واسع لتوفير تقييم لأصحاب المصلحة على الحدود القصوى لقبول المخاطر.

4.2.1.5 آلية اتخاذ القرارات التي تستند على تقييم مخاطر مبني على التكاليف والفوائد لتمكين أصحاب المصلحة من قبولها او رفضها.

4.2.2 تحديد الأدوار والمسؤوليات التي تضطلع بها جميع الجهات المعنية فيما يتعلق بإدارة المخاطر فضلاً عن مصفوفة صلاحيات إدارة المخاطر الموضحة للوظائف التي تتحمل المسؤوليات والواجبات التي ينبغي استشارتها و/او ابلغها لكل نشاط من أنشطة إدارة المخاطر.

4.2.3 تشكيل لجنة لإدارة المخاطر من أعضاء الإدارة العليا للإشراف على تطبيق هذه الارشادات والاطار العام لإدارة المخاطر ، وذلك لتسهيل التعاون والتنسيق وإدارة المخاطر المشتركة والمتداخلة والمشاركة في وضع الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والعمليات والأنظمة التي تساعد على تحديد وتقييم وقياس ومراقبة وإدارة المخاطر التي تواجه التشكيل ، وينبغي صياغة لائحة لإيضاح أسس تشكيل وقواعد عمل اللجنة والأدوار والمسؤوليات والصلاحيات المحددة لها وآلية عملها.

4.2.4 استحداث إدارة ومنصب ثابت رفيع المستوى مخصص لرئيس إدارة المخاطر مرتبط بالمسؤول الأول بالتشكيل للاضطلاع بمسؤولية قيادة وضمان استقلالية وفعالية وظيفة إدارة المخاطر في التشكيل ، يكون متفرغاً ومدعوماً بفريق مركزي معني بإدارة المخاطر، يتولى مسؤولية تقديم المساعدة العامة في تنفيذ إدارة المخاطر وتقديم الدعم الفني المتعلق بالمخاطر التي تحيط بأعمال وأنشطة ومبادرات ومشاريع التشكيل الهامة ، وحفظ سجلات المخاطر، وتدوين

4.4.3 اعداد ووضع مقياس لتقييم كفاية الضوابط الرقابية الحالية ليتم احتساب أولويات وتصنيفات المخاطر المتبقية.

4.5 اعداد وتطوير السياسات والإجراءات لعمل إدارة المخاطر

تهدف هذه المرحلة الى توضيح مسارات وعمليات وأساليب عمل إدارة المخاطر للجهات المعنية وتكون على النحو الآتي:

4.5.1 اعداد سياسات إدارة المخاطر التي توضح توجهات والتزامات الإدارة العليا للتشكيل في إدارة المخاطر، وعلى التشكيل ضمان تناسق السياسة مع استراتيجية واهداف إدارة المخاطر. وتشمل عناصر معيار إدارة المخاطر المتبع (ISO 31000:2018) وتتضمن سياسات إدارة المخاطر على سبيل المثال لا الحصر- نطاق عمل إدارة المخاطر وادوار ومسؤوليات الجهات المعنية وكافة ممارسات إدارة المخاطر المتبعة.

4.5.2 اعداد وتطوير اجراءات عمل تفصيلية توضح الإجراءات الأساسية لإدارة المخاطر والخطوات

التفصيلية المتبعة والتشكيل المعني في تنفيذها ، وتكون بالتناسق مع سياسات إدارة المخاطر والمعايير المتبعة والنموذج التشغيلي لإدارة المخاطر تتضمن إجراءات إدارة المخاطر – على سبيل المثال لا الحصر-عملية تحديد السياق وتقييم المخاطر المتعلقة بالأعمال التشغيلية للتشكيل وتقييم المخاطر الاستراتيجية ومعالجة المخاطر والمراقبة والتواصل والاستشارات.

5.1 اطار إدارة المخاطر

ينبغي التأكد من استيفاء اطار إدارة المخاطر لثلاثة عوامل تمكين أساسية هي عناصر إدارة المخاطر ونهج تقييم المخاطر وعمليات إدارة المخاطر، لضمان فاعلية الاطار وتقييم المخاطر المحيطة بأهداف ومبادرات واستراتيجيات وعمليات ومشاريع وزارة الداخلية العراقية.

ويمكن عكس هذه العوامل الثلاثة في الاطار الموضح في الشكل (3).



