

تصميم منهج تقييم المخاطر على وفق المواصفة ISO 31000 : 2018 في وزارة الداخلية العراقية / بحث تحليلي

سرى علي حميد¹ ، أ.م.د. اريج سعيد خليل²

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تصميم منهج تقييم المخاطر وفق المواصفة ISO 31000: 2018 في وزارة الداخلية العراقية وتشكيلاتها (مدراء شعب إدارة الجودة الشاملة واقسام التخطيط الإستراتيجي في بعض تشكيلات الوزارة) من خلال تحديد وتقييم ومعالجة، والوقاية من المخاطر التي تحيط بالخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية العراقية (2019-2023) التي تحول دون تنفيذها بالشكل الكامل، فمن خلال المقابلات الشخصية للباحثة مع اعضاء الفريق الوزاري المكلف بإعداد الخطة الاستراتيجية تم التوصل الى مجموعة من المخاطر التي حددها الفريق مسبقاً، وقد اعتمدت المقابلات الشخصية مع عدد من القيادات الامنية في الوزارة المبحوثة، فضلا عن الملاحظة المباشرة لسير الاعمال فيها، ساعدت الباحثة على تطبيق التجربة المقترحة في دراستها، لذا خرج البحث بالعديد من الاستنتاجات، ابرزها: 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.

الكلمات المفتاحية: ادارة المخاطر, ISO 31000:2018, وزارة الداخلية العراقية.

Designing a Risk Assessment Approach According to ISO 31000: 2018 in the Iraqi Ministry of Interior / Analytical Research

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

Abstract

The current research aims to design a risk assessment approach according to ISO 31000:2018 in the Iraqi Ministry of Interior and its formations (the managers of the TQM divisions and strategic planning departments in some of the ministry's formations) by identifying, evaluating, treating and preventing risks that surround the strategic plan of the Iraqi Ministry of Interior (2019 -2023), which prevents its full implementation. Through the researcher's personal interviews with members of the ministerial team in charge of preparing the strategic plan, a set of risks that the team had previously identified were reached. The personal interviews with a number of security leaders in the ministry under study were adopted, as well as direct observation For the workflow in it, the researcher helped to implement the proposed experiment in her study, Therefore, the research came out with many conclusions, the most prominent of which is that the implementation of risk management in the Ministry of Interior was not defined as a job or task that falls on all the formations of the Ministry of the Interior as a result of the belief that the application of risk management is the responsibility of a certain party or individuals.

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

انتساب الباحثين

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

¹suraalihameed997@gmail.com

²dr.areejsaeedsq@mtu.edu.iq

¹ المؤلف المراسل

معلومات البحث

تاريخ النشر : حزيران 2023

Affiliation of Authors

^{1,2} Technical College of Management, Middle Technical University, Iraq, Baghdad, 10001

¹suraalihameed997@gmail.com

²dr.areejsaeedsq@mtu.edu.iq

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: June 2023

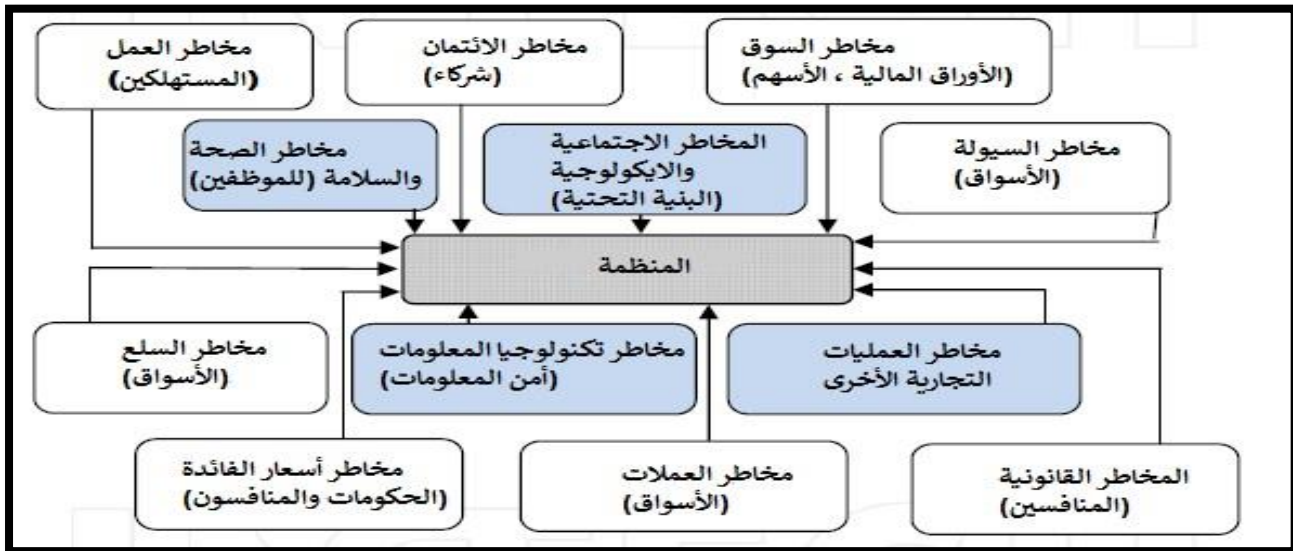
المقدمة

المخاطرة قبل أن يتمكنوا من البدء في دراسة احتمال المخاطر وتأثيرها ، ومن دون تعريف واضح لحدث المخاطرة يصبح التحقق من الاحتمالية و التأثير أكثر صعوبة [11].

وعرفها [12] بأنها إمكانية حدوث شيء جيد أو شيء سيئ أو إمكانية التعرض لفقدان أو خسارة أو إصابة ناتجة من عدم التأكد. اما [13] إمكانية حدوث عجز او قصور في المستقبل في الأداء فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المطلوبة والمعلنة بوضوح على جميع المستويات التنظيمية ، وتشمل جميع الاهداف حتى الاستراتيجية منها.

تعددت اراء الباحثين والكتاب في تصنيف انواع المخاطر ، ففي عام (1999) اقتـرح ميـرنا وسميث تصنيفها وقاما بتقسيم انواع المخاطر بتفصيل أكثر اذ ذكروا قائمة تتكون من 21 فئة (الاستراتيجية، الطبيعية، السياسية، المنتجات، العمليات، المالية، المعلومات، الاقتصادية، المادية، التوريد، السوق، النقل، التقنية، الجنائية، السيولة، الامتثال، الإدارة، التخطيط، الإنـسان، البيئة والتصاريح المحلية)، وهذا ما يدل على مدى ضخامة المخاطر المتنوعة التي يمكن ان تحدث [14] فـي حـيـن صـنـف [20] انواع المخاطر التي تحيط بالمنظمة ويمكن توضيحها في الشكل (1) وكما يأتي :

ادى التطور والتنمية البشرية والتنظيمية في عالمنا اليوم، الى زيادة عدد المخاطر، فكلما اصبحنا المنظمات اكبر حجما واكثر تعقيدا ، فأنها تميل الى مواجهة مجموعة متزايدة من المخاطر المعقدة والمختلفة طوال الوقت [1]، ما يدعو الى اتخاذ مجموعة من القرارات في ظل العديد من المتغيرات المحيطة، وكل قرار يترتب عليه حالة من عدم التأكد ويصاحب اتخاذ القرار مخاطرة [2] ، إذ إن عدم التأكد هو نقص في معرفة المستقبل فيضمن حدوث السـجـد و السـيئ [3]، في حين ان المخاطرة هي إمكانية حدوث حدث مستقبلي محدد بشكل سيئ أو مثير للدهشة أو مفاجئ [10]. إن المخاطر هي مزيج من عاملين العامل الاول هو احتمال وقوع حدث ضار أو خطر ، اما العامل الثاني فهو عواقب الحدث الضار ومن الضروري فهم ما إذا كان الحدث "مخوفاً بالمخاطر" بالفعل ، فضلا عن ادراك التأثيرات المحتملة الناتجة عن حدوثه أو عدم حدوثه . وان تحديد المخاطر بهذه الطريقة يتطلب اتخاذ الاحكام والقرارات الملائمة. وتتألف طبيعة اي خطر من ثلاثة عناصر اساسية : الحدث ، والاحتمال، والشدة (أو الاثر) ، وان هذا الحدث هو وصف للخطر كما قد يحدث وعليه من الضروري وصف احداث المخاطر بالجمال الكاملة الواضحة ليتمكن مدير المخاطر من استكشاف حدث



الشكل (1) : انواع المخاطر

Source : [9]

المبحث الاول: منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

برزت مشكلة البحث المتمثلة بحاجة الوزارة الى تصميم منهج لتقييم مخاطر وزارة الداخلية مجال البحث، وعلى مستوى الوزارة وتشكيلاتها وفقاً لمعايير محددة بحسب متطلبات الخطة الاستراتيجية لوزارة الداخلية 2019-2023، يقوم بتنظيم التأثيرات السلبية الناتجة عن غياب هذه الوثيقة المهمة والتي توضح جميع جوانب عمليات وانشطة إدارة المخاطر من تحديد المخاطر، مروراً بتقييمها، ووصولاً الى معالجتها والتأكد من فاعلية هذه الحلول المقترحة لمعالجة المخاطر المحددة بشكل كامل كما موضح .

