



الجامعة الافتراضية السورية  
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة الافتراضية السورية

**تحليل فجوة تطبيق المواصفة الدولية ISO 31000:2018 الخاصة بإدارة  
المخاطر في المنظمات غير الحكومية الإنسانية في سورية  
دراسة ميدانية على المجلس النرويجي للاجئين NRC**

**Gap Analysis of applying International Standard for Risk Management ISO  
31000:2018 in Non-Governmental Organizations (NGOs) in Syria  
Field Study in Norwegian Refugee Council (NRC)**

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالبة: منار محمد منذر الامام

manar\_151956

إشراف

الدكتور رعد الصرن

2022

## الإهداء

إلى من سهرت الليالي لرعايتي وغمرتني بعطفها وحنانها

والدتي رحمها الله

إلى من سعى وبذل المستحيل لرعايتي وتوفير احتياجاتي ودعم تحصيلي  
العلمي

والذي رحمه الله

إلى من وقفوا إلى جانبي وقدموا المساعدة والنصح عند أشد الحاجة لها

إخوتي

## شكر وتقدير

أنتقدم بالعرفان الجميل إلى كل من وقف إلى جانبي خلال فترة دراستي وأخص بالذكر أستاذي المشرف لكرم عطائه ودوام توجيه وإرشاده لي الدكتور **رعد الصرن** حتى استطعت إنجاز هذا العمل

وأنتقدم بالشكر إلى أعضاء الهيئة التدريسية في قسم ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية.

وأنتقدم بجزيل الشكر ووافر التقدير والامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذي شرفوني بمناقشة البحث وعلى دورهم الكبير في إثراء بحثي بملاحظاتهم وتوجيهاتهم.

كما أتوجه بالشكر إلى إدارة المجلس النرويجي للاجئين للدعم المقدم وتسهيل إجراءات الدراسة وإتمام هذا البحث.

وأنتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة سواء بالخبرة أو الإرشاد والتحكيم وتسهيل مهمتي من خلال توفير البيانات والمعلومات

## قائمة المحتويات

الإهداء.....	أ
شكر وتقدير.....	ب
قائمة المحتويات.....	ج
قائمة الجداول.....	ز
قائمة الأشكال.....	ط
ملخص البحث.....	ي
ABSTRACT.....	ك
مقدمة:.....	2
1-1 الدراسات السابقة:.....	3
2-1 مشكلة البحث:.....	11
3-1 أهداف البحث:.....	12
4-1 أهمية البحث:.....	13
5-1 منهج الدراسة:.....	13
6-1 المجتمع والعينة:.....	14
1-6-1 مصادر جمع البيانات والمعلومات:.....	14
2-6-1 شرح أداة الدراسة:.....	14
7-1 حدود الدراسة:.....	16
8-1 الصعوبات التي تم مواجهتها أثناء إعداد الدراسة:.....	16
1-2 المبحث الأول: إدارة المخاطر.....	19
مقدمة:.....	19
1-1-2 مفهوم الخطر:.....	19
عدم التأكد والخطر.....	20
1-1-1-2 أنواع المخاطر:.....	21
3-1-1-2 أسباب حصول المخاطر:.....	22
2-1-2 إدارة المخاطر:.....	23
1-2-1-2 التطور التاريخي لإدارة المخاطر:.....	23
2-2-1-2 مفهوم إدارة المخاطر:.....	25

26	3-2-2 تعاريف ومصطلحات:
28	3-2-1-2 أهداف إدارة المخاطر:
28	4-2-1-2 فوائد تطبيق إدارة المخاطر:
29	5-2-1-2 كيف يتم تقييم جودة عملية إدارة المخاطر:
29	6-2-1-2 عملية إدارة المخاطر:
30	I.إنشاء السياق :
31	II.تحديد المخاطر:
33	III. تحليل المخاطر:
34	أ. احتمال حدوث الخطر:
34	ب. الأثر المتوقع عند حدوث الخطر:
35	ت. مصفوفة المخاطر RISK MATRIX/HEAT MAP
36	IV. تقدير المخاطر:
37	V. معالجة المخاطر:
39	VI. المراقبة والإبلاغ:
41	2-2 المبحث الثاني: الإطار المعرفي للمواصفة الدولية ISO 31000:2018
41	مقدمة:
41	1-2-2 لمحة تاريخية عن نشوء المواصفة الدولية ISO 31000:2018:
42	2-2-2 ما هو معيار الأيزو 31000؟
42	3-2-2 إصدارات المواصفة الدولية الأيزو 31000؟
43	4-2-2 المتطلبات الأساسية في المواصفة الدولية ISO 31000:
44	5-2-2 فوائد تطبيق المواصفة الدولية ISO 31000 لإدارة المخاطر:
45	5-2-2 المبادئ والإطار والعملية في نظام إدارة المخاطر ISO 31000:2018
46	1-5-2-2 مبادئ إدارة المخاطر وفق المواصفة الدولية ISO 31000:2018:
49	3-2 المبحث الثالث: المنظمات غير الحكومية الدولية
49	مقدمة:
49	1-3-2 تاريخ نشوء المنظمات غير الحكومية:

50	2-3-2 تعريف المنظمات غير الحكومية الدولية:
50	3-3-2 المجلس النرويجي للاجئين NRC:
51	1-3-3-2 المجلس النرويجي للاجئين NRC في سورية:
52	2-3-3-2 إطار إدارة المخاطر المطبق في المجلس النرويجي للاجئين NRC:
52	أ. نموذج خط الدفاع الثلاثي THREE LINES OF DEFENSE:
53	ب. الأدوات والإجراءات المستخدمة في إطار إدارة المخاطر:
56	3-1-1 المبحث الأول: تحليل قوائم فحص بنود نظام إدارة المخاطر وفقاً للمواصفة الدولية ISO 31000:2018 في المجلس النرويجي للاجئين
56	3-1-1 عرض نتائج فحص بنود المواصفة الدولية ISO 31000:2018 مع نظام إدارة المخاطر المجلس النرويجي للاجئين:
56	5: إطار عمل إدارة المخاطر:
57	1.5: الإطار العام:
57	2.5: القيادة والالتزام:
60	3.5: التكامل:
61	4.5: التصميم:
61	1.4.5 إدراك وفهم إطار عمل المنظمة (السياق):
62	2.4.5 توضيح الالتزام بإدارة المخاطر:
63	3.4.5 تعيين الأدوار التنظيمية والسلطات والمسؤوليات:
64	4.4.5 تخصيص الموارد:
66	5.4.5 انشاء التواصل والاستشارة:
66	5.5: التطبيق:
68	6.5: التقييم:
69	7.5: التحسين:
69	7.5.1 الانسجام:
69	2.7.5 التحسين المستمر:
70	6: العمليات
70	1.6: الإطار العام:
71	2.6: التواصل والتشاور:

72	3.6: المجال والسياق والمعايير:
72	1.3.6 السياق العام:
72	2.3.6 تعريف المجال:
74	3.3.6 السياق الداخلي والخارجي:
75	4.3.6 تعريف معايير المخاطر:
77	4.6: تقويم المخاطر:
77	1.4.6 الإطار العام:
77	2.4.6 تحديد المخاطر:
79	3.4.6 تحليل المخاطر:
81	4.4.6 تقييم المخاطر:
83	5.6: معالجة المخاطر:
83	1.5.6 الإطار العام:
84	2.5.6 اختيار خيار المعالجة:
85	3.5.6 إعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر:
87	6.6: المراقبة والمراجعة:
87	7.6: التسجيل والإبلاغ:
	3-1-2 مناقشة النتائج النهائية لقياس فجوة الأداء الكلية للمواصفة الدولية ISO 31000:2018 مع نظام إدارة
88	المخاطر المجلس النرويجي للاجئين:
91	2-3 المبحث الثاني: النتائج والتوصيات.....
91	1-2-3 النتائج:
92	2-2-3 التوصيات:
93	المراجع.....

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
15	الأوزان النسبية ومقياس ليكرت السباعي مدى المطابقة مع المواصفة القياسية	1
20	مداخل تعريف عدم التأكد	2
21	مقارنة بين عدم التأكد والخطر	3
25	مقارنة إدارة المخاطر التقليدية مع إدارة المخاطر الشاملة	4
34	معايير احتمال حدوث الخطر	5
35	معايير الأثر المتوقع عند حدوث الخطر	6
36	مصفوفة المخاطر: احتمالية وأثر حدوث الخطر	7
58	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-القيادة والالتزام)	8
60	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التكامل)	9
61	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التصميم/ إدارة وفهم إطار عمل المنظمة)	10
62	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التصميم/ توضيح الالتزام بإدارة المخاطر)	11
63	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التصميم/ تعيين الأدوار التنظيمية والسلطات والمسؤوليات)	12
64	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التصميم/ تخصيص الموارد)	13
66	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التصميم/ إنشاء التواصل والاستشارة)	14
67	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التطبيق)	15
68	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التقييم)	16
69	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التحسين/الانسجام)	17
70	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التحسين/التحسين المستمر)	18
71	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-التواصل والتشاور)	19
73	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-المجال والسياق والمعايير/تعريف المجال)	20
74	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-المجال والسياق والمعايير/ السياق الداخلي والخارجي)	21
75	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-المجال والسياق)	22

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
	والمعايير/ تعريف معايير المخاطر)	
77	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-تقويم المخاطر / الإطار العام)	23
78	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-تقويم المخاطر / تحديد المخاطر)	24
80	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-تقويم المخاطر / تحليل المخاطر)	25
81	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-تقويم المخاطر / تقييم المخاطر)	26
83	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-معالجة المخاطر/ الإطار العام)	27
84	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-معالجة المخاطر/ اختيار خيار المعالجة)	28
86	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-معالجة المخاطر/ إعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر)	29
87	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (المراقبة والمراجعة)	30
88	قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التسجيل والإبلاغ)	31
89	النتائج النهائية لقياس الفجوة الكلية للمواصفة ISO 31000:2018 مع نظام إدارة المخاطر المطبق في المجلس النرويجي للاجئين	32

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
30	عمليات إدارة المخاطر وفق المواصفة الدولية ISO 31000:2018	1
45	فوائد تطبيق المواصفة الدولية ISO 31000	2
46	مبادئ وإطار وعمليات إدارة المخاطر في المواصفة الدولية ISO 31000	3
53	نموذج خط الدفاع الثلاثي	4
56	إطار عمل إدارة المخاطر وفق المواصفة الدولية ISO 31000:2018	5

## ملخص البحث

هدف هذا البحث إلى تحديد وقياس حجم الفجوة بين بنود المواصفة القياسية ISO 31000:2018 وبين نظام إدارة المخاطر المطبق في المجلس النرويجي للاجئين (NRC) في سورية. اعتمدت الباحثة على الأسلوب الوصفي التحليلي لتحديد حجم الفجوة من خلال تصميم وإعداد قوائم فحص Checklist على برنامج Microsoft Excel وتجهيز معادلات تقوم بحساب الأوساط الحسابية المرجحة وحجم الفجوة. كما قامت الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت Likert السباعي من خلال تحديد أوزان نسبية لكل من المتغيرات، ثم إجراء التحليل الكمي للبيانات باستخدام برنامج Excel وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها. وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج التي أظهرت نقاط الضعف والقوة في نظام إدارة المخاطر بالمقارنة مع المواصفة الدولية ISO 31000:2018، من أهمها:

- التزام الإدارة التنفيذية في المجلس النرويجي للاجئين بدمج إدارة المخاطر عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الأهداف بما يتلاءم مع التحليل والمراقبة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتقييم الأداء باستخدام مؤشرات ومعايير واضحة وتحديث واستخدام أحدث التقنيات والأدوات أثناء تنفيذ العمليات.
- ضعف عملية التواصل بين جميع الأطراف ذات العلاقة في عملية إدارة المخاطر مما يؤثر سلباً على عملية التوثيق والإبلاغ عن أحدث التعديلات والتغيرات التي تطرأ على نشاطات إدارة المخاطر. فضلاً عن حصر المشاركة في عملية إدارة المخاطر في المستويات العليا من الإدارة مما يؤثر على فعالية تكامل واندماج العمليات في المستويات المختلفة.

وقد أوصت الباحثة بضرورة مراجعة العمليات والإجراءات المستخدمة في عملية إدارة المخاطر وتحديد نقاط الضعف والقصور فيها والعمل على تداركها وإيجاد الحلول المناسبة ونشر ثقافة أهمية عملية إدارة المخاطر في جميع المستويات وتمكين عمليات التواصل الفعال بين جميع الأفراد في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر – ISO 31000:2018 – المنظمات غير الحكومية الدولية –  
الخطر

# Abstract

This research aims to identify and measure the gap between the components of the standard ISO 31000:2018 and the risk management framework that is applied in the Norwegian Refugee Council (NRC) in Syria. The researcher used descriptive and analytical approach to determine the gap size through designing checklist using Microsoft Excel and apply formulas to calculate the weighted average for alignment with the standard's complements, then used Likert heptameter scale to assign weight to each variable. Finally quantitative analysis was done for the data to clarify the founded results. The researcher pointed out the main strong and weak points in the applicable risk management system in comparison with the ISO 31000:2018:

- Top management has the commitment to integrate risk management when making strategic decision and identifying objective in alignment with the constant analysis and monitoring of the internal and external environment, and by evaluating performance via using clear criteria and indicators combined by updating and using the latest techniques and tools through the implementation of the processes.
- Weak communication channels among stakeholders which negatively affect the documentation and reporting of the most recent changes and updates in the activities of the risk management framework. In addition, the limitation of the inclusion senior management in the risk management process which affects the effectiveness of process integration in different level.

The researcher recommended to review the processes and procedures that are in use in the risk management process and to highlight the areas which needs improvement and find the suitable solutions, and to raise the awareness about the importance of the risk management process at all level in the organization by empowering effective communication between the staff.

**Key words:** Risk management – ISO 31000:2018 – INGO - Risk

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### المقدمة

الدراسات السابقة	1-1
مشكلة البحث	2-1
أهداف البحث	3-1
أهمية البحث	4-1
منهج الدراسة	5-1
المجتمع والعينة	6-1
حدود الدراسة	7-1
الصعوبات التي تم مواجهتها أثناء إعداد الدراسة	8-1

## مقدمة:

تعامل الإنسان مع المخاطر منذ فجر التاريخ حيث اعتبرت جزءاً لا يتجزأ من حياتنا اليومية سواء نتجت هذه المخاطر عن أسباب طبيعية أو كانت من صنع الانسان. وبسبب تزايد رغبة الأفراد والمنظمات تفادي التعرض لهذه الأخطار، تطورت قدرة الانسان على الاستجابة لبعض المخاطر كالحرائق والحوادث واتخاذ القرارات الملائمة لمواجهةها وتفادي حصولها إذا أمكن. فالخطر هو أكثر المفاهيم المرافقة للإنسان على الصعيد الشخصي والمهني. وحتى يومنا هذا، لازالت المخاطر ترافق الإنسان بغض النظر عن أشكالها أو أنواعها نتيجة للتطورات المستمرة والتقلبات المتعددة في العالم بشكل عام وفي بيئة عمل المنظمات بشكل خاص سواء كانت منظمات دولية أو محلية، خاصة أو عامة حكومية أو غير حكومية. ولهذا تم الاستثمار بإدارة المخاطر كأحد الجهود المستخدمة من قبل المنظمات لمحاولة تخفيض أو حتى محاولة منع المخاطر التي ستعرض لها أثناء القيام بعملها.

ظهرت المنظمات الإنسانية لتلبية احتياجات المجتمعات التي تأثرت بالمخاطر الطبيعية والمجاعات والنزاع المسلح. إلا أن التعامل مع هذه الحالات يترافق مع مخاطر تؤثر على عمل المنظمات الإنسانية وعلى العاملين فيها. ولهذا قامت المنظمات الإنسانية بالاستثمار في أنظمة إدارة المخاطر (Consultancy on Risk Sharing- DISCUSSION PAPER، 2020) وتبنت العديد من الأدوات والأساليب التي من شأنها التعامل والتقليل من الآثار المترتبة من وقوع هذه المخاطر بما يضمن استمرار عملياتها وخلق قيمة مضافة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية في تقديم المساعدة المطلوبة للمحتاجين إليها بكفاءة وفعالية.

ومن بين هذه الأدوات التي تم تطويرها المواصفة الدولية ISO 31000 التي صممت كأداة توجيهية لتصميم وتطبيق وتطوير عمليات إدارة المخاطر في المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها أو حجمها، حيث يمكن تطبيقها على جميع المستويات والمشاريع والأنشطة والأقسام في المنظمة.

## 1-1 الدراسات السابقة:

### الدراسات باللغة العربية:

#### 1. دراسة (الهطلاني، 2022) بعنوان:

**التكامل بين المتوازن للأداء ومنهجية إدارة المخاطر لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة تطبيقية)**

هدف البحث إلى إيجاد هيكل للرقابة متكامل مع نموذج إدارة المخاطر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من الأنظمة التي يمكن تطويرها لدعم إدارة مخاطر الشركات والتي تعد كنظام متعارف عليه لقياس الأداء الاستراتيجي بما يسعى لتحقيق التحسين المستمر من خلال إجراء دراسة تحليلية. وقد توصل البحث على أهمية الأداء المتوازن كعامل مؤثر على الأداء الاستراتيجي من خلال إيجاد هيكل للرقابة متكامل مع إدارة المخاطر من خلال تطبيق استراتيجيات وضوابط رقابية تمكن من متابعة الأداء. كما تعتبر كوسيلة لقياس مدى قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية مع مساعدة إدارة المخاطر على التعرف على العوامل الإيجابية والسلبية المؤثرة على هذه الأهداف.

#### 2. دراسة (مقبل، 2021) بعنوان:

**دور عملية إدارة المخاطر باستخدام المواصفات الدولية 2018: ISO 31000 في بناء التوجهات الاستراتيجية (دراسة ميدانية على شركات التأمين الفلسطينية -المحافظات الجنوبية)**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور عملية إدارة المخاطر وفق المعيار الدولي 2018: ISO 31000 في بناء التوجهات الاستراتيجية وذلك بالتطبيق على شركات التأمين الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين أصحاب المناصب الإدارية والإشرافية في الشركات موضع الدراسة وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود موافقة بدرجة كبيرة من مجتمع الدراسة حول عملية إدارة المخاطر وفق المعيار الدولي 2018: ISO 31000 بأبعادها الستة حول التوجهات الاستراتيجية. وقدمت مجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة قيام شركات التأمين ببناء نموذج عملي يعكس مدى تطبيق الشركة لهذا المعيار ورفاقه ضمن التقرير السنوي بالإضافة لضرورة بناء الشركات لقواعد بيانات متقدمة لتوثيق المخاطر التي تعرضت لها

وكذلك طرق التعامل معها وأساليب تجنب هذه المخاطر واستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية من أجل تطوير خدماتها الجديدة، وقيام الشركات بدراسة البيئة المحيطة بها من جميع الجوانب وبطرق ووسائل مختلفة لتحديد الخيار الاستراتيجي المناسب.

### 3. دراسة (البياتي و نوري، 2020) بعنوان:

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

يهدف البحث لتحديد الفجوة بين بنود المواصفة القياسية ISO 31000:2018 والواقع الفعلي لنظام إدارة المخاطر في المركز الوطني للاستشارات الهندسية. وقد جرى تطبيق الجانب العملي للبحث من خلال جمع البيانات والمعلومات الخاصة ببنود المواصفة قيد البحث إلى جانب المقابلات الشخصية والاطلاع على السجلات والوثائق ذات العلاقة بالبحث. وتوصل الباحثان إلى استنتاجات من أهمها تحديد المخاطر على مسؤول وفريق إدارة المخاطر على الرغم من وجود استمارة (الابلاغ على المخاطر) التي تتيح لجميع الجهات الخارجية والداخلية استخدامها لتحديد المخاطر.

### 4. دراسة (اسماعيل و أحمد، 2020) بعنوان:

#### تكامل نظام إدارة المخاطر ISO 31000:2018 ومنهجية إدارة مخاطر الجودة في بناء جودة التعليم العالي: تصورات نظرية

هدفت الدراسة إلى تقديم تصورات نظرية حول دمج مفاهيم إدارة المخاطر ومنهجية Quality Risk Management (QRM) في بناء جودة التعليم العالي مبنية على المواصفة ISO 31000:2018 من خلال إيجاد أوجه التشابه والاختلاف بين عملية QRM ونظام إدارة المخاطر للاستفادة من أفضل الممارسات وتوليد ثقافة شاملة للمخاطر وإطار عمل لبناء الجودة في الخدمات التعليمية. اعتمد البحث على مراجعة الأدبيات لتطوير إطار عمل من أربعة مراحل هي التقييم والسيطرة والمراجعة والتواصل بما يتعلق بمخاطر جودة التعليم، ومن ثم مقارنة ثلاثة عناصر هي المبادئ وإطار العمل والعملية وصلاً لتقديم النموذج المحسن والذي يدمج هذه العناصر الثلاثة. وقد تجاوز البحث مناقشة إدارة مخاطر الجودة في الصناعات الدوائية وصولاً لتطبيق المفهوم في صناعة الخدمات وبالتحديد صناعة التعليم العالي، وأوضح كيفية تحقيق دورة حياة QRM المحسنة عن

طريق بناء خارطة طريق لإدارة مخاطر جودة الخدمات التعليمية باستخدام طريقة سهلة للفهم والاستخدام الصحيح للتعامل مع مخاطر الجودة.

5. دراسة (المدرع، 2019) بعنوان:

تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر (ISO 31000:2018): دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع مخاطر الموارد البشرية بالجامعات المملكة العربية السعودية الحكومية والأهلية وتقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية وفقاً لمعيار المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر ISO 31000:2018 وإجراء مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية. واستخدمت الدراسة المنهج المقارن بواسطة أداتي المقابلة والاستبانة كأداتين لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة الذي شمل وكلاء وعمداء الجامعات ذات العلاقة بالموارد البشرية. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج: في الجانب النوعي تم الاتفاق بوجود إمكانية لحدوث مخاطر للموارد البشرية بالجامعات السعودية ومع ذلك ينحصر اهتمام الجامعات السعودية بإدارة مخاطر مواردها البشرية ببعض الإجراءات في وحدات غير مختصة أو غير دائمة، وكانت تقديراتهم لأهم مخاطر الموارد البشرية عالية. أما الجانب الكمي من الدراسة فقط بلغ تقدير درجة توافر جميع مكونات إدارة المخاطر وفقاً للمواصفة الدولية بـ (متوسط) تبعاً لنوع الجامعة. بينما لم يكن هناك فروق ذات دلالة احصائية بين الاستجابات حول توافر مكونات نظام إدارة مخاطر الموارد البشرية تبعاً لنوع الجامعة. ومن أهم توصيات الدراسة بناء وتبني بروتكول لمبادئ إدارة المخاطر للموارد البشرية في الجامعات السعودية والعمل على تطوير نموذج تنظيمي يندمج ويتكامل مع الأنظمة الأخرى بالإضافة لوضع خطط واستراتيجيات لإدارة المخاطر وسيناريوهات توازن بين تحقيق الفرص من المخاطر ومنع أضرارها.

## الدراسات باللغة الأجنبية:

1. دراسة (Alijoyo F. A., 2022) بعنوان: استخدام ISO 31000:2018 في شركات

القروض المالية التقنية الإلكترونية الأندونيسية: ماذا نتعلم؟

## **The use ISO 31000:2018 in Indonesian Fintech Lending Companies: What Can We Learn?**

قامت الدراسة بتجميع أجوبة الشركات الإندونيسية الرائدة في مجال التقنيات المالية بتطبيق معيار الأيزو ISO 31000. حيث سعت الدراسة بشكل خاص لتحديد المشاكل المرافقة لتطبيق معيار الأيزو ISO 31000:2018 كنظام إدارة مخاطر في المؤسسة. كما ناقش الباحث فوائد تطبيق المعيار المذكور من وجهة نظر إدارة هذه الشركات. وقد تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات، وقيست نتائج الاستبيان كمياً على شكل نسب مئوية، في حين تم تحليل نتائج المقابلات موضوعياً من خلال استخدام طرق تحليل البيانات التفاعلية. وتوصلت الدراسة أن اعتقاد معظم إدارات الشركات بعدم وجود مشاكل شديدة عند تطبيق معيار الأيزو ISO 31000:2018، بالإضافة لترتب فوائد إضافية في شركاتهم. وقد تم مناقشة نتائج الدراسة معهم بتوضيح النظريات والمراجعات التجريبية. ارتأى الباحثون بضرورة إجراء دراسة أخرى كمية لقياس فعالية اختبار ISO 31000 بما أن الدراسة الحالية تم إجراؤها موضوعياً ودعم نتائجها.

2. دراسة (Björnsdottir, Jensson, Thorsteinsson, Dokas, & Boer, 2022)

بعنوان: قياس أنظمة الأيزو لإدارة المخاطر لتقييم الكفاءة والمساعدة على تحديد المخاطر  
التنظيمية الخفية

### **Benchmarking ISO Risk Management Systems to Assess Efficacy and Help Identify Hidden Organizational Risk**

تهدف الدراسة للمساهمة في تطوير عملية قياس إدارة المخاطر، حيث قدمت نموذج للقياس من مرحلتين لتقييم كفاءة أنظمة إدارة المخاطر ISO. كما هدفت لإثبات فائدة هذا النموذج من خلال العثور على المخاطر وفرص التطوير الغير ظاهرة للعيان. طبقت الدراسة النموذج على ستة من أنظمة الأيزو المعيارية من خلال دمج المعرفة العلمية للمخاطر مع نظرية القياس عند تطبيق معايير الأيزو لإدارة المخاطر في المنظمات والتي لم يتم تحديدها سابقاً. وأظهرت النتائج أهمية عملية إدارة المخاطر ونظريات القياس صلابة النموذج المطبق وتم تحديد عوامل أخرى لم تكون محددة مسبقاً والتي تساهم في تطوير معايير الأيزو لإدارة المخاطر.

3. دراسة (Sinansari, Hanoum, & Rinaldi, 2021) بعنوان: درجة نضوج إدارة المخاطر في المؤسسات المملوكة حكومياً (دراسة عملية: Perum Jasa Tirta II)

### **Maturity Level Risk Management in State-Owned Enterprises (Case Study: Perum Jasa Tirta II)**

هدفت الدراسة لقياس مدى نضوج عملية إدارة المخاطر باستخدام نموذج بسيط لإدارة المخاطر والذي يمكن استخدامه كمقياس لتطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة. حيث يتألف هذا النموذج من خمسة أبعاد هي إدارة المخاطر وعمليات اتخاذ القرار والاستراتيجيات، الاتصالات والمعلومات والإبلاغ، المنظمة والسلطة والتفاعل، نظم المعلومات وأدواتها وتحليلها، وأخيراً، أطر العمل والعمليات. وكانت النتائج التي تم التوصل إليها 3-3-3-4-3 والتي لخصت أن مقدار النضج في معايير الشركات المملوكة للدولة على درجة مقبولة بحيث يسمح لها بتخفيض المخاطر الحالية.