الشكل (3): إطار إدارة المخاطر

المصدر: من اعداد الباحثين

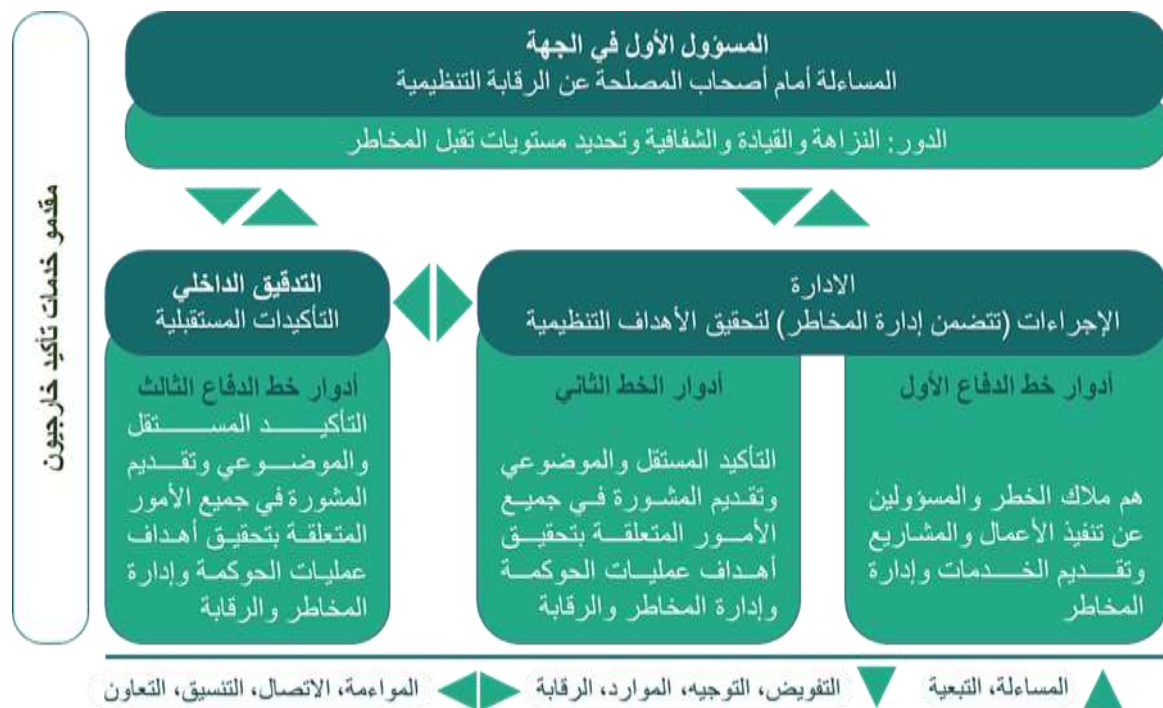
5.1 عناصر إدارة المخاطر

المخاطر، الأدوار والمسؤوليات، سياسات إدارة المخاطر، مؤشرات أداء إدارة المخاطر ، فئات المخاطر، حدود تقبل وتحمل المخاطر ومؤشرات المخاطر.

لبناء اطار إدارة مخاطر متين وفاعل ينبغي على التشكيل التأكد من وجود اهم عناصر المخاطر التي تتوافق مع طبيعة اعمالها وسياساتها ومن اهم العناصر الواجب تطويرها هو حوكمة إدارة

، إذ تُعد الضوابط الداخلية والإدارة التنفيذية هي خط الدفاع الأول وإدارة المخاطر وإدارة الالتزام والإدارة القانونية وغيرها من الوظائف الرقابية هي خط الدفاع الثاني وأخيراً المراجعة الداخلية هي خط الدفاع الثالث الذي يعطي ضمان مستقل عما قبله وجميعها ذات علاقة متبادلة ومرجعية مباشرة الثالث الذي يعطي ضمان مستقل عما قبله وجميعها ذات علاقة متبادلة ومرجعية مباشرة بالمسؤول الأول في التشكيل كما موضح في الشكل (4).

5.1.1 حوكمة إدارة المخاطر تشمل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين على سبيل المثال (الموردين والزبائن والجهات الرقابية والجهات الحكومية وأعضاء الإدارة العليا ولجان الحوكمة وجميع الموظفين). ولضمان وجود أنموذج حوكمة متين وفعال فمن المهم ألا يكون هناك تضارب مصالح في الأدوار والمسؤوليات، وأن ترتبط الأدوار والمسؤوليات بشكل مباشر بالصلاحيات. وينصح بتبني نموذج خطوط الدفاع الثلاثة المعتمد من قبل معهد المدققين الداخليين (IIA)



الشكل (4): نموذج خطوط الدفاع الثلاثة من جمعية المدققين الداخليين الأمريكية

المصدر: من اعداد الباحثين

- ينبغي على التشكيل تطوير الحوكمة المناسبة لإدارة المخاطر أخذاً بالاعتبار أهمية الفصل والاستقلالية لخط الدفاع الثاني وأهمية العلاقة المتبادلة مع الإدارة العليا واللجنة، وكذلك المرجعية المباشرة للمسؤول الأول في التشكيل والتأكد من أن المسؤولين عن المخاطر في التشكيل يرفعون التوصيات للمسؤول عن إدارة المخاطر الذي يقوم بدوره بمخاطبة اللجنة التي تتضمن أعضاء مستقلين قدر الإمكان وبرئاسة المسؤول الأول بالتشكيل.
- 5.1.2 الأدوار والمسؤوليات**
على التشكيل تحديد الأدوار المعنية لإدارة المخاطر وتعيينها للجهات المسؤولة عن تنفيذها وتكون على النحو الآتي:
- 5.1.2.1 المسؤول الأول في التشكيل**
اعتماد سياسة إدارة المخاطر في التشكيل واي تعديلات عليها.
- 5.1.2.1.1**
التأكد من فاعلية الإجراءات المتخذة لضمان سلامة تطبيق سياسات إدارة المخاطر.
- 5.1.2.1.2**
الموافقة على حدود تقبل المخاطر واستراتيجية إدارة المخاطر ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر.
- 5.1.2.1.3**
اللجنة الاشرافية على إدارة المخاطر(اللجنة)
- 5.1.3**
اللجنة الاشرافية على إدارة المخاطر(اللجنة)