ثانياً: أهداف البحث

برزت اهداف الدراسة من الهدف الاستراتيجي لوزارة الداخلية العراقية المتمثل بـ(تطوير آليات عمل المنظومة الادارية والمالية وبناء مؤسسة أمنية مهنية) والذي ورد في الخطة الاستراتيجية للأعوام 2019-2023، ومن هذا المنطلق يمكن توضيح هدف البحث بإعداد استمارة خاصة توضح خطوات تحديد المخاطر وتقييمها وكيفية تحليل اسبابها واساليب وضع الحلول لمعالجة المخاطر التي تحيط بأعمال كل تشكيل.

ثالثاً: أهمية البحث

برزت أهمية البحث في تصميم منهج لتقييم مخاطر وزارة الداخلية مجال البحث الذي يساعد في ارشاد تشكيلات الوزارة المبحوثة الى مصادر الخطر التي يتوجب التركيز عليها لمعالجتها واستغلالها كفرص مستقبلية، وستسهم المعلومات الموثقة في تسهيل عمليات تبادل المعلومات بين التشكيلات، من خلال رفع المعلومات الموثقة كافة الى فريق العمل الوزاري المشكل لهذا الغرض وبما يسهم في تنفيذ سياسة المخاطر العامة في وزارة الداخلية العراقية.

أولاً: بعض الدراسات العربية

رابعاً: منهج البحث

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

خامساً: البعد المكاني والزمني

تمثلت ابعاد الدراسة بالآتي :

1. الحدود المكانية : اختيار وزارة الداخلية العراقية بتشكيلاتها بوصفها مجال للدراسة ومكاناً للتطبيق.
2. الحدود الزمانية: تمثلت المدة الزمانية التي أجرت فيها الباحثة المعايضة الميدانية في الوزارة وبعض تشكيلاتها ابتداءً من 24 / 10 / 2021 ولغاية 26 / 6 / 2022.

سادساً: عرض بعض الدراسات السابقة

اولاً: الدراسات العربية

من خلال المراجعة المستفيضة لعدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المخاطر وكيفية التعامل معها، اختيار عدد من الدراسات التي ساعدت الباحثة ووجهتها في عملية اعداد الدراسة الحالية وبناء طرح علمي يستند الى أهم الأسس الرئيسية التي يبني عليها البحث العلمي، عليه أهتم المبحث الحالي بعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بدراستنا الحالية وكما يأتي:

اسم الباحث: [4]	
تشخيص الفجوة بين بنود المواصفة القياسية الدولية ISO 31000:2018 وواقع نظام إدارة المخاطر في المركز الوطني للاستشارات الهندسية	عنوان الدراسة
تحديد الفجوة بين بنود المواصفة القياسية ISO 31000:2018 والواقع الفعلي لنظام ادارة المخاطر في المركز الوطني للاستشارات الهندسية.	هدف الدراسة
وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة/ المركز الوطني للاستشارات الهندسية	مجتمع وعينة الدراسة
دراسة حالة.	منهج الدراسة
قائمة الفحص، الملاحظة المباشرة، المقابلات الشخصية.	ادوات الدراسة

أبرز النتائج	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.
--------------	--

اسم الباحث: [5]	
عنوان الدراسة	تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر ISO 31000:2018 دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية
هدف الدراسة	التعرف على واقع مخاطر الموارد البشرية بجامعات المملكة العربية السعودية الحكومية والأهلية، وتقويمها وفقاً لمواصفة إدارة المخاطر، وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر (ISO 31000:2018)، من خلال إجراء مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية.
مجتمع وعينة الدراسة	جامعات المملكة العربية السعودية الحكومية والأهلية لعينة بلغت (259) فرداً من وكلاء الجامعات.
منهج الدراسة	المقارن.
ادوات الدراسة	الاستبانة، المقابلات الشخصية.
أبرز النتائج	أن اهتمام الجامعات السعودية بإدارة مخاطر مواردها البشرية محصور في بعض الإجراءات في وحدات غير مختصة أو غير دائمة، وكانت تقديراتهم لأهم مخاطر الموارد البشرية (عالية). ووجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات حول توافر مكونات (مبادئ، عمليات) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تبعاً لنوع الجامعة، وكانت لصالح الجامعات الحكومية، بينما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات حول توافر مكونات (نظام) إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية تبعاً لنوع الجامعة.

اسم الباحث: [6]	
عنوان الدراسة	التكامل بين مواصفة ادارة الخطر ISO 31000:2018 ونظام اجراءات الوقاية من الحوادث واصابات العمل / دراسة حالة في شركة توزيع المنتجات النفطية / بغداد
هدف الدراسة	تشخيص مدى تطبيق بنود مواصفة إدارة الخطر ISO 31000:2018 كمتغير مستقل ومدى الالتزام بنظام اجراءات الوقاية من الحوادث واصابات العمل كمتغير تابع ، وتحديد الفجوة لكل من المواصفة ولنظام اجراءات الوقاية من الحوادث واصابات العمل وأسباب حدوثها، وكيف تسهم المواصفة في تقليل الحوادث واصابات العمل.
مجتمع وعينة الدراسة	شركة توزيع المنتجات النفطية/ بغداد.
منهج الدراسة	دراسة حالة.
ادوات الدراسة	قائمة الفحص.
أبرز النتائج	هي أن الشركة لا تقوم بتوفير جميع الموارد اللازمة لإدارة المخاطر، والضعف في توثيق عملية دمج إدارة المخاطر في جميع مفاصل الشركة، وأن الشركة لا تقوم بتحسين وتكييف إطار عمل إدارة المخاطر بصورة مستمرة ومنهجية بل يكون لمدة متباعدة.

ثانياً: بعض الدراسات الاجنبية

اسم الباحث: [7]	
عنوان الدراسة	Critical Success Factors of Risk Management with the Advent of ISO 31000 2018 - Descriptive and Content Analyzes عوامل النجاح الحاسمة لإدارة المخاطر مع ظهور ISO 31000 2018 - تحليلات الوصف والمحتوى
هدف الدراسة	التحقيق في تقلب عمليات سلسلة التوريد العسكرية في المملكة المتحدة، عبر (1) التحقيق في طبيعة وأسباب التباين في سلسلة التوريد العسكري و(2) للتأكد مما إذا كان يمكن تطبيق منهجية الحبود السداسي بشكل مفيد في هذا السياق.

مجتمع وعينة الدراسة	القطاع العسكري للمملكة المتحدة.
منهج الدراسة	كمي.
ادوات الدراسة	قائمة الفحص، المقابلات الشخصية.
أبرز النتائج	أن الحيويد السداسي قابل للتطبيق في سلسلة التوريد العسكري، ومع ذلك فقد استنتج أيضاً أنه من غير المرجح أن يتم تنفيذه في جميع أنحاء سلسلة التوريد في ظل الظروف الحالية، بسبب سياسات المخزون الحالية وانخفاض مستويات النشاط في فئات طلب معينة، والأهم من ذلك كشف البحث عن الآثار الضارة للاعتماد الثقافي والتنظيمي على المتوسط المتوسطات كمقياس للأداء، لذا ينبغي إيلاء الاعتبار العاجل لإدخال تدابير قائمة على التباين بدلاً من ذلك، عند إتاحتها لموظفي مركز التوزيع في شكل مخططات شريطية سهلة الاستخدام، وتوضيح المقاييس المستندة إلى التباين الآثار الحقيقية لضوابط العملية السيئة على زملائهم العسكريين .