4. دراسة (Hardjomidjojo, Pranata, & Baigorria, 2021) بعنوان: نموذج التقييم السريع لإدارة المخاطر استناداً لـ ISO 31000:2018

### **Rapid assessment model on risk management based on ISO 31000:2018**

تهدف هذه الدراسة لتصميم نموذج سريع لتقييم إدارة المخاطر من خلال تنفيذ معيار الأيزو ISO 31000:2018 من خلال إيجاد معلومات مفصلة عن العوامل التي على الشركة تحسينها. حيث يستند هذا النموذج على ثلاثة أقسام من إدارة المخاطر وفقاً للمعيار المذكور وهي: مالك المخاطر، الرقابة على المخاطر والالتزام والتأكيد على المخاطر. حيث تم قياس 43 عامل مقسمة على الأقسام الثلاثة، وإجراء تجربة للنموذج لقياس أداء تطبيق إدارة المخاطر في اثنين من شركات الصناعات الزراعية. وأظهرت النتائج أن الشركة الأولى تطبق إدارة المخاطر التشغيلية بصورة جيدة من خلال استخدام نموذج التقييم السريع، في حين أن الشركة الثانية بحاجة إلى تحسينات في عملية التطبيق، وبالتالي يتوجب عليها زيادة أدائها بالالتزام بمعيار الأيزو ISO 31000:2018 استناداً إلى أقل نتيجة تم الحصول عليها.

5. دراسة (Alijoyo & Norimarna, 2021) بعنوان: تقييم نضوج إدارة المخاطر استناداً لـ ISO 31000 – طريق نحو بناء صمود المنظمات والاستدامة عقب COVID-19: حالة عملية شركة SOE في أندونيسيا

### **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**

سعت الدراسة إلى فهم مدى نضج تقييم معيار الأيزو 31000 المتعلق بإدارة المخاطر والمطبق على مؤسسة كبيرة مملوكة للدولة والذي بدوره يرسم خريطة طريق لدعم مرونة واستدامة هذه المؤسسة. واستندت الدراسة على منهج وصفي من خلال مراجعة الملفات والاستبيانات ومجموعات نقاش مركزة وإجراء مقابلات. وقيمت الدراسة بمقدار 1.61 (مقياس 0.00 – 5.00) والتي أشارت انخفاض جوهري في مرونة واستدامة خصائص خارطة الطريق المحددة والتي تم اقتراحها لمجلس الإدارة وتبنيها لاحقاً من قبلهم. إلا أن الباحثين لاحظوا بعض العيوب في الدراسة التطبيقية من الناحية العامة وحيث المقارنة. كما أوصى الباحثين باستخدام موضوع الدراسة عند إجراء أبحاث مماثلة مع مؤسسات أخرى مملوكة للدولة.

6. دراسة (Buganova, Luskova, Kubas, Brutovsky, & Slepecky, 2021) بعنوان: استدامة الأعمال من خلال تحديد المخاطر في المشروع باستخدام تقييمات الخبراء

### **Sustainability of Business through Project Risk Identification with Use of Expert Estimates**

باعتبار أن المشاريع عبارة عن أدوات تساعد المؤسسات في تطبيق عمليات الابتكار وتطوير النشاطات لتحقيق الأهداف وفقاً للزمن والتكلفة والجودة المطلوبة. إلا أنها مصدر مهم للمخاطر والتي بحاجة للتحديد والتحليل والتقييم، وبالتالي يمكن استخدام مجموعة من الأدوات الهامة في إدارة المشاريع أثناء تحديد هذه المخاطر. وللتحقق من صحة تقييمات الخبراء فإن تحليل جميع المشاريع المنتهية والتي تم تنفيذها من قبل مؤسسة ما فإن هذه الدراسة هدفت إلى تحديد الدقة عند تقييم الخبراء عند تنفيذ المشاريع في المؤسسة. وتم تأكيد هدف الدراسة من خلال تحليل جميع المشاريع المتوفرة والمكتملة باستخدام اختبار برنارد عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  حيث استخدم معامل Phi لتحديد

دلالاته. وأكدت الدراسة من خلال الاختبار إلى عدم ملائمة تأثير تقييم الخبراء على انتهاء المشروع خلال المدة المحددة.

7. دراسة (Sari, Manlian, Wibowo, & Sinaga, 2020) بعنوان: مقارنة تحليل إدارة المخاطر بين إدارة المشاريع PMBOK (2017) و ISO (31000:2018) و AS/NZS(4360:2009)

### **COMPARISON OF RISK MANAGEMENT ANALYSIS BETWEEN PMBOK (2017), ISO (31000: 2018) AND AS / NZS (4360: 2009)**

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات بما يخص استخدام الأدوات التحليلية ك: PMBOK أو ISO أو AS/NZS عند إدارة مخاطر المشاريع. طور التحليل من خلال متابعة المراجع الحالية وبالتالي توضح كيفية استخدام هذه الأداء لتحليل إدارة المخاطر. فالدقة باستخدام أدوات إدارة المخاطر تساعد صانعي القرار بالتوصل لقرارات أفضل وأوضح وبالتالي من الممكن متابعة التقدم من قبل أصحاب المصلحة في العملية المذكورة. وقد استخدم الباحثون طريقة الدراسة الأدبية اليدوية والمقارنة بين كل من الطرق التي تم استخدامها. وتوصل الباحثون إلى أن لكل أداة من أدوات إدارة المخاطر ميزات في كل مرحلة، وتتحصل الميزات المترابطة في إثراء الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر.

8. دراسة (Rampini, Takia, & Berssaneti, 2019) بعنوان: عوامل النجاح الهامة لإدارة المخاطر باستخدام ISO 31000:2018 – تحليل المحتوى الوصفي

### **Critical Success Factors of Risk Management with the Advent of ISO 31000:2018 - Descriptive and Content Analyses**

هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة عند تطبيق عمليات إدارة المخاطر والتي من شأنها التأكد من تحقيق أداء تنافسي ناجح في المنظمة وذلك من خلال استخدام المعيار الدولي الأيزو ISO31000:2018 الخاصة بالمخاطر. وقد قام الباحث باستعمال تحليل محتوى وصفي من خلال استخلاص عينات من قاعدة بيانات Web of Science Core Collection و Scopus تعود للأعوام 2008 وحتى 2018. وتوصلت الدراسة إلى إمكانية تحديد تزايد أعداد المنشورات وتنوع

المجلات العلمية والباحثين في الموضوع، وأكدت على دور الشراكة العامة والخاصة وأثر أنظمة تخطيط الموارد في المنظمة على إدارة الأداء.

9. دراسة (Rubino, 2018) بعنوان: مقارنة بين إطار إدارة المخاطر المؤسسية الرئيسية: هل تتغلب المعوقات ونقاط الضعف على تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات

### **A Comparison of the Main ERM Frameworks: How Limitations and Weaknesses can be Overcome Implementing IT Governance**

بالرغم من التحديث المستمر لإطر عمل إدارة المخاطر الصادرة إلا أن هذه المعايير ما زالت محدودة من حيث تحقيق عوامل النجاح. هدفت الدراسة لتحقيق هدفين الأول: إجراء تحليل مقارنة لأطر عمل إدارة المخاطر الرئيسية وتسلط الضوء على محدداتها ونقاط الضعف فيها. والهدف الثاني توضيح مدى مساهمة حوكمة نظم المعلومات وأطر عملها مثل COBIT في تطبيق عملية إدارة مخاطر تساعد على تخطي المحددات في المعايير التي تم فحصها. وتوصلت الدراسة إلى أهمية أطر العمل في تحديد أي مشاكل مستقبلية عند التطبيق وبالتالي أكدت إمكانية تطبيق عمليات إدارة المخاطر باستعمال دليل معيار موثوق مثل COSO ERM أو ISO 31000.

10. دراسة (Oliveira, Marins, Rocha, & Salomon, 2017) بعنوان: معيار الأيزو 31000 في إدارة مخاطر سلاسل التوريد

### **The ISO 31000 Standard in Supply Chain Risk Management**

هدفت الدراسة إلى تحديد إمكانية تطبيق معيار الأيزو ISO 31000 كإجراء منهجي في إدارة مخاطر سلاسل التوريد في شركة معينة. وقامت الدراسة بمقارنة وتنظيم خطوات إدارة المخاطر المقترحة من قبل الباحثين في مجال إدارة المخاطر في سلاسل التوريد، بالإضافة لتحديد أي أدوات وتقنيات تقييم معيار الأيزو ISO 31000:2009 قابلة للدمج مع إجراءات إدارة مخاطر سلاسل التوريد باستخدام أسلوب التحليل الهيكلي AHP. وتوصلت الدراسة إلى فوائد استخدام معيار الأيزو ISO 31000 كطريقة معيارية لتنفيذ إدارة مخاطر سلاسل التوريد طالما أن الأدوات والتقنيات التي تم اختيارها تتوافق مع متطلبات الشركة ومتطلبات العمل.

## مقارنة بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

من خلال تحليل العناصر الأساسية للدراسات السابقة تم تحديد جوانب التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة كما يلي:

- تميز هذا البحث عن سواه بالتطرق لمعرفة مدى إمكانية تطبيق عملية إدارة المخاطر وفق المواصفة الدولية ISO 31000:2018 في المجلس النرويجي للاجئين موضوع البحث.
- لا يوجد أي دراسة سابقة اهتمت بدراسة تطبيق إدارة المخاطر وفق المواصفة الدولية ISO 31000:2018 في بيئة العمل السورية بشكل عام أو في المنظمات الغير حكومية والعاملة بسورية بشكل خاص.
- قامت جميع الدراسات السابقة على تحليل ودراسة ومقارنة متطلبات المواصفة الدولية ISO 31000:2018 ضمن منظمات أعمال خاصة ولكن لم يتم العثور على أي دراسة قامت بالبحث في مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المنظمات الإنسانية. واقتصرت جميع الدراسات التي تم العثور عليها في هذا المجال على الاهتمام بإدارة الكوارث الطبيعية ضمن العمل الإنساني ولذلك تم اقصاؤها عند إجراء البحث.

## 2-1 مشكلة البحث:

يقدم معيار الأيزو ISO 31000:2018 مجموعة من المبادئ والتوجيهات الأساسية لمساعدة المنظمات في تأسيس وتطبيق وإدارة والمحافظة على استمرار تطوير إطار عمل إدارة المخاطر لديها. فالمعيار غير محدود بأي صناعة أو قطاع معين ويمكن استخدامه من قبل أي شركة عامة أو خاصة أو مشتركة وفي مختلف الأنشطة في المنظمة. بالإضافة للعديد من الفوائد والمزايا كالححد من الخسائر والتقليل من الحوادث والأزمات وتحسين الأداء وزيادة مرونة النظام والقدرة على التكيف مع المتغيرات والعمل على تحسينها وتطويرها. وبالرغم من المزايا التي يقدمها تطبيق المعيار المذكور وخصوصاً في مجال العمل الإنساني، إلا أن هناك قلة من المنظمات الإنسانية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية العربية السورية. التي تطبق عمليات إدارة المخاطر عموماً وبصورة خاصة معايير المواصفة الدولية ISO 31000:2018

وكان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة الإجابة عن مجموعة من التساؤلات لدى المراجعة مع المنظمة الدولية غير الحكومية المجلس النرويجي للاجئين NRC للتحقق من مدى التزامها بتطبيق متطلبات هذا المعيار، وبالتالي تم تحديد مشكلة البحث بالسؤال التالي:

ما مدى تطبيق المواصفة الدولية ISO 31000:2018 الخاصة بإدارة المخاطر في المجلس النرويجي للاجئين؟

ومما سبق، نتجت التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو حجم الفجوة بين تطبيق المواصفة الدولية ISO 31000:2018 وبين النظام الفعلي القائم لإدارة المخاطر في المجلس النرويجي للاجئين NRC؟
- ما مدى كفاءة نظام إدارة المخاطر المستخدم في المجلس النرويجي للاجئين NRC في تحديد وتحليل ومعالجة ومراقبة المخاطر الناتجة أثناء ممارسة المجلس لنشاطاته والعمل على تحقيق أهدافه؟

### 3-1 أهداف البحث:

- تقييم حجم الفجوة بين بنود المواصفة الدولية ISO 31000:2018 وبين الممارسات الحالية لإدارة المخاطر في المجلس النرويجي للاجئين NRC بما يساعد بتحديد نقاط الضعف واستدراكها.
- تحديد إمكانية تطبيق بنود المواصفة الدولية ISO 31000:2018 في المجلس النرويجي للاجئين NRC

## 4-1 أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث بأنه:

1. يسلط البحث الضوء على أهمية تطبيق أنظمة إدارة المخاطر في المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية والفوائد المتأتية من استخدام المواصفة الدولية ISO 31000:2018.
2. يعتبر هذا البحث مساهمة حقيقية لتحديد مدى تطبيق بنود المواصفة في المجلس النرويجي للاجئين NRC موضوع الدراسة.
3. تتجلى أهمية هذا البحث باعتباره أول بحث يقوم بدراسة عمليات إدارة المخاطر المطبقة في المنظمات غير الحكومية العاملة في سورية وخصوصاً في ضوء عدم وجود أي دراسات سابقة قامت بتغطية موضوع البحث.

## 5-1 منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي عند دراسة حالة المجلس النرويجي للاجئين NRC لدى إعداد الجانب العملي للبحث من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها للوصول إلى هدف البحث. ومن ثم تحديد حجم الفجوة لكل بند من بنود المعيار واستخلاص الاستنتاجات وتقديم التوصيات وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة للمتابعة والاطلاع على المنشورات الصادرة عن مجتمع البحث للتوصل لنتائج وتقديم توصيات والاقتراحات أكثر ملاءمة في ضوء إعداد الدراسة.

## 6-1 المجتمع والعينة:

### 1-6-1 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

جمعت البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الدراسة من خلال استخدام الأساليب التالية:

1. الإطار النظري للدراسة: تم الاعتماد على الكتب والإرشادات التوجيهية والرسائل والأبحاث والدوريات العربية والأجنبية المنشورة في شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) والمتعلقة بعملية إدارة المخاطر، كما تم الاعتماد على الإصدارات الصادرة من منظمة المعايير الدولية الأيزو والمنظمات الدولية غير الحكومية.

2. الدراسة الميدانية (الإطار العملي): تم إجراء الدراسة الميدانية من خلال:

أ. إجراء مقابلات شخصية مع الأفراد ذو العلاقة في المجلس النرويجي للاجئين.

ب. تم إعداد قوائم فحص لتحديد حجم الفجوة في عملية إدارة المخاطر في المجلس النرويجي للاجئين وتحليلها وفقاً لبنود المواصفة الدولية ISO 31000:2018.

ج. الاطلاع على وثائق وتقارير المجلس النرويجي للاجئين المنشورة على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) المتعلقة بعملية إدارة المخاطر والمطبقة من قبله.

### 1-6-2 شرح أداة الدراسة:

لتحديد حجم الفجوة عند تطبيق بنود المواصفة الدولية ISO 31000:2018 في المجلس النرويجي للاجئين، قامت الباحثة بتصميم وإعداد قوائم فحص Checklist على برنامج Microsoft Excel لإجراء التحليل الفوري والتلقائي باستخدام معادلات تقوم بحساب الأوساط الحسابية المرجحة وحجم الفجوة عند تسجيل الإجابة في قوائم الفحص. كما قامت الباحثة بالاعتماد على مقياس ليكرت Likert السباعي من خلال تحديد أوزان نسبية لكل من المتغيرات، ثم إجراء تحليل كمي للبيانات باستخدام برنامج Microsoft Excel وتفسير النتائج التي تم الحصول عليها.

ويوضح الجدول رقم (1) الأوزان النسبية المستخدمة (الخطيب، 2008) ومدى مطابقة المقياس السباعي مع المواصفة القياسية:

### جدول (1)

جدول الأوزان النسبية ومقياس ليكرت السباعي مدى المطابقة مع المواصفة القياسية

الرقم	المقياس	الوزن النسبي
1	مطبق كلياً وموثوق كلياً	6
2	مطبق كلياً وموثوق جزئياً	5
3	مطبق كلياً وغير موثوق	4
4	مطبق جزئياً وموثوق كلياً	3
5	مطبق جزئياً وموثوق جزئياً	2
6	مطبق جزئياً وغير موثوق	1
7	غير مطبق وغير موثوق	0

المصدر: إعداد الباحثة

وليتم تحديد حجم الفجوة، قامت الباحثة بتحويل الإجابات النوعية التي تم الحصول عليها من قبل المجيب على قوائم الفحص لكل بند من بنود المواصفة الدولية ISO 31000:2018 إلى بيانات كمية وإجراء التحليل المطلوب باستخدام المعادلات المذكورة أدناه (الضامن، 2009) والتي تحدد النسبة المئوية لحجم الفجوة ودرجة المطابقة مع بنود المطابقة الدولية:

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

$$2. \text{ النسبة المئوية لمدى المطابقة} = \frac{\text{مجموع (الأوزان } x \text{ تكراراتها)}}{\text{مجموع التكرارات } x \text{ أعلى وزن في المقياس}}$$

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

## 7-1 حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تحديد حجم الفجوة لتطبيق عملية إدارة المخاطر وفقاً للمواصفة الدولية ISO 31000:2018 في المجلس النرويجي للاجئين NRC

**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على المجلس النرويجي للاجئين NRC في سورية

**الحدود الزمانية:** تم إنجاز الدراسة في الفترة الواقعة بين 2022/09/18 وحتى 2022/12/14

## 8-1 الصعوبات التي تم مواجهتها أثناء إعداد الدراسة:

1. اقتصرت الدراسة على المنظمات غير الحكومية التي تعمل في المجال الانساني والذي قابله ندرة في الدراسات السابقة والباحثة في تطبيق عمليات إدارة المخاطر في المنظمات غير الحكومية بشكل عام وخصوصاً في سورية.

2. إن مفهوم إدارة المخاطر ما زال في مرحلة الطفولة ولم يصل لمرحلة النضج في سورية. بالرغم من طرح واستخدام المفهوم لأول مرة عند افتتاح البنوك الخاصة في سورية في 2004 وظهور العديد من الأنظمة والقوانين بمحاولات لتنظيم ونشر الوعي بأهمية العملية ومتابعتها بشكل منتظم. إلا أن هذه القوانين اقتصر اصدارها وتطبيقها على البنوك فقط. ولهذا ينبغي الإشارة إلى أن وجود القوانين لا يعني الالتزام بالتطبيق أو نشر الوعي الكافي للتطبيق وهو ما يبدو جلياً لدى هذه البنوك. كما لم تعمل القوانين السورية على إصدار أي قوانين أو تعليمات تلزم المنظمات غير الحكومية (المحلية أو الدولية) بالاهتمام بإدارة المخاطر وخصوصاً بعد دخول الأزمة السورية عامها الحادي عشر.

3. صعوبة إجراء الدراسة نتيجة وجود عدد قليل من المنظمات غير الحكومية الدولية العاملة في سورية والتي لديها قسم خاص بإدارة المخاطر، أما ما يتعلق بالمنظمات

المحلية فتجدر الإشارة أنه لا يوجد أي منظمة محلية تمتلك قسم لإدارة المخاطر أو على دراية بهذه العملية.

4. صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة عن المنظمة موضوع الدراسة حيث تم الحصول على البيانات المتوفرة فقط على شبكة الانترنت ولم تتمكن الباحثة من التطرق أو الحصول على العديد من المعلومات الأساسية والضرورية لإتمام البحث.

5. جهل العاملين في المنظمة موضوع الدراسة بعملية إدارة المخاطر بصورة عامة بالرغم من وجود قسم خاص لإدارة المخاطر والذي بدوره أثر على تطوير البحث.

6. صعوبة التواصل ورفض العديد من المنظمات (التي لديها قسم خاص لإدارة المخاطر) التعاون حيث تم اعتبار تقديم أي معلومات بأي شكل من الأشكال نوعاً من إفشاء السرية.

ضمن الإطار العام للدراسة تم ذكر الدراسات السابقة والتي تم الاعتماد عليها عند تطوير هذا البحث وإجراء مقارنة بينها وبين البحث الحالي. كما تم تحديد مشكلة وأهداف وأهمية البحث وشرح المنهج المستخدم في إعداد الدراسة والمجتمع والأدوات المستخدمة لإجراء التحليل المطلوب. وقد تم التطرق أيضاً للتحديات التي واجهت الباحثة أثناء إعداد الدراسة.

ضمن الفصل الثاني سيتم تناول القسم النظري من هذا البحث والذي سيبحث في إدارة المخاطر وشرح المواصفة الدولية ISO 31000:2018 بالإضافة لتوضيح مفهوم المنظمات غير الحكومية الدولية وإعطاء لمحة عن المجلس النرويجي للاجئين NRC موضوع الدراسة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري للدراسة

- |   |     |
|---|-----|
| المبحث الأول: إدارة المخاطر                                   | 1-2 |
| المبحث الثاني: الإطار المعرفي للمواصفة الدولية ISO 31000:2018 | 2-2 |
| المبحث الثالث: المنظمات غير الحكومية الدولية                  | 3-2 |

## 1-2 المبحث الأول: إدارة المخاطر

### مقدمة:

تتركز القدرة على التنبؤ بالمستقبل ومواجهة العديد من العوامل الخارجية والداخلية والاختيار بفعالية من بين مجموعة من الخيارات من أكثر التحديات التي تواجهها المجتمعات والمنظمات وعدم قدرتها على التأكد من تحقيق أهدافها. فإذا اعتبرنا أن أي خطر هو مجموعة من الفرص والتهديدات وحالات عدم التأكد المستقبلية (ISO 31000:2018، 2021) فتكون بهذا إدارة المخاطر جزءاً مهماً من عملية صنع القرار في كافة أجزاء المنظمة وذلك بالاختيار بين مجموعة متنوعة من البدائل المختلفة لفهم المخاطر المتوقعة (Aliu، Lachapelle، و Emini، 2018) بما يساعد صانع القرار على الوصول لقرارات شاملة وأكثر منطقية من خلال فهم المخاطر وإدارتها بالصورة الأمثل.

### 1-1-2 مفهوم الخطر:

يعتبر الخطر، بحد ذاته، على أنه مفهوم عالمي يطبق في جميع المجالات العلمية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية (Jedynak و Bak، 2021). اختلف الباحثون بتوحيد تعريف مشترك للخطر (آل فيحان و شاكر، 2015)، حيث يعرف معجم أوكسفورد للغة الانجليزية الخطر بأنه: "إمكانية أو احتمال حدوث خطر أو خسارة أو إصابة أو أي آثار سلبية أخرى" (Hopkin، 2018). بينما يرى (بغو، 2013) أن الخطر هو " حالة من عدم التأكد أو الشك أو الخوف من تحقق ظاهرة معينة أو موقف معين بالنظر لما قد يترتب عليه من نتائج ضارة من الناحية المالية أو الاقتصادية...". في حين يعرف الخطر وفقاً لمواصفة الأيزو الدولية ISO 31000:2018 على أنه: "أثر عدم التأكد على الأهداف" (ISO 31000:2018، 2018). مما سبق، يلاحظ بأن جميع التعاريف تتشابه بمجموعة من الخصائص فالخطر حدث متوقع وقوعه، وقد يعتبر كفرصة أو تهديد واحتمال حدوثه قد يؤثر سلباً أو إيجاباً على تحقيق الأهداف (بلخير، 2021) وهو جزء ثابت من عمل أي منظمة. فالخطر هو احتمال تغيير سلبي أو إيجابي على أهدافها (Biswas، 2022) والتأثير تبعاً على عملياتها ونشاطاتها. ومنه نستطيع تحديد قيمة الخطر بالمعادلة التالية (Manlian، Sari، و Wibowo، Sinaga، 2020):

الخطر = احتمال الحدوث × الأثر المتوقع عند الحدوث

ولتكن المنظمة قادرة على مواجهة المخاطر المحتملة فيتوجب عليها أولاً تحديد جميع أنواع المخاطر التي قد تواجه المنظمة خلال ممارستها عملها.

### عدم التأكد والخطر

قد يقوم البعض بالخلط بين مفهوم عدم التأكد وبين الخطر. ويمكن الفرق بين المفهومين بأن مفهوم عدم التأكد أوسع من الخطر، ويمكن فهم هذا من خلال النظر إلى مجموعة من التعاريف الأساسية والتي قام (Jedynak و Bak، 2021) بتحديدتها استناداً إلى استخدام مداخل مختلفة للتعريف وفق الجدول رقم (2):

جدول (2)  
مدخل تعريف عدم التأكد

المدخل	التعريف
سبب الحصول	هي حالة تكون فيها حدود المعرفة لصانع القرار محدودة حتى يتمكن من وصف نتائج الأحداث المستقبلية
القدرة على تقييم احتمال الحصول	احتمال حصول حدث ما من خلال استخدام منطق السبب والنتيجة والذي يصاحبه عدم إمكانية تقييم احتمال الحصول
دور صانع القرار	الحدود الإدراكية والمعرفية الموجودة في عملية صنع القرار
نتائج التوقع	احتمال حصول حدث ذو تأثير سلبي أو ضار

المصدر: (Jedynak و Bak، 2021)

بالنظر للتعاريف المختلفة لكل من الخطر وعدم التأكد نلاحظ وجود علاقة قوية بين المفهومين السابقين ولكن يجب الاعتراف بأنهما غير متطابقان ويمكن التفريق بينهما بالتمعن جيداً بمقارنة المعايير المذكورة في الجدول (3)

**جدول (3)**  
**مقارنة بين عدم التأكد والخطر**

الخطر	عدم التأكد
قابل للقياس	غير قابلة للقياس
موضوعي	غير موضوعي
قابل للتوقع	غير متوقع
منطقي	غير منطقي
ينتج عنه عوامل سلبية أو إيجابية	ينتج عنها عوامل سلبية

المصدر: إعداد الباحثة

من خلال المقارنة السابقة نستطيع التأكيد أن الخطر يقوم بالأخذ بعين الاعتبار جميع الأبعاد الإدارية في المنظمة (Ulbert و Csanaky، 2004). بالإضافة لما سبق فإن فهم وإدراك الخطر يساعد على دعم عملية تعديل التوجه المستخدم لمواجهة بعض التهديدات المستقبلية.