- 5.1.3.1 اعتماد اطار إدارة المخاطر في التشكيل واي تعديلات عليه.
- 5.1.3.2 مراجعة مستويات تقبل المخاطر وسياسة إدارة المخاطر والسياسات ذات العلاقة ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر واعتماد الإجراءات اللازمة لتطبيق السياسة.
- 5.1.3.3 الاشراف على عملية تنفيذ منهجية إدارة المخاطر الرئيسة في التشكيل و التأكد من فاعلية قياس مؤشرات المخاطر الرئيسة وفقاً لمستويات تقبل المخاطر المعتمدة.
- 5.1.3.4 التأكد من تنفيذ الاستراتيجيات التشغيلية والمالية بما يتوافق مع مستويات تقبل المخاطر.
- 5.1.3.5 اطلاع اللجنة على الموضوعات التي قد تؤثر على قدرة التشكيل في تحقيق خططها الاستراتيجية والمالية والتشغيلية وكل ما قد يؤثر على سمعة التشكيل.
- 5.1.3.6 تقديم التوصيات للجنة حول إجراءات التعامل مع المخاطر.
- 5.1.3.7 توفير الموارد اللازمة لتطبيق سياسة إدارة المخاطر.
- 5.1.3.8 العمل مع إدارة المخاطر لتطوير خطط الرقابة الملائمة للحد من اثار المخاطر.
- 5.1.3.9 متابعة فاعلية تطبيق السياسة والموافقة على السياسات الفرعية المنبثقة عن سياسة إدارة المخاطر.
- 5.1.3.10 تقديم التوصيات والمشورة بما يخص استراتيجية إدارة المخاطر ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر.
- 5.1.4 إدارة المخاطر**
- 5.1.4.1** اقتراح استراتيجية إدارة المخاطر واعداد واقتراح حدود تقبل وتحمل التشكيل للمخاطر، والسياسات والإجراءات ذات العلاقة والاطار العام للتعامل مع المخاطر ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر ورفعها للجنة.
- 5.1.4.2** اعداد الإجراءات اللازمة لتطبيق سياسة إدارة المخاطر.
- 5.1.4.3** الاشراف على تنفيذ سياسة إدارة المخاطر وتقييم ومراقبة سلامة تطبيقها، ولإدارة الحق في
- الاطلاع على المعلومات اللازمة التي تمكنها من أداء مهامها بما يتناسب مع صلاحياتها ومسؤوليتها.
- 5.1.4.4** الاشراف على رفع وعي الموظفين وتدريبهم لتمكينهم من الالتزام بسياسة إدارة المخاطر.
- 5.1.4.5** متابعة تطبيق حدود تقبل وتحمل المخاطر واستراتيجية إدارة المخاطر والسياسات ذات العلاقة ومنهجية تقييمها وأساليب قياسها وآلية تقييم الخسائر ورفعها للجنة او للمسؤول الأول بالتشكيل، مع ضمان تطبيق آلية التصعيد للمخاطر حسب مستويات المخاطر.
- 5.1.4.6** ضمان شمولية التقييم لأي مبادرات او تغييرات جوهرية جديدة طرأت على الخدمات او الأنظمة.
- 5.1.4.7** اعداد التقارير اللازمة ورفعها لذوي الشأن في التشكيل لتمكين عملية صنع القرار في التشكيل.
- 5.1.5 وحدات العمل /الفرق التشغيلية**
- 5.1.5.1 توفير المعلومات والبيانات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب لضمان فاعلية إجراءات تحديد وتقييم وإدارة ومراقبة المخاطر.
- 5.1.5.2 تنفيذ الضوابط الرقابية المتعلقة بالعمليات الرئيسة للوحدة بشكل فاعل.
- 5.1.5.3 تحديد وتقييم المخاطر الكامنة والمتبقية المتعلقة بالوحدة بالتعاون مع إدارة المخاطر.
- 5.1.5.4 تحديد وتقييم خيارات معالجة المخاطر واعداد خطط العمل لمعالجة المخاطر حسب نتائج تقييم خيارات المعالجة بالتعاون مع إدارة المخاطر.
- 5.1.5.5 ضمان توفر الموارد المطلوبة لتنفيذ خطط العمل لمعالجة المخاطر.
- 5.1.5.6 تنفيذ خطط العمل لمعالجة المخاطر ورفع تقارير التقدم في التنفيذ الى إدارة المخاطر بشكل مستمر.
- 5.1.5.7 بالتعاون مع إدارة المخاطر تحديد افضل مؤشرات لقياس ومراقبة المخاطر الرئيسة الخاصة بالوحدة.
- 5.1.5.8 العمل على مراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسة ورفع تقارير عن حالة المخاطر الى إدارة المخاطر وتوضيح أي تجاوزات لحدود المؤشرات.
- 5.1.5.9 مراجعة وتحديد سجلات المخاطر المعنية بالوحدة بشكل مستمر وتحديد وتقييم أي مخاطر جديدة ورفعها الى إدارة المخاطر بشكل دوري.

الأنظمة والتشريعات مما ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو حدوث تطور تقني يؤثر على تحقيق التشكيل لأهدافه الاستراتيجية).

5.3.2 **المخاطر المالية:** المخاطر ذات الطبيعة المالية التي تشكل جزءاً من احتماليات الخسائر المالية أو ارتفاع التكاليف عما هو متوقع أو عدم القدرة على استيفاء الالتزامات المالية أو الاحتيال المالي للتشكيل (مثال: مخاطر السيولة أو انخفاض الإيرادات أو الاعتماد على مصدر إيراد واحد أو ارتفاع التكلفة التشغيلية).

5.3.3 **المخاطر التشغيلية:** المخاطر المرتبطة بأعمال وأنشطة التشكيل اليومية وتكون ناجمة عن عوامل داخلية أو خارجية (مثال: انقطاع الأنظمة التشغيلية أو أخطاء بشرية أو عدم توفر المباني).

5.3.4 **مخاطر المشاريع:** المخاطر الناتجة عن مشاريع التشكيل التي من شأنها إعاقة اكتمال تنفيذ المشاريع ضمن المدة الزمنية والميزانية المعتمدة للمشروع أو بالجودة المطلوبة (مثال: تأخير جائحة كورونا على تنفيذ المشاريع الخاصة بالتشكيل وتعثر الدفعات أو الانحراف عن الميزانية المرصودة للمشاريع).

5.3.5 **مخاطر الامن السيبراني وتقنية المعلومات:** المخاطر الناتجة عن عمليات الامن السيبراني وتقنية المعلومات والبنية التحتية (مثال: تسرب بيانات حساسة أو سرية أو هجوم سيبراني أو الأعطال التقنية أو اعطال شبكات الاتصالات).

5.3.6 **مخاطر عدم الالتزام:** المخاطر الناتجة من عدم التزام التشكيل بالأنظمة والتشريعات في تنفيذ العمليات الخاصة بها مما يعرض التشكيل لعقوبات أو إجراءات جزائية (مثال: انعدام الالتزام بالأنظمة والتشريعات في تنفيذ العمليات (كأنظمة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب أو عدم التزام الموظفين بقواعد السلوك المهني).