اسم الباحث: [8]	
عنوان الدراسة	ISO 31000-based integrated risk management process assessment model for IT organizations انموذج تقييم عملية إدارة المخاطر المتكاملة المستند إلى ISO 31000 لمنظمات تكنولوجيا المعلومات
هدف الدراسة	تقديم انموذج تقييم عملية إدارة المخاطر المتكاملة المستند إلى ISO 31000 لمنظمات تكنولوجيا المعلومات الذي يمكن من دمج العديد من المعايير الموجهة نحو عملية ISO بطريقة سهلة والتي غالباً ما تستهدفها مؤسسات تكنولوجيا المعلومات.
مجتمع وعينة الدراسة	وزارة العلوم والتكنولوجيا الاسبانية.
منهج الدراسة	تطبيقي.
ادوات الدراسة	المقابلات الشخصية، المعايشة الميدانية، الملاحظة المباشرة.
أبرز النتائج	يغطي انموذج العملية الناتج العمليات المحددة من ISO 31000، مع العمليات المشتركة في ISO 21500 لأن آليات نظام الإدارة موجودة فيها جميعاً، حتى لو كانت جميع المعايير لا تتيح الحصول على الشهادة، فضلاً عن ذلك حددت عمليات أكثر تحديداً لأنشطة إدارة المخاطر المخصصة، نظراً لأنها تعد أن القدرات التنظيمية لإدارة المخاطر في الشركات التي لديها مؤسسات تكنولوجيا المعلومات يمكن تعزيزها من خلال معايير ISO المحددة.

اسم الباحث: [9]	
عنوان الدراسة	Applying ISO 31000:2018 as Risk Management Strategy on Heavy Machinery Vehicle Division تطبيق ISO 31000:2018 كاستراتيجية إدارة مخاطر لقسم مركبات الآلات الثقيلة
هدف الدراسة	مراقبة مستوى الفاعلية في تطبيق معيار إدارة المخاطر ISO 31000:2018 في عمليات الآلات الثقيلة عبر تطبيق حكم الخبراء في تقنيات تقييم المخاطر باستخدام الاسئلة.
مجتمع وعينة الدراسة	الشركة البولندية (Mostostal Warszawa SA) لكل من المدير الفني / العمليات، ورئيس قسم المعدات الثقيلة، ورئيس الفريق الهندسي، ورئيس فريق اللحام.
منهج الدراسة	دراسة حالة.
ادوات الدراسة	الاستبانة، المقابلات الشخصية.
أبرز النتائج	هنالك 20 خطراً يمكن أن يعطل مسار عملية تقسيم الآلات الثقيلة، واستناداً إلى مرحلة تقييم المخاطر باستخدام أداة رقم أولوية المخاطر وخريطة مستوى المخاطر، وقد رأينا من تقييم استراتيجيات إدارة المخاطر إذا كانت استراتيجية التخفيف تفصل بين المخاطر (لذا يجب أن يكون مشغلو المعدات الثقيلة من ذوي الخبرة وأن يتبع روتين الصيانة الثقيلة كتابهم اليديوي) وهو أفضل استراتيجية معالجة متوافرة.

الفرص المتاحة ولا يمكن فصل إدارة الأرباح عن إدارة الخسائر وان إدارة المخاطر ليست سوى جزء من إدارة العوائد والأرباح [19].

ثانياً: أهداف إدارة المخاطر

تختلف أهداف إدارة المخاطر وفقاً لكل منظمة وصناعتها وبيئة السوق، بناءً على عدد من الدراسات قمنا بتسليط الضوء على أهدافها الأساسية وتلخيصها والتي نوضحها على النحو الآتي:

1. التعامل مع جميع المخاطر الكامنة في المنظمة وسياقها ويتم تنفيذ ذلك من خلال تنظيم المخاطر على أساس تكرار الحدوث، ومستوى التأثير، والأهمية متبوعة بالترتيبات اللازمة للتحكم في المخاطر المحددة، إذ يمكن تصنيف المخاطر إلى قسمين بناءً على هيكلها: تلك التي يمكن تقدير تكاليفها وهي مخاطر قابلة للقياس الكمي، والأخرى لا يمكن توقع آثارها المالية بشكل مباشر أي المخاطر القابلة للتأهيل [20].

2. تعالج إدارة المخاطر نوعين من مخاطر الأعمال التي تتكون من المخاطر التقليدية غير الريادية المرتبطة بالحريق أو التلوث أو الاحتيال والمخاطر الريادية المرتبطة بأحداث مثل إنشاء مصنع جديد أو إطلاق منتج جديد، في حين أن التأمين متاح لتقديم تعويض عن الأحداث الكارثية، لذا فإن مخاطر التنظيم تتطلب تدابير معينة يتم توفيرها من خلال إطار إدارة المخاطر لإزالة أو تقليل تأثير المخاطر المصاحبة [21].

3. عندما لا يمكن القضاء على المخاطر فيمكن زيادة حدود تحمل كل مجتمع لآثارها وتقليل احتمالات مخاطر الكوارث، ومن ثم يصبح الهدف الأساسي لمصالح المنظمة هو فحص الأهداف الرئيسية للحد من المخاطر [22].

ثالثاً: العوامل المؤثرة في إدارة المخاطر

يمكن توضيح اهم العوامل المؤثرة في ادارة المخاطر على النحو الآتي:

1. الاتصالات: يعد التواصل أمراً بالغ الأهمية لتقليل المخاطر بشكل فاعل، كما إنه يوفر فرصاً لتوضيح وفهم التقدم الذي تحرزه المنظمة للعاملين لمناقشة الأساليب المحسنة وتأثيرات استخدام استراتيجيات تقليل المخاطر المختلفة، وتمكن عملية الاتصال الموظفين من فهم أدوارهم ومسؤولياتهم داخل المنظمة عندما يتم تغيير الهيكل، إذ يشارك العديد من الأشخاص المختلفين في تحديد وتقييم المخاطر داخل المنظمة، لذا ينبغي أن تفهم الإدارات فكرة التحقق وإذا كان العديد من

ثالثاً: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة

تمثلت مجالات الإفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية بالآتي:

1. دعم الجانب النظري في مجال المخاطر وإدارتها قبل واثناء وما بعد حدوث الخطر التي يمكن الحصول عليها.
2. البناء المعرفي للدراسة والتعرف على بعض المراجع والمصادر في مجال الدراسة الحالية.
3. اعداد وتصميم منهجية الدراسة الحالية 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.
5. الاطلاع على تطور المقاييس الخاصة بالدراسة وكيفية اختيار المعايير والعناصر والمقاييس والمؤشرات المناسبة والملاءمة لموضوع الدراسة الحالية.

المبحث الثاني: التأطير النظري لمتغير البحث

اولاً: تعريف ادارة المخاطر

إن جميع المنظمات معرضة للمخاطر ، ومعظم المنظمات تقوم بنوع من إدارة المخاطر، وإذا أردنا أن نفهم بدقة أنواع وطبيعة المخاطر وإدارتها بطريقة منتظمة وفعالة فإننا بحاجة إلى عملية محددة على نحو جيد وان إدارة المخاطر قد اخذت الاولوية في جدول أعمال الادارة العليا، إذ تدرك المنظمات أن قدرتها على إدارة المخاطر تـ.....ؤثر بشكل أساس في قـ.....درتها على العمل بنجاح [16]، ويمكن الإشارة الى إدارة مخاطر الأعمال بأنها عملية يتم فيها تحديد المخاطر وتحليلها وقياسها وإدارتها حيثما أمكن في سياق تمويل واستراتيجية المنظمات، ويمثل جوهر ادارة المخاطر ان تعمل جميع أنشطة الأعمال بكفاءة [17] وكذلك ترتبط إدارة المخاطر بالإدارة الاستراتيجية من خلال اضافة قيمة، إذ إن إدارة المخاطر تخلق قيمة مضافة عند استعمالها وتعمل المنظمات التي تدير مخاطرها بطريقة منتظمة على تحسين قدرتها التنافسية ، فلا بد أن تصبح إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من توجهات جميع شركات الاستثمار في اتخاذ القرارات والمساءلة وتشتمل إدارة المخاطر على الثقافة والعمليات والهيكل الموجهة نحو الإدارة الفعالة للفرص المحتملة والآثار الضارة في بيئة معينة [18]، إذ تتطلب إدارة المخاطر اتخاذ مجموعة من القرارات التكتيكية والاستراتيجية للسيطرة على تلك المخاطر واستغلال

يعد هذان العاملان مكونين لنموذج العمل الذي يوازن بين الأهداف الأساسية للمنظمة ومستوى الراحة المطلوب لتحقيقها [27].