### 2-1-1-1 أنواع المخاطر:

يتمتع كل خطر بمجموعة من الخصائص الخاصة به والتي تحتاج إلى تقييم (Hopkin ، 2018) أو طريقة خاصة لإدارته. كما تختلف أنواع المخاطر وطريقة تصنيفها بناءً على طبيعة عمل المنظمة والنشاط الذي تمارسه (أل فيحان و شاكرا، 2015). فقد تواجه المنظمات مجموعة مختلفة من المخاطر التي تتداخل وترتبط مع بعضها البعض (Stoddard، Czwarno، و Hamsik، 2019) والتي قد يكون مصدرها من خارج المنظمة أو من داخلها (Sari، Manlian، Wibowo، و Sinaga، 2020) وقد تكون منتظمة أو غير منتظمة (من حيث احتمالية الوقوع). وقد رأى (Hisrich و Ramadani، 2017) أن المخاطر تنقسم إلى استراتيجية، مالية، مخاطر سمعة أو مخاطر أمنية. وقد عرف التقرير الدولي للمنظمات الغير الحكومية والمخاطر بعض المخاطر التي تواجهها المنظمات الإنسانية الدولية الغير حكومية (Stoddard، Czwarno، و Hamsik، 2019) كما يلي:

**المخاطر الأمنية:** المخاطر المباشرة التي يتعرض لها الأفراد والأصول من العمليات الحربية وأعمال العنف والجرائم.

**مخاطر ائتمانية:** وهي المخاطر الناشئة عن عدم استخدام الأموال أو مصادر التمويل للغرض المخصص لاستخدامها نتيجة للاحتيال والسرقة والفساد (NRC، 2020).

**مخاطر قانونية أو تشريعية/الالتزام:** وتنتج عن مخالفة المنظمة أو العاملين فيها للقوانين والأنظمة.

**مخاطر التشغيل:** وهي المخاطر الناتجة عن حصول خطأ تقني أو بشري أو خلل في العمليات والذي يؤدي بدوره لتعطيل العمليات التشغيلية وبالتالي عدم التمكن من تحقيق الأهداف.

**مخاطر مالية:** وهي خطر عدم مواجهة أي حدث مالي غير متوقع أو عدم القدرة على تمويل الأنشطة التشغيلية. ويعتبر البعض هذا النوع من المخاطر جزءاً مشتركاً بين المخاطر التشغيلية والمخاطر الائتمانية (Stoddard، Czwaro، و Hamsik، 2019).

**مخاطر السمعة:** من بين أهم المخاطر التي تواجه المنظمات ألا أنه لم يبدأ الاهتمام بها إلا في منتصف تسعينيات القرن العشرين (Jedynak و Bak، 2021). وتعرف بأنها جميع المخاطر التي تضر بصورة المنظمة وسمعتها والتي تؤدي مستقبلاً لأضرار وخسائر مرتفعة

وقد أضافت (RMP، 2021) عليها المخاطر الاستراتيجية: وهي المخاطر التي قد تنتج من عوامل خارجية أو داخلية وذات تأثير مباشر على تحقيق الخطط والأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وحصرت المخاطر الرئيسية بخمسة مخاطر فقط وهي الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والتشريعية والسمعة.

## 2-1-1-3 أسباب حصول المخاطر:

تواجه جميع المنظمات وفقاً لمعيار الأيزو 31000 مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية التي من شأنها التأثير على أهدافها (ISO31000:2018، 2018). ذكر (Martin، Metcalfe، و Pantuliano، 2011) أن مصدر حصول الأخطار قد يكون داخل المنظمة كالأخطار الناتجة عن عدم الامتثال لقواعد السلوك المهني من قبل العاملين في المنظمة، أو قد يكون المصدر خارجياً كالكوارث الطبيعية أو الأحداث الاقتصادية أو السياسية. فالمخاطر قد تكون داخلية أو خارجية أي قد تنشأ نتيجة ممارسة المنظمة لأعمالها اليومية.

ويمكن تعريف مصادر أو مسببات المخاطر وفقاً لـ (Alkalaj، 2012) بأنها "عناصر وحيد أو مشترك مع عناصر أخرى لديه القدرة الجوهرية على تشكيل الخطر". وتتميز هذه المخاطر بأنها تقع

ضمن نطاق عمل المنظمة وبالتالي قد يكون لديها القدرة لحد ما للسيطرة عليها. أما إذا كانت المخاطر ناتجة عن عوامل خارجية وفي هذه الحالة قد يصعب على المنظمة إدارتها والتعامل معها. وفي كلتا الحالتين وكما ترى (بغو، 2013) فإن المسببات المباشرة أو غير المباشرة لحصول المخاطر ستؤثر حتماً على صانعي القرار وعلى القرارات التي سيتم اتخاذها لمعالجة هذه المخاطر واستمرار سير العمل.

## 2-1-2 إدارة المخاطر:

### 1-2-1-2 التطور التاريخي لإدارة المخاطر:

استخدم مفهوم إدارة المخاطر رسمياً لأول مرة عقب الحرب العالمية الأولى في أمريكا الشمالية وبدأ بالانتشار حول العالم حتى ستينيات القرن العشرين، وانصب الاهتمام آنذاك على نقل الخطر لطرف ثالث باستخدام بوالص التأمين، حيث اقتصر تعريف إدارة المخاطر على اهتمامها بالحوادث التي تؤدي للخسائر (مقبل، 2021). وقد شهدت سبعينيات القرن الماضي انطلاق المرحلة الثانية من إدارة المخاطر والمستمرة حتى يومنا هذا والمتمثلة في توسع مفهوم إدارة المخاطر ليشمل إدارة الخسائر وتحقيق الأمان وغيرها من استراتيجيات تجنب ونقل وتقليل آثار المخاطر المتوقعة (Hampton، 2015). ومع استمرار حدوث الأزمات العالمية كالأضطرابات المالية والاقتصادية والسياسية، والآثار المدمرة للكوارث الطبيعية (تقرير عن التنمية في العالم: المخاطر والفرص، إدارة المخاطر من أجل التنمية، 2013) انتهاءً بتفشي الأوبئة التي زعزعت الاقتصاد العالمي والاستقرار الاجتماعي على حد سواء، تطور مفهوم إدارة المخاطر وأصبح من القضايا الأساسية لمعالجة التهديدات التي تؤثر في عمل المنظمة والحد من العوائق المؤثرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي حين أن بدايات إدارة المخاطر كانت جهداً اختيارياً من المنظمات إلا أنها أصبحت عاملاً إلزامياً في أغلب المنظمات حول العالم (RMP، 2021) من خلال ظهور جهات مختصة معنية بتطوير معايير موضوعية شاملة وتوجيهية لإدارة المخاطر، والتي نذكر منها على سبيل المثال: اتفاقية بازل للمخاطر المصرفية والمعيار الاسترالي AS/NZS 4260 والمواصفة الدولية أيزو ISO 31000 كأول معيار دولي للمخاطر بإصدارها عام 2009 وتحديثها في عام 2018 بالإضافة لمعايير

COSO التي حددت مكونات إدارة المخاطر المؤسسية وأنشطة الرقابة الخاصة بها ومعيار الخطر البريطاني IRM:2002.

وقد قام (Jedynak و Bak، 2021) بتقسيم أنظمة ومعايير إدارة المخاطر وفقاً لنطاق عملها كما يلي:

أ. **شاملة:** حيث تركز على أنظمة إدارة المخاطر المتكاملة فتحتوي على جميع مراحل عملية إدارة المخاطر:

• معيار جمعية الاتحاد الأوروبي لإدارة المخاطر FERMA (2002)

• إطار COSO II لإدارة المخاطر (2004، 2017)

• المعيار الاسترالي AS/NZS 4260 لإدارة المخاطر (2004، 2009)

• المواصفة الدولية آيزو 31000 لإدارة المخاطر (2009، 2018)

ب. **محددة:** تركز على مجالات إدارية معينة مرتبطة بإدارة المخاطر وتقدم مجموعة من الأدوات والطرق للتعامل مع مخاطر محددة ومرتبطة بعملية معينة ولهذا يمكن تطبيق هذه المعايير بصورة منفصلة أو بالاشتراك مع الأنظمة الشاملة.

• المواصفة الدولية آيزو 28000 المختصة بأنظمة الإدارة الأمنية لسلاسل التوريد (2007)

• معيار إدارة مخاطر أمن تكنولوجيا المعلومات ISO/IEC 27005 (2008، 2018)

• معيار إدارة مخاطر المشاريع PMI (2009)

• معيار الأيزو 22320 للأمن المجتمعي -إدارة الأزمات ومتطلبات الاستجابة للحوادث (2011).

• معيار الآيزو 22301 للأمن المجتمعي – أنظمة إدارة استمرار الأعمال BCM (2012).

## 2-1-2-2 مفهوم إدارة المخاطر:

تعددت التعريفات الخاصة بإدارة المخاطر إلا أن أشمل تعريف هو الذي ذكر في (خطة إدارة المخاطر والأزمات 2019-2021، 2019) أن عملية إدارة المخاطر هي: " تحديد وتحليل جميع المخاطر التي قد تحول دون تحقيق الأهداف ووضع الخطط لتقييمها ومراقبتها والحد من أثرها، وهي بذلك تعود بفوائد كثيرة على المؤسسة من حيث منع الهدر في الموارد والاستعداد لمجابهة الخطر بوقت كاف بأفضل الطرق لضمان جودة الخدمات". ومن هذا التعريف نجد أن إدارة المخاطر هي عملية دائمة التكرار (ISO 31000:2018، 2018) حيث تساعد المنظمات في وضع الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف والوصول للقرار الأمثل لإدارة عملياتها وهي ما يعرف بإدارة المخاطر. إلا أنه يجدر الإشارة إلى أن إدارة المخاطر غير قادرة على التخلص من جميع المخاطر التي تتعرض لها المنظمة بشكل كامل (Takia، Rampini، و Berssaneti، 2019) ويمكن دورها بتقليل وتحديد وقياس والتحكم بالمخاطر ولهذا يجب النظر لإدارة المخاطر على أنها طريقة عملية يتم دمجها أثناء التخطيط الاستراتيجي (Takia، Rampini، و Berssaneti، 2019) مع الاهتمام ببيئة المنظمة الداخلي والخارجية. وقد ذكرنا سابقاً ضمن النبذة التاريخية لظهور إدارة المخاطر، إن البدايات كانت باستخدام إدارة المخاطر التقليدية والتي تستخدم حتى يومنا هذا من قبل معظم المنشآت الاقتصادية. وحتى نتمكن من معرفة الفرق بين الطريقة التقليدية لإدارة المخاطر وبين إدارة المخاطر الحديثة، فقد لخص (Hisrich و Ramadani، 2017) نقلاً عن (Protiviti، 2006) الفروقات بين المفهومين وفق الجدول التالي:

### جدول (4)

#### مقارنة إدارة المخاطر التقليدية مع إدارة المخاطر الحديثة

إدارة المخاطر الحديثة	إدارة المخاطر التقليدية	مجال المقارنة
مخاطر العمل والرقابة الداخلية، الاهتمام بالخطر لكامل المنشأة	المخاطر المالية والتشغيلية والرقابة الداخلية	التركيز
حماية وزيادة قيمة الشركة/ المنظمة	حماية قيمة الشركة	الهدف
كامل المنظمة	الخزينة، الأمن والعمليات	المسؤولية
الاستراتيجية	المالية والعمليات التشغيلية	الاهتمام

إدارة المخاطر الحديثة	إدارة المخاطر التقليدية	مجال المقارنة
جميع المجالات والقطاعات التي تضيف قيمة	مجال وقطاع وعمليات الخطر المختارة	التطبيق

المصدر: (Hisrich و Ramadani، 2017)

ومن خلال النظر لجدول المقارنة بين إدارة المخاطر التقليدية والحديثة، نلاحظ أن الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لإدارة المخاطر تعبر عن نضج المنظمة وجودة وكفاءة عملياتها في تحديد ومعالجة المخاطر (Alijoyo و Norimarna، 2021). ولهذا تعتبر الطريقة التي تستخدمها إدارة أي منظمة عند التعامل مع المخاطر دلالة واضحة عن الثقافة الواضحة المتبعة في المنظمة وطبيعة الإجراءات والسياسات والممارسات عند تحديد وتحليل وتقييم ومواجهة المخاطر (أبوخوصة، 2020).

## 2-2-3 تعاريف ومصطلحات:

تم اللجوء إلى دليل إدارة المخاطر الخاص بمواصفة الأيزو ISO 31000:2018 (ISO ) لتوضيح بعض التعاريف والمصطلحات الخاصة بإدارة المخاطر باستثناء بعض المصطلحات والتي تم الاستعانة بمصادر أخرى للحصول عليها.

**الخطر Risk:** أثر حالة عدم التأكد على الأهداف، وانحراف إيجابي أو سلبي أو كلاهما عن التوقعات، وقد ينشأ عنه فرص أو تهديدات. يعبر عن الخطر عادة بالمصطلحات التالية: مصدر الخطر، الأحداث المتوقعة وأثارها واحتمال حدوثها.

**عملية إدارة المخاطر Risk Management:** " مجموعة من الأنشطة المترابطة لتوجيه والتحكم بمخاطر المنظمة" (Alijoyo و Norimarna، 2021)

**الأفراد ذو العلاقة Stakeholders:** مجموعة من الأفراد الطبيعيين أو الاعتباريين القادرين على التأثير والتأثر بالقرارات والأنشطة التابعة للمنظمة.

**مصدر الخطر Risk Source:** عنصر لديه القدرة بمفرده أو بالاشتراك مع مجموعة من العناصر الأخرى على التسبب حصول الخطر.

**الحدث Event:** حصول أمر أو تغيير متوقع أو غير متوقع في مجموعة معينة من الظروف وينتج عنه نتيجة واحدة أو مجموعة متنوعة من النتائج. قد يكون الحدث مصدر حصول الخطر.

**النتائج Consequences:** أحد مخرجات الأحداث الواقعة أو المتوقع حصولها والتي تؤثر على الأهداف. وتتميز بأنها قد تكون مؤكدة أو غير مؤكدة، ذات أثر سلبي أو إيجابي مباشر أو غير مباشر على الأهداف، كما يمكن قياسها كمياً أو نوعياً.

**مالك الخطر Risk Owner:** شخص أو جهة تمتلك السلطة لإدارة خطر ما وتحمل المسؤولية الكاملة عنه (RMP، 2021)

**احتمال الحصول Likelihood:** فرصة حصول شيء ما سواء تم تحديدها أو قياسها أو تعيينها بصورة موضوعية أو غير موضوعية، كمياً أو نوعياً.

**الرقابة Monitoring:** تقوم بقياس وإدارة أو تعديل الخطر. تشتمل الرقابة على أية عمليات أو سياسات أو أدوات أو ممارسات أو أفعال قادرة على إدارة أو تعديل الخطر.

**الخطر المتأصل Inherent Risk:** يتضمن تقييم التعرض للمخاطر في حال عدم وجود أي إجراءات للسيطرة على الخطر (Risk Management Guidance Manual، 2018).

**الخطر المتبقي Residual Risk:** هو عبارة عن تقييم التعرض للخطر المتوقع حدوثه بعد تحديث استراتيجيات تخفيف أو معالجة المخاطر الإضافية. ويستفيد منه في تقييم درجة فعالية إجراءات المعالجة المقترحة، كما يعتبر كنقطة بداية يقوم باستخدامها صانعي القرار لقبول المخاطر (Risk Management Guidance Manual، 2018).

**تحمل الخطر Risk Acceptance:** هو أقصى درجة من الخطر تكون المنظمة قادرة على قبولها. ويجب على المنظمة التأكد من أن الخطر المتبقي يساوي أو أقل من درجة تحمل الخطر (Risk Management Guidance Manual، 2018).

## 2-1-2-3 أهداف إدارة المخاطر:

تتلخص أهداف عملية إدارة المخاطر من التعريفات المختلفة لها (رباني، 2021). بصورة عامة، تدور إدارة المخاطر في فلك التنبؤ بالمخاطر وتحديد مسبباتها والأدوات التي تساعد على اتخاذ القرار الأمثل لإدارتها ومعالجتها بالسرعة الممكنة وبأقل كلفة وتقليل آثارها مع ضمان شفافية العملية (إرشادات إعداد خطة إدارة المخاطر، 2017) وكفاءة طرق الاتصال مع أصحاب العلاقة بالإضافة لحماية موارد المنظمة المادية والغير مادية والبشرية (مقبل، 2021) وبما يضمن استمرار المنظمة في تقديم خدماتها أو منتجاتها (بلخير، 2021) وبالتالي قد نستطيع القول بأن إدارة المخاطر تهدف إلى إضافة قيمة للمنظمة من خلال حمايتها أثناء تنفيذ عملياتها وخططها الاستراتيجية.

قد يغفل العديد من الباحثين في إدارة المخاطر عن ضرورة دمج عملية إدارة المخاطر في العمليات اليومية للمنظمة، وتتجلى أهمية هذا الدمج في السعي لتحقيق أهداف عملية إدارة المخاطر ولا يتم ذلك إلا من خلال نشر الوعي اللازم بين جميع العاملين في المنظمة عن مفهوم المخاطر وطرق إدارتها والتقليل من آثارها السلبية (خطة إدارة المخاطر والأزمات 2019-2021، 2019) فإدارة المخاطر لا تعمل بصورة منفصلة عن بقية الأنشطة في المنظمة.

## 2-1-2-4 فوائد تطبيق إدارة المخاطر:

تساعد إدارة المخاطر المنظمات على تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية فهي أداة فعالة لإدارة المنظمة. وبالتالي يمكن استخلاص الفوائد المتأتية من تطبيق عملية إدارة المخاطر من التعاريف المختلفة لها، وهي على سبيل المثال وليس الحصر:

1. زيادة فرصة تحقيق أهداف المنظمة.
2. تحسين جودة عملية اتخاذ القرار على كافة المستويات (United Nations Somalia).
3. التحديد الأمثل للفرص والتهديدات المستقبلية.
4. زيادة الوعي بين الأفراد ذو العلاقة حول الأخطار المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلاف في إدراك المخاطر (Jedynak و Bak، 2021).

5. زيادة فعالية الأداء وتطوير وتحسين العمليات التشغيلية والاستخدام الأمثل للموارد.
6. تقليل الخسائر والقدرة على تخفيف الآثار الناتجة في حال وقوعها.
7. المساهمة في تحقيق التوازن الاستراتيجي بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها (العنزي و الدليمي، 2015).
8. توضيح الأدوار ودرجة المسؤولية بين العاملين (United Nations Somalia) وتعزيز مقدرات العاملين.

### 2-1-2-5 كيف يتم تقييم جودة عملية إدارة المخاطر:

يمكن تقييم جودة عملية إدارة المخاطر بصورة أساسية من خلال وضع مجموعة من المعايير ليتم استخدامها لتقييم حسن عملية إدارة المخاطر. وكما يرى (Alkalaj، 2012) فإن بعض المعايير المذكورة أدناه كافية لتقييم جودة العملية:

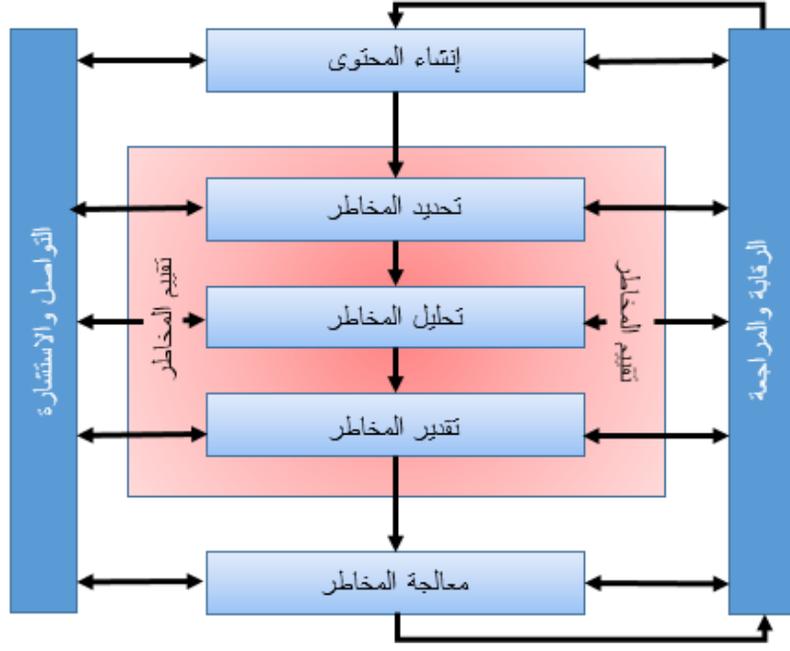
- التحديد الشامل لجميع المخاطر المحتملة بالوقت الملائم.
  - التحليل والتقييم المناسب للمخاطر ومنح المخاطر الحرجة الأولوية القصوى.
  - اختيار طريقة متوازنة لمعالجة المخاطر
  - وللتأكد من تحقيق هذه المعايير يتوجب على المنظمة تطبيق برنامج ممنهج لإدارة المخاطر.
- بالنظر والتمعن بالمعايير السابقة نرى أن هذه المعايير والتي تعتبر أساس نجاح عملية إدارة المخاطر هي ذاتها الأنشطة (الخطوات) الأساسية المتبعة في عملية إدارة المخاطر.

### 2-1-2-6 عملية إدارة المخاطر:

يأتي الغرض الرئيسي من عملية إدارة المخاطر على زيادة قدرة المنظمات على تقييم المخاطر الحالية والمحتملة وتحليلها ومعالجتها من خلال استخدام خيارات المعالجة المتوفرة لديها (RMP، 2021). وقد اتفقت معظم الأدبيات الباحثة في عملية إدارة المخاطر على أنها تحتوي على أربع

خطوات أساسية (Oliveira، Marins، Rocha، و Salomon، 2017)، إلا أن عملية إدارة المخاطر وفق المواصفة الدولية ISO 31000:2018 تتخطى أربع مراحل كما هو موضح بالشكل رقم (1)

الشكل رقم (1)  
عمليات إدارة المخاطر وفق المواصفة الدولية ISO 31000:2018



المصدر: (Guidelines — ISO 31000:2018 Risk management، 2018)

## I. إنشاء السياق

يجب على المنظمة دراسة وتحليل بيئتها الخارجية من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والمالية، كما يجدر بها تحليل بيئتها الداخلية بالنظر لهيكلها التنظيمي وبيئتها الثقافية ومواردها البشرية والمادية. وبمجرد تكوين فهم واضح وشامل لسياقها العام تصبح المنظمة قادرة على تحديد الأنشطة الملائمة لإدارة المخاطر (RMP، 2021).

## II. تحديد المخاطر

إن الخطوة الثانية في عملية إدارة المخاطر هي تحديد المخاطر التي تواجهها المنظمة. ويتم هذا من خلال تحديد ووصف والتعرف المخاطر المتوقع أن تعرقل تنفيذ المنظمة لأهدافها (deGoeij، Ouvry، Beaumont، و Owora، 2020). تساعد هذه العملية على تطوير فهم مشترك حول حالات عدم التأكد المتوقع حصولها في المستقبل والتي ستصنف كمخاطر لاحقاً بما يساعد على التحضير لمواجهتها بصورة ملائمة في حال وقوعها. وتعتبر عملية تحديد المخاطر بأنها عملية مستمرة (إرشادات إعداد خطة إدارة المخاطر، 2017) وذلك لأنه إن لم تقم المنظمة بتحديد المخاطر بصورة واضحة في هذه المرحلة سيتعذر عليها معالجتها لاحقاً (Hisrich و Ramadani، 2017).

يوجد بعض الأدوات الأساسية والتي تساعد في تحديد المخاطر وقد أورد ( Risk Management Guidance Manual، 2018) بعضاً من هذه الأدوات وهي:

1. تحليل (SWOT) نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
2. تاريخ التعرض للخسائر في المنظمة وتحليل وتقارير الخسائر كسجل المخاطر القديمة التي قامت المنظمة بتحديدتها ومعالجتها في سنوات سابقة.
3. المقابلات والمناقشات مع المجموعات المختصة واستخدام أساليب العصف الذهني.
4. الاستبيانات واستطلاعات الرأي.
5. عمليات التدقيق والفحص المباشر والمراجعة الدورية للأنظمة والعمليات بنوعها الداخلي والخارجي.
6. استشارة ومشاركة جميع الأفراد في المنظمة ممن يمتلكون المعرفة المطلوبة والخبرة اللازمة في عمليات وأهداف المنظمة والبيئة المحيطة (إرشادات إعداد خطة إدارة المخاطر، 2017).

وقبل تحديد الأدوات التي يمكن استخدامها لتحديد المخاطر يجب على العاملين في مجال إدارة المخاطر القيام أولاً بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها كما اقترح (Ouvry، deGoeij، Beaumont، و Owora، 2020) وهي:

• ما هي حالات عدم التأكد الموجودة في نطاق عمل المنظمة وما الآثار الناتجة عنها والمتوقع حصولها؟

• ما هي الأحداث أو العوامل التي قد تؤدي لآثار سلبية في المنظمة؟

• ما هي مصادر المخاطر الموجودة؟ وما مصادر المخاطر المتوقع حصولها؟

• ما هي طرق الرقابة والمعالجة التي تستخدمها المنظمة حالياً لمعالجة المخاطر؟

• ما الخبرات السابقة التي تمتلكها المنظمة في عملية إدارة المخاطر؟

• ما هي العوامل البشرية والتنظيمية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد المخاطر؟

وبعد تحديد جميع المخاطر المحتملة يجب على المنظمة تحديد إجراءات التحكم المستخدمة حالياً في المنظمة وتقييم مدى فعاليتها، حيث تعتبر هذه المرحلة من المراحل الحساسة وذلك لصعوبة تقبل أصحاب العلاقة الداخليين للتغيير أو تمسكهم بالطرق التقليدية المتعارف عليها للقيام بالعمل وإحساسهم بأن أدائهم مشكوك به (Ouvry، deGoeij، Beaumont، و Owora، 2020). لهذا على الإدارة توفير بيئة ملائمة ومريحة لتجاوز هذه الشعور.