5.4 حدود تقبل وتحمل المخاطر

ينبغي ان تكون حدود تقبل وتحمل المخاطر واضحة، لمساعدة التشكيل على اتخاذ القرارات الصائبة التي تصب في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، وتُعد حدود تقبل وتحمل المخاطر أداة مساعدة لتقييم القرارات الاستراتيجية وتسهم في تحديد المخاطر المصاحبة للفرص الجديدة للوزارة. ويمكن تعريف حدود تقبل وتحمل المخاطر حسب اهم معايير وممارسات المنظمات العالمية ومنها المواصفة (ISO 31000: 2018)، اذ ينبغي على التشكيل ان يحدد مقدار او نوع الخطر الذي يستطيع، أو لا يستطيع تحمله والمتعلق بأهدافها ومن الضروري كذلك وضع معيار لتقييم أهمية المخاطر ودعم عمليات اتخاذ القرارات ، وان يكون معيار الخطر متوافقاً مع إدارة المخاطر ومتناسباً مع غرض ونطاق أنشطة

5.1.5.10 تحديد وتسجيل الاحداث والخسائر والعمل على تقييمها ومعالجتها ورفعها الى إدارة المخاطر.

5.1.6 رواد إدارة المخاطر

5.1.6.1 متابعة تنفيذ أنشطة إدارة المخاطر والعمل كنقطة اتصال بين إدارة المخاطر والإدارة.

5.1.6.2 تعزيز الوعي والتصرف كأنموذج امثل في تبني ممارسات إدارة المخاطر.

5.1.6.3 التنسيق والمتابعة بما يخص اعمال إدارة المخاطر في اداراتهم.

5.1.6.4 المساعدة في مراقبة حالة المخاطر وفاعلية خطط معالجة المخاطر والاطار الزمني الخاص بها.

5.1.6.5 توفير المعلومات اللازمة من الإدارة لتمكين اعمال إدارة المخاطر.

5.1.7 سياسة إدارة المخاطر

توضح سياسة إدارة المخاطر التزام قيادة التشكيل المستمر لإدارة المخاطر وتتضمن السياسة على سبيل المثال غرض التشكيل من إدارة مخاطرها ، اهداف إدارة المخاطر، ونطاق عملها، الجهات المعنية بإدارة المخاطر وادوارهم ومسؤوليتهم، والاحكام العامة التي ينبغي اتباعها في أنشطة وإجراءات إدارة المخاطر.

5.2 مؤشرات أداء إدارة المخاطر

على التشكيل متابعة ومراقبة فاعلية وكفاءة أداء إدارة المخاطر من خلال تحديد مؤشرات أداء رئيسية تعمل على تزويد قيادة التشكيل بمعلومات دورية حول أداء وفاعلية أنشطة وممارسات إدارة المخاطر المتبنى في التشكيل تهدف إجراءات تحديد ومراقبة مؤشرات أداء إدارة المخاطر الى تحسين والتطوير المستمر لإدارة المخاطر ومعرفة مدى قدرة التشكيل من تفادي الاثار السلبية للمخاطر واستغلال الاثار الإيجابية الناتجة من الاحداث والمتغيرات والتي تعرف بالفرص.

5.3 تصنيف فئات المخاطر

ينبغي على التشكيل تصنيف المخاطر الى فئات حسب طبيعة عملها ونشاطها مع الأخذ بالاعتبار المؤثرات الداخلية والخارجية فتصنيف المخاطر يساعد على تحديد مصادر المخاطر التي قد تؤثر على اعمال التشكيل لوضع خطط علاج لتخفيف اثرها او الحد من حدوثها موضح ادناه بعض الأمثلة على فئات المخاطر وهي كالآتي:

5.3.1 **المخاطر الاستراتيجية:** المخاطر التي تهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو تمثل تهديد للتشكيل بصفة عامة (مثال: تغير

ينبغي ابلاغ الجهات المعنية داخل التشكيل وتجدر الإشارة الى ان المؤشرات ينبغي الا تغطي جميع المخاطر التي تواجه التشكيل ولكن يتم التركيز على المؤشرات الأكثر أهمية لإدارة المخاطر.

وتختلف هذه المؤشرات من منظمة الى أخرى بما يتماشى مع اهداف وأولويات التشكيل ، اذ ان ما يشكل خطراً رئيساً على عمل في نشاط ما ، قد لا يكون مهماً بالنسبة الى نشاط اخر او ان ما كان يمثل خطراً رئيساً على التشكيل في الفترات السابقة قد لا يمثل خطراً رئيساً في الفترة الحالية وما الى ذلك.

ويوضح الجدول (3) بعض الأمثلة المختصرة لمؤشرات المخاطر الرئيسية وكيفية قياسها، والتي تتلخص عملية تحديدها في مجموعة خطوات.

التشكيل كما من المهم ان يعكس معيار الخطر قيم واهداف وموارد التشكيل وان يكون متسقاً مع السياسات والبيانات حول إدارة المخاطر، وينبغي كذلك تعريف المعايير والاختذ بالاعتبار التزامات التشكيل واءاء أصحاب المصلحة.

كما توجد بعض الارشادات التي يفضل اخذها بالاعتبار عند تحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر وهي كالآتي:

1. ينبغي ان يعكس مفهوم إدارة المخاطر في التشكيل ودورها في التأثير على ثقافتها وانشطتها.
2. ينبغي ان تحدد مستويات الاختلاف المقبولة الذي يكون التشكيل على استعداد لقبولها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
3. ينبغي ان تكون حدود تقبل وتحمل المخاطر واضحة بحيث يمكن تعميمها على نطاق واسع داخل التشكيل ورصدها بشكل فاعل.

وتتعدد الطرق المتبعة لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر ومن أهمها الآتي:

1. **العودة الى الاحداث السابقة:** وهذه الطريقة تمثل اهم الطرق وأكثرها عملية حيث يتم الرجوع للأحداث السابقة والسمات التاريخية للتشكيل لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر والاستعداد للمخاطر المستقبلية.
2. **تحليل وتقييم المعلومات:** يتم تحليل المعلومات من مصادر مختلفة من خلال اجراء مقابلات مع المدراء وكبار التنفيذيين والرؤساء فضلاً عن ذلك يمكن الاعتماد على القوائم المالية والتقارير الداخلية ومعلومات التشكيل لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر للتشكيل.
3. **مراجعة استراتيجية التشكيل وأهدافها:** يتم مراجعة استراتيجية التشكيل وتحليل حدود أهدافها ومؤشرات قياس أدائها لتحديد حدود تقبل وتحمل المخاطر.