8. الموارد الكافية: من حيث الموظفين المؤهلين والتقدير والخبرة والوقت اللازم لتنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية بطريقة قد تحسن عمليات إدارة المخاطر بسبب مشاركة الأفراد والتخصيص الصحيح للموارد والأدوات والتقنيات [26].

9. اغتنام الفرص: إن عامل نجاح استراتيجيات إدارة المخاطر المؤسسية هو مستوى الفرص التي يتم اغتنامها، ومن المسلم به أن تركيز منهج المخاطر في كثير من الأحيان يركز على التهديدات ولا ينطوي على آليات الرفع للفرص بالجهود اللازمة، فعندما يكون لدى المنظمة قدرة أعلى على توليد المخاطر من منافسيها، فإنها تدمج تمايزاً تنافسياً مهماً، وبمجرد أن تتمكن هذه المنظمة من فهم سيناريوهات عدم التأكد بشكل أفضل فأنها تزيد من فرص الاستفادة من الفرص الجديدة [24].

10. تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها: استناداً إلى مصادر المخاطر الداخلية والخارجية، تقوم المنظمات بتحديد وتحليل وتطوير الاستجابات للتعرض للمخاطر، ومن خلال تنفيذ هذه الإجراءات من الممكن وضع قائمة بالمخاطر الرئيسية ذات التأثير المحتمل على النتائج المخطط لها، مما يساعد في عملية تحديد الأولويات لهيكل الاستجابات لتقليل احتمالية حدوث و/ أو تأثير مثل هذه الأحداث [27].

رابعاً: مفهوم المواصفة ISO 31000:2018

يعد معيار ISO 31000:2018 وثائق تحدد المواصفات والاجراءات والمبادئ التوجيهية التي تهدف الى ضمان ان المنتجات والخدمات والانظمة امنة ومتناسقة وموثوقة، والاذخ بها طوعي وغير ملزم، لتغطي مجموعة متنوعة من المجالات. واما معيار ادارة المخاطر فقد تم تطويره من قبل اللجنة الفنية ISO 262، ادارة المخاطر والاسم الرسمي للمعيار هو ISO 31000:2018 ادارة المخاطر- ارشادات، تم نشره في فبراير 2018، وهو الاصدار الثاني، حيث سبق وان نشر معيار ISO 31000:2009 الا ان الاصدار الجديد الغاه وحل محله، وكان هذا التجديد من اجل تبسيط المحتوى والاستجابة لاحتياجات وتوقعات اصحاب المصلحة المتغيرة، ومن الملاحظ انه لم يكن هناك تغيير جوهري يذكر بين الاصدارين حتى لا يحصل الضرر على من سبق وعمل بالاصدار الاول، الا ان التحسين الجديد ركز

الأشخاص يتخذون قراراً بشأن أهمية المخاطرة فسيصلون إلى النتيجة نفسها [23].

2. التزام الإدارة والقيادة: يعد عامل نجاح حاسم كونه قوة دفع داخلية لتنفيذ إدارة المخاطر في المنظمة، بطريقة ترى المكونات الأخرى للعملية كأولوية وأساسية للمنظمة والذي يسهل مواصلة استراتيجية المخاطر مع أهدافها [24].

3. الثقافة التنظيمية ومعرفة الموظفين: تعرف الثقافة بأنها البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أفراد مجموعة عن أخرى"، إذ تشكل الثقافة اتجاهات القيم والأفكار والمعتقدات والمشاعر التي تنقلها الرموز كمحددات في بناء السلوك، ، لذا فإن تكامل الثقافات المختلفة لتشكيل النظام العام ضروري لإدارة المخاطر التي من شأنها أن تجعل النظام كياناً كاملاً مشتركاً إذ تتكامل التصورات والقيم العميقة الجذور لكل فرد في المنظمة لتشكيل نظام موثوق به ، فالثقافة مطلوبة لإدارة المخاطر بشكل فاعل لأن نقل المعلومات يتطلب من الأفراد مقابلة بعضهم البعض للتفاعل وتبادل الأفكار وتبادل المعلومات، فضلاً عن ان الثقافة تعمل على تطوير الأفراد الذين يسعون باستمرار إلى ابتكار الافكار والمعرفة والى حلول جديدة [23].

4. الاستراتيجيات والسياسات: تحدد المنظمة السياسات والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تقليل المخاطر بطريقة منظمة، لأن الاستراتيجيات مصممة لتحديد المخاطر وتقييمها [25].

5. ثقافة السلامة: نتاج القيم الفردية والجماعية والمواقف والتصورات والكفاءات وأنماط السلوك التي تحدد الالتزام بأسلوب وكفاءة إدارة الصحة والسلامة في المنظمة، وتتميز المنظمات التي تتمتع بثقافة سلامة إيجابية باتصالات تقوم على الثقة المتبادلة، ومن خلال التصورات المشتركة لأهمية السلامة والثقة في فاعلية التدابير الوقائية [23].

6. امتثال المنظمة للقوانين واللوائح المعمول بها: تبرز كعامل ذي صلة للتحقق من ممارسات المنظمة للامتثال للسياسات والقوانين واللوائح الداخلية والخارجية، وبطريقة يتم فيها تقدير المنظمات ذات السلوك المسترشد بالمعايير التي يعترف بها السوق كممارسات جيدة وقبولها بسهولة أكبر كشركاء أعمال جيدين من قبل الزبائن والموردين [26].

7. التسامح والرغبة في المخاطرة: تحمل المخاطر هو درجة أو مقدار أو حجم المخاطر التي تكون المنظمة على استعداد لتحملها، والرغبة في المخاطرة هي مستوى عدم التأكد الذي ترغب المنظمة في تحمله عند توقع المكافأة، من هذا المنظور

5. توفر المواصفة ISO 31000 فرصة لمراجعة ممارسات إدارة المخاطر الحالية في المنظمة [29].
6. تستخدم ISO 31000 كوسيلة للتفاعل بشكل أكثر فاعلية مع وحدات الأعمال، وليس كذريعة لزيادة عبء التقارير الإدارية، إذ ان اقتراح الأعمال للإدارة الفاعلة للمخاطر هو تعزيز التحسين في أداء الأعمال [30].

المبحث الثالث: الجانب العملي

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

على تبسيط المعيار، تقليل مصطلحاته، ابراز اهمية العوامل البشرية والثقافية في تحقيق اهداف المنظمة والتركيز على دمج ادارة المخاطر في عملية صنع القرار، ومع ذلك تمت المحافظة على الرسالة ISO 31000:2009 العامة وهي: دمج ادارة المخاطر في كل المستويات الاستراتيجية والتشغيلية. ويحدد معيار ISO 31000:2018 ادارة المخاطر - ارشادات، مجموعة من الارشادات التي تعدّ اختيارية وليست الزامية بحسب طبيعة كل منظمة [28].

خامساً: أهمية المواصفة ISO31000:2018

تبرز أهمية المواصفة (ISO31000:2018) من خلال النقاط الآتية:

1. تُعد مرجعاً معترفاً به دولياً للعديد من المنظمات، إذ تعد 31000 مرجعاً مشتركاً لأصحاب المصلحة المعنيين بإدارة المخاطر، فالإلمام بمحتوى واعتماد إطار عمل إدارة المخاطر والعملية الموصوفة يكون مفيداً لمتخصصي إدارة المخاطر، خاصة في المؤسسات الكبيرة و/ أو المعقدة [29].
2. تعد المواصفة ISO 31000 أداة سهلة الاستخدام، بإمكان اعتمادها من قبل المنظمات على اختلاف أحجامها وأنشطتها [30].
3. شملت المواصفة ثلاث ركائز هي مبادئ إدارة المخاطر؛ إطار إدارة المخاطر؛ وعملية إدارة المخاطر، وهذه البنية قوية وسهلة التطبيق نسبياً، إذ تتناول المبادئ مسألة غرض وأهداف إدارة المخاطر، ويحدد الإطار التفويض والالتزام على مستوى الإدارة العليا ومجلس الإدارة، كما يتطلب وصفاً للسياسات التنظيمية الداخلية والخارجية، بينما تصف العملية تنفيذ إدارة المخاطر على مستوى وحدة الأعمال للأنشطة اليومية لـ "تقييم المخاطر" و "معالجة المخاطر" [29].
4. هذه المواصفة تساعد المنظمة على دمج إدارة المخاطر في نظام الإدارة الشامل الخاص بها، لذا ينبغي على المنظمات ان تكيف مكونات إطار العمل مع احتياجاتها الخاصة، لذلك يجب أن تكون إدارة المخاطر جزءاً من نظام إدارة المنظمة بدلاً من عدّه إضافياً قائماً بذاته [30].