وللتمكن من تحديد كفاءة إجراءات الرقابة يتوجب طرح مجموعة أخرى من الأسئلة:

• كيف تستطيع إجراءات الرقابة الحالية تعديل المخاطر؟

• هل تعمل إجراءات الرقابة الحالية كما يجب وتحقق النتائج المرجوة منها؟

• هي يوجد تقصير أو ضعف في تصميم أو تطبيق إجراءات الرقابة؟

• هل يوجد فجوة في إجراءات رقابة إدارة المخاطر الموجودة في المنظمة؟

• هل تعمل إجراءات الرقابة بصورة مستقلة عن بعضها أو بحاجة لأن تعمل معاً لضمان فعاليتها؟

• هل يوجد شروط أو نقاط ضعف أو عوامل أخرى تعمل على تخفيض فعالية أنظمة الرقابة؟

• هل من الممكن أن تكون أنظمة الرقابة الحالية الموجودة سبباً في نشوء مخاطر جديدة؟

ما أن تقوم المنظمة بتحديد جميع المخاطر المتوقعة يتوجب عليها جمع المعلومات التي توفرت عن هذه المخاطر في سجل خاص للمخاطر والذي يتم مراجعته وتحديثه بصورة دورية (NRC، 2020).

### III. تحليل المخاطر

لدى تحديد المخاطر المتوقع تأثيرها على المنظمة تبدأ عملية تصنيف المخاطر كأسلوب تقني عالي المستوى لتحليل المخاطر المتوقعة (Ulbert و Csanaky، 2004). تعتمد عملية تحليل المخاطر على حساب احتمال حصول حدث ما والنتائج المتوقع الحصول عليها في حال حصوله (Alkalaj، 2012). تتحصل الفوائد أثناء إجراء تحليل المخاطر في حال وجود دوافع أساسية لإدارة العمل ودرجة عالية من حالة عدم التأكد (REES، 2015). تجدر الإشارة هنا إلى أن عملية تحليل المخاطر تستند بصورة أساسية على بيانات نوعية ولهذا يتوجب تبسيط عملية التحليل (deGoeij، Ouvry، Beaumont، و Owora، 2020) من خلال تعيين:

• احتمال حدوث الخطر.

• النتائج أو الآثار في حال حصول الخطر.

• مدى فعالية إجراءات الرقابة والمعالجة في إدارة المخاطر المحددة في العملية السابقة.

ويجدر بالقائم على عملية تحديد المخاطر مراعاة أن المخاطر ليس لديها الأثر والنتيجة ذاتها ولهذا فعليه ترتيب المخاطر استناداً لأهميتها. توجد طرق مختلفة لتحليل المخاطر ولعل أبسطها وأكثرها شيوعاً تقييم احتمال حدوث الخطر والآثار الناجمة في حال حدوثه ويتم ذلك من خلال تعيين قيمة عددية لكل

خطر وتكون الخطة التالية جمع القيم العددية لتحديد الدرجة الكلية لكل خطر على حدة (NRC، 2020).

#### أ. احتمال حدوث الخطر:

ذكرنا سابقاً أن احتمال الحدوث هو احتمال حصول الخطر الذي تم تحديده مسبقاً. قد يتوفر في بعض الأحيان بيانات احصائية تساعد على تقدير احتمال الحصول ومدى شدته، إلا أنه وعلى أرض الواقع لا يوجد أي بيانات تاريخية يمكن الاعتماد عليها (Risk Management Guidance Manual، 2018). يختلف تقدير معدل حدوث الخطر بين منظمة وأخرى ويتم تحديده غالباً بناءً على قرارات يتم اتخاذها من قبل صانعي القرار في المنظمة (Risk Management Guidance Manual، 2018). وقد تم تحديد احتمالات حدوث الخطر في الجدول (5) مع تعيين قيم عددية لكل واحدة منها.

#### جدول (5)

#### معايير احتمال حدوث الخطر

الاحتمال	الدرجة	الوصف	نسبة الحدوث
بعيد	1	قد يحدث في حالات استثنائية	0 - 10%
مستبعد	2	من المتوقع حدوثه في ظروف قليلة	11% - 39%
ممکن	3	من المتوقع حدوثه في بعض الظروف	40% - 60%
محتمل بشكل كبير	4	من المتوقع حدوثه في العديد من الظروف	61% - 79%
مؤكد/ وشيك	5	من المتوقع حدوثه بشكل متكرر وفي معظم الظروف	80% - 90%

المصدر: (NRC، معايير لحساب تأثير المخاطر واحتمال الحدوث، 2020)

#### ب. الأثر المتوقع عند حدوث الخطر:

يمكن تحديد الأثر المتوقع لكل خطر من خلال تقدير الضرر المتوقع الحصول عليه، وكلما ازدادت نسبة التعرض للمخاطر ازداد شدة الأثر. وينظر للأثر على أنه تأثير درجة الخطورة على أهداف وقيمة المنظمة (Risk Management Guidance Manual، 2018). وضح (NRC، معايير لحساب تأثير المخاطر واحتمال الحدوث، 2020) درجات الأثر المتوقع عند حدوث المخاطر بالجدول (6).

جدول (6)  
معايير الأثر المتوقع عند حدوث الخطر

الوصف	الدرجة	الأثر
خطر مستبعد ولا يوجد تأثير على العمليات أو الأفراد ذو العلاقة	1	ضئيل
خطر محتمل ذو تأثير طفيف على العمليات والأفراد ذو العلاقة	2	ثانوي
خطر محتمل ذو تأثير متوسط على العمليات التشغيلية ويجب التعامل معه بحذر	3	متوسط
خطير كبير قد يؤدي إلى تعطيل العمليات وأثار أخرى يصعب تجنبها	4	حاد
مخاطر كبيرة مع توقف العمليات لفترة طويلة وأثار أخرى لا يمكن تجنبها	5	كارثي

المصدر: (NRC، معايير لحساب تأثير المخاطر واحتمال الحدوث، 2020)

ت. مصفوفة المخاطر Risk Matrix/Heat Map

هي مصفوفة من بعددين تقوم بإظهار البيانات التي تحدد احتمال وأثر الحدوث وترتيب المخاطر باستعمال معادلة تحديد قيمة الخطر (Hampton، 2015).

$$\text{الخطر} = \text{احتمال الحدوث} \times \text{الأثر المتوقع عند الحدوث}$$

تتجلى إحدى المنافع من استخدام هذه الأداة بمنع المستخدمين من تحديد قيمة كمية للأثار المتوقع باعتبار طبيعتها نوعية. كما تساعد صانعي القرار على مقارنة المخاطر التي تحدث في مختلف المناطق وتطوير نهج ملائم لإدارة المخاطر (Aikalaj، 2012). ويمكن للمنظمة استخدام المصفوفة لتقدير المخاطر لتحليل أي خطر تتعرض له واتخاذ قرار فيما إذا كان الخطر يقع ضمن الحدود المقبولة لدرجة تقبلها للمخاطر أو ضمن قدرتها على تحمل المخاطر (Hopkin، 2015). إلا أن من عيوب مصفوفة المخاطر أنها لا تظهر مدى كفاءة الإجراءات الرقابية بالإضافة لافتقادها الصفة المرجعية أو استخدام المعلومات التاريخية كطريقة لتبرير درجة الخطر بما يساعد على صنع قرار أوضح وأفضل (Fraser، Simkins، و Narvaez، 2015). وقد بين الجدول (7) مصفوفة المخاطر وفق احتمال وأثر الحدوث لتحديد شدة الخطورة.

جدول (7)  
مصفوفة المخاطر: احتمالية وأثر حدوث الخطر

الأثر احتمال الحدوث	ضئيل (1)	ثانوي (2)	متوسط (3)	حاد (4)	كارثي (5)
بعيد (1)	منخفض (1)	منخفض (2)	منخفض (3)	منخفض (4)	متوسط (5)
مستبعد (2)	منخفض (2)	منخفض (4)	منخفض (6)	متوسط (8)	متوسط (10)
ممكن حدوثه (3)	منخفض (3)	منخفض (6)	متوسط (9)	متوسط (12)	حرج (15)
مرجح كثيراً (4)	منخفض (4)	متوسط (8)	متوسط (12)	حرج (16)	حرج (20)
موكد/ وشيك (5)	منخفض (5)	متوسط (10)	حرج (15)	حرج (20)	حرج (25)

المصدر: (Alkalaj، 2012)

#### IV. تقدير المخاطر:

تتألف عملية تقدير المخاطر من ترتيب المخاطر بعد النظر لإجراءات الرقابة الموجودة ودرجة تحمل المخاطر المستخدمة في المنظمة. وبهذا، يكون على صانع القرار مراعاة الأمور التالية (Hampton، 2015) بناءً على درجة تقبل المخاطر في المنظمة:

- تنفيذ جميع الخيارات الممكنة لعلاج المخاطر عند عدم وجود إجراءات للرقابة على المخاطر أو في حال عدم كفايتها.
- الاحتفاظ بإجراءات الرقابة الحالية حين يكون الخطر المتبقي ضمن الحدود المقبولة.
- إعادة إجراء التحليل من البداية في حال وجود مخاطر لم يتم فهمها بشكل واضح.

يتجلى الهدف من تقدير المخاطر في التوصل للقرار المناسب للاستجابة للمخاطر ومعالجتها من خلال استخدام مجموعة محددة من المعايير وتحديد حجم الكلفة والمنافع المترتبة عن العملية ( Risk

Management Guidance Manual، 2018) وبالتالي يمكن اتخاذ القرار المناسب عند مستويات المخاطر المختلفة.

قسم (deGoeij، Ouvry، Beaumont، و Owora، 2020) القرارات المستخدمة بعد تقدير المخاطر ووفقاً للدرجات المختلفة من المخاطر كما يلي:

**مخاطر شديدة التأثير:** القيام بإجراء فوري لمعالجة المخاطر والحد من التعرض لها، وتكون غالباً درجة الخطر غير مقبولة أو يمكن الاحتفاظ بها.

**مخاطر مرتفعة التأثير:** تنفيذ تحليل المفاضلة بين الكلفة والفوائد لأخذ قرار معالجة الخطر. من الناحية النظرية يمكن قبول أو الاحتفاظ بهذا الخطر في حال وجود منافع كبيرة متوقع الحصول عليها في حال قبول الخطر.

**مخاطر متوسطة التأثير:** تطبق في هذه الحالة أحد أساليب معالجة المخاطر ويتم مراقبتها باستمرار للتأكد من بقاء الخطر ضمن الحدود المقبولة.

**مخاطر منخفضة التأثير:** يتم إدارتها من خلال العمليات والإجراءات الروتينية لأن هذه المخاطر لا تتطلب استخدام موارد إضافية.

## V. معالجة المخاطر:

يمكن إدارة الخطر بسهولة من الناحية النظرية إلا أن الواقع يختلف تماماً حيث يصعب على المنظمات إدارة المخاطر بشكل كامل (Assens، 2003) ولكنها تستطيع توقع حالات عدم التأكد الناتجة عن هذه المخاطر، ولهذا بعد تحديد المخاطر وتقييمها يتم وضع الطريقة المناسبة للاستجابة لهذه المخاطر وتخفيف آثارها (رباني، 2021). إن الاستجابة للمخاطر هي مجموعة من الأفعال التي تقوم باتباعها المنظمة لموافقة المخاطر مع درجة تحمل وتقبل المخاطر (Esa و Ibrahim، 2017). قد تقوم المنظمة على اختيار واحد أو أكثر من أساليب المعالجة للاستجابة للمخاطر وذلك من خلال تقييم حجم الفوائد في حال التدخل ضد كلفة تنفيذ أو تطبيق طريقة الاستجابة (deGoeij، Ouvry، Beaumont، و Owora، 2020). بصورة عامة تم الاتفاق على وجود أربعة طرق للاستجابة للمخاطر، وهي:

**تجنب المخاطر:** تتم عملية تجنب المخاطر من خلال الابتعاد عن العمليات أو الأنشطة التي قد يؤدي القيام بها لحدوث الخطر، إلا أن المساوى الناتجة عن استخدام هذه الطريقة تكمن في ضياع الفرص والفوائد التي كان من الممكن الحصول عليها عند القيام بهذه العمليات وبهذه الحالة يجب إجراء موازنة بين التكلفة والفائدة المترتبة من هذا النشاط (تكلفة الفرصة البديلة) (خطة إدارة المخاطر والأزمات 2019-2021، 2019)

**قبول المخاطر:** تعترف المنظمة بالمخاطر إلا أنها لا تقوم بأي فعل لتخفيض احتمال حدوثها أو أثرها. يتم استخدام هذه الطريقة عندما تكون المخاطر صغيرة ولا تشكل تهديداً جوهرياً على عمل المنظمة أو عندما تكون المخاطر كبيرة جداً لا يمكن تجنبها أو نقلها أو عندما تكون تكلفة القيام بالإجراءات اللازمة للحد من أثارها مرتفع. قد يبدو للبعض أن قبول المخاطر هو ذاته تجاهلها أو نسيان وجودها من الأساس وهو مفهوم خاطئ (Alkalaj، 2012)، لكن وعلى أرض الواقع إذا نظرنا من الجانب الآخر نرى أن قبول المخاطر طريقة صحية سليمة تستخدم من قبل ذوي الخبرة في مجال إدارة المخاطر.

**نقل المخاطر أو مشاركتها:** تستعمل هذه التقنية كأسلوب للتحوط وذلك من خلال نقل المخاطر أو تحميلها أو مشاركتها مع طرف ثالث كاستخدام شركات التأمين وهي إحدى أشهر استراتيجيات نقل المخاطر.

**تقليل المخاطر أو أثارها:** وضح (العنزي و الدليمي، 2015) نقلاً عن (Vaughan & Vaughan، 2003) أن عملية تقليل أو تخفيض المخاطر تتم من خلال إزالة أو السيطرة على المؤثرات المسببة لها. وقد تم اعتماد الطرق التالية كأسلوب للتقليل من آثار المخاطر (إرشادات إعداد خطة إدارة المخاطر، 2017):

**الوقاية:** وهي مجموعة العمليات والإجراءات التي تقوم بها المنظمة كإجراء احترازي قبل حدوث المخاطر بما يساعد على تقليل احتمال حدوثها والآثار الناتجة عنها. وتتمثل بطرح السؤال التالي: " ما الذي يمكن أن نفعله الآن؟"

**إجراءات الطوارئ:** على العكس من الوقاية فإن إجراءات الطوارئ يتم العمل بها عند حدوث المخاطر، ولتحديد إجراءات الطوارئ المطلوبة يتوجب الإجابة على السؤال التالي "

ما الذي يمكن القيام به عند وقوع المخاطر؟". ولهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار والإجابة على التساؤلات التالية لاختيار إجراءات الطوارئ المناسبة والملائمة للمخاطر المتوقعة:

1. متى يجب قبول المخاطر؟
2. متى يجب وضع خطة الطوارئ؟ وما هي المخاطر التي يتم الاستجابة لها من خلال خطة الطوارئ؟
3. ما الموارد المتوفرة (المادية والمعنوية) اللازمة لتنفيذ خطة الطوارئ؟ وكيف يتم الحصول عليها في حال عدم توفرها؟
4. من المسؤول على تحديد مؤشرات حدوث المخاطر؟ ومن المسؤول عن اتخاذ قرار الاستجابة؟

## VI. المراقبة والإبلاغ:

تتميز عملية إدارة المخاطر بأنها عملية ديناميكية ولا يمكن أن تبقى ساكنة (Ouvry، deGoeij، Beaumont، و Owora، 2020) وذلك بسبب تغير المخاطر التي تواجهها المنظمة بمرور الوقت. تسمح عملية المراقبة والمراجعة بمحافظه المنظمة على جودة وفعالية (ISO31000:2018، 2018) جميع مراحل عملية إدارة المخاطر كما تضمن تحسينها بصورة مستمرة. وتظهر مجموعة من الفوائد الناتجة عن عملية المراقبة والمراجعة (Ouvry، deGoeij، Beaumont، و Owora، 2020) من خلال قدرتها على:

- جمع المعلومات المطلوبة لتحقيق فهم أفضل للمخاطر الموجودة.
- مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج التي تم توقع الحصول عليها في بداية عملية تقييم المخاطر والتي ستؤدي تباعاً لتحسين العملية في المستقبل.
- البحث عن مخاطر جديدة أو أي تغيرات غير متوقعة وبالتالي تحديث عملية تقييم المخاطر بشكل تلقائي.

تتناول المبحث الأول شرح عملية إدارة المخاطر من خلال توضيح المفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر ومن ثم بحث في أنواع المخاطر التي تتعرض لها المنظمات وقدم تسلسل الإجراءات المتعارف عليه لإدارة هذه المخاطر وطرق معالجتها.

أما عن المبحث الثاني من الفصل الأول فسيعمل على البحث في الإطار المعرفي للمواصفة الدولية ISO 31000:2018.

## 2-2 المبحث الثاني: الإطار المعرفي للمواصفة الدولية ISO

31000:2018

### مقدمة:

إن الخطر عبارة عن خليط من الفرص والتهديدات وحالات عدم التأكد المستقبلية، ولهذا فإن إدارة المخاطر نظام ضروري لاتخاذ القرار في جميع أقسام المنظمة. لقد شهدت الأعوام السابقة أشكال ودرجات مختلفة من المخاطر صاحبها سلسلة متنوعة من شتى أنواع الآثار التي انقسمت إلى فرص أو تحديات صغيرة أو كبيرة قادرة جميعها على فرض تأثيرها على المنظمات بغض النظر عن البيئة التي تعمل بها. بدا واضحاً أن الحل الأمثل لمواجهة هذه المخاطر بإدارتها بصورة فعالة للتخفيف من أثارها. ولهذا الغرض بالذات، صممت المواصفة الدولية ISO 31000:2018 للمساعدة المنظمات بالوصول لأفضل طريقة لتفعيل اتخاذ القرار ودمجه في نظام الحوكمة والإدارة والثقافة العامة للمنظمة ليساعدها على إدارة المخاطر بما يحقق ضمان استمراريتها ونجاحها.

### 2-2-1 لمحة تاريخية عن نشوء المواصفة الدولية ISO 31000:

اهتمت العديد من الدول والمؤسسات بعملية إدارة المخاطر وقدمت أطر مختلفة وضحت من خلالها مراحل وخطوات العملية المذكورة والآليات المستخدمة لتطبيقها، ومن بين هذه المؤسسات المنظمة الدولية للمعايير حيث ظهر مفهوم الأيزو 31000 لأول مرة نتيجة وجود العديد من الشركات الدولية والتي تقوم بإدارة أعمالها في دول مختلفة حول العالم (Moeller، 2011) ومواجهة المخاطر الناشئة عن هذا بصورة مستمرة. وقد نشرت النسخة الأولى من دليل إدارة المخاطر وفق المواصفة الدولية ISO 31000 في عام 2009 كأول معيار دولي لإدارة المخاطر باستخدام مفاهيم ومصطلحات خاصة. ونظراً لزيادة الاهتمام بالمواصفة وتطور الأبحاث الخاصة بها، قامت المنظمة الدولية في 2018 بإصدار نسخة حديثة من مواصفة الأيزو. وبالرغم من القبول العالمي لمعيار

الأيزو 31000 إلا أنه لم يتم المصادقة عليه (Takia، Rampini، و Berssaneti، 2019) حتى هذه اللحظة.

## 2-2-2 ما هو معيار الأيزو 31000؟

يقدم معيار الأيزو 31000 الدولي دليلاً إرشادياً عن طريقة إدارة جميع أنواع المخاطر (Hardjomidjojo، Pranata، و Baigorria، 2021) في جميع النشاطات الاقتصادية. ويتعامل معيار الأيزو مع عمليات إدارة المخاطر كأنها وحدة متكاملة مع بقية العمليات الإدارية بما يضمن جودة صنع القرار. ويتميز معيار الأيزو بقدرة تطبيقه على جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها أو مجال عملها وذلك لأنه يقوم بتغطية جميع مبادئ إدارة المخاطر اللازمة لمعالجة والحد من آثار المخاطر. كما يساعد على توجيه المنظمات حول الطريقة الأفضل لتطوير إطارها الخاص بإدارة المخاطر من خلال (ISO 31000:2018، 2018):

1. دمج إدارة المخاطر في الهيكل التنظيمي للمنظمة.
2. تصميم إطار إدارة المخاطر يتلاءم مع نطاق عمل المنظمة والعمل على تطبيقه.
3. تقييم فعالية ملائمة وتوافق إطار إدارة المخاطر والعمل على تحسينه وتطويره بصورة مستمرة.
4. البرهنة على التزام القيادات العليا في المنظمة أثناء اتخاذ القرار.

## 2-2-3 إصدارات المواصفة الدولية الأيزو 31000؟

صدرت النسخة الأولى من المواصفة الدولية في عام 2009، وقامت المنظمة الدولية للمعايير القياسية بمراجعتها وإصدار نسخة حديثة من المواصفة بعام 2018، حيث قامت النسخة المحدثة بإلغاء واستبدال النسخة القديمة. تتميز النسخة الجديدة من مواصفة الأيزو الصادرة بعام 2018 بتقدمها نظرة استراتيجية شاملة للإدارة من خلال تفصيل المبادئ والمنهج المستخدم بإدارة المخاطر (Takia، Rampini، و Berssaneti، 2019).

تتجلى الاختلافات الأساسية بين النسخة القديمة والنسخة المحدثة من المواصفة الدولية بما يلي ( ISO 31000:2018، 2018):

- مراجعة مبادئ إدارة المخاطر والتي تعتبر المعيار الأساسي لنجاحها.
- تسليط الضوء على أسلوب القيادة لدى الإدارة العليا وعلى دمج إدارة المخاطر مع نظام الحوكمة في المنظمة.
- التأكيد على الأهمية المستمرة لإدارة المخاطرة من خلال لفت الأنظار أن كل من الخبرات الجديدة والمعارف الموجودة تساهم بمراجعة عناصر العملية والرقابة على كل مرحلة فيها.
- نشر المحتوى مع التركيز على الحفاظ على نموذج مفتوح للأنظمة المستخدمة وذلك لملائمة مختلف الحاجات والمحتويات.

## 2-2-4 المتطلبات الأساسية في المواصفة الدولية ISO 31000:

يستند مفهوم الأيزو 31000 على توافق تطبيق عمليات القيادة وإدارة المخاطر، ويمكن تحقيق هذا الترابط من خلال القدرة على الإبلاغ عن الإجابة عن الأسئلة التالية (ماذا؟ لماذا؟ وكيف؟) وذلك عند محاولة التحقق من التزام جميع الأفراد ذوي العلاقة في المساهمة المستمرة في عملية إدارة المخاطر (Pavlović، 2017). وللتأكد من الالتزام بشروط المواصفة الدولية ISO 31000 بين الإدارة وعملية إدارة المخاطر، يجب توفر المتطلبات الأساسية التالية وفقاً لـ (Pavlović، 2017):

**التوافق مع استراتيجيات وأهداف المنظمة:** ويتم ذلك من خلال قيام قادة المنظمة بتحديد استراتيجيات وأهداف العمل كاملة وموافقتهما مع إدارة المخاطر، وبالتالي يصبح بالإمكان تقييم درجة تقبل المخاطر والثقافة الداخلية للمنظمة والتأكد من إيصال جميع المعلومات لكافة الأفراد في المنظمة والذي ينعكس إيجاباً على إيجاد استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر.

**تحديد ودعم سياسة إدارة المخاطر:** يجب على الإدارة العليا في المنظمة وضع سياسة إدارة المخاطر والتأكد من دعمها وفهمها ومشاركة جميع المستويات في المنظمة فيها.

**تخصيص الموارد اللازمة لإدارة المخاطر:** إن إدارة المنظمة قادرة على استخدام استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر استناداً إلى درجة تقبل وإدراك المخاطر لديها وبالتالي تصبح قادرة على تخصيص الموارد اللازمة عند الحاجة. بمعنى آخر عندما تصبح المنظمة قادرة على تحديد ما يلزمها من موارد تصبح قادرة على التحكم والسيطرة على المخاطر المستمرة.

**تعيين المساءلة والمسؤولية والسلطة في المستويات المناسبة:** من خلال تحديد الأفراد المسؤولين عن كل قسم من عملية إدارة المخاطر والتأكد من استمرار الحصول على تغذية راجعة أثناء تأديتهم لمهامهم في عملية إدارة المخاطر.

**تحديد معايير الخطر ودرجة تقبل وتحمل المخاطر:** كما يجب على الإدارة التأكد من أن استراتيجية إدارة المخاطر المطبقة باستخدام المواصفة الدولية ISO 31000 تم فهمها ومناقشتها مع جميع العاملين وتطبيقها أثناء إدارة المخاطر بشكل يومي.

**تعزيز نظام مراقبة المخاطر:** تعتبر استراتيجية إدارة المخاطر بأنها فعالة إذا تم تطبيقها ومراقبتها ومراجعتها بصورة دورية والذي يساعد الإدارة على تعيين الفجوات في المعرفة المهنية المطبقة أو المشاكل التي تحتاج لمتابعة أكثر. ولا يتوقف دور نظام المراقبة على تحديد المشاكل وإنما يتعدى ذلك ليحدد نقاط القوة والنجاح في عمليات إدارة المخاطر.

## **2-2-5 فوائد تطبيق المواصفة الدولية ISO 31000 لإدارة المخاطر:**

تتضح فوائد تطبيق المواصفة الدولية ISO 31000 من خلال مجموعة الفوائد المتوقع الحصول عليها عند قيام المنظمة بتطبيق بنود المواصفة كما ذكرها (RMG، 2022) وهي:

1. منح المنظمة ميزة تنافسية لأن معيار الأيزو 31000 معترف به دولياً وبالتالي يرفع من درجة ثقة والاعتراف الدولي بعمليات المنظمة، والتركيز على تنفيذ العمليات بالشكل الأمثل والاستفادة القصوى من الموارد والفرص المتاحة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.
2. زيادة وعي العاملين بالمنظمة بالمخاطر وطرق إدارتها.

3. الحد من حصول المخاطر والعمل على تخفيف آثارها من خلال تثقيف العاملين ومختلف المستويات الإدارية بالمخاطر التي يمكن أن تواجهها المنشأة وطريقة التعامل معها في حال حصولها.
4. زيادة ثقة الأفراد ذو المصلحة في المنظمة من خلال الحفاظ على الشفافية والإبلاغ عن المخاطر، وتوضيح مسؤولية ودور كل منهم في عملية إدارة المخاطر.
5. تحسين ثقافة المنظمة من خلال الجمع بين الإدارات المختلفة لتبادل وجهات النظر الجديدة، والنظر في كيفية العمل معاً على نحو أكثر فعالية.