5.5 حدود مؤشرات المخاطر

ينبغي على التشكيل تطوير مؤشرات مخاطر رئيسة، لقياس أهم المخاطر وأعلها التي تتعرض لها، هذه المؤشرات عبارة عن نظام انذار مبكر يطلق عندما يتجاوز تعرض التشكيل لمستويات المخاطر المقبولة مما يساعد العاملين في المخاطر والإدارة التنفيذية واللجنة على مراقبة هذه المخاطر واتخاذ إجراءات مبكرة لمنع الازمات او التخفيف منها.

وينبغي ان تكون مؤشرات المخاطر الرئيسية قابلة للقياس بحيث يتم تحديد حدود بلاغ لكل مؤشر وفي حال تعدي الحدود

جدول (3): بعض الأمثلة المختصرة لمؤشرات المخاطر الرئيسية وكيفية قياسها

تصنيف فئات المخاطر	مؤشرات المخاطر الرئيسية	مقبول	مقبول جزئياً	تتجاوز حدود تقبل المخاطر	تتجاوز حدود تحمل المخاطر
المخاطر الاستراتيجية	انخفاض مستوى الناتج المحلي	<0.1%*	<0.25%	<0.5%	<1%
المخاطر المالية	انخفاض الإيرادات	<0.2%	<0.5%	<1%	<3%
المخاطر التشغيلية	فشل النظام	أقل من ساعتين	أقل من نصف يوم	أقل من يوم واحد	أكثر من يومين
	معدل دوران مرتفع للموظفين	<5%	<8%	<12%	<15%
مخاطر الامن السيبراني وتفتية المعلومات	اختراق امن سيبراني	-	-	نظام واحد حيوي و /أو داعم للخدمات الحيوية	أكثر من نظام حيوي و /أو داعم للخدمات الحيوية

المصدر: من اعداد الباحثين.

ورفع تقارير بناء على المستويات الوظيفية المحددة ضمن اطار إدارة المخاطر.

5.6 منهج تقييم المخاطر

يفضل اتباع عملية التقييم الذاتي للضوابط الرقابية للحد من المخاطر (Risk and Control Self- Assessment) من خلال تطبيق منهجيتين لتحديد وتقييم المخاطر (تقييم المخاطر التشغيلية وتقييم المخاطر الاستراتيجية) وذلك للتأكد من تحديد جميع المخاطر من جميع المستويات الوظيفية في التشكيل.

5.6.1 منهجية تقييم المخاطر التشغيلية

تهدف هذه المنهجية الى تحديد وتقييم المخاطر المتعلقة بالعمليات التشغيلية التي تحدد من خلال ورش عمل مع الفرق التنفيذية او الإدارات حسب أعمالهم وإجراءاتهم اذ يقوم فريق إدارة المخاطر بمراجعة جميع إجراءات عمل الإدارات بالتعاون مع تلك الفرق خبراء لضمان شمولية المخاطر المحددة وهذا العمل سيكون مدخل لتحديد وتقييم المخاطر الاستراتيجية.

5.6.2 منهجية تقييم المخاطر الاستراتيجية

تهدف هذه المنهجية الى تحديد وتحليل المخاطر الاستراتيجية التي تحدد من خلال الآتي :

5.6.2.1 تحديد وتحليل المخاطر المتعلقة بالسيناريوهات

الاستراتيجية خلال عملية اعداد استراتيجية التشكيل لضمان تحديد التوجه الأكثر مناسبة.

* الأرقام والنسب هي أمثلة للاسترشاد بها فقط ولا تمثل واقع فعلي لأي تشكيل، اذ ينبغي القيام بدراسة وتحليل للمخاطر لتحديد مؤشرات المخاطر الرئيسة والوصول إلى المستويات المقبولة لكل مؤشر بما يتناسب مع التشكيل.

يلاحظ من الجدول الخطوات الآتية:

1. تحديد وتعريف تفاصيل أنواع المخاطر التي قد يتعرض لها التشكيل حسب طبيعة أعماله التشغيلية وتوجهاته الاستراتيجية والتي تعرف بفئات المخاطر.
2. تحديد افضل المؤشرات القابلة لقياس مدى تعرض التشكيل لتلك المخاطر المعرفة.
3. تحديد مستويات حدود التعرض لفئات المخاطر التي تتمثل على النحو الآتي:

3.1 اللون **الأخضر والأصفر** ويعدّان ضمن حدود تقبل التشكيل للمخاطر وتكون مقبولة الى حد ما، ما وبناء عليها يتم رفع تقارير وفق المستويات الوظيفية المحددة ضمن اطار إدارة المخاطر.

3.2 اللون **البرتقالي والأحمر** يعدّان مؤشرات تتجاوز حدود تقبل وتحمل التشكيل للمخاطر وتكون غير مقبولة ، أي ينبغي على التشكيل القيام بمعالجة مسببات تلك التعرضات بشكل فوري لتخفيفها ضمن الحدود المقبولة

5.6.2.2 تحديد المخاطر الناشئة والخارجية الذي يتعرض له

التشكيل وبالأخص وحدات العمل من البيئة الخارجية التي تعمل بها وبالأغلب تكون هذه المخاطر متعلقة بعناصر خارجية مثل الجيوسياسية والاقتصاد الكلي وتتم هذه المرحلة بالتعاون مع إدارة المخاطر لضمان شمولية العملية.

5.6.3.2 مراجعة المخاطر التشغيلية والمعرفة في مرحلة التقييم الأولى وتحديد المخاطر الكامنة التي تتجاوز حدود تقبل وتحمل المخاطر ودمجها الى محاور وربطها مع الأهداف الاستراتيجية للتشكيل ومن ثم تحديد مسبباتها وعواقبها ويتم رفعها الى القادة المسؤولين للمراجعة.