6	عدم العمل بالتسليم المراقب	ضرورة تفعيل (التسليم المراقب) الذي تم اقراره في قانون المخدرات المتأخذ من خلال عقد مذكرات تفاهم واتفاقيات أمنية مع دول الجوار والدول الاقليمية المحاذية لها	غير كافي	تم تشكيل عدة لجان جول عقد مذكرات تفاهم دولية الا ان تلك المذكرات لم تفعل لحد الان	عقد مذكرات تفاهم مع الدول المجاورة والدول الاقليمية في مجال مكافحة المخدرات	مديرية التعاون العربي والدولي	العمل وقف مذكرات التفاهم الدولية
7	تناول المخدرات من قبل منسوبي المؤسسات العسكرية والامنية	وجود مؤشرات سلبية على تعاطي بعض الافراد العاملين في الاجهزة الامنية للمخدرات والمؤثرات العقلية او تداولها ولا نجد ما يشير لوجود متابعة جديّة لمعالجة هذه الحالات	غير كافي	تم مفاتحة مديريةية الخدمات الطبية حول الموضوع لاستكمال حملاتها السابقة	القيام بحملات فحص وتحليل الدم والادرار بشكل مفاجئ	1- مديريةية الخدمات الطبية 2- مديريةية أمن الافراد	الالتزام بالضبط العسكري لكافة منسوبي الدوائر في المؤسسات العسكرية
8	ضعف الامكانيات الفنية والالكترونية	افتقار اقسام شؤون المخدرات من الاجهزة الفنية والالكترونية الحديثة المستخدمة في تتبع الهواتف النقالة للمتهمين والتي يحتاجها ضباط التحقيق في تحديد اماكن تواجد المتهمين اثناء اجراء اتصالاتهم واجهزة استرجاع محذوقات الهواتف واجهزة التنقيط وتحديث جهاز قواعد البيانات للمتهمين	غير كافي	استخدام جهاز الكتروني كقاعدة بيانات للمتهمين ذات نظام قديم منذ عام 2009 لا يفي بمتطلبات العمل	توفير كافة الاجهزة الفنية والانظمة الالكترونية الكفيلة بمراقبة المتهمين ومعلوماتهم واستكمال قاعدة بيانات بجرانم المخدرات	مديرية الاتصالات ونظم المعلوماتية	توفير الدعم اللوجستي للقوات الامنية
9	التسول	انتشار ظاهرة تسول الاطفال والنساء المشردين	غير كافي	1- التنسيق مع مديريةية الرعاية الاجتماعية والجهات ذات العلاقة. 2- نشر البوسترات التوعوية والتثقيفية للمعالجة. 3- تفعيل الاجراءات القانونية بحق المتسولين. 4- عقد ندوات تثقيفية مع الجهات ذات العلاقة	1- تكثيف دوريات المتابعة بحق المخالفين 2- توفير فرص عمل. 3- تكثيف الدورات التثقيفية والتوعوية. 4- دعم قسم حماية الاسرة والطفل والشرطة المجتمعية بكافة احتياجاتهم. 5- زيادة مستوى كفاءة قسم حماية الاسرة والطفل	1- مديريةية حماية الاسرة والطفل. 2- مديرديات شرطة المحافظات والمنشآت	السيطرة على هذه الظاهرة ووضع اجراءات للحد منها
10	التظاهرات	حماية التظاهرات والمتظاهرين السلميين من الاعتداء وتأمين الحماية للمنشآت الحكومية	غير كافي	1- تأمين الحماية للمتظاهرين السلميين. 2- تأمين الحماية للمنشآت الحكومية والممتلكات العامة والخاصة	1- دعم افواج الطوارئ وافواج حفظ القانون ومديرية حماية المنشآت في مجال حماية المتظاهرين السلميين. 2- تأمين الحماية للمنشآت الحكومية 3- تفعيل الجانب الاعلامي للحفاظ على الممتلكات العامة والخاصة	1- مديريةية شؤون الافواج. 2- افواج حفظ القانون 3- مديريةية حماية المنشآت المحلية. 4- اقسام الشرطة 5- اقسام شرطة النجدة 6- الشرطة المجتمعية	عدد المظاهرات المؤمنة
11	الإرهاب	حدوث عمليات ارهابية من قبل العناصر التخفيرية	غير كافي	1- وضع اجهزة كشف المتفجرات في السيطرات 2- التنسيق مع الاجهزة الاستخبارية 3- تشديد الرقابة على الحركات الدينية المتطرفة	1- شراء اجهزة متطورة لكشف المتفجرات 2- شراء عدد من الكلاب البوليسية المتخصصة في لكشف المتفجرات واجراء مسح دوري 3- زيادة الكادر البشري لغرض تغطية الرقعة الجغرافية وذلك لوجود منافذ صحراوية	1- مديريةية المتفجرات 2- مديريةية شؤون السيطرات اقسام الاستخبارات في المحافظات	عدد العمليات التي تم السيطرة عليها