الشكل رقم (2)  
فوائد تطبيق المواصفة الدولية ISO 31000



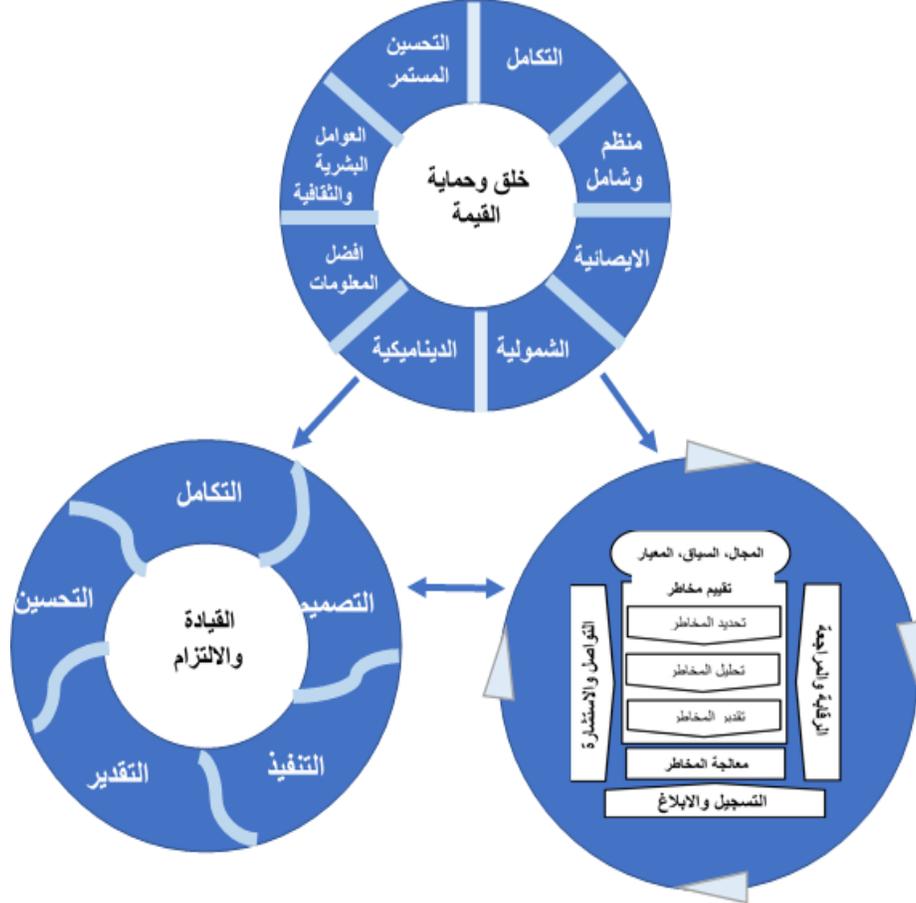
المصدر: (RMG، 2022)

## 2-2-5 المبادئ والإطار والعملية في نظام إدارة المخاطر ISO 31000:2018

قدمت منظمة الأيزو المواصفة الدولية ISO 31000:2018 باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الأنشطة التنظيمية واعتبرتها أداة الربط بين العناصر الأساسية لإدارة المخاطر (اسماعيل و أحمد، 2020) وهي المبادئ وإطار العمل والعمليات كما هو موضح بالشكل رقم (3). يوضح الهيكل العام والطريقة المعتمدة في نسخة الأيزو لعام 2018 أن إدارة المخاطر تعتمد على المبادئ والإطار والعمليات المذكورة في الدليل الإرشادي الصادر عن منظمة الأيزو، كما أكد على ضرورة اتباع وتحسين

المبادئ المذكورة للتأكد من أن إدارة المخاطر عملية فعالة ومستمرة وتمتاز بالكفاءة عند التنفيذ (Rubino، 2018). وتم التأكيد على أن استخدام المعيار المذكور سيساعد الأشخاص الذين يقومون بإدارة المخاطر على اتخاذ قرارات أفضل وبالتالي تحسين عملية وضع وتحقيق الأهداف وبالتالي تعظيم الأداء العام في المنظمة (IRM، 2018).

الشكل رقم (3)  
مبادئ وإطار وعمليات إدارة المخاطر في المواصفة الدولية ISO 31000



المصدر: (IRM، 2018)

## 2-2-5-1 مبادئ إدارة المخاطر وفق المواصفة الدولية ISO 31000:2018:

وجدت إدارة المخاطر لتحقيق وحماية أهداف المنظمة وتحسين أدائها وذلك عن طريقة إجراء مراجعة دائمة للأنظمة العاملة فيها والتحقق الدائم من جودة عملياتها (RMG، 2022). تتكون مبادئ إدارة المخاطر من ثمانية مبادئ أساسية (ISO 31000:2018، 2021) وهي:

1. **الملائمة:** يجب أن تتلاءم نشاطات إدارة المخاطر مع درجة الخطر التي تواجهها المنظمة.
  2. **التكامل:** يجب أن تكون جميع أنشطة إدارة المخاطر في المنظمة متداخلة ومدمجة مع غيرها من النشاطات التشغيلية.
  3. **الشمولية:** حتى تتحقق الكفاءة الكاملة في العمليات، يجب أن يتميز أسلوب إدارة المخاطر بالشمولية (RMG، 2022) وذلك من خلال تنظيم وشمولية النهج المستخدم في عملية إدارة المخاطر.
  4. **الموافقة:** موائمة إطار إدارة المخاطر والعمليات بما يتناسب مع أهداف المنظمة والعاملين بها.
  5. **الديناميكية:** تتميز إدارة المخاطر بالحيوية والديناميكية في سرعة الاستجابة للمخاطر الناشئة والمتغيرة (IRM، 2018). لتشجيع التفكير الوقائي، وتوقع التغيرات المفاجئة والكشف عنها، والاعتراف والاستجابة للتغيرات (RMG، 2022).
  6. تستند إدارة المخاطر إلى أفضل المعلومات المتاحة فمن المهم مراعاة وفهم جميع المعلومات المتاحة وذات الصلة بالنشاط.
  7. **العوامل البشرية والثقافية:** هي القوى العاملة التي لها أهمية قصوى في إدارة المخاطر، وينبغي النظر لها في جميع مراحل إدارة المخاطر (ISO 31000:2018، 2018). والتحقق من المساهمة الفعالة والآنية لجميع الأفراد ذو العلاقة في عملية إدارة المخاطر.
  8. **التحسين المستمر:** يجري تحسين إطار إدارة المخاطر باستمرار من خلال التعلم والخبرة، فالمنظمات ذات النضج في إدارة المخاطر، هي التي تستثمر في إدارة المخاطر على المدى الطويل وتظهر الإنجاز الطبيعي لأهدافها.
- توجه المبادئ الخمسة الأولى عن طريقة التصميم المبدئي لإدارة المخاطر في حين تقوم المبادئ الثلاثة النهائية على استخدام أفضل المعلومات المتاحة والأخذ بعين الاعتبار العوامل البشرية والثقافة واستمرارية تطوير عملية إدارة المخاطر (Biswas، 2022).

قمنا في هذا الفصل بشرح مبادئ إدارة المخاطر وفقاً للمواصفة الدولية ISO 31000:2018، أما ما يتعلق بالإطار والعمليات فسيتم التطرق لها وشرحها بالتفصيل ضمن الدراسة الميدانية والمطبقة على المجلس النرويجي للاجئين في الفصل الثالث من هذا البحث.

سلط المبحث الثاني الضوء على تاريخ ظهور المواصفة الدولية ISO 31000:2018 وعن الفوائد المتوقع الحصول عليها من تطبيقها كما تم شرح الفروقات بين النسخة الحالية من المواصفة المذكورة وبين النسخة السابقة الصادرة في عام 2009. وتم أيضاً شرح المتطلبات الأساسية لتطبيق المواصفة والمبادئ العامة لعملية إدارة المخاطر.

يغطي المبحث الثالث تاريخ نشوء المنظمات غير الحكومية الدولية ونظام إدارة المخاطر المطبق في المجلس النرويجي للاجئين موضوع البحث العملي.

## 2-3 المبحث الثالث: المنظمات غير الحكومية الدولية

### مقدمة:

يفرض وجود الخطر في البيئة التي تعمل بها المنظمات الإنسانية صعوبات تتجلى في الموازنة بين احتياجات الأفراد الذين تعمل المنظمات على تقديم المساعدات الإنسانية المطلوبة لهم وبين تخفيف الأضرار المحتمل حدوثها على العاملين في المنظمة والموارد المستخدمة وحتى على سمعتها.

وقد بينت الدراسات أن قطاع المنظمات الدولية غير الحكومية يعمل في ظل ظروف وبيئات عالية الخطورة وخصوصاً في الدول التي تشهد نزاعات سياسية مختلفة الأبعاد وبالتالي تتضمن أنواعاً متعددة من المخاطر والتي قد تتعدد درجة تداخلها وترابطها مع بعضها البعض (Stoddard، Haver، و Czwarno، 2016)، ومن بينها العنف المتصاعد والفساد والتهمير الداخلي والخارجي وسوء المستوى المعيشي للأفراد في مناطق النزاع.

ولذلك واستجابة للمخاطر الجديدة والقوية التي تواجهها، بدأت المنظمات الدولية غير الحكومية في تبني أساليب متطورة واحترافية لإدارة المخاطر والتي لا تغطي المجالات التقليدية من إدارة المخاطر كالأمن والأمان فحسب بل تمتد للاهتمام بمخاطر أخرى كمخاطر السمعة والقانونية والتشغيلية ومخاطر تقنيات المعلومات.

### 2-3-1 تاريخ نشوء المنظمات غير الحكومية:

يعود نشوء المنظمات غير الحكومية الدولية إلى نهايات القرن الثامن عشر والتي اهتمت بمناصرة حركات إنهاء العبودية ومنح حق التصويت للمرأة. ازدادت شعبية المنظمات غير الحكومية عند تأسيس الأمم المتحدة في عام 1945 وتم عندها تعريف المنظمات غير الحكومية الدولية بقرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة ECOSOC رقم 288 بما يلي (ECOSOC، 2022) " أي منظمة دولية لا يتم إنشاؤها بمعاهدة دولية".

ازدادت أهمية المنظمات غير الحكومية الدولية نتيجة انتشار العولمة في القرن العشرين حيث أصبح لها دور فعال على الصعيد الدولي باعتبارها تقوم بإجراء اتصال فعال بين الأفراد والمنظمات على الصعيد الدولي (حاجة، 2012) حيث ركزت المنظمات الدولية على القضايا الانسانية وتطوير المساعدات والتنمية المستدامة.

## 2-3-2 تعريف المنظمات غير الحكومية الدولية:

وفقاً لـ (Folger، 2020) فقد عرفت الأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية بأنها: "كيان يعمل بشكل مستقل عن أي حكومة كما أنها تكون غالباً غير هادفة للربح ويتم تأسيسها على المستوى المجتمعي أو المحلي أو العالمي لتخدم هدفاً اجتماعياً أو سياسياً كالأهداف الإنسانية أو لحماية البيئة". بالرغم أن المنظمات غير الحكومية لا تخضع لأي حكومة أو مؤسسة دولية إلا أن ذلك لا يمنع أن تتعاون أو تتلقى مساعدات وتمويلات من الحكومات.

وكما عرفت (Karns، 2022) المنظمات غير الحكومية الدولية INGO: بأنها منظمة غير حكومية تقوم بتوسيع نشاطها ونطاق عملها ليصبح على الصعيد العالمي.

تتمتع المنظمات غير الحكومية الدولية بارادتها المستقلة وقدرتها على إدارة شؤونها الداخلية الخاصة من دون أي تدخل حكومي أو من أي كيان آخر يؤثر على استقلاليتها وكيانها (آرتين، 2020).

## 2-3-3 المجلس النرويجي للاجئين NRC:

المجلس النرويجي للاجئين هو منظمة إنسانية مستقلة تأسست في عام 1946 لتقديم المساعدة المطلوبة للأفراد المهجرين من منازلهم نتيجة النزاع المسلح وانتهاكات حقوق الإنسان والعنف المفرط بالإضافة للكوارث الطبيعية الناتجة عن التغيرات في المناخ. وقد بدأ المجلس النرويجي للاجئين تقديم المساعدات الإنسانية عقب الحرب العالمية الثانية، ويعمل حالياً في أكثر من 40 دولة موجودة في إفريقيا وآسيا وأمريكا الجنوبية وأوروبا والشرق الأوسط. يوجد في المجلس النرويجي ما يقارب 16,000 عامل في المجال الإنساني يتم توظيف معظمهم محلياً.

## 2-3-3-1 المجلس النرويجي للاجئين NRC في سورية:

تأسس المجلس النرويجي للاجئين في سورية في عام 2013 استجابة للأزمة السورية التي نتج عنها حسب احصائيات عام 2016 ما من 6.6 مليون مهجر داخل الأراضي السورية في حين احتاج 13.5 مليون نسمة من السوريين إلى الحصول على مساعدات إنسانية (NRC، Fact Sheet، 2016، 2022). وتميز عن غيره من المنظمات الدولية الغير حكومية الناشطة في سورية أنه المنظمة الوحيدة التي تشمل تغطيتها جميع المناطق والمحافظات السورية (NRC in Syria، 2022). ومع دخول الأزمة السورية من عامها الثاني عشر، فقد بقي أكثر من نصف السوريين (5.7 مليون نسمة) مهجرين في البلاد المحيطة وما مجموعه (6.9 مليون نسمة) مهجرين داخل سورية (NRC Syria | Fact sheet، 2022).

وفي ظل تنامي احتياجات الأفراد المتأثرين بالنزاع والتهجير في سورية بالإضافة للآثار المترتبة عن التغيرات والتأثيرات البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتي ألقت بثقلها على السوريين، يقدم المجلس النرويجي للاجئين مجموعة من البرامج المختلفة للاستجابة الإنسانية وتقديم فرص التعافي وهي كما ذكرت في موقع المجلس النرويجي للاجئين في سورية (NRC in Syria، 2022):

**برامج التعليم:** والتي تهدف لخلق الفرص للأطفال لإكمال تحصيلهم العلمي الرسمي وغير الرسمي وتخفيض نسبة التسرب من المدارس.

**برنامج تقديم الاستشارات والمساعدات المعلوماتية والقانونية (ICLA):** يأتي الهدف من هذا البرنامج دعم وتمكين السوريين المتأثرين بالنزاع والتهجير من التمتع بحقوقهم المدنية كحقوق التوظيف والعمل والحصول على الخدمات الأساسية.

**برامج دعم سبل العيش والأمن الغذائي:** تقديم المساعدات النقدية للعائلات وذلك بهدف تغطية احتياجاتها الأساسية ومن ضمنها الغذاء. وتوفير الفرص للعائلات المنكوبة من خلال دعم تطوير المهارات المعرفية والقدرات المطلوبة لخلق فرص عمل ومشاريع تساعد على توليد الدخل.

**برامج توفير المأوى:** من خلال دعم الأفراد المهجرين الأكثر هشاشة وتقديم المساعدات الإسعافية كالخيم والأغطية والأدوات المنزلية الأساسية بالإضافة لإعادة تأهيل المنازل والبنى التحتية المدمرة.

برامج المياه والتعقيم والتدابير الصحية (WASH): تقديم المياه الآمنة وتوزيع أدوات النظافة الشخصية وإعادة تأهيل المرافق الصحية.

## 2-3-3-2 إطار إدارة المخاطر المطبق في المجلس النرويجي للاجئين NRC:

يقوم نظام إدارة المخاطر المطبق في المجلس النرويجي للاجئين على إطار الرقابة الداخلية COSO الصادر عن اللجنة الراعية للمنظمات والذي صمم لدمج أنظمة الرقابة الداخلية مع العمليات لتقديم تأكيد معقول على أن المنظمة تعمل بصورة أخلاقية وشفافة وبما يتلاءم مع المعايير والأنظمة الخاصة بمجال عملها والذي بدوره يقوم على تخفيض المخاطر (COSO، 2019). فأنظمة الرقابة الأساسية هي جزء هام من إطار إدارة المخاطر حيث تقوم العمليات فيها على تقييم ومعالجة ومراقبة المخاطر وذلك من خلال وضع إجراءات لمنع حدوث المخاطر قبل وقوعها أو اكتشافها أو تحديد الإجراءات اللازمة لتصحيحها في حال وقوعها (NRC، 2020).

### أ. نموذج خط الدفاع الثلاثي Three Lines of Defense:

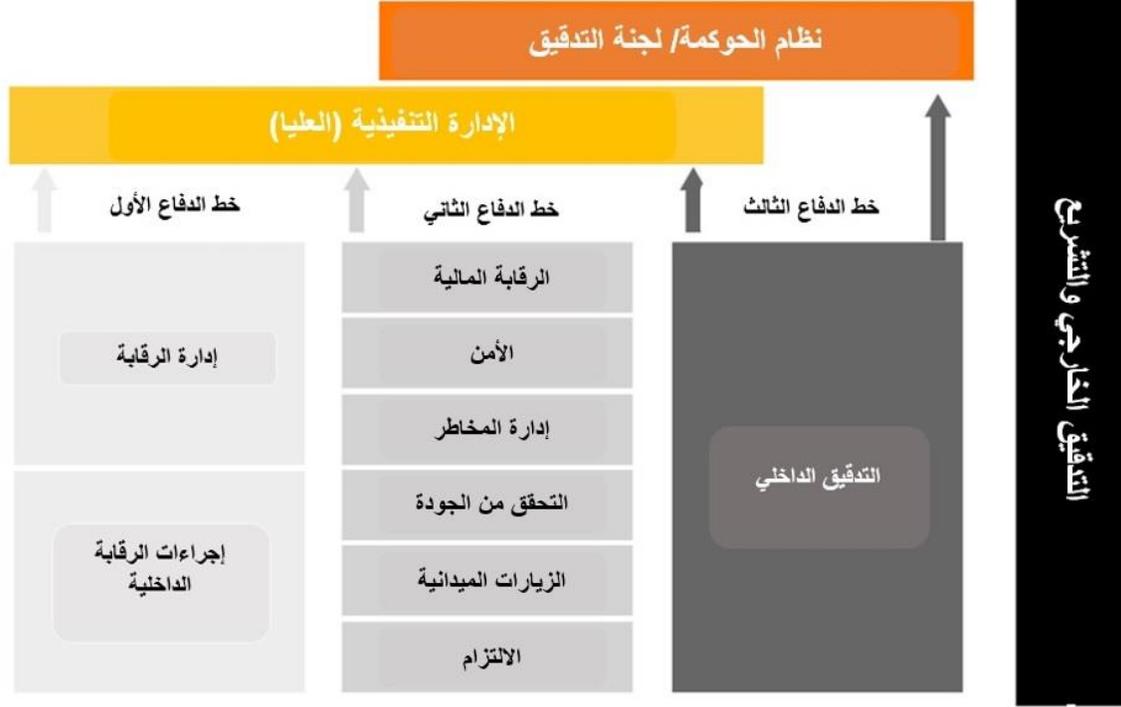
يستخدم المجلس النرويجي للاجئين نموذج الحوكمة "خط الدفاع الثلاثي" كعنصر أساسي من إطار إدارة المخاطر لديه، حيث يؤدي كل خط دفاع دوراً مميزاً في عملية إدارة المخاطر على مستوى المنظمة كاملة. يتألف هذا النموذج من ثلاثة خطوط أساسية (NRC، 2020) وهي:

**خط الدفاع الأول:** إجراءات وإدارة الرقابة الداخلية التي يقوم العاملون في مستويات الإدارة الدنيا والمتوسطة وحتى العليا والتي تتم بصورة دورية أثناء تأدية العمليات التشغيلية.

**خط الدفاع الثاني:** عمليات التحكم ومراقبة المخاطر المختلفة والتي يمارسها القائمون على تطبيق عملية إدارة المخاطر من خلال إجراء عمليات مراجعة وتدقيق دورية للعمليات المنفذة والتحقق من مطابقتها مع الإجراءات القياسية.

**خط الدفاع الثالث:** عمليات التأكيد المستقلة والمنفذة من قبل المدققين الداخليين والخارجيين للتحقق من فعالية إجراءات الرقابة الداخلية.

الشكل (4)  
نموذج خط الدفاع الثلاثي



المصدر: (NRC، 2020)

ب. الأدوات والإجراءات المستخدمة في إطار إدارة المخاطر:

يستخدم المركز النرويجي مجموعة من الأدوات المتطورة كسجل المخاطر ومصفوفة المخاطر وفهرس المخاطر حيث تساعد كل من هذه الأدوات في تحديد وتحليل وتقييم المخاطر في جميع مستويات المنظمة والصعيد الداخلي والخارجي لعمليها (Haver، Stoddard، و Czwaro، 2016).

وبهذا فإن إطار إدارة المخاطر المطور يقوم على ما يلي وفقاً لـ ( NGO Risk Management Principles and Promising Practice، 2016):

- **سجل المخاطر:** والذي يستخدم من خلال رسم صورة شاملة لجميع المخاطر الأكثر خطورة وتحليل وترتيب أولوية المخاطر وإجراءات تخفيف أثر المخاطر. كما أنه يعتبر من الأدوات القيمة والتي تستخدم أثناء قياس التنفيذ وفقاً للخطة التي تم وضعها بصورة مسبقة.

- إجراءات اتخاذ القرار والتنفيذ والتي تناسب تلقائياً بعد إجراء عملية التقييم والتخطيط.
- إجراءات المتابعة أو التدقيق المنتظمة للتحقق من صحة عملية التطبيق واكتساب الفائدة المرجو الحصول عليها.
- تثقيف العمليات أو الأفعال الحرجة أو الدرجة المطلوبة لتوجيه القرار المعتمد ليكون ضمن الحدود المقبولة من الخطر.

اهتم المبحث الثالث بتسليط الضوء على المنظمات غير الحكومية وبالذات الدولية وذلك بهدف توضيح المجتمع الذي سيتم تطبيق الدراسة الميدانية عليه (المجلس النرويجي للاجئين NRC) في الفصل الثالث. كما تم الاطلاع على إطار إدارة المخاطر المستخدم لديه والتركيز على أهم المفاهيم الخاصة به والتي يتم استخدامها أثناء تطبيق ممارسات إدارة المخاطر فيه.

# الفصل الثالث

## الجانب العملي

### الدراسة الميدانية

- 1-3 المبحث الأول: تحليل قوائم فحص بنود نظام إدارة المخاطر وفقاً للمواصفة الدولية ISO 31000:2018 في المجلس النرويجي للاجئين
- 2-3 المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

### 3-1 المبحث الأول: تحليل قوائم فحص بنود نظام إدارة المخاطر وفقاً للمواصفة الدولية ISO 31000:2018 في المجلس النرويجي للاجئين

ينقسم المبحث الأول إلى محورين يتضمن الأول تفصل تقييم نظام إدارة المخاطر المطبق في المجلس النرويجي وتحديد فجوة التطابق مع البنود الفرعية للمواصفة الدولية ISO 31000:2018، في حين يتطرق المحور الثاني إلى مناقشة النتائج النهائية لقياس الفجوة الكلية للمواصفة المذكورة.

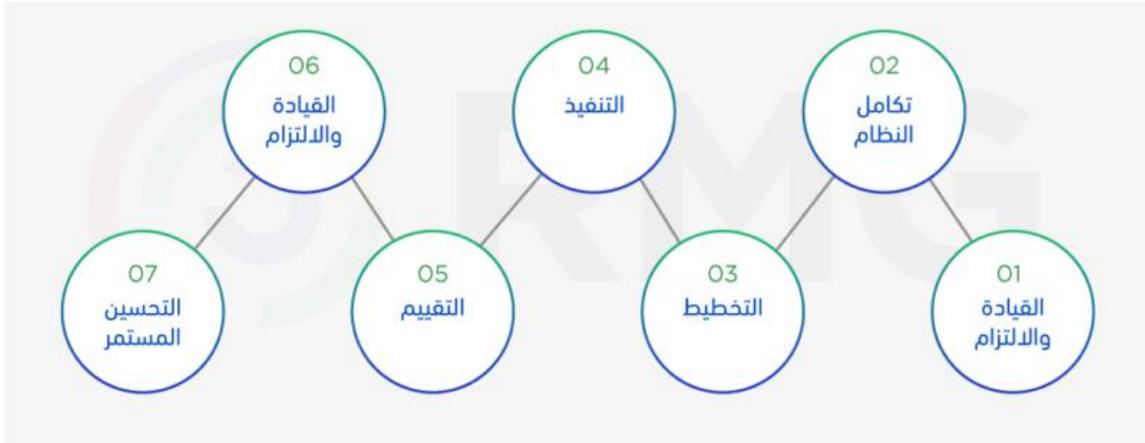
### 3-1-1 عرض نتائج فحص بنود المواصفة الدولية ISO 31000:2018 مع نظام إدارة المخاطر المجلس النرويجي للاجئين:

#### 5: إطار عمل إدارة المخاطر:

يتناول الشكل (5) إطار عمل إدارة وفق المواصفة الدولية ISO 31000:2018

#### الشكل (5)

إطار عمل إدارة المخاطر وفق المواصفة الدولية ISO 31000:2018



المصدر: (RMG، 2022)

## 1.5: الإطار العام:

يساعد إطار عمل إدارة المخاطر المنظمة على قياس فعالية إدارة المخاطر من خلال دمجها في النشاطات والعمليات ونظام الحوكمة في المنظمة والذي يتطلب دعم الأفراد ذو العلاقة وبالذات الإدارة العليا. ولهذا على المنظمة تقييم عمليات وإجراءات إدارة المخاطر وتحديد احتمال وجود أي فجوات في الإطار وكيفية معالجتها وذلك من خلال تعديلها لتتناسب مع احتياجات المنظمة.

## 2.5: القيادة والالتزام:

لتحقيق هذا البند يتطلب من الإدارة العليا والجهات الرقابية التحقق من دمج إدارة المخاطر في نشاطات المنظمة ككل.

## توضيحات خاصة بالجداول:

1. تم وضع الرقم 1 كبديل للإجابة عن الوزن النسبي لكل بند فرعي من بنود المواصفة وقبل بداية التحليل الكمي للجداول، مع الإشارة إلى أن الرقم 1 لا يترتب عليه أية قيمة عددية.