6. إجراءات إدارة المخاطر

يُعد بناء سياق ومعايير إدارة المخاطر عاملاً أساسياً في بناء إجراءات إدارة المخاطر من خلال تحديد نطاق التغطية لعملية إدارة المخاطر وتحديد النطاق التشغيلي وتحديد هوية وأهداف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للتشكيل واختيار الأسس التي تتم عليها عملية تحديد وتحليل وتقييم المخاطر وآلية وضع خطط العلاج اللازمة لتخفيف أثرها والحد من حدوثها ولضمان فاعلية إجراءات إدارة المخاطر يتم مراقبة ومراجعة هذا السياق بشكل دوري بالاستعانة بالمستشارين وأصحاب المصلحة، ويوضح الشكل (5) شرح مبسط لإجراءات إدارة المخاطر.



الشكل (5): إجراءات إدارة المخاطر

المصدر: من اعداد الباحثين.

2. تحديد أصحاب المصلحة وادوارهم ومسؤولياتهم في إدارة مخاطر التشكيل.
3. اعداد اطار عمل إدارة المخاطر.
4. تحديد نطاق عمل إدارة المخاطر في التشكيل.
5. تحديد مستويات حدود تقبل وتحمل التشكيل للمخاطر بالاتساق مع أهدافها الاستراتيجية.

1. مراجعة وفهم البيئة الداخلية والخارجية الذي يعمل به التشكيل.
- تهدف هذه المرحلة الى تشكيل إجراءات وممارسات إدارة المخاطر بما يتناسب مع التشكيل لضمان فاعلية تحديد وتحليل ومعالجة ومراقبة المخاطر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية كما تتضمن تعريف الإجراءات والسياق الداخلي والخارجي للتشكيل وتتكون هذه المرحلة من الآتي :

6. تحديد واعداد معايير تقييم أهمية المخاطر وان تكون موازنة مع اطار عمل إدارة المخاطر وتغطي كافة أنشطة التشكيل المتضمنة في نطاق العمل وينبغي ان تعكس قيم التشكيل وأهدافه وموارده.

6.1 مراحل تقييم المخاطر

6.1.1 تحديد المخاطر

ينبغي مراجعة أهم أهداف الإدارات الاستراتيجية والتشغيلية من خلال ورش عمل تفاعلية مع رواد المخاطر والفرق التشغيلية ومدرء الإدارات لتحديد المخاطر المحيطة بعملياتهم وأهدافهم الاستراتيجية بناءً على فئات المخاطر المعرفة للتشكيل وينبغي عقد ورش العمل بشكل سنوي على الأقل لضمان التحديث المستمر لسجل المخاطر.

6.1.2 تحليل المخاطر

ينبغي تحليل المخاطر مع رواد المخاطر والفرق التشغيلية لمعرفة أهم مسببات هذه المخاطر والآثار المتوقعة على العمليات والاستراتيجيات حال وقوعها.

6.1.3 تقييم المخاطر

ينبغي تقييم المخاطر بناءً على مصفوفة الأثر والاحتمالية والتي تختلف من تشكيل الى آخر حسب طبيعة اعماله وأنواع الآثار المتوقعة عليه.

يتم تحديد الاحتمالية بناءً على الخبرات والاحداث السابقة او التوقعات خلال الفترات القادمة المبنية على التطورات المحيطة بالتشكيل. والشكل (6) يوضح مصفوفة تحديد الاحتمالية.

شرح مستوى الاحتمالية

المستوى رقمًا	المستوى كتابةً	شرح مستوى الاحتمالية
1	مستبعد	الخطر مستبعد حدوثه ويمكن حدوثه مرة كل 5 سنوات، او احتمالية حدوثه اقل من 5%
2	غير مستبعد	الخطر غير مستبعد حدوثه ويمكن حدوثه مرة كل 3 سنوات او احتمالية حدوثه بين 6-20%
3	ممكن	الخطر ممكن حدوثه مرة كل سنتين او احتمالية حدوثه بين 21-50% خلال السنة
4	مرجح	الخطر ممكن حدوثه مرة كل سنة او احتمالية حدوثه بين 51-80% خلال السنة
5	مؤكد	الخطر المؤكد حدوثه مرة او اكثر كل ربع سنة، او احتمالية حدوثه اكثر من 80% خلال السنة

الشكل (6): مصفوفة تقييم الاحتمالية

المصدر: من اعداد الباحثين.

اما الشكل (7) فيوضح مستويات المخاطر الكامنة مبنية على الأثر واحتمالية وقوع الخطر على التشكيل وكما موضح في ما يلي:

موكد (5)	متوسط (6)	عالي (10)	عالي (15)	كارثي (20)	كارثي (25)
مرجح (4)	متوسط (4)	متوسط (8)	عالي (12)	كارثي (16)	كارثي (20)
ممکن (3)	متوسط (3)	متوسط (9)	متوسط (9)	عالي (12)	عالي (15)
غير مستبعد (2)	ضئيل (2)	متوسط (4)	متوسط (6)	متوسط (8)	عالي (10)
مستبعد (1)	ضئيل جداً (1)	ضئيل (2)	متوسط (3)	متوسط (4)	متوسط (5)
	1منخفض جداً	2 منخفض	3 متوسط	4 عالي	5 كارثي

الاحتمالية

الاشتر

الشكل (7): الخريطة الحرارية لتقييم المخاطر

المصدر: من اعداد الباحثين

اما الشكل (8) فيوضح مستويات تقييم الضوابط الرقابية في التشكيل وكما موضح فيما يلي:

التصنيف	الشرح
فاعِل (1)	الإجراءات موثقة وتوجد أنظمة تقنية لضمان إدارة الخطر وتخفيف اثره وتشير المراقبة والإدارة المنظمة الى درجة عالية من الالتزام بالعملية وان النظام فاعل في تخفيف المخاطر.
جيد (2)	الإجراءات موثقة وتوجد أنظمة تقنية لضمان إدارة الخطر وتخفيف اثره وتشير المراقبة والإدارة المنظمة الى درجة جيدة من الالتزام بالعملية وان النظام يحتاج الى تحسين لرفع الكفاءة.
ضعيف (3)	الإجراءات موثقة ولا توجد أنظمة تقنية لضمان إدارة الخطر وتخفيف اثره وتشير المراقبة والإدارة المنظمة الى قصور في الالتزام بالعملية وان النظام يحتاج الى تحسين لرفع الكفاءة.
ضعيف جداً (4)	الإجراءات غير موثقة بشكل كامل لضمان إدارة الخطر وتخفيف اثره وتشير المراقبة والإدارة المنظمة الى ضعف في الالتزام بالعملية وان النظام يحتاج إعادة تطوير لرفع الكفاءة.