12	العنف الاسري	زيادة حالات العنف والتفكك المجتمعي الاسري في المجتمع	غير كافي	1- التحقيق بالجرائم الخاصة بالاسرة وإحالة المطلوبين للقضاء 2- التعاون مع المؤسسات الدينية لنشر روح التسامح والمحبة في المجتمع 3- إجراء حملات توعية وتنقيف للتعريف بمخاطر العنف والتفكك الاسري	1- دعم قسم حماية الأسرة والطفل من العنف الأسري 2- تفعيل الجانب الإعلامي في مجال تنقيف الأسرة والطفل 3- تفعيل التعاون مع المؤسسات الدينية ومنظمات المجتمع المدني في مجال توعية وتنقيف الاسرة والمجتمع	1- مديرية شرطة حماية الأسرة والطفل من العنف الأسري 2- الشرطة المجتمعية 3- ادارة العلاقات والإعلام	تقليل حالات العنف الاسري بالتعاون مع الأقسام ذات العلاقة
13	الايتزاز الالكتروني	استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لغرض الابتزاز والنصب والاحتيال	غير كافي	1- التنسيق والتعاون مع الأجهزة الأخرى في مجال كشف الجرائم 2- دعم قسم حماية الأسرة والطفل 3- إجراء حملات توعية 4- إجراء جولات ميدانية من قبل الشرطة المجتمعية للمدارس والجامعات لتنقيف الطلبة	1- تشديد العقوبات في الجرائم الالكترونية 2- نشر الوعي بين المواطنين بخصوص الاستخدام الصحيح لمواقع التواصل الاجتماعي 3- إجراء حملات توعية	1- الأقسام التحقيقية بمديريات شرطة المحافظات 2- قسم العلاقات والإعلام 3- الاستخبارات 4- الأمن الوطني	عدد الحالات التي تم التوصل اليها
14	الاتجار بالبشر والاعضاء البشرية	التغريب بالأشخاص المتعاقين او الاجانب داخل البلد لغرض المتاجرة بهم او بأعضاهم البشرية من قبل العصابات الاجرامية	غير كافي	عقد مؤتمرات دولية للتنسيق الأمني بين الدول للقضاء على العصابات الإجرامية التي تمارس الاتجار بالبشر والاعضاء البشرية وإدخال برامج فنية حديثة لمتابعه عصابات الاتجار بالبشر والاعضاء البشرية وتخصيص مغازز في المستشفيات والمراكز الخاصة بزراعة الكلى وتجديد المصادر والمخبرين السريين والتوعية من خلال الإعلام المرئي والملصقات والتنسيق مع منظمات المجتمع المدني لغرض تنقيف المجتمع من المحاطره هذه الجرائم ومد جسور الثقة والتواصل مع المواطنين باعتبارهم مصدر المعلومة	لتطوير المنهجي والعمل للباحثين الاجتماعيين المخصصين في دور الإيواء وتخصيص برامج إذاعية ومرئية والتنسيق مع المؤسسات العشائرية والدينية من أجل التوعية لمخاطر الاتجار بالبشر	1- مديرية مكافحة الإجرام قسم مكافحة الاتجار بالبشر 2- وكالة الاستخبارات والتحقيقات الاتحادية 3- مديرية الأمن الوطني	عدد الحالات التي تم التوصل اليها ومنعها
15	تعذر حل القضايا الجنائية والارهابية وملابساتها	عدم توفير منظومات مقارنة والمضاهاة لقواعد البيانات الجنائية (الصوت والصورة)	غير كافي	عدم تقديم دراسات فنية محدثة ومسرعة	1- الاستمرار بطلب توفير التخصيصات المالية 2- الاستفادة من تخصيصات الامن (تنمية الاقاليم) لاقتناء المنظومات المذكورة 3- التنسيق مع الدول الصديقة لتقديم تلك المنظومات على شكل منح	1- الجهات الداخلية: مديرية تحقيق الادلة الجنائية 2- الجهات الخارجية: مديرية العقود مديرية التخطيط والمتابعة الشؤون المالية	عدد القضايا الجنائية والارهابية التي تم حلها
16	(الخطر الخدمي) عدم توفر مشروع بنك المعلومات ويتضمن العدالة الجنائية وقواعد البيانات الأخرى (محطات جمع البيانات الحيوية التكامل العلي، الربط الشبكي)	عدم توفير مركز بيانات جنائي وطني	غير كافي	تم تقديم دراسة فنية محدثة ومسرعة	1- الاستمرار بطلب توفير التخصيصات المالية 2- الاستفادة من تخصيصات الامن (تنمية الاقاليم) لاقتناء المنظومات المذكورة 3- التنسيق مع الدول الصديقة لتقديم تلك المنظومات على شكل منح	1- الجهات الداخلية: مديرية تحقيق الادلة الجنائية 2- الجهات الخارجية: مديرية العقود مديرية التخطيط والمتابعة الشؤون المالية	انشاء مشروع بنك المعلومات الجنائي
17	تقديم منظومة الاتصال اللاسلكية	تقديم منظومة الاتصال اللاسلكية	غير كافي	1- تم مفاتحة مديرية الاتصالات في وزارة الداخلية لغرض تزويدنا بمنظومة اتصالات لاسلكية جديدة او تزويدنا بأجهزة لسد النقص الحاصل 2- تم ادراج احتياجات قسم اتصالات النجدة من أجهزة اتصال ومعدات فنية ضمن الخطط السنوية لوزارة الداخلية	توفير منظومة اتصال لاسلكية حديثة تتلائم مع التوسع السكاني والعمراني وزيادة اعداد الدوريات العاملة ضمن قواطع المسؤولية	1- مديرية الاتصالات والنظم المعلوماتية 2- مديرية شرطة النجدة	بناء منظومة اتصالات حديثة وفق المعايير المتطورة
18	الحد من بيع وتهريب الأسلحة الغير مرخصة	تهديد الأمن المجتمعي وكثرة عمليات القتل والتسليب من قبل الخارجين عن القانون	غير كافي	مسك الحدود الادارية والبرية والبحرية مع دول الجوار من خلال نصب كاميرات الحرارية وتزويد مديرية الشرطة النهرية بالزوارق الحديثة لتنفيذ الواجبات	تنفيذ خطة لنزع السلاح المنفلت والغير مرخص من قبل افواج الطوارئ وافواج حفظ القانون بالتنسيق مع قيادة العمليات من خلال طيران الجيش ومراقبة محلات بيع الاسلحة من قبل مديرية الاستخبارات	1- مديرية افواج الطوارئ 2- مديرية حفظ القانون 3- مديرية الاستخبارات	عدد الحالات التي تم الوصول اليها وتخاذ الاجراءات الرادعة لها
19	الزيارات المليونية للمعتبات المقدسة من قبل العراقيين والاجانب	الزيارات المليونية للمعتبات المقدسة من قبل العراقيين والاجانب	غير كافي	تغطية الاماكن الدينية وطرق الزائرين من قبل افراد الشرطة والاجهزة المتعاقنة من الوزارات الخدمية	1- زيادة في اعداد افراد الشرطة المخصصين لتأمين الزيارة 2- تغطية طريق الزائرين والاماكن الدينية والتجمعات بالكاميرات 3- زيادة الجهد الجوي لغرض تأمين الزيارة 4- توسيع جانب الخدمة من قبل الوزارات الخدمية الأخرى	1- مديريات شرطة المحافظات كافة 2- مديرية حماية المنشآت والشخصيات 3- مديرية مكافحة المتفجرات	عدد الزيارات المؤمنة

عدد الطائرات المسيرة التي تم اكتشافها والحد من مخاطرها	1- مديريات شرطة المحافظات كافة 2- مديرية الامن الوطني 3- مديرية الاستخبارات 4- مكافحة الارهاب 5- مديرية العقود لغرض توجيه الدعوة المباشرة للشركات الاختصاصية في مجال استيراد اجهزة التشويش والاسلحة المجربة ميدانياً والامنة ومن المناشئ الرصينة للسيطرة على هذه الطائرات او اسقاطها	1- متابعة حالات التبليغ عن وجود هذه الطائرات واتخاذ الاجراءات القانونية واحالتهم للمحاكم المختصة 2- زيادة اجراءات التفتيش بالسيطرات الخارجية	غير كافي	ملاحظة وجود طائرات مسيرة تحلق في بعض المناطق الحيوية والقرى والارياف	20
عدد الاسلحة التي تم مصادرتها للدولة	1- وكالة الوزارة لشؤون الشرطة 2- مديرية الاحصاء الجنائي والاداري 3- قسم السيطرة وتنظيم السلاح 4- مديريات شرطة المحافظات وتنظيم السلاح	تنفيذ مواد السياسة الوطنية لتنظيم الاسلحة وحصرها بيد الدولة التي اقرت بموجب قرار مجلس الامن الوطني رقم (21) لسنة 2018	غير كافي	انتشار الاسلحة غير المرخصة بكافة انواعها في المجتمع العراقي واستخدامها خارج نطاق السلطة والقانون	21
عدد المخالفين للنظام	مديرية المرور	1- تشديد الرقابة المرورية وضبط المخالفين 2- الاختبار الالكتروني النظري والعلمي لطالبي اجازات السباقية 3- فتح فواطع مرورية جديدة وفق الهيكل التنظيمي المقترح 4- تأمين امنية الدوريات والدرجات 5- تأمين اجهزة قياس السرعة اليدوية واجهزة الرقابة الحديثة 6- تأمين اجهزة اتصال حديثة 7- تأمين التجهيزات والمعدات 8- انشاء ابنية للقواطع المرورية الجديدة	غير كافي	ارتكاب مخالفات مرورية	22
عدد الخدمات المتوقعة	وزارة الداخلية مديرية صندوق شهداء الشرطة	1- الدعم والتطوير الفني لمنظومة المشروع الوطني 2- انجاز التعاقدات الخاصة بتأمين متطلبات المشروع الوطني 3- العمل على توفير الاعتمادات المالية اللازمة 4- انشاء مواقع جديدة لاستيعاب حجم المراجعات 5- تأمين الوثائق من اجازات التسجيل واجازات السباقية 6- انشاء مواقع تسجيل واجازات جديدة في كافة المحافظات	غير كافي	عدم امكانية تقديم الخدمات في مجال تسجيل المركبات ومنح اجازات السباقية بالشكل والامل	23
زيادة الوعي المروري بالتنسيق مع العلاقات والاعلام ومنظمات المجتمع المدني	مديرية المرور	1- زيادة برامج التوعية المرورية في القنوات الفضائية 2- توزيع المطبوعات والنشرات التوعوية على السائقين 3- عقد ندوات والمحاضرات على الطلبة والسائقين	غير كافي	قلة الوعي المروري لدى السائقين	24
عدد التجاوزات التي تم ازالته	مديرية شرطة السكك الحديدية- الشركة العامة للسكك الحديدية	التنسيق مع قيادة العمليات المشتركة ومديريات الشرطة لغرض تأمين الحماية اللازمة لخطوط سكك الحديد من قبل القطعات الماسكة	غير كافي	انشاء وبناء على محرمات السكك	25
عدد الحالات المكتشفة للحد من السرقة ومعاقبة المتورطين	مديرية شرطة السكك الحديدية- الشركة العامة للسكك الحديدية	التنسيق مع قيادة العمليات المشتركة ومديريات الشرطة في محافظات لغرض تأمين الحماية اللازمة لخط السكك من قبل القطعات الماسكة	غير كافي	تعرض ممتلكات الشركة العامة للسكك الحديدية للسرقة والتخريب والعمليات الارهابية	26
عدد المعايير النظامية المحدثة	مديرية شرطة السكك الحديدية- الشركة العامة للسكك الحديدية	التنسيق مع قيادة العمليات المشتركة ومديريات الشرطة في محافظات لغرض تأمين الحماية اللازمة لخط السكك من قبل القطعات الماسكة	غير كافي	وجود معايير غير نظامية على خط السكك	27
توفير المواد الخاصة بالبطاقة الوطنية	1- مديرية المالية 2- مديرية الاحوال المدنية والاقامة والسجلات 3- وزارة المالية 4- مديرية العقود في وزارة الداخلية	الاستمرار بطلب التخصيصات المالية لاتمام اجراءات العقد	غير كافي	تأخر اجراءات التعاقد	28