2. سيتم توضيح حساب الوسط الحسابي المرجح والنسبة المئوية لمدى المطابقة وحجم الفجوة وفق ما يلي وسيتم استخدام الطريقة ذاتها في الجداول اللاحقة:

الوسط الحسابي المرجح = مجموع (الأوزان x تكراراتها)

$$4.79 = 14/67 = (1+1+2+2+8)/(1+2+6+10+48) = \text{الوسط الحسابي المرجح}$$

النسبة المئوية للمطابقة = مجموع الأوزان الكلية للتكرارات / (مجموع التكرارات x أعلى وزن في المقياس)

$$\%80 = 84/67 = (6 * 14) / 67 = \text{النسبة المئوية للمطابقة}$$

حجم الفجوة = 1-النسبة المئوية لمدى المطابقة

$$\%20 = \%80-1 = \text{حجم الفجوة}$$

**جدول (8)**  
**قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار- القيادة والالتزام)**

الوزن							الإطار القيادة والالتزام	2.5
0	1	2	3	4	5	6		
						1	1	ملائمة وتطبيق جميع مكونات إطار عمل إدارة المخاطر
						1	2	إصدار بيان أو سياسة أو خطة أو مسار عمل يحدد نهج إدارة المخاطر
					1		3	التحقق من تخصيص الموارد الضرورية لإدارة المخاطر
						1	4	تعيين السلطة والمسؤولية والمسائلة على المستويات المناسبة لإدارة المخاطر
						1	5	محاذاة عملية إدارة المخاطر مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها وثقافتها
			1				6	تحديد ومتابعة جميع الالتزامات في المنظمة، بالإضافة لالتزاماتها الطوعية
						1	7	تأسيس درجة ونوع المخاطر التي سيتم قبولها بما يساعد بتطوير معايير الخطر ولضمان الإعلام عنها للمنظمة وللأطراف ذات العلاقة
						1	8	التأكد من أن المعلومات حول هذه المخاطر وإدارتها يتم توصيلها بشكل صحيح
		1					9	الترويج لعملية ممنهجة لمراقبة المخاطر
						1	10	التحقق من بقاء إطار عمل إدارة المخاطر ضمن السياق المناسب للمنظمة
						1	11	التزام الجهات الرقابية :- التأكد من أخذ جميع المخاطر بعين الاعتبار عند تحديد أهداف المنظمة وملائمتها مع هذه الأهداف
	1						12	فهم جميع المخاطر التي تواجه المنظمة أثناء تنفيذها أهدافها
					1		13	التأكد من تطبيق أنظمة إدارة المخاطر ومن إدارتها بفعالية
			1				14	التحقق من الإعلام عن المخاطر وطريقة إدارتها بصورة ملائمة
	1	1	2		2	8	<b>التكرارات</b>	
	1	2	6		10	48	<b>الوزن الكلي</b>	
			4.79				<b>الوسط الحسابي المرجح</b>	
			80%				<b>النسبة المئوية لمدى المطابقة</b>	
			20%				<b>حجم الفجوة</b>	

المصدر: إعداد الباحثة

يظهر الجدول (8) مدى مطابقة المجلس النرويجي للاجئين لبنود المواصفة الدولية ISO 31000:2018 حيث حقق متوسط حسابي مقداره (4.79) من (6) وبنسبة مئوية تبلغ (80%)، في حين حدد مقدار الفجوة عند التطبيق بنسبة (20%)، ويعود ذلك للأسباب التالية:

**التطبيق الكلي والمصادقية الكلية:**

تلتزم الإدارة والجهات الرقابية في المنظمة بتطبيق إطار إدارة المخاطر من خلال وضع خطة عمل واضحة لتحديد سير العملية وتحديد المهام والمسؤوليات وتوزيعها بين الكوادر الموجودة بما يتلاءم مع هذه الخطة ومع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### **التطبيق الكلي والمصادقية الجزئية:**

أ. خصص المجلس الموارد البشرية اللازمة لمتابعة وإدارة المخاطر كما حدد الموارد المالية المطلوبة استناداً للموازنة السنوية المحددة مسبقاً. كما قام بتوفير الأجهزة التقنية وجزء من البرمجيات الحاسوبية الخاصة بهذه العملية، حيث لوحظ وجود نقص في البرمجيات المطلوبة وإجراء عمليات الربط لأنظمة التشغيل المستخدمة.

ب. بالرغم من محاولة المجلس تطبيق الأنظمة المعمول بها لإدارة المخاطر، إلا أنه لا يتم متابعة النتائج أو العمليات وتحديث البيانات بشكل مستمر وأني للتحقق من فعالية العمليات.

### **التطبيق الجزئي والمصادقية الكلية:**

أ. تم تحديد جميع الالتزامات المتوقع تنفيذها من قبل المجلس، لكن لا يتم متابعتها حسب الخطة الزمنية نتيجة لوجود عوامل داخلية وخارجية تؤثر على عملية التنفيذ.

ب. يتأخر ملاك المخاطر بالإعلام عن جميع المخاطر وطرق مراقبتها ومعالجتها، ويعود ذلك لوجود درجة من الجهل بعملية إدارة المخاطر والظن أن المخاطر عبارة عن عوائق تظهر أثناء تنفيذ العمليات.

### **التطبيق الجزئي والمصادقية الجزئية:**

يقوم قسم إدارة المخاطر في المركز الرئيسي بالترويج لأهمية الرقابة على المخاطر بإرسال الدوريات والتوجيهات المستمرة للعاملين في إدارة المخاطر لكن لا يتم نشر الوعي وتوجيه التعليمات المذكورة لمالكى الخطر وتعميمها على المستويات الدنيا من الإدارة.

### **التطبيق الجزئي وغير موثوق:**

يوجد ضعف لدى إدارة المنظمة والعاملين في قسم إدارة المخاطر ومالكى الخطر حول فهم جميع المخاطر التي تواجه المنظمة، فيقوم كل طرف بالنظر إلى المخاطر الموجودة وفقاً لدوره أو طبيعة عمله في المنظمة من دون إدراك كامل للأسباب التي أدت لحدوث هذه المخاطر والآثار المترتبة عنها والطرق الملائمة لمعالجتها واحتمال تداخلها مع الأقسام المختلفة في المنظمة.

### 3.5: التكامل:

يستند التكامل في إدارة المخاطر في فهم الهيكل التنظيمي والسياق العامل في المنظمة، حيث يختلف الهيكل التنظيمي بناءً على سبب تشكيل المنظمة وأهدافها ودرجة تعقيد عملياتها.

#### جدول (9)

#### قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التكامل)

الوزن							الإطار التكامل	3.5	
0	1	2	3	4	5	6			
					1		1	يتحمل كل العاملين مسؤولية إدارة المخاطر	
						1	2	يتم مواءمة عملية إدارة المخاطر وفقاً لاحتياجات المنظمة وثقافتها	
					1	1		التكرارات	
					5	6		الوزن الكلي	
5.5									الوسط الحسابي المرجح
92%									النسبة المئوية لمدى المطابقة
8%									حجم الفجوة

المصدر: إعداد الباحثة

بناءً على قائمة فحص بنود المواصفة الواردة في جدول (9) فقد حقق المجلس النرويجي متوسط حسابي مقداره (5.5) من (6) وبنسبة مطابقة مئوية بلغت (92%)، بينما قدر حجم الفجوة نسبة منخفضة بلغت (8%) وفق ما يلي:

#### التطبيق الكلي والمصدقية الكلية:

تلتزم المنظمة بمراجعة عملية إدارة المخاطر المستخدمة بشكل دوري وإجراء التعديلات المطلوبة عليها لتتوافق مع غاية إنشاء المنظمة وبما يتلاءم مع ثقافتها.

#### التطبيق الكلي والمصدقية الجزئية:

تقتصر مسؤولية إدارة المخاطر بشكل كامل على ملاك المخاطر (الإدارة العليا والوسطى) والعاملين في إدارة المخاطر إلا أن هذا لا يطبق على الموظفين في المستويات الوسطى والدنيا.

## 4.5: التصميم:

### 1.4.5 إدراك وفهم إطار عمل المنظمة (السياق):

ينبغي على المنظمة عند تصميم إطار عمل إدارة المخاطر فحص وفهم سياقها:

- *الداخلي*: الرؤية والقيم ونظام الحوكمة والهيكل التنظيمي والمهام والمسؤوليات والاستراتيجيات والأهداف والسياسات وثقافة المنظمة ومعاييرها وقدراتها والموارد الموجودة فيها ونظم المعلومات والعلاقات الداخلية وغيرها.
- *الخارجي*: العوامل الاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتشريعية والمالية والتكنولوجية والاقتصادية والبيئية سواء كانت دولية أو محلية أو إقليمية. والدوافع الأساسية المؤثرة على تحقيق الأهداف، والعلاقات مع الجهات الخارجية والالتزامات التعاقدية ودرجة التعقيد والارتباط في عملياتها.

#### جدول (10)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التصميم/ إدارة وفهم إطار عمل المنظمة)

الوزن							الإطار التصميم	4.5
0	1	2	3	4	5	6		
							إدراك وفهم إطار عمل المنظمة	1.4.5
					1		فحص وإدراك السياق الخارجي للمنظمة	1
						1	فحص وإدراك السياق الداخلي للمنظمة	2
					1	1	التكرارات	
					5	6	الوزن الكلي	
					5.5		الوسط الحسابي المرجح	
					92%		النسبة المئوية لمدى المطابقة	
					8%		حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

لدى فحص مدى تطبيق المجلس لبنود المواصفة الدولية ISO 31000:2018، حقق المجلس مجدداً مطابقة بلغت (5.5) من (6) وبنسبة مطابقة (92%) بينما كانت نسبة الفجوة (8%).

## التطبيق الكلي والمصادقية الكلية:

يقوم المجلس النرويجي بفحص ومراجعة السياق الداخلي للمنظمة من خلال إجراء تقييمات دورية شهرية أو ربعية أو نصف سنوية أو سنوية تقوم من خلالها بتقييم مدى موافقة السياق الداخلي لآخر المستجدات في البيئية الداخلية للمنظمة.

## التطبيق الكلي والمصادقية الجزئية:

بالرغم من المحاولات الحثيثة للبقاء على دراية بالتغيرات المستمرة في البيئة الخارجية والسعي الجاد للإدارة للمتابعة وإيجاد الحلول المناسبة لمواجهة هذه التغيرات، إلا أن سرعة حدوث هذه التغيرات والتبدلات العديدة وزيادة حدة الآثار المترتبة عنها زاد صعوبة متابعة المنظمة لها.

## 2.4.5 توضيح الالتزام بإدارة المخاطر:

يتمثل دور الإدارة العليا والجهات الرقابية على توضيح وتعزيز التزامهم المستمر بإدارة المخاطر من خلال وضع سياسات واستراتيجيات توضح أهداف المنظمة والتزامها بإدارة المخاطر.

### جدول (11)

#### قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التصميم/ توضيح الالتزام بإدارة المخاطر)

الوزن							الإطار التصميم	4.5
0	1	2	3	4	5	6		
							توضيح الالتزام بإدارة المخاطر من خلال:	2.4.5
						1	غاية المنظمة بإدارة المخاطر وارتباطها مع أهدافها وسياساتها	1
						1	تعزيز الحاجة لدمج إدارة المخاطر في الثقافة العامة للمنظمة وفي عملياتها وعند صناعة القرار ولتحديد السلطات والمسؤوليات والمهام	2
					1		توفير الموارد الضرورية	3
						1	قياس مؤشرات الأداء في المنظمة والابلاغ عنها	4
						1	المراجعة والتحسين	5
					1	4	التكرارات	
					5	24	الوزن الكلي	
					5.8		الوسط الحسابي المرجح	
					97%		النسبة المئوية لمدى المطابقة	
					3%		حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

حقق هذا البند أيضاً مستوى مطابقة مرتفع حيث بلغت معدل المطابقة (5.8) من (6) ونسبة (97%)، في حين بلغ حجم الفجوة عند التطبيق (3%)، ويرجع سبب المطابقة المرتفعة لـ:

#### التطبيق الكلي والمصدقية الكلية:

تستمر الإدارة بمراجعة وتحسين العمليات المستخدمة في إدارة المخاطر من خلال توضيح التزامها وارتباطها بأهدافها وسياساتها وتحديد مستويات الأداء وفقاً لمعايير محددة مسبقاً وسعيها المستمر لدمج العملية في الثقافة العامة للمنظمة.

#### التطبيق الكلي والمصدقية الجزئية:

تعمل المنظمة على تقديم التدريبات والتوجيهات الضرورية للعاملين للتحقق من أن العاملين يقومون بأداء أعمالهم كما يجب، إلا أنه لا يتم توزيع جميع التدريبات المتاحة على العاملين وفقاً لنظام الدور أو الأهمية النسبية للتدريب وبالتالي يستثنى بعض العاملين من الحصول على فرصة التدريب.

#### 3.4.5 تعيين الأدوار التنظيمية والسلطات والمسؤوليات:

تتطوي مسؤولية الإدارة العليا والجهات الرقابية على التأكد من أن جميع السلطات والمهام والمسؤوليات لأي لجميع الأدوار المتعلقة بإدارة المخاطر تم إسنادها للأشخاص المناسبين في جميع مستويات المنظمة.

#### جدول (12)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التصميم/ تعيين الأدوار التنظيمية والسلطات والمسؤوليات)

الوزن							الإطار التصميم	4.5
0	1	2	3	4	5	6		
							تعيين الأدوار التنظيمية والسلطات والمسؤوليات	3.4.5
		1					التأكيد على أن عملية إدارة المخاطر مسؤولية جوهرية	1
					1		تحديد الأفراد ذو المسؤولية والسلطة لإدارة المخاطر (مالكي الخطر)	2
		1			1		التكرارات	
		2			5		الوزن الكلي	
3.5							الوسط الحسابي المرجح	
58%							النسبة المنوية لمدى المطابقة	
42%							حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

لدى مراجعة قائمة فحص بنود المواصفة، تم الحصول على وسط حسابي مرجح (3.5) وبنسبة مئوية لمدى المطابقة (58%) والذي يشير إلى حجم الفجوة بقيمة (42%).

#### التطبيق الكلي والمصدقية الجزئية:

تعمل المنظمة على تسمية الأفراد ذو السلطة والمسؤولية للمشاركة في عملية إدارة المخاطر وتحديدّها ووضع الإجراءات الوقائية لمنع حصول هذه المخاطر والحد من أثارها، بيد أن المنظمة تهتم بتحديد مالكي المخاطر ضمن الإدارات العليا فقط ولا يتم التركيز على نشر الثقافة بشكل واضح بين العاملين في المستويات الدنيا والذين يكونون على تماس مباشر مع المخاطر.

#### التطبيق الجزئي والمصدقية الجزئية:

تقع مسؤولية إدارة المخاطر بصورة أساسية على الأفراد العاملين فيها حيث يرى مالكو المخاطر أن مسؤوليتهم تنتهي ما أن يقوموا بتحديد المخاطر والإجراءات الوقائية منها وأن المسؤولية الكبرى تقع على عاتق فريق إدارة المخاطر.

#### 4.4.5 تخصيص الموارد:

لدى فحص بند المواصفة المذكورة ضمن الجدول (13)، نلاحظ أن نسبة المطابقة قد بلغت (67%) في حين أن الوسط الحسابي هو (4) من (6) وأن نسبة عدم المطابقة هي (33%)

#### جدول (13)

#### قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التصميم/تخصيص الموارد)

الوزن							الإطار التصميم	4.5
0	1	2	3	4	5	6		
							تخصيص الموارد	4.4.5
						1	تحدد المنظمة الموارد اللازمة من الأفراد والمهارات والخبرات والكفاءات	1
			1				تحدد المنظمة العمليات والأساليب والأدوات المستخدمة في إدارة المخاطر مع توثيقها	2
						1	تحديد أنظمة إدارة المعلومات والمعرفة	3
	1						تحدد المنظمة احتياجات التدريب والتطوير المهني المتعلقة بإدارة المخاطر	4
	1		1			2	التكرارات	
	1		3			12	الوزن الكلي	
			4				الوسط الحسابي المرجح	
			67%				النسبة المئوية لمدى المطابقة	
			33%				حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

### **التطبيق الكلي والمصادقية الكلية:**

تسعى المنظمة دائماً لاستقطاب أفضل الكوادر المحلية والدولية من ذوي الخبرات والمهارات المطلوبة لأداء المهام الموكلة إليهم، كما تعمل بشكل دائم على تحديث البرمجيات المستخدمة وقواعد البيانات المحلية.

### **التطبيق الجزئي والمصادقية الكلية:**

يقوم المجلس النرويجي للاجئين بشكل دائم بتحديد وتحديث العمليات والأساليب والأدوات المستخدمة في عملية إدارة المخاطر إلا أنه لوحظ وجود ضعف في توثيق بعض هذه العمليات ولهذا يتوجب على العاملين على القيام بعدة اتصالات للحصول على دليل العمل أو المعايير الإجرائية المحدثة. وقد يستمر العاملون باستخدام الإجراءات والأدوات القديمة وذلك لعدم إعلامهم بحصول هذه التعديلات.

### **التطبيق الجزئي والمصادقية الكلية:**

من أن المجلس النرويجي للاجئين يقوم بشكل دائم بتحديد وتحديث العمليات والأساليب والأدوات المستخدمة في عملية إدارة المخاطر إلا أنه لوحظ وجود ضعف في توثيق بعض هذه العمليات ولهذا يتوجب على العاملين على القيام بعدة اتصالات للحصول على دليل العمل أو المعايير الإجرائية المحدثة. وقد يستمر العاملون باستخدام الإجراءات والأدوات القديمة وذلك لعدم إعلامهم بحصول هذه التعديلات.

### **التطبيق الجزئي وغير موثوق:**

تعتمد المنظمة على كوادرها ذوي الخبرة العالية وينخفض اهتمامها بتقديم التدريبات الإضافية أو أي تدريبات قد تساعد على التطوير المهني للعاملين في إدارة المخاطر، وفي حال وجود تدريبات تستخدم الإدارة نظام الأفضلية أو الأهمية النسبية للعامل عوضاً عن الاحتياجات المطلوبة لأداء العمل.

#### 5.4.5 إنشاء التواصل والاستشارة:

على المنظمة إنشاء طريقة متفق عليها للتواصل والتشاور بهدف دعم تنفيذ الإطار وتسهيل التطبيق الفعال لإدارة المخاطر. ويتضمن التواصل مشاركة المعلومات مع الأفراد المستهدفين بينما تتضمن الاستشارة مشاركة الأفراد بالتغذية الراجعة عن توقعاتهم والتي ستساهم في اتخاذ القرار. ويجب أن تعكس وسائل التواصل والاستشارة توقعات أصحاب العلاقة، كما يجب أن تحدث بالوقت الملائم وذلك بعد جمع المعلومات ومشاركتها وتقديم التغذية الراجعة عن بعد إجراء التحسينات.

#### جدول (14)

#### قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التصميم/إنشاء التواصل والاستشارة)

الوزن							الإطار التصميم	4.5
0	1	2	3	4	5	6		
							إنشاء التواصل والاستشارة	5.4.5
1							تحدد المنظمة النهج المعتمد للتواصل والتشاور	1
1							التكرارات	
0							الوزن الكلي	
0							الوسط الحسابي المرجح	
0%							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
100%							حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

لم يحقق بند التواصل والاستشارة أي تطابق مع الإجراءات المطبقة في المنظمة وسجل حجم الفجوة بنسبة (100%)

**غير مطبق وغير موثوق:**

لم يحدد المجلس النرويجي للاجئين طريقة مناسبة للتواصل وتقديم الاستشارات بما يضمن فعالية عملية إدارة المخاطر ويتم استخدام الطرق التقليدية لإتمام هذه العمليات.

#### 5.5: التطبيق:

يتطلب نجاح تطبيق إطار العمل التزام ووعي جميع الأفراد ذو الصلة في المنظمة والذي بدوره يمكنها من مواجهة حالات عدم التأكد عند اتخاذ القرار مع التأكد من الأخذ بالحسبان جميع حالات عدم التأكد المتوقع حدوثها لاحقاً.

**جدول (15)**  
**قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التطبيق)**

الوزن							الإطار التنفيذ	5.5
0	1	2	3	4	5	6		
1							تضع المنظمة خطة مناسبة لإدارة المخاطر تتضمن الوقت والموارد	1
1							تحدد المنظمة أين ومتى وكيف ومن سيتخذ أنواع مختلفة من القرارات ومتى تستدعي الحاجة لتعديل عملية اتخاذ القرار	2
				1			تحدد المنظمة ترتيبات مفهومة وممارسات واضحة لإدارة المخاطر	3
2				1			التكرارات	
0				4			الوزن الكلي	
1.33							الوسط الحسابي المرجح	
22%							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
78%							حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

يتضح من قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 تسجيل معدل (1.33) من أصل (6) وبنسبة (22%) وبالتالي فإن حجم الفجوة في التطبيق هو (78%) وقد تم الحصول على هذه النتائج لأن:

**تطبيق كلي وغير موثوق:**

كما ذكر سابقاً فإن المنظمة تعمل على تحديد وتعديل الممارسات المستخدمة لإدارة المخاطر إلا أن انخفاض معدل إعلام القائمين على إدارة المخاطر بصورة مباشرة وأنية عن التعديلات الجارية يؤثر سلباً على فعالية العمليات والممارسات المطبقة.

**غير مطبق وغير موثوق:**

بالرغم من أن مالكي المخاطر يقومون بتحديد المخاطر والمدة الزمنية المتوقعة لتطبيق الإجراءات الوقائية لاحتواء هذه المخاطر إلا أن القائمين على إدارة العملية لا يقومون بتحديد من سيقوم باتخاذ القرار من خلال وضع خطة تحتوي المواعيد المحددة أو الموارد اللازمة لمتابعة العملية والتحقق من فعالية تطبيق الإجراءات المحددة لاحتواء هذه المخاطر.

## 6.5: التقييم:

تعكس القائمة مدى مطابقة المنظمة لإطار التقييم، حيث قيم مستوى التوثيق بـ (5.5) وبنسبة (92%) بالإضافة لوجود فجوة عدم مطابقة بلغت (8%)

جدول (16)  
قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التقييم)

الوزن							الإطار التقييم	6.5
0	1	2	3	4	5	6		
						1	تقييم المنظمة بشكل دوري أداء إدارة المخاطر بمقارنة هدفها وخطط التطبيق والمؤشرات والسلوك المتوقع منها	1
					1		تحديد فيما إذا كانت العملية ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة	2
					1	1	التكرارات	
					5	6	الوزن الكلي	
5.5							الوسط الحسابي المرجح	
92%							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
8%							حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

### التطبيق الكلي والمصادقية الكلية:

تعمل المنظمة بصورة دورية على تقييم أداء إدارة المخاطر وذلك بمطابقة نتائج التقييم مع مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs التي تم تحديدها سابقاً لهذا الغرض وفق معايير وأسس كمية وموضوعية.

### التطبيق الكلي والمصادقية الجزئية:

تتم مراجعة ملائمة عملية إدارة المخاطر المتبعة لتحقيق أهداف المنظمة فقط في حال نتج عن عملية التقييم أن أداء العملية لا يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية (طويلة الأمد) ويتم القبول بنتائج التقييم من دون تغيير في حال عدم توافرها مع الأهداف التشغيلية (قصيرة الأمد)، إلا أن العملية يتم مراجعتها بصورة فورية في حال وجود فروقات جوهرية ستؤثر على تنفيذ الأهداف قصيرة الأجل.

7.5: التحسين:

1.7.5 الانسجام:

سجلت المنظمة معدل توافق في تطبيق بند المواصفة (5) من أصل (6) وبنسبة مطابقة (83%) وقدرت فجوة عدم المطابقة بنسبة (17%)

جدول (17)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التحسين/الانسجام)

الوزن							الإطار التحسين	7.5
0	1	2	3	4	5	6		
							الانسجام	1.7.5
					1		تراقب المنظمة باستمرار إطار إدارة المخاطر لمعالجة التغييرات الخارجية والداخلية	1
					1		التكرارات	
					5		الوزن الكلي	
					5		الوسط الحسابي المرجح	
					83%		النسبة المنوية لمدى المطابقة	
					17%		حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

التطبيق الكلي والمصدقية الجزئية:

تراقب المنظمة باستمرار إطار إدارة المخاطر لمعالجة التغييرات الخارجية والداخلية التي تطرأ أثناء قيام المنظمة بتطبيق عملياتها التشغيلية. وبالرغم من المراقبة المستمرة لهذه التغييرات إلا أن المنظمة تواجه العديد من الصعوبات في متابعة التغييرات الخارجية نتيجة التقلبات المستمرة في الوضع الاقتصادي والأمني والسياسي الذي تشهده البلاد والذي يؤثر تبعاً على قيامها بنشاطاتها.

2.7.5 التحسين المستمر:

بالنظر لقائمة فحص البند المذكور فإن معدل المطابقة بلغ (3.5) من أصل (6) وبنسبة (58%) في حين أن حجم فجوة عدم التطبيق بلغت (42%).

جدول (18)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (الإطار-التحسين/التحسين المستمر)

الوزن							الإطار التحسين	7.5
0	1	2	3	4	5	6		
							التحسين المستمر	2.7.5
					1		تعمل المنظمة باستمرار على تحسين وملائمة وفعالية إطار إدارة المخاطر	1
		1					تحدد المنظمة الفجوات أو الفرص لتحسين نظام إدارة المخاطر ثم تضع الخطط المناسبة والأشخاص المسؤولين عن تنفيذ خطط المعالجة	2
		1			1		التكرارات	
		2			5		الوزن الكلي	
3.5							الوسط الحسابي المرجح	
58%							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
42%							حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

**التطبيق الكلي والمصدقية الجزئية:**

تستمر المنظمة على تحسين وملائمة وفعالية إطار إدارة المخاطر بصورة كلية على جميع عملياتها، لكن ثبات واستمرار الجهود المبذولة للتحسين المستمر تتوقف على عدة مؤثرات كالتغير المستمر في السياق الخارجي وضعف وسائل الاتصال وغيرها من العوامل الأخرى.

**التطبيق الجزئي والمصدقية الجزئية:**

بشكل عام تحدد المنظمة الفجوات وفرص تحسين نظام إدارة المخاطر إلا أن القائمين على إدارة عملية إدارة المخاطر لا يقومون بمناقشة هذه الخطط مع مالكي المخاطر وتحديد الحلول المثلى لمعالجة هذه الفجوات مما يؤثر تبعاً على متابعة عملية التطبيق.

**6: العمليات**

**1.6: الإطار العام:**

تتضمن عمليات إدارة المخاطر التطبيق المنهجي للسياسات والإجراءات والممارسات على عمليات التواصل والتشاور وعلى تحديد السياق والتقييم ومعالجة ومراقبة ومراجعة المخاطر التي يبلغ عنها واعتبار العملية كجزء لا يتجزأ من العملية الإدارية وعملية اتخاذ القرار عند تطبيقها على المستويات

الاستراتيجية والتشغيلية والعمليات والبرامج. ولهذا يجب الاهتمام بالطبيعة الديناميكية والمتغيرة للسلوك البشري والثقافة أثناء تطبيق عملية إدارة المخاطر.