كافي

غير كافي

الشكل (8): مستويات تقييم الضوابط الرقابية

المصدر: من اعداد الباحثين

صلة وكما هو موضح فيما يلي:

اما الشكل (9) فيوضح مستويات المخاطر المتبقية مبنية على مستويات المخاطر الكامنة وتقييم الضوابط الرقابية الحالية ذات

كارثي (5)	اولوية (10)	اولوية (5)	اولوية (2)	اولوية (1)
عالي (4)	اولوية (11)	اولوية (6)	اولوية (4)	اولوية (3)
متوسط (3)	اولوية (14)	اولوية (9)	اولوية (8)	اولوية (7)
2. ضئيل (2)	اولوية (18)	اولوية (17)	اولوية (13)	اولوية (12)
ضئيل جداً (1)	اولوية (20)	اولوية (19)	اولوية (16)	اولوية (15)
	فاعل (1)	جيد (2)	ضعيف (3)	ضعيف جداً (4)

تقييم المخاطر الكامنة

تصنيف الضابط الرقابي

الشكل (9): الخريطة الحرارية لتقييم المخاطر المتبقية

المصدر: من اعداد الباحثين.

6.2 معالجة المخاطر

ينبغي على التشكيل تحديد كيفية استجابته للمخاطر الأعلى تقييماً ، خطط علاجها بناءً على تأثير تلك المخاطر واحتمالاتها وكذلك التكاليف والفوائد. وينبغي ان تتوافق خطط معالجة المخاطر مع استراتيجيات ومفهوم إدارة المخاطر في التشكيل وفق الخيارات الأربعة الآتية:

6.1 قبول الخطر: قبول الخطر من دون الحاجة لاضافة ضوابط إضافية للحد من الأثر واحتمالية حدوثه.

6.2.2 علاج المخاطر: إضافة ضوابط إضافية للحد من اثار المخاطر واحتمالية حدوثها.

6.2.3 نقل أو مشاركة المخاطر: تقليل الاثار والاحتمالية من خلال مشاركة جزء أو كامل الخطر مع اطراف أخرى (مثال: شركات التأمين).

6.2.4 تجنب المخاطر: إيقاف الأنشطة المسببة للمخاطر وذلك لان ضررها اكبر من منفعتها للتشكيل.

6.2.5 تحمل مخاطر إضافية: اخذ او زيادة المخاطر من اجل تحقيق فرصة إضافية.

وبناءً على اثر المخاطر المتبقية يتم تحديد أولويات المعالجة ووضع خطط زمنية مناسبة ومقبولة لتطبيق الإجراءات العلاجية لتخفيض اثرها الى المستويات المقبولة للتشكيل.

6.3 المراقبة والتدقيق

ينبغي تدقيق ومراقبة السياق بشكل عام لضمان شموليته وفاعلية عملياته في تغطية جميع المخاطر المحيطة بالتشكيل والتأكد من تحسين جودة وفاعلية إدارة المخاطر عملياتها ونتائجها كما ان المراقبة والتدقيق ينبغي ان تتم بشكل سنوي على الأقل. تقوم وحدات العمل على تحديد وتسجيل الخسائر والاحداث في السجل المعني وربطها بالمخاطر المعنية للوحدة، ويتم بعد ذلك تحليلها وتقييمها ومعالجتها كما يتم رفع سجل الخسائر بشكل منتظم ودوري او عند الضرورة الى إدارة المخاطر لمناقشة الخسائر والاحداث وآليات ادارتها وتوضيح أي مخاطر ومسببات جديدة تم تحديدها ليتم تضمينها في سجل المخاطر المعني لدورة حياة إدارتها.

6.3.1 التواصل وتقديم الاستشارات

ينبغي أن يتم التواصل وتقديم الاستشارات بشكل مستمر لمساعدة أصحاب المصلحة في فهم المخاطر والاساس الذي يتم عليه اتخاذ القرارات، كما يستهدف التواصل رفع الوعي وفهم ثقافة المخاطر داخل التشكيل في حين ان الاستشارات تمكن من الحصول على ردود الفعل والمعلومات لدعم عملية اتخاذ القرارات.

4. ضعف توظيف المعرفة والمهارات المكتسبة في مجال إدارة المخاطر في البرامج التدريبية لوزارة الداخلية تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر في الوزارة.

5. ان تطبيق إدارة المخاطر في وزارة الداخلية لم تحدد كوظيفة او مهمة تقع على عاتق جميع تشكيلات وزارة الداخلية نتيجة اعتقاد ان تطبيق إدارة المخاطر هي مسؤولية جهة او افراد معينين.

ثانيا: التوصيات

1. تطبيق نظام إدارة المخاطر وتبني مفهوم التفكير على المخاطر في جميع اعمال وزارة الداخلية وبمختلف أنواعها التخطيطية والتشغيلية وبما يضمن استعداد الوزارة لمواجهة المخاطر دون التأثير على مستوى جودة مخرجاتها من خلال التعريف بأهمية وفوائد نظام إدارة المخاطر والتفكير المبني على المخاطر.

2. نشر ثقافة إدارة المخاطر لجميع الكوادر العاملة في وزارة الداخلية وبمختلف مستوياتها الوظيفية من خلال تبني قسم إدارة الجودة بإقامة ورش وبرامج عمل تضمن ادراج ثقافة إدارة المخاطر ضمن ثقافة وزارة الداخلية.