29	قلة الابنية الخاصة لدوائر البطاقة الوطنية	عدم تخصيص بنائات مؤهلة لافتتاح دوائر جديدة	غير كافي	التنسيق مع مديرية الاشغال الهندسية ومديرية العقود	مخاطبة الجهات العليا لتخصيص الابنية	1-مديرية الاحوال المدنية والاقامة والجوازات 2- مديرية العقود 3- مديرية المالية 4- الاشغال الهندسية	افتتاح ابنية جديدة
30	ضعف التدريب لكوادر البطاقة الوطنية	قلة الدورات الفنية التخصصية	غير كافي	التنسيق مع مديرية التدريب ومديرية الدعم الفني في مديرية البطاقة الوطنية	مخاطبة الجهات الداعمة لاجراء عمليات التدريب في مديرية التدريب ومديرية الدعم الفني	1-مديرية التدريب المدنية والاقامة والجوازات 2- مديرية الاحوال المدنية والاقامة والجوازات	عقد دورات تخصصية لكوادر البطاقة الوطنية
31	انقطاع خدمة الانترنت	تعرض خدمة الانترنت للانقطاع من المصدر	غير كافي	التنسيق بين مديرية الدعم الفني ومديرية الاتصالات والنظم المعلوماتية	التواصل مع كافة دوائر البطاقة الوطنية للتأكد من سلامة خدمة الانترنت وضرورة عدم انقطاع الخدمة	مديرية الاحوال والاقامة مديرية الجوازات - مديرية الاتصالات والنظم المعلوماتية	توفير خدمة انترنت عالية الجودة
32	تقادم اجهزة الحاسبات والطباعة	قلة الموارد المالية المخصصة لشراء الحاسبات و اجهزة الطباعة	غير كافي	التنسيق بين مديرية العقود و مديرية الشؤون المالية	تقديم تقرير فني للاجهزة المستخدمة والاحتياجات الضرورية لانجاز العمل	1-مديرية الاحوال المدنية والاقامة والجوازات 2-مديرية العقود 3- مديرية المالية	شراء اجهزة جديدة
33	عدم دقة المعلومات الواردة من مكاتب تسجيل البطاقة الوطنية	قلة الوعي وضعف التركيز لمدخل البيانات وعدم الدقة في ملئ البيانات الصحيحة	غير كافي	التنسيق بين مديرية الاحوال والاستخبارات والمكاتب العاملة في التسجيل	تخصيص ختم خاص لكل مكتب التسجيل لمتابعة الاجراءات	1- اقسام الاستخبارات 2-مديرية الاحوال المدنية والاقامة والجوازات	وضع قاعدة بيانات خاصة بمكاتب التسجيل مع تخصيص ختم لكل مكتب
34	ضعف الدعم اللوجستي لتتشكيلات الوزارة	قلة العقود الخاصة بشراء وتامين المواد اللازمة لعمل وزارة الداخلية	غير كافي	التنسيق بين مديرية البنى التحتية ومديرية العقود ومديرية الشؤون المالية	تحديد الاحتياجات المطلوبة لكافة تشكيلات الوزارة	تشكيلات الوزارة كافة	توقيع العقود الخاصة بالشراء
35	تقادم المستودعات الخاصة بالخرن	عدم انشاء مستودعات جديدة خاصة بخرن الاسلحة والمواد العامة	غير كافي	التنسيق بين مديرية العقود ومديرية الاشغال الهندسية ومديرية المالية	تقديم تقرير فني خاص بجاهزية المستودعات الخاصة بالخرن	تشكيلات الوزارة كافة	انشاء مستودعات جديدة
36	قلة الدورات التخصصية للجودة	ضعف التخصصات المالية الخاصة بعقد دورات تخصصية	غير كافي	التنسيق بين مديرية التدريب ومديرية الشؤون المالية	مخاطبة الجهات المانحة عن طريق مديرية التدريب	1- قسم الجودة 2- مديرية التدريب	عدد الدورات التخصصية المقدمة
37	قلة الكوادر العاملة في الجودة	عدد العاملين في الجودة لا يتناسب مع حجم المسؤولية والعمل	غير كافي	التنسيق بين مديرية الموارد البشرية وقيادات الشرطة في المحافظات	مخاطبة تشكيلات الوزارة بدعم شعب ادارة الجودة الشاملة	تشكيلات الوزارة كافة	زيادة عدد العاملين في مجال الجودة
38	عدم تطبيق المواصفات الدولية	ضعف ثقافة الجودة واهميتها لكافة الاعمال	غير كافي	دعم القيادة العليا لتطبيق الجودة	ناهيل دوائر وزارة الداخلية للعمل وفق المواصفات الدولية	تشكيلات الوزارة كافة	عدد الدوائر المؤهلة وفق المواصفات الدولية
39	ضعف الاهتمام بأساليب التدريب الالكتروني	قلة الموارد المالية لشراء أنظمة التدريب الالكتروني	غير كافي	التنسيق بين الجهات المانحة ومديرية التدريب ومديرية الشؤون المالية	تقديم تقرير خاص بتحديث أنظمة التدريب واستخدام احدث الاساليب المتطورة	المراكز التدريبية في وزارة الداخلية	عدد البرامج التدريبية الالكترونية المحدثه
40	عدم تحديث مناهج الدورات لتشكيلات الوزارة	الاعتماد على مناهج الدورات الغير محدثة	غير كافي	التنسيق بين مديرية التدريب و اقسام التدريب في كافة تشكيلات الوزارة	تحديث مناهج التدريب وفق متطلبات المواصفات الدولية الحديثة	المراكز التدريبية في وزارة الداخلية	عدد المناهج التدريبية المحدثه

عدد الهياكل المصادقة	مديرية الشؤون القانونية	مخاطبة مجلس شورى الدولة لغرض تعديل قانون وزارة الداخلية ومعالجة الملاحظات الواردة فيه	مخاطبة الجهات ذات العلاقة عن طريق الدائرة القانونية لوزارة الداخلية	غير كافي	عدم تطبيق قانون وزارة الداخلية رقم 20 لسنة 2016	عدم وجود هياكل تنظيمية مصادق عليها لأغلب دوائر الوزارة	41
----------------------	-------------------------	---	---	----------	---	--	----

المصدر: من اعداد الباحثين

ثانياً: التوصيات

1. الاعتماد على نظام إدارة المخاطر في عملية التخطيط الاستراتيجي للوزارة الداخلية من خلال الاعتماد على الدليل المقترح في الدراسة.
2. تطبيق نظام إدارة المخاطر في جميع مجالات عمل وزارة الداخلية لغرض تجنبها الصعوبات والاحطار الطارئة في بيئة العمل من خلال اعتماد الإجراءات الواردة في الدليل المقترحة في الدراسة.
3. ضرورة تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر وفق أسس علمية وعملية على مستوى وزارة الداخلية من خلال اعتمادها على الدليل المقترح في المقترح الذي اعد ليتناسب مع البيئة العراقية من وجهة نظر الباحثة.
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 العاملين كافة بمختلف مستوياتهم الوظيفية على ان تحديد المخاطر جزء من المهام الوظيفية لهم، وضرورة الاستعانة بالخبراء في عملية التقييم والمعالجة بما يضمن امن المعلومات ومراعاة السياقات الإدارية والتنظيمية المعمول فيها في الوزارة.