## 2.6: التواصل والتشاور:

إن الهدف من هذا البند تقديم المساعدة المطلوبة للأفراد ذو المصلحة لفهم المخاطر والأساس الذي تم بموجبه اتخاذ القرار. ولتحقيق الهدف المطلوب من العمليتين المذكورتين، يتم التنسيق المباشر فيما بينهما لتسهيل فهم ومشاركة المعلومات الصحيحة والدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب مع الحفاظ على سرية وسلامة المعلومات.

### جدول (19)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-التواصل والتشاور)

الوزن							الإطار	2.6
0	1	2	3	4	5	6	التواصل والتشاور	
				1			جمع مجالات الخبرة بمختلف أنواعها معاً في كل خطوة من عملية إدارة المخاطر	1
		1					التحقق من الأخذ بعين الاعتبار مختلف الآراء عند تحديد معايير المخاطر وتقييمها	2
1							تقديم معلومات كافية لتسهيل رقابة المخاطر واتخاذ القرار	3
1							بناء احساس بالشمولية والتملك بين المتأثرين بالمخاطر	4
2		1		1			التكرارات	
0		2		4			الوزن الكلي	
1.5							الوسط الحسابي المرجح	
25%							النسبة المنوية لمدى المطابقة	
75%							حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

عكست قائمة الفحص في الجدول (19) عند فحص بند العمليات-التواصل والتشاور معدل (1.5) من أصل (6) وبنسبة مطابقة بلغت (25%) في حين سجلت فجوة في عدم التطابق بنسبة (75%).

### التطبيق الكلي وغير موثوق:

تعتمد المنظمة على خبرات الكادر العامل في عملية إدارة المخاطر حيث يقوم الكادر بمتابعة وتطبيق خطوات العملية، لكن لا يتم التنسيق مع ملاك الخطر ومراجعة خبراتهم عند تطبيق وتنفيذ الإجراءات المطلوبة.

## **التطبيق الجزئي والمصدقية الجزئية:**

تبدأ مراجعة المخاطر من قبل العاملين في المجال وملاك الخطر كل على حدة ولا تتم مقاطعة المخاطر التي تم تحديدها أو المعايير المستخدمة في عملية التحديد بين ملاك الخطر لمعرفة الآثار المحتملة على العمليات التشغيلية المختلفة أو الحلول المشتركة للتخفيف من حدة حصول المخاطر.

### **غير مطبق وغير موثوق:**

تتصف عمليات التواصل والتشاور في المنظمة على أنها عمليات تتم باتجاه واحد وليس باتجاهين، حيث ينخفض معدل التعاون المقدم من مالكي الخطر في تسهيل إجراء عملية الرقابة والتحقق من فعالية إجراءات المعالجة التي تم الاتفاق عليها. كما يواجه العاملين في المستويات الوسطى والدنيا صعوبات في فهم عملية إدارة المخاطر بالرغم من أنهم على تماس مباشر مع المخاطر، فيجدون أنفسهم معزولون عن العمليات والقرارات المتخذة في هذا الشأن مما يؤثر على احساسهم بالانتماء للعملية المذكورة.

## **3.6: المجال والسياق والمعايير:**

### **1.3.6 السياق العام:**

يؤدي إنشاء المجال والسياق والمعايير لتصميم عمليات إدارة المخاطر وتمكين التقييم الفعال للمخاطر ووضع المعالجة الملائمة لها.

### **2.3.6 تعريف المجال:**

يجب تطبيق عملية إدارة المخاطر على المستويات المختلفة في المنظمة، ومن الضروري توضيح ارتباط السياق ومحاذاته مع الأهداف التنظيمية.

جدول (20)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-المجال والسياق والمعايير/تعريف المجال)

الوزن							الإطار المجال والسياق والمعايير	3.6
0	1	2	3	4	5	6		
							<b>تعريف المجال</b>	<b>2.3.6</b>
			1				الأهداف والقرارات المتوجب اتخاذها والنتائج المتوقعة الحصول عليها	1
1							الزمن والمكان والأمور المتوجب ادراجها أو استبعادها	2
1							أدوات وتقنيات تقييم المخاطر المناسبة	3
1							الموارد المطلوبة والمهام والوثائق المتوجب الاحتفاظ بها	4
	1						الارتباط مع المشاريع والعمليات والأنشطة الأخرى	5
			1				<b>التكررات</b>	
0	1		3				<b>الوزن الكلي</b>	
			0.8				<b>الوسط الحسابي المرجح</b>	
			13%				<b>النسبة المئوية لمدى المطابقة</b>	
			87%				<b>حجم الفجوة</b>	

المصدر: إعداد الباحثة

سجلت قائمة الفحص معدلاً بنسبة (13%) وبمقداره (0.8) من أصل (6) وكانت فجوة عدم المطابقة بنسبة (87%) بسبب:

**التطبيق الجزئي والمصدقية الكلية:**

تضع المنظمة خطة عمل سنوية يتم مراجعتها مرة واحدة على الأقل سنوياً ويتم فيها ذكر المهام والعمليات المتوقعة متابعتها إلا أنه لا يوجد توصيف واضح للأهداف والقرارات المتوجب اتخاذها والنتائج المتوقعة الحصول عليها ضمن خطة عمل إدارة المخاطر في المنظمة.

**تطبيق جزئي وغير موثوق:**

لا يوجد ارتباط واضح بين مجال إدارة المخاطر ومزامنة تطبيقها مع المشاريع والعمليات والأنشطة الأخرى في المنظمة إلا ما تيسر من التنسيق البسيط مع ملاك المخاطر في الإدارة العليا والوسطى.

**غير مطبق وغير موثوق:**

لم تعرف المنظمة أدوات وتقنيات تقييم المخاطر المناسبة ضمن مجال عملها أو الزمان والمكان والأمور المتوجب إدراجها أو استبعادها أو الموارد المطلوبة والمهام والوثائق المتوجب الاحتفاظ

بها، وتم الاعتماد على التداول الشفهي بين العاملين والذي أدى تبعاً لحصول فجوة في المتابعة عند حصول تغيير في الكادر العامل حالياً في قسم إدارة المخاطر.

### 3.3.6 السياق الداخلي والخارجي:

يتشكل السياق الداخلي والخارجي من البيئة التي تسعى المنظمة لتحديد وتحقيق أهدافها فيها ولا يمكن تحديد سياق عمليات إدارة المخاطر بمنأى عنها.

#### جدول (21)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-المجال والسياسات والمعايير/ السياق الداخلي والخارجي)

الوزن							الإطار المجال والسياسات والمعايير	3.6
0	1	2	3	4	5	6		
							السياق الداخلي والخارجي	3.3.6
					1		تحديد سياق عملية إدارة المخاطر وفقاً لأهداف وعمليات المنظمة	1
						1	العوامل التنظيمية المسببة للمخاطر	2
			1				ترابط الهدف ونطاق عملية إدارة المخاطر مع أهداف المنظمة	3
			1		1	1	التكرارات	
			3		5	6	الوزن الكلي	
			4.67				الوسط الحسابي المرجح	
			78%				النسبة المئوية لمدى المطابقة	
			22%				حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

أظهرت قائمة الفحص معدل مطابقة بلغ (4.67) من أصل (6) حيث حقق نسبة مطابقة (78%)، أما بالنسبة لحجم فجوة عدم التطابق فقد بلغ (22%) ويعود ذلك لـ:

#### التطبيق الكلي والمصادقية الكلية:

يستمر المجلس النرويجي بمتابعة وتقييم العوامل المؤثرة على المخاطر بشكل ربعي من خلال استخدام مؤشرات تحدد قيمة التغيرات في هذه العوامل والتي يتم توثيقها بتقارير دورية تعرض على الإدارة.

## التطبيق الكلي والمصادقية الجزئية:

يتم تحديد سياق عملية إدارة المخاطر (الداخلي والخارجي) وفقاً لأهداف وعمليات المنظمة، ولكن لذات الأسباب المذكورة سابقاً فإن التقلبات الشديدة في البيئة الخارجية لها تأثير شديد على التطبيق العملية بالرغم من محاولات الإدارة الحثيثة لتفادي والتأقلم بالسرعة الكبيرة مع هذه التغيرات.

## التطبيق الجزئي والمصادقية الكلية:

تهدف إدارة المخاطر في المنظمة عموماً إلى تخفيف ومعالجة المخاطر المتوقع حصولها والتي قد تؤثر سلباً على أداء المنظمة وعلى تحقيقها أهدافها إلا أنه لا يوجد توافق كامل بين أهداف ونطاق عملية إدارة المخاطر والخطة الموضوعية للتنفيذ مع الأهداف العامة بالمنظمة.

### 4.3.6 تعريف معايير المخاطر:

ينبغي على المنظمة تحديد كمية ونوع المخاطر المرتبطة بالأهداف التي تكون المنظمة جاهزة لقبولها، حيث عليها تحديد المعايير المستخدمة لتقييم أهمية المخاطر والتي تدعم عمليات اتخاذ القرار. فعلى معايير المخاطر أن تتلاءم مع إطار إدارة المخاطر وتصمم خصيصاً لهذا السبب، كما عليها أن تعكس قيمة وأهداف وموارد المنظمة وأن تتوافق مع سياسات إدارة المخاطر والتزاماتها ووجهة نظر أصحاب العلاقة فيها. ومن مميزات المعايير أنه يجب تحديدها في بداية عملية تقييم المخاطر وأن يتم مراجعتها وتعديلها بشكل مستمر إن اقتضت الحاجة.

### جدول (22)

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

الوزن							الإطار	3.6
0	1	2	3	4	5	6	المجال والسياق والمعايير	
							تعريف معايير المخاطر	4.3.6
1							طبيعة وأنواع حالات عدم التأكد المؤثرة على النتائج والأهداف (المادية والغير المادية)	1
			1				كيفية تحديد وقياس النتائج (الإيجابية والسلبية) واحتمال حدوثها والعوامل الزمنية واستمراريتها عند القياس	2
				1			كيفية تحديد درجة الخطر	3
1							كيف يتم الأخذ بعين الاعتبار تركيبة وترتيب المخاطر المتعددة	4
		1					القدرة الاستيعابية للمنظمة	5
2		1	1	1			التكرارات	
0		2	3	4			الوزن الكلي	

1.8	الوسط الحسابي المرجح
30%	النسبة المئوية لمدى المطابقة
70%	حجم الفجوة

المصدر: إعداد الباحثة

ومن خلال النظر إلى قائمة فحص هذا البند نرى أن معدل المطابقة قد بلغ (1.8) من أصل (6) وبنسبة مئوية (30%) في حين أن فجوة عدم المطابقة قد سجلت (70%)

#### تطبيق كلي وغير موثوق:

يتم الاعتماد على مصفوفة المخاطر (احتمال الحدوث والأثر المتوقع) لتحديد خطورة الخطر ولا يتم مراجعة صحة تقييم درجة الخطر ويكتفي بالدرجة المحددة من قبل ملاك الخطر.

#### التطبيق الجزئي والمصدقية الكلية:

يعتمد على التوصيف الجزئي للنتائج (الإيجابية والسلبية) المتوقع الحصول عليها من دون التطرق للعوامل الزمنية المؤثرة أو المتأثرة بحصولها ودرجة استمراريتها عند القياس.

#### التطبيق الجزئي والمصدقية الجزئية:

يتم تحديد القدرة الاستيعابية للمنظمة وفقاً للتمويل الذي تم الحصول عليه وتوزيعه على العمليات التشغيلية ولا يتم ربط القدرة الاستيعابية للمنظمة إلا في حال توقع حصول خطر يتعلق بنقص التمويل أو توقف العمليات التشغيلية.

#### غير مطبق وغير موثوق:

لم يستطع المجيب على قائمة الفحص من الإجابة على البند الفرعي الأول من بند رقم 4.3.6 لتعريف معايير المخاطر "طبيعة وأنواع حالات عدم التأكد المؤثرة على النتائج والأهداف (المادية وغير المادية)" لذلك تم تصنيفها ضمن غير مطبق وغير موثوق. أما بالنسبة للبند الرابع فلا يوجد ترتيب معين للمخاطر يتم استخدامه عند إجراء عملية إدارة المخاطر.

#### 4.6: تقويم المخاطر:

#### 1.4.6 الإطار العام:

تتشكل عملية تقويم المخاطر من تحديد وتحليل وتقييم المخاطر وذلك بمشاركة المعرفة الموجودة بين أصحاب العلاقة من خلال تداول أفضل المعلومات الموجودة وفحص صحتها باستمرار.

#### جدول (23)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-تقويم المخاطر / الإطار العام)

الوزن							الإطار	4.6
0	1	2	3	4	5	6	تقويم المخاطر	
							عام	1.4.6
	1						تقوم المنظمة بتقويم المخاطر بشكل مشترك وممنهج ومتكرر	1
	1						التكرارات	
	1						الوزن الكلي	
			1				الوسط الحسابي المرجح	
			17%				النسبة المئوية لمدى المطابقة	
			83%				حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

لم تحقق قائمة الفحص لهذا البند سوى (1) من أصل (6) وبنسبة مئوية (17%) أما حجم الفجوة لعدم التطبيق فقط بلغ (83%).

#### تطبيق جزئي وغير موثوق:

كما ذكر في بند المواصفة ISO 31000:2018 رقم 2.3.6 (تعريف المجال) والمعني بتطبيق عملية إدارة المخاطر على المستويات المختلفة في المنظمة، حيث تم تبيان وجود ضعف واضح في ربط إدارة المخاطر بالتنسيق مع العمليات والمشاريع والأنشطة الأخرى.

#### 2.4.6 تحديد المخاطر:

يكن الهدف من عملية تحديد المخاطر إيجاد وإدراك ووصف المخاطر التي قد تمنع المنظمة من تحديد أهدافها، ويشكل وجود المعلومات ذات الصلة والمناسبة والمحدثة جزءاً هاماً في تحديد

المخاطر بالإضافة لاستخدام تقنيات مختلفة لتحديد حالات عدم التأكد المؤثرة على الأهداف، ولهذا على المنظمة تحديد المخاطر سواء كانت قادرة على التحكم بها أم لا.

#### جدول (24)

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

الوزن							الإطار تقويم المخاطر	4.6
0	1	2	3	4	5	6		
							تحديد المخاطر، تراعي المنظمة عند تحديد المخاطر:	2.4.6
						1	مصادر المخاطر الملموسة وغير الملموسة	1
						1	الأسباب والأحداث	2
					1		التحديات والفرص ونقاط الضعف والقوة	3
					1		التغيرات في السياق الخارجي والداخلي	4
						1	مؤشرات المخاطر	5
						1	طبيعة وقيمة الممتلكات والموارد	6
	1						العواقب وتأثيرها على الأهداف	7
1							حدود المعرفة ومصادقية المعلومات	8
1							تحيزات وافتراسات ومعتقدات المعنيين	9
1							تحديد فيما إذا كانت المخاطر تحت السيطرة أم لا	10
3	1				2	4	التكرارات	
0	1				10	24	الوزن الكلي	
3.5							الوسط الحسابي المرجح	
58%							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
42%							حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

بما يخص هذا البند، تم تحديد معدل المطابقة بـ (3.5) وبنسبة (58%) أما عد المطابقة في التطبيق فقد قدر بنسبة (42%).

#### التطبيق الكلي والمصادقية الكلية:

عند تحديد المخاطر يلتزم ملاك المخاطر في المجلس النرويجي للاجئين بتعريف وتحديد مصادر وأسباب حدوث المخاطر على اختلاف أنواعها والمؤشرات التي تدل على حصولها حيث يتم توثيق عملية التحديد ومراجعتها مرتين سنوياً على الأقل.

## **التطبيق الكلي والمصادقية الجزئية:**

نتيجة للتقلب الشديد في السياق الخارجي فإن الإدارة تسعى بجهد لمراعاة والأخذ بعين الاعتبار التغيرات في السياق الداخلي والخارجي وذلك من خلال تحديد الفرص والتهديدات ونقاط الضعف والقوة التي تواجهها أثناء تنفيذ أهدافها.

## **تطبيق جزئي وغير موثوق:**

تم الإشارة في أكثر من بند من أن الضعف في تفاعل ملاك الخطر واهتمامهم بعملية إدارة المخاطر يؤثر سلباً على إدراكهم للأثار المتحصلة في حال حدوث المخاطر على تحقيق غاية المشاريع والبرامج التي يتم تنفيذها حالياً.

## **غير مطبق وغير موثوق:**

أ. بالرغم من أن دليل إدارة المخاطر المطبق في المنظمة يركز على التأكد من إن كانت المخاطر تحت السيطرة أم لا، لكن في وقت إجراء الدراسة، أكد المجيب على قائمة الفحص أنه لم يتم الالتزام بهذا في السنة الحالية وأنه من الأمور التي تسعى المنظمة لتداركها بالسرعة الممكنة.

ب. أشار المجيب أن عملية الاتصال بين القائمين وملاك المخاطر تتم باتجاه واحد وهو ما يؤثر على جودة ومصداقية المعلومات وتوفرها بالوقت المناسب.

## **3.4.6 تحليل المخاطر:**

إن الغاية من تحليل المخاطر هو فهم طبيعة الخطر وخصائصه ومصدره ودرجة الخطر وحالات عدم التأكد واحتمال الحدوث والنتائج المتوقعة الحصول عليها وفعالية إجراءات الاحتواء. ويتم إجراء التحليل باستخدام طرق وأساليب مختلفة وذلك تبعاً لهدف التحليل ومصداقية المعلومات وتوفر الموارد المطلوبة في عملية التحليل. وتختلف تقنيات التحليل بين نوعية وكمية أو كخليط من النوعين ويتم الاختيار وفقاً للظروف وسبب الاستعمال. ولهذا قد تتأثر عملية التحليل باختلاف الآراء والتحيز لدى صانع القرار وإدراك المخاطر ونوعية المعلومات المستخدمة والقيود على التقنيات وطريقة

تطبيقها. وتستخدم النتائج التي يتم الحصول عليها من عملية تحليل المخاطر كمدخلات لعملية تقييم المخاطر وعند اتخاذ القرار لأفضل استراتيجية وطريقة لمعالجة المخاطر.

### جدول (25)

قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-تقويم المخاطر / تحليل المخاطر)

الوزن							الإطار	
0	1	2	3	4	5	6	تحليل المخاطر	4.6
							تحليل المخاطر، تراعي المنظمة عند تحليل المخاطر:	3.4.6
					1		احتمال وقوع المخاطر	1
		1					طبيعة وحجم العواقب ومستوى التعقيد والارتباط فيما بينها	2
1							العوامل المرتبطة بالزمن ودرجة تقلبها	3
				1			مدى فعالية أنظمة الرقابة الحالية	4
1							درجات الحساسية والثقة	5
2		1		1	1		التكرارات	
0		2		4	5		الوزن الكلي	
		2.2					الوسط الحسابي المرجح	
		37%					النسبة المئوية لمدى المطابقة	
		63%					حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

بلغ معدل المطابقة لبند تحليل المخاطر بـ (2.2) من أصل (6) والنسبة المئوية للمطابقة بـ (37%) أما عن حجم فجوة عدم المطابقة فهو (63%).

### التطبيق الكلي والمصادقية الجزئية:

يتوقع حدوث المخاطر باستخدام التحليل الدوري للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث تمتاز البيئة الداخلية بدرجة ثبات محددة يرافقها مخاطر يسهل التنبؤ بها، إلا أن الحال يختلف بالنسبة للبيئة الخارجية ومخاطرها التي يصعب توقع حدوثها نتيجة سرعة تواتر الأحداث والتغيرات المؤثرة على البرامج والمشاريع المنفذة.

### تطبيق كلي وغير موثوق:

تعمل المنظمة على تطبيق أنظمة الرقابة المنصوص عليها في إجراءات التشغيل المعيارية SOP إلا أنه لا يوجد أي عملية تقوم بقياس فعالية استخدام هذه الأنظمة ومدى جدوى الاعتماد عليها.

## التطبيق الجزئي والمصدقية الجزئية:

لدى تحليل المخاطر يتم حصر أسبابها وآثارها المتوقعة، ونتيجة لأن عملية التحليل لا يتم مراجعتها أو التشاور بين ملاك الخطر للتحقق من أن تأثير الخطر على أحد البرامج أو المستويات أو النشاطات لن يكون أحادي القطب وأن احتمال تتداخل هذه المؤثرات على بقية البرامج والعمليات أمر وارد الحصول. لذلك لا يوجد تطبيق كامل للبند بما يضمن مصداقية النتائج المتوقع الحصول عليها.

### غير مطبق وغير موثوق:

أ. بالنسبة للبند (5- درجات الحساسية والثقة) فإن المجيب على القائمة لم يتمكن من الإجابة عليه ولذلك اعتبر غير مطبق وغير موثوق.

ب. فيما يتعلق بالعوامل المرتبطة بالزمن ودرجة تقلبها فإنها غير مطبقة أو مأخوذة بعين الاعتبار عند إجراء عملية التحليل.

### 4.4.6 تقييم المخاطر:

يدعم تقييم المخاطر عملية اتخاذ القرار حيث تنطوي العملية على مقارنة نتائج تحليل المخاطر مع معايير تقييم المخاطر لتحديد متى وأين يجب أن تتخذ الإجراءات المطلوبة. فعند اتخاذ القرارات يجب التحقق من السياق العام والنتائج المتوقعة من أصحاب العلاقة الداخليين والخارجيين. كما يجب توثيق عملية تقييم المخاطر والإعلام عنها ومن ثم توكيد نتائجها ضمن المستويات المناسبة في المنظمة.

### جدول (26)

#### قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-تقويم المخاطر / تقييم المخاطر)

الوزن							الإطار	4.6	
0	1	2	3	4	5	6	تقويم المخاطر		
								<b>تقييم المخاطر</b>	<b>4.4.6</b>
						1	تقارن المنظمة نتائج تحليل المخاطر مع معايير المخاطر	1	
						1	تسجل المنظمة نتائج تقييم المخاطر وإبلاغها للمستويات المختلفة	2	
						1	بعد إجراء التقييم، تقوم المنظمة باتخاذ القرار: عدم القيام بأي إجراء آخر	3	
1							استخدام أحد خيارات معالجة المخاطر	4	
	1						إجراء تحليل آخر لفهم المخاطر بصورة أفضل	5	
						1	الاحتفاظ بأنظمة الرقابة الحالية	6	
1							إعادة النظر بالأهداف	7	

2	1				4	التكرارات
0	1				24	الوزن الكلي
3.57						الوسط الحسابي المرجح
60%						النسبة المئوية لمدى المطابقة
40%						حجم الفجوة

المصدر: إعداد الباحثة

قيمت نتيجة المطابقة بـ (3.57) من أصل (6) وبنسبة (60%) كما حدد حجم فجوة عدم المطابقة بـ (40%).

### التطبيق الكلي والمصادقية الكلية:

أ. تقوم المنظمة بعد الانتهاء من عملية التحديد والتحليل بمقارنة النتائج مع المعايير المحددة سابقاً، حيث تستخدم المنظمة فئات لتصنيف المخاطر التي تم الحصول عليها ومن ثم يتم تقدير درجة الخطر باستخدام مصفوفة احتمال الحدوث والأثر ويتم توثيق نتائج التقييم من خلال تقرير يعرض على الإدارة العليا.

ب. بالنسبة لنتائج التقييم فإن القرارات التي تعتمد الإدارة على اتخاذها حالياً بأن لا تقوم بأي إجراء آخر والاحتفاظ بأنظمة الرقابة الحالية. قد يبدو للوهلة الأولى قوة تطبيق المنظمة لهذين البندين وتحقيقهما أعلى وزن تثقيلي، لكن من وجهة نظر الباحثة فإن عدم القيام بأي إجراء آخر بعد إجراء عملية التقييم لا يعتبر مجدياً في جميع الحالات عند تقييم المخاطر، فكما سنرى في التحليل اللاحق أن المنظمة لا تراعي الخيارات الأخرى عن اتخاذ قرارات تتعلق بتحليل المخاطر.

### تطبيق جزئي وغير موثوق:

من أحد العيوب في عملية تقييم المخاطر التي تمارسها المنظمة أنه لا يتم إعادة التحليل في حال لم توضح نتائج التحليل احتمالات حصول المخاطر والعواقب المترتبة عنها.

## غير مطبق وغير موثوق:

أ. لا يقوم المجلس النرويجي بتعديل الأهداف بعد إجراء عملية تقييم المخاطر، فالأهداف الكبرى المنشودة تم وضعها استناداً إلى الخطة الاستراتيجية، أما بالنسبة للأهداف القصيرة الأجل فالاعتبارات المطبقة لتعديلها تتم بعد المراجعة السنوية لعمليات المنظمة ومدى الالتزام بالأهداف الموضوعية.

ب. وضع المجيب على القائمة أنه يتم تطبيق جميع الإجراءات الوقائية أثناء عملية التقييم والتي تم وضعها مسبقاً أثناء تحديد وتحليل المخاطر، ولهذا وبعد المشاورة بين المجيب والباحثة تم الاتفاق على أن الجواب الأمثل للبند الخاص باستخدام أحد خيارات معالجة المخاطر غير مطبق وغير موثوق.

## 5.6: معالجة المخاطر:

### 1.5.6 الإطار العام:

تتمثل الغاية المنشودة من معالجة المخاطر باختيار وتطبيق الخيارات الموجودة لمعالجة المخاطر.

### جدول (27)

#### قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-معالجة المخاطر/ الإطار العام)

الوزن							الإطار	5.6
0	1	2	3	4	5	6	معالجة المخاطر	
							الإطار العام: تقوم المنظمة بـ	1.5.6
1							صياغة واختيار خيارات علاج المخاطر	1
1							تحديد وتنفيذ عمليات معالجة المخاطر	2
1							تقييم فعالية عملية المعالجة	3
1							تقرير إذا كان الخطر المتبقي مقبول أم لا واتخاذ إجراء العلاج المناسب	4
4							التكرارات	
0							الوزن الكلي	
0							الوسط الحسابي المرجح	
0%							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
100%							حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

تم اعتبار بند الإطار العام لمعالجة المخاطر بغير مطبق وغير موثوق حيث حدد حجم فجوة عدم التطابق مع الإجراءات المطبقة من قبل المنظمة بـ (100%)

### غير مطبق وغير موثوق:

أكد المجيب على القائمة أن جميع البنود الفرعية للإطار العام كان يتم تطبيقها سابقاً إلى حد ما، إلا أن الملاحظ في هذا العام حصول تقصير في الالتزام والقيام بهذه العمليات من جميع الأفراد المشاركين في عملية إدارة المخاطر.