3. ضرورة تحديد ومعالجة المخاطر وتقييمها وفق أسس علمية وعملية على مستوى وزارة الداخلية من خلال اعتمادها على الدليل المقترح في المقترح الذي اعد ليتناسب مع البيئة العراقية من وجهة نظر الباحثة.

4. توظيف المعرفة والمهارات المكتسبة في مجال إدارة المخاطر في البرامج التدريبية لوزارة الداخلية في تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر في الوزارة من خلال متابعة الأثر التدريبي من قبل الجهات ذات العلاقة والإدارة العليا في الوزارة.

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

7.عوامل النجاح في إدارة المخاطر

تتعدد العوامل المساعدة على نجاح إدارة المخاطر في المنظمات وتختلف أهميتها وحجم تأثيرها بحسب نضج التشكيل ومن اهم هذه العوامل الآتي:

7.1 استقلال إدارة المخاطر عن الإدارة التنفيذية (خط الدفاع الاول).

7.2 ربط أداء دعم إدارة المخاطر مع أداء التشكيل وأداء موظفيه وادارته التنفيذية.

7.3 وجود دعم ومشاركة والتزام القادة المسؤولين بالتشكيل لتنفيذ استراتيجية واطار إدارة المخاطر.

7.4 انشاء لجنة رسمية مكونة من فريق قيادي معني بإدارة المخاطر تسهم في ابراز النهج الرسمي وتدعم توجيه جميع أجزاء التشكيل والتنسيق فيما بينها لهذا الغرض.

7.5 الحصول على الفهم الشامل للأهداف والأنشطة وما يتصل بهما من مخاطر وآلية معالجتها.

7.6 العمل على فهم المخاطر الداخلية والخارجية وتحليلها وتقييمها وادارتها على نحو استباقي من خلال درء التهديدات التي قد تعيق تحقيق الأهداف واستمرارية الاعمال.

7.7 تحديد المخاطر المشتركة والمتداخلة مع مختلف الأطراف الداخليين والخارجيين وادارتها على نحو متكامل ومنهجي.

7.8 اتباع نهج تدريجي في تنفيذ اطار إدارة المخاطر.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

1. لا تعتمد وزارة الداخلية على نظام او برنامج معتمد وموحد في عملية تقييم المخاطر وانما يتم تحديدها بناءً على خبرات كادر وزارة الداخلية عند مناقشة مشروع معين او خطة عمل او خطة استراتيجية.

2. الضعف في ثقافة إدارة المخاطر لدى وزارة الداخلية فيما يخص تخطيط وتنفيذ اعمالها، مما يجعل الوزارة تعتمد على الإجراءات الآتية والاعتماد على الخبراء والاستشاريين في مجال اعمالها عند تعرض اعمالها لأخطار مفاجئة.

3. ضعف في تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر وفق أسس علمية وعملية على مستوى وزارة الداخلية لعدم تطبيقها نظام إدارة المخاطر وفق معايير الدولية.

المصادر

- [8] Msomi, I. M. (2018). Risk assessment: a case of a non-profit organisation in the environmental sector (Doctoral dissertation, UNIVERSITY OF KWAZULU-NATAL).
- [9] VALSECCHI, S. (2017), RISK MANAGEMENT IN PENSION FUNDS: A EUROPEAN PERSPECTIVE. (Master's thesis, UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BERGAMO).
- [10] Oluwafemi, A. K. (2020). Accessing the effectiveness of operational risk management amongst portuguese banks (Doctoral dissertation, Universidade Nova de Lisboa).
- [11] Okwiri, L. A. (2017). Risk assessment and risk modelling in geothermal drilling.(Master Thesis, Reykjavík University).
- [12] Renault, B. Y., & Agumba, J. N. (2016). Risk management in the construction industry: A new literature review. In MATEC Web of Conferences (Vol. 66, p. 00008). EDP Sciences.
- [13] Rahman, M. S. (2018). Risk Management and Measurement of Risk Management Performance in Complex Projects (Master Thesis, University of Oulu).
- [14] ISO/IEC Guide 73:2002 "Risk management – Vocabulary, International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
- [15] Knight, K. W. (2010). Risk Management: a Journey not a Destination. In Executive Meeting (Vol. 20).
- [16] Saner, M. (2005). Information brief on international risk management standards. Institute on Governance Information Brief.
- [1] نوري, حيدر صباح. (2019), " تشخيص الفجوة بين بنود المواصفة القياسية (ISO 31000:2018) وواقع نظام ادارة المخاطر في المركز الوطني للاستشارات الهندسية", مجلة كلية التراث الجامعة, العدد (28).
- [2] مقبل، جبر كمال جبر، (2021)، دور عملية إدارة المخاطر باستخدام المواصفات الدولية ISO 31000:2018 في بناء التوجهات الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات التأمين الفلسطينية - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى – غزة.
- [3] الضويحي، سارة شويش، (2022)، صعوبات تطوير اداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء ادارة المخاطر، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، 77(3)، 39-50.
- [4] Alijoyo, F. A., & Norimarna, S. (2021). **Risk Management Maturity Assessment Based on ISO 31000-A Pathway Toward the Organization's Resilience and Sustainability Post COVID-19: The Case Study of SOE Company in Indonesia.** In *3rd International Conference on Management, Economics & Finance* (p. 125).
- [5] Alijoyo, F. A. (2022). **The use ISO 31000: 2018 in Indonesian Fintech Lending Companies: What Can We Learn?.** *Journal of Business and Management Studies*, 4(1), 16-22.
- [6] West, C. (2018). Integrated project risk management for residential recycled water schemes. (Doctoral dissertation, University of Queensland).
- [7] Project Management Institute (PMI), (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7ed. Newton Square. Project Management Institute.

- [17] Wilbanks, D. W., & Byrd, T. (2020). The Relevance & Benefit of ISO 31000 to OSH Practice. *Professional Safety*, 65(10), 32-38.
- [18] Hutchins, G. (2018). ISO 31000: 2018 enterprise risk management. Greg Hutchins.
- [19] Simona, D. A., & Cristian, D. (2018). Enterprise risk management–Benefits of ISO 31000: 2018. *Revista OEconomica*, (03-4).