المصادر

- [1] Roberts, Alexander & Wallace, William & McClure, Neil,(2003), Strategic Risk Management, first edition, First Published in Great Britain, Edinburgh ,United Kingdom .
- [2] موسى، شقيري نوري ، و نور ، محمود ابراهيم ، والحداد ، وسيم محمد ، وذيب، سوزان سمير ، (2016)، ادارة المخاطر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.
- [3] النجار ، غسان محمد خليل، (2017)، أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية

مما ورد ترى الباحثة ان الدراسة خرجت بمجموعة من النتائج كان أهمها أن وزارة الداخلية العراقية لم تعد آلية عمل لمعالجة المخاطر، على الرغم من وجود قسم جودة مختص بتطبيق المواصفات، ومن ثم أن المخاطر التي عملت بها الوزارة هي مخاطر استراتيجية في حين أنّ المخاطر التشغيلية هي أيضاً لا تقل أهمية عن المخاطر الإستراتيجية التي لم تقيم، وهذا ما يؤدي الى التعامل مع جميع المخاطر بالاهمية نفسها بالرغم من تباين نتائج تقييمها لذلك لا توجد عملية تقييم للأولويات التي يتم من خلالها التركيز على كل خطر من هذه المخاطر.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. ان وزارة الداخلية اعدت خطة استراتيجية للفترة (2019-2023) الا انها لم تضع نظام أو برنامجاً او إجراءات أساسية لتقييم المخاطر التي تحول دون تنفيذ الخطة أعلاه، سوى اعتمادها على الخبراء والمتخصصين في صياغة الخطة الاستراتيجية.
2. ضعف تطبيق نظام إدارة المخاطر في وزارة الداخلية وفي جميع مجالات عمل الوزارة مما يجعل تنفيذ الاعمال تصاحبه بعض الصعوبات والمعوقات بسبب التغييرات التي تطرأ على بيئة عمل وزارة الداخلية (الخارجية والداخلية).
3. ضعف في تحديد وتقييم ومعالجة المخاطر وفق أسس علمية وعملية على مستوى وزارة الداخلية لعدم تطبيقها نظام إدارة المخاطر وفق معايير الدولية.
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.

- International Risk Management Institute ,Inc,
Dallas, Texas , USA.
- [11] Pritchard , Carl L ,(2015) , Risk Management/
Concepts and Guidance, Fifth Edition , by
Taylor & Francis Group, LLC, Boca Raton,
Florida, USA.
- [12] Silvers, Julia Rutherford ,(2008) , Risk
Management for Meetings and Events , First
edition, Published by Elsevier Ltd,
Burlington, New Jersey, United States.
- [13] BENJAMIN, ALLAN S, (2017), Enterprise
Risk and Opportunity Management, first
edition, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey,
USA .
- [14] Ermoshin , Vasilii , 2018 , Identification and
elimination of risks in Supply Chain
management automobile industry Case *PSA
Peugeot Citroen Automobiles* Focus on
identification and elimination of risks ,
Bachelor's Thesis May 2018 School of
Technology, Communication and Transport
Degree Program in Logistics Engineering,
JAMK UNIVERSITY APPLIED
SCIENCES.
- [15] Nota, Giancarlo & Di Gregorio ,Maria Pia
,(2010),A Model for Process Oriented Risk
Management , Advances in Risk
Management, Publisher Sciyo, InTech
Europe, Croatia, p :8.
- [16] Reuvid , Jonathan, (2010) , Managing Business
Risk : A practical guide to protecting your
business , 7th edition, Printed and bound in
Great Britain by MPG Books Ltd, Cornwall ,
England.
- [17] Rogers , Jamie , (2002) , Strategy, Value and
Risk – The Real Options Approach , first
edition, Press LLC Scholarly and Reference
Division and Palgrave New York, USA .
- لمشاريعهم، دراسة حالة: مشاريع حاضنة الأعمال
والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية بغزة لمتطلبات
الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية
التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين.
- [4] البياتي، محمد ثائر علي ونوري، حيدر صباح، (2019)،
تشخيص الفجوة بين بنود المواصفة القياسية الدولية (ISO
31000:2018) وواقع نظام ادارة المخاطر في المركز
الوطني للإستشارات الهندسية، مجلة كلية التراث الجامعة،
28، الصفحات 409-430.
- [5] المدرع، سفر بخيت، (2019)، تقويم إدارة مخاطر الموارد
البشرية بالجامعات السعودية وفقا لمعيار المنظمة الدولية
للمعايير لإدارة الخطر (ISO 31000:2018) دراسة
مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية، مجلة كلية
التربية، المقالة 3، المجلد 35، العدد 5، مايو 2019،
الصفحة 52-103.
- [6] اسماعيل، علي خليل، (2020)، التكامل بين مواصفة
ادارة الخطر ISO 31000:2018 ونظام اجراءات الوقاية
من الحوادث وإصابات العمل / دراسة حالة في شركة
توزيع المنتجات النفطية / بغداد، رسالة ماجستير، الجامعة
التقنية الوسطى.
- [7] Rampini, G. H. S., Takia, H., & Berssaneti, F.
T. (2019). Critical success factors of risk
management with the advent of ISO 31000
2018-Descriptive and content
analyzes. *Procedia Manufacturing*, 39, 894-
903.
- [8] Barafort, B., Mesquida, A. L., & Mas, A.
(2019). ISO 31000-based integrated risk
management process assessment model for
IT organizations. *Journal of Software:
Evolution and Process*, 31(1), e1984.
- [9] Wicaksono, A. Y. (2020). Applying ISO:
31000: 2018 as Risk Management Strategy
on Heavy Machinery Vehicle
Division. Journal homepage: [https://journal.
trunjoyo.ac.id/ijseit](https://journal.trunjoyo.ac.id/ijseit), 4(02).
- [10] George L. Head ,(2009) ,Risk Management–
Why and How, first edition ,Copyright

- enterprise risk management. *Journal of Risk Research*, 22(8), 1004-1019.
- [25] Veld, D.J.H.O. o. h. (2017). An integrated risk management process that leads to a successful infrastructure project: A case study of Heijmans. (Master's thesis, Delft University of Technology).
- [26] Yaraghi, N., & Langhe, R. G. (2011). Critical success factors for risk management systems. *Journal of Risk Research*, 14(5), 551-581.
- [27] Zhao, X., Hwang, B. G., & Low, S. P. (2013). Critical success factors for enterprise risk management in Chinese construction companies. *Construction Management and Economics*, 31(12), 1199-1214.
- [28] ISO (2018). ISO 31000:2018 – Risk management Guidelines. Geneva, Switzerland: ISO.
- [29] Björnsdóttir, S. H., Jensson, P., de Boer, R. J., & Thorsteinsson, S. E. (2022). The Importance of Risk Management: What is Missing in ISO Standards?. *Risk Analysis*, 42(4), 659-691.
- [30] Dali, A., & Lajtha, C. (2012). ISO 31000 risk management—“The gold standard”. *EDPACS*, 45(5), 1-8.
- [18] Szylar , Christian,(2010), Risk Management under UCITS III/IV, first edition, ISTE Ltd and John Wiley & Sons, Inc , United States.
- [19] S. Coleman , Thomas ,2011, A Practical Guide to Risk Management, The Research Foundation of CFA Institute .
- [20] Singh, G. (2012). Use of Knowledge Management techniques for Risk Management Application at the Initial Project Stages. (Master's thesis, Chalmers University of Technology).
- [12] Murtaja, O., & Al Wattar, A. A. (2016). Enterprise Risk Management Analysis-Case Study of a Petrochemical Company in Qatar. (Master's thesis, Lund University).
- [22] Reddy, M. (2010). An integrated model for disaster risk assessment for local government in South Africa (Doctoral dissertation, North-West University).
- [23] Derah, B. (2020). A Critical Analysis of How Enterprise Risk Management Impacts Organisational Performance (Doctoral dissertation, Cardiff Metropolitan University).
- [24] Oliveira, K., Méxas, M., Meiriño, M., & Drumond, G. (2019). Critical success factors associated with the implementation of