### 2.5.6 اختيار خيار المعالجة:

يتضمن اختيار أفضل خيار لمعالجة المخاطر بالموازنة بين المنافع المتأتية والمرتبطة بتحقيق الأهداف مع التكاليف والأضرار الناتجة عن التطبيق. قد لا تكون خيارات علاج المخاطر حصرية أو ملائمة لجميع الحالات، فالمفهوم العام لهذه البدائل يتخطى الاعتبارات الاقتصادية ليشمل جميع التزامات المنظمة. ولهذا يجب أن يتم أخذ القرار باختيار الخيار الأنسب بما يتلاءم مع أهداف المنظمة ومعايير المخاطر والموارد الموجودة فيها وقيم واعتبارات أصحاب العلاقة وطرق الاتصال والتشاور فيما بينهم. ويأخذ بعين الاعتبار أيضاً أنه حتى لو تم الاعتناء بتصميم وتطبيق عملية معالجة المخاطر فقد لا يتم الحصول على النتائج المرجوة. لذلك، يعتبر دمج عملية المراقبة والمراجعة مع المعالجة عاملاً مؤكداً على صلاحية جميع أشكال المعالجة.

### جدول (28)

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

الوزن							الإطار	5.6
0	1	2	3	4	5	6	معالجة المخاطر	
							اختيار خيار المعالجة	2.5.6
1							تختار المنظمة واحد أو أكثر من خيارات معالجة المخاطر	1
1							تراعي المنظمة أداء أصحاب المصلحة عند اختيار خيار المعالجة	2
	1						تراقب المنظمة وتراجع باستمرار معالجة المخاطر المتبعة	3
					1		تسجل المنظمة المخاطر التي لا توجد لها معالجة مناسبة وتراجعها بشكل مستمر	4
				1			توثق المنظمة المخاطر المتبقية بعد المعالجة واخضاعها للمراقبة والمراجعة	5
2	1			1	1		التكرارات	
0	1			4	5		الوزن الكلي	
2							الوسط الحسابي المرجح	
33%							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
67%							حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

عكست قائمة فحص بند اختيار خيار المعالجة من المواصفة ISO 31000:2018 أن معدل التطابق مع القائمة قد بلغ (2) وبنسبة (33%) أم حجم فجوة عدم التطابق فقط بلغ (67%) ويعود للأسباب التالية:

### **التطبيق الكلي والمصدقية الجزئية:**

تقوم المنظمة بتسجيل جميع المخاطر وعلى اختلاف أنواعها سواء كانت قابلة للمعالجة أم لا، أما فيما يتعلق بمراجعة ومراقبة هذه المخاطر فإنه لا يتم مراجعتها دائماً للتحقق من إبقائها تحت المراقبة.

### **تطبيق كلي وغير موثوق:**

كما ذكر في البند الفرعي رقم (4) أن المنظمة توثق جميع المخاطر ولكن يوجد ضعف واضح في مصداقية عملية المراجعة والمراقبة المستخدمة فيما يخص هذا الجزء من العمليات.

### **تطبيق جزئي وغير موثوق:**

يتم استخدام مقاييس لأداء عملية المخاطر إلا أن تطبيقها يتم جزئياً ولا يتم النظر لأهميتها الكلية أثناء تنفيذ العملية.

### **غير مطبق وغير موثوق:**

تم التوضيح في البند السابق من بنود المواصفة ISO 31000:2018 الخاص بتقييم المخاطر الفقرة (ب) لماذا لا تعنى المنظمة باختيار واحد أو أكثر من خيارات معالجة المخاطر. كما لا يوجد اهتمام واضح بجودة أو طبيعة الأداء المقترح أو المستخدم من قبل أصحاب المصلحة أثناء معالجة المخاطر.

### **3.5.6 إعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر:**

يتم من خلالها تفصيل كيف سيتم تطبيق خيارات المعالجة وفهم الترتيبات من جميع الأشخاص المشاركين في العملية.

**جدول (29)**  
**قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (العمليات-معالجة المخاطر/ إعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر)**

الوزن							الإطار معالجة المخاطر	5.6
0	1	2	3	4	5	6		
							إعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر	3.5.6
		1					تحدد المنظمة في خطة المعالجة الترتيبات التي ينبغي الأخذ بها لمعالجة المخاطر	1
1							تتضمن المعلومات المقدمة في خطة معالجة المخاطر في المنظمة على: الأساس المنطقي لاختيار خيارات المعالجة بما في ذلك الفوائد المتوقعة التي يمكن حسابها	2
1							الأشخاص المسؤولين عن الموافقة على خطة المعالجة	3
1							الإجراءات المقترحة	4
1							الموارد المطلوبة	5
	1						مقاييس الأداء	6
1							القيود	7
1							التقارير والمراقبة المطلوبة	8
6	1	1					التكرارات	
0	1	2					الوزن الكلي	
			0.38				الوسط الحسابي المرجح	
			6%				النسبة المئوية لمدى المطابقة	
			94%				حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

قدر الوسط الحسابي المرجح لمقدار المطابقة مع البند المذكور بـ (0.38) من أصل (6) وبنسبة (6%) وبحجم فجوة عدم تطبيق (94%) يعزى للأسباب التالية:

**التطبيق الجزئي والمصدقية الجزئية:**

تستند خطة معالجة المخاطر المستخدمة من قبل المنظمة على الإجراءات العلاجية المقترحة عند تحديد وتحليل المخاطر لذلك تعتبر هذه الإجراءات مطبقة جزئياً ويتم الاعتراف بمصدقتها جزئياً نتيجة عدم وجود خطة واضحة وصريحة للاستخدام.

**تطبيق جزئي وغير موثوق:**

يتم استخدام مقاييس أداء عملية المخاطر إلا أن تطبيقها يتم جزئياً ولا يتم النظر لأهميتها الكلية أثناء تنفيذ العملية.

## غير مطبق وغير موثوق:

من أحد نقاط الضعف في عملية معالجة المخاطر المطبقة في المجلس النرويجي عدم إيراد وتوثيق أي من الإجراءات المقترحة والأشخاص المسؤولين عن الخطة وطريقة اختيار خيارات المعالجة أو الموارد المستخدمة في العملية والقيود المؤثرة على حسن تنفيذ العملية والتقارير النهائية المستخلصة لهذه العملية.

## 6.6: المراقبة والمراجعة:

يأتي دور المراقبة المستمرة والمراجعة الدورية للتحقق من تحسين جودة وفعالية العمليات والتصميم والتطبيق والنتائج لإدارة المخاطر وذلك من خلال توضيح المهام والمسؤوليات في العملية ومن ثم دمج نتائج المراقبة والمراجعة في عملية إدارة أداء المنظمة.

### جدول (30)

#### قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (المراقبة والمراجعة)

الوزن							الإطار المراقبة والمراجعة	6.6
0	1	2	3	4	5	6		
					1		تراقب المنظمة وتراجع جميع مراحل عملية إدارة المخاطر	1
					1		التكرارات	
					5		الوزن الكلي	
5							الوسط الحسابي المرجح	
83%							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
17%							حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

حققت المنظمة معدل مطابقة لعملية المراقبة والمراجعة (5) من أصل (6) وبنسبة (83%) في حين بلغ حجم فجوة عدم التطابق (17%) تعود للتطبيق الكلي والمصادقية الجزئية عند مراقبة ومراجعة جميع مراحل عملية إدارة المخاطر.

## 7.6: التسجيل والإبلاغ:

يجب توثيق عملية إدارة المخاطر ونتائجها والإبلاغ عنها من خلال استخدام آليات الإبلاغ الملائمة. وعند تصميم وتداول المعلومات التي تم توثيقها، يلزم مراعاة طبيعة استخدام هذه المعلومات

وحساسيتها، فعملية الإبلاغ جزء متمم لنظام الحوكمة في المنظمة بما يضمن تعزيز جودة التشاور بين الأفراد ذو العلاقة ودعم الإدارة العليا والهيئات الرقابية عند القيام بواجباتها.

جدول (31)  
قائمة فحص بنود المواصفة ISO 31000:2018 (التسجيل والإبلاغ)

الوزن							الإطار	7.6
0	1	2	3	4	5	6	التسجيل والإبلاغ	
1							توثق المنظمة عملية إدارة المخاطر	1
1							تبلغ المنظمة جميع أصحاب المصلحة بالمعلومات والمتطلبات المطلوبة	2
1							تحدد المنظمة كلفة ومعدل تكرار وطريقة تطبيق عملية الإبلاغ	3
3							التكرارات	
0							الوزن الكلي	
0							الوسط الحسابي المرجح	
0%							النسبة المئوية لمدى المطابقة	
100%							حجم الفجوة	

المصدر: إعداد الباحثة

فيما يتعلق ببند التسجيل والإبلاغ فإن المنظمة لديها فجوة عدم تطبيق (100%) للبند المذكور حيث يعتبر بأنه:

**غير مطبق وغير موثوق:**

لا يوجد أي توثيق لأي من مراحل عملية إدارة المخاطر أو إعلام أصحاب المصلحة بالمستجدات، فالعملية النهائية يتم تداولها إما عن طريق استخدام الرسائل الالكترونية أو شفهيًا ولا يوجد مستودع أو سجل لحفظ هذه العملية للرجوع إليها لإتمام العمل أو كمرجع للمقارنة بين ما تم تطبيقه في العام الحالي وما سبقه من أعوام.

### 3-1-2 مناقشة النتائج النهائية لقياس فجوة الأداء الكلية للمواصفة الدولية ISO 31000:2018 مع نظام إدارة المخاطر المجلس النرويجي للاجئين:

يوضح الجدول رقم (32) النتائج النهائية لقياس الفجوة الكلية للمواصفة ISO 31000:2018 مع نظام إدارة المخاطر المطبق في المجلس النرويجي للاجئين.

**جدول (32)**  
**النتائج النهائية لقياس الفجوة الكلية للمواصفة ISO 31000:2018 مع نظام إدارة المخاطر المطبق في**  
**المجلس النرويجي للاجئين**

حجم الفجوة	النسبة المئوية لمدى المطابقة	الوسط الحسابي المرجح	الوزن الكلي	التكرارات	البند	
26%	74%	4.42	168	38	الإطار	5
20%	80%	4.79	67	14	القيادة والالتزام	2.5
8%	92%	5.5	11	2	التكامل	3.5
25%	75%	4.5	63	14	التصميم	4.5
8%	92%	5.5	11	2	إدراك وفهم إطار عمل المنظمة	1.4.5
3%	97%	5.8	29	5	توضيح الالتزام بإدارة المخاطر	2.4.5
42%	58%	3.5	7	2	تعيين الأدوار التنظيمية والسلطات والمسؤوليات	3.4.5
33%	67%	4	16	4	تخصيص الموارد	4.4.5
100%	0%	0	0	1	إنشاء التواصل والتشاور	5.4.5
78%	22%	1.33	4	3	التنفيذ	5.5
8%	92%	5.5	11	2	التقييم	6.5
33%	67%	4	12	3	التحسين	7.5
17%	83%	5	5	1	الانسجام	1.7.5
42%	58%	3.5	7	2	التحسين المستمر	2.7.5
66%	34%	2.02	123	61	العملية	6
75%	25%	1.5	6	4	التواصل والتشاور	2.6
65%	35%	2.08	27	13	المجال والسياق والمعايير	3.6
87%	13%	0.8	4	5	تعريف المجال	2.3.6
22%	78%	4.67	14	3	السياق الداخلي والخارجي	3.3.6
70%	30%	1.8	9	5	تعريف معايير المخاطر	4.3.6
48%	52%	3.13	72	23	تقويم المخاطر	4.6
83%	17%	1	1	1	عام	1.4.6
42%	58%	3.5	35	10	تحديد المخاطر	2.4.6
63%	37%	2.2	11	5	تحليل المخاطر	3.4.6
40%	60%	3.57	25	7	تقييم المخاطر	4.4.6
87%	13%	0.76	13	17	معالجة المخاطر	5.6
100%	0%	0	0	4	الإطار العام	1.5.6
67%	33%	2	10	5	اختيار خيار المعالجة	2.5.6
94%	6%	0.38	3	8	إعداد وتنفيذ خطط معالجة المخاطر	3.5.6
17%	83%	5	5	1	المراقبة والمراجعة	6.6
100%	0%	0	0	3	التسجيل والإبلاغ	7.6
51%	49%	2.94	291	99	النتيجة الكلية لقياس فجوة الأداء مع بنود المواصفة الدولية ISO 31000:2018	

المصدر: إعداد الباحثة

- أشارت النتائج الكلية الظاهرة في الجدول رقم (32) إلى أن حجم فجوة الأداء بين بنود المواصفة الدولية ISO 31000:2018 وبين نظام إدارة المخاطر المطبق في المجلس النرويجي للاجئين قد بلغ (51%) حيث كانت نسبة التطبيق ما مقداره (49%).
  - وقد سجل كل من بند (3.5 التكامل) و (6.5 التقييم) أعلى معدل مطابقة بمقداره (92%). في حين حل كل من بند (6.6 المراقبة والمراجعة) و (2.5 القيادة والالتزام) في المرتبة الثانية من المطابقة بنسب مقداره (83%) و (80%) على التوالي. تلاها كل من بند (4.5 التصميم) بنسبة مطابقة (75%) و (7.5 التحسين) بنسبة مطابقة (67%) و (4.6 تقويم المخاطر) بنسبة مطابقة منخفضة نسبياً مقارنة مع ما سبقها (52%).
  - أما ما يتعلق ببقية البنود (5.5 التنفيذ) و (2.6 التواصل والتشاور) و (3.6 المجال والسياق والمعايير) و (5.6 معالجة المخاطر) فقد استمرت نسبة المطابقة بالانخفاض تدريجياً لتتراوح قيمها بين مجال تبلغ أعلى قيمة فيه (35%) وأدنى قيمة (13%).
  - وقد سجل بند (7.6 التسجيل والإبلاغ) أدنى نسبة مطابقة بين البنود مجتمعة، حيث بلغ نسبة المطابقة (0%) والتي تم شرحها بصورة تفصيلية لدى تحليل قائمة الفحص الخاصة بالبند المذكور.
- اهتمت الباحثة أثناء الدراسة الميدانية في تحديد مقدار الفجوة في تطبيق بنود المواصفة الدولية ISO 31000:2018 الخاصة بعمليات إدارة المخاطر وذلك من خلال إجراء التحليل التفصيلي لقوائم الفحص لكل بند من البنود، وتم لاحقاً تحديد مقدار الفجوة الكلية لبنود المعيار الدولي.
- أما في المبحث الثاني سيتم ذكر النتائج التي توصلت لها الباحثة مع تقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة لمجال البحث.

## 2-3 المبحث الثاني: النتائج والتوصيات

### 1-2-3 النتائج:

- يمتلك المجلس النرويجي للاجئين نظام إدارة المخاطر يتطابق إلى حد ما مع تعليمات وإرشادات المواصفة الدولية ISO 31000:2018 من حيث التزام الإدارة التنفيذية بدمج إدارة المخاطر عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الأهداف بما يتلاءم مع التحليل والمراقبة المستمرة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- يقتصر تعيين وتحديد الأدوار والمسؤوليات في عملية إدارة المخاطر على تسمية ملاك المخاطر في المستويات العليا من الإدارة ولا يتم إشراك المستويات المتوسطة أو الدنيا مما يؤدي إلى انخفاض درجة الوعي والالتزام في هذين المستويين من الإدارة.
- تعمل المنظمة على تحديث واستخدام أحدث التقنيات والأدوات أثناء تنفيذ العمليات.
- تعاني المنظمة من ضعف يتجلى في انخفاض اهتمامها في تقديم التدريبات المطلوبة لبناء قدرات العاملين في مجال إدارة المخاطر وبناء مسيرة مهنية واضحة لهم.
- تنخفض قدرة المنظمة على بناء جسر اتصال متين لضمان استمرارية وكفاءة عملية تواصل شفافة مع جميع الأفراد ذو المصلحة والذي ينعكس سلباً على إمكاناتها لضمان سلامة عملية التوثيق والإبلاغ عن أحدث التعديلات والتغيرات التي تطرأ على نشاطات إدارة المخاطر كالتحديد والتحليل والأدوات المستخدمة فيها ومناقشة القرارات والخطط مع متخذي القرار بالوقت المناسب.
- يعمل المجلس النرويجي على تقييم أداء إدارة المخاطر من خلال استخدام مؤشرات ومعايير واضحة والتي تنعكس على مراجعة مدى ملائمة العملية مع أهداف المنظمة.
- لا تقوم المنظمة على مراجعة خطة العمل السنوية لإدارة المخاطر والتحقق من توافقها مع المشاريع والبرامج التي تقوم بها أو التأكد من الدرجات المستخدمة عند تحديد وتحليل وتقييم المخاطر وفيما إذا كانت تتلاءم مع الآثار الناتجة عن هذه المخاطر ومعدل تكرار حصولها، وينطبق ذلك أيضاً على الإجراءات العلاجية المفترض تنفيذها.

### 3-2-2 التوصيات:

- الاستعانة بالخبرات والاستشارات المطلوبة من قبل اخصائيين للاستفادة من خبراتهم لتطبيق بنود المواصفة الدولية ISO 31000:2018.
- ضرورة مراجعة العمليات والإجراءات المستخدمة في عملية إدارة المخاطر وتحديد مناطق الضعف والقصور فيها والعمل على تداركها وإيجاد الحلول المناسبة لتطوير وتمكين ممارسات إدارة المخاطر المناسبة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة الإنسانية واستمرارية عملها في سورية.
- التأكيد من قيام المجلس النرويجي للاجئين من إشراك جميع العاملين بمختلف مستوياتهم في عملية إدارة المخاطر من خلال نشر ثقافة وزيادة الوعي في أهمية عملية إدارة المخاطر في جميع مستويات ونشاطات وبرامج المجلس.
- تحسين عمليات التواصل واستخدام التواصل الفعال بين جميع الأفراد في المنظمة وتطوير عملية التغذية الراجعة لتحقيق الفائدة الأفضل في جميع مراحل عملية إدارة المخاطر والذي يبدأ بتحليل السياق العام لنظام إدارة المخاطر وينتهي بالمراقبة والمراجعة المستمرة.

# المراجع

## المراجع باللغة العربية:

- أبوخوصة، ك. د. (2020). *أثر إدارة مخاطر المشروع في نجاح مشاريع المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة -رسالة ماجستير*. غزة: الجامعة الإسلامية بغزة.
- أرتين، ف. (2020). *تأثير برامج التدريب على أداء العاملين في المنظمات الدولية دراسة عملية في منظمة اليونيسف في سورية*. بحث مقدم لنيل درجة ماجستير. دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.
- (2017). *إرشادات إعداد خطة إدارة المخاطر*. الدوحة: جهاز التخطيط والإحصاء القطري.
- اسماعيل، ع. ع. & أحمد، م. ا. (2020). *تكامل نظام إدارة المخاطر ISO 31000:2018 ومنهجية إدارة مخاطر الجودة في بناء جودة التعليم العالي: تصورات نظرية المؤثر العلمي الثالث لكلية العلوم الإدارة والمالي، جامعة جيهان أربيل* , pp. 172-177.
- أل فيحان، إ. ع. & شاكور، ح. ح. (2015, 6 1). *تقييم إدارة الخطر في المشروع على وفق المواصفة الدولية ISO 31000:2009 في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية/مشروع محافظة بغداد*. مجلة الإدارة والاقتصاد. pp. 39-67.
- البياتي، م. ث. & نوري، ح. ص. (2020, 6). *تشخيص الفجوة بين بنود المواصفة القياسية الدولية ISO 31000:2018 اوواقع نظام إدارة المخاطر في المركز الوطني للاستشارات الهندسية*. مجلة كلية التراث الجامعة. pp. 409-430.
- الخطيب، س. ك. (2008). *إدارة الجودة الشاملة والأيزو -مدخل معاصر*. العراق: دار المرتضى.
- الضامن، م. ع. (2009). *أساسيات البحث العلمي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العنزي، س. ع. & الدليمي، ع. ع. (2015). *تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي*. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. pp. 569-583.
- المدرع، س. ب. (2019, 5). *تقويم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقاً لمعايير المنظمة الدولية للمعايير لإدارة الخطر: (ISO 31000:2018) دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية*. المجلة العلمية لكلية التربية -جامعة السبوط. pp. 53-103.
- الهطلاني، ع. ح. (2022, 3). *التكامل بين المتوازن للأداء ومنهجية إدارة المخاطر لتحقيق التنمية المستدامة* (دراسة تطبيقية). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*. pp. 2665-2689.
- بغو، أ. (2013). *دور إدارة المخاطر في تحقيق جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية "دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية -علي بوسحابية -بولاية خنشلة"*. جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي.
- بلخير، آ. (2021, 6 1). *حوكمة إدارة المخاطر في منظمة الأمم المتحدة*. *المجلة الجزائرية للأمن الإنساني*. pp. 686-707.
- (2013). *تقرير عن التنمية في العالم: المخاطر والفرص، إدارة المخاطر من أجل التنمية*: Washington DC: Development and Reconstruction for Bank International / The World Bank.
- حاجة، و. (2012). *التحديات التي تواجه المنظمات غير الحكومية البيئية*. مستغانم: جامعة مستغانم.
- (2019). *خطة إدارة المخاطر والأزمات 2019-2021*. عمان: المؤسسة العامة للغذاء والدواء الأردنية.
- رباني، خ. ا. (2021). *إدارة المخاطر على مستوى المنشآت الرياضية، دراسة ميدانية على مستوى مسابح ولاية بسكرة - أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه*. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

مقبل، ج. ك. (2021). دور عملية إدارة المخاطر باستخدام المواصفات الدولية ISO 31000: 2018 في بناء التوجهات الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات التأمين الفلسطينية -المحافظات الجنوبية. (بيت لحم: جامعة الأقصى).

## المراجع باللغة الإنجليزية:

- Alijoyo, D. F., & 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. *3rd International Conference on MANAGEMENT, ECONOMICS & FINANCE* (pp. 125-142). ICMF.
- Alijoyo, F. A. (2022, 1 14). The use ISO 31000:2018 in Indonesian Fintech Lending Companies: What Can We Learn? *Journal of Business and Management Studies* , pp. 16-22.
- Alkalaj, S. (2012). *Risk Management in Regulatory Frameworks: Towards a Better Management of Risks*. Geneva: United Nations.
- Assens, N. (2003). *Risk Management and Disaster Relief Operations*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Biswas, P. (2022, 6 27). *ISO 31000:2018 Risk Management Guidelines – PRETESH BISWAS*. Retrieved from Pretesh Biswas Website: <https://preteshbiswas.com/2022/06/27/iso-310002018-risk-management-guidelines/>
- Björnsdóttir, S. H., Jensson, P., Thorsteinsson, S. E., Dokas, I. M., & Boer, R. J. (2022, 4 20). Benchmarking ISO Risk Management Systems to Assess Efficacy and Help Identify Hidden Organizational Risk. *MDPI Sustainability*, pp. 1-33.
- Buganova, K., Luskova, M., Kubas, J., Brutovsky, M., & Slepecky, J. (2021, 6 2). Sustainability of Business through Project Risk Identification with Use of Expert Estimates. *MDPI Sustainability*, pp. 2-17.
- (2020). *Consultancy on Risk Sharing- DISCUSSION PAPER*. Geneva: HERE-Geneva.
- COSO, T. C. (2019, 1 1). *COSO Internal Control – Integrated Framework: An Implementation Guide for the Healthcare Provider Industry*. Retrieved from [www.coso.org](https://www.coso.org/Shared%20Documents/CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf): <https://www.coso.org/Shared%20Documents/CROWE-COSO-Internal-Control-Integrated-Framework.pdf>
- Council, N. F. (2020, 5 27). *NRC: Criteria for calculating risk impact and likelihood values*. Retrieved from NRC Toolkit for Principled Humanitarian Action Managing Counterterrorism Risks: [www.nrc.no/toolkit/principled-humanitarian-action-managing-counterterrorism-risks/](http://www.nrc.no/toolkit/principled-humanitarian-action-managing-counterterrorism-risks/)
- deGoeij, N., Ouvry, I., Beaumont, C., & Owora, H. (2020). *RISK MANAGEMENT MANUAL For IRMG. UGANDA: INTERNAL RISK MANAGEMENT GROUP (IRMG) FOR NGOS IN UGANDA*.
- ECOSOC. (2022, 11 22). *ECOSOC\_AT A GLANCE*. Retrieved from The Economic and Social Council: [https://www.un.org/esa/ecosoc/ECOSOC\\_AT\\_A\\_GLANCE.html](https://www.un.org/esa/ecosoc/ECOSOC_AT_A_GLANCE.html)

Folger, J. (2020, 6 28). *Non-Governmental Organization (NGO)? Definition, Example, and How it Works*. Retrieved from Investopedia: <https://www.investopedia.com/ask/answers/13/what-is-non-government-organization.asp>

Fraser, J. R., Simkins, B. J., & Narvaez, K. (2015). *Implementing Enterprise Risk Management: Case Studies and Best Practices*. New Jersey.: John Wiley & Sons, Inc.,.

Hampton, J. J. (2015). *FUNDAMENTALS OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT: How Top Companies Assess Risk, Manage Exposure, and Seize Opportunity, Second Edition*. NY: AMACOM, American Management Association.

Hardjomidjojo, H., Pranata, C., & Baigorria, G. (2021, 9 24). Rapid assessment model on risk management based on ISO 31000:2018. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, pp. 1-8.

Hisrich, R. D., & Ramadani, V. (2017). *Effective Entrepreneurial Management Strategy, Planning, Risk Management, and Organization*. Switzerland: Springer.

Hopkin, P. (2015). *Fundamentals of risk management understanding, evaluating and implementing effective risk management: 5th Edition*. IRM.

Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management Understanding, Evaluating and implementing effective risk management: Fifth Edition*. London: KoganPage.

Ibrahim, F. S., & Esa, M. (2017, 10 8). A STUDY ON ENTERPRISE RISK MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: DEVELOPER'S PERSPECTIVE. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, pp. 184-196.

IRM. (2018). *A Risk Practitioners Guide to ISO 31000: 2018 Review of the 2018 version of the ISO 31000 risk management guidelines and commentary on the use of this standard by risk professionals*. London,: Institute of Risk Management (IRM).

(2021). *ISO 31000:2018 | Risk management – a practical guide*. Geneva: The International Organization for Standardization (ISO).

(2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. Geneva: The International Organization for Standardization (ISO).

*ISO 31000:2018(en) Risk management — Guidelines*. (2018). Retrieved from ISO: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:en>

ISO31000:2018, A. (2018). *Australian Standard Risk Management - Guidelines*. Sydney: Australian Standard.

Jedynak, P., & Bak, S. (2021). *Risk Management in Crisis: Winners and Losers During the COVID-19 Pandemic*. New York,: Routledge.

Karns, M. P. (2022, 11 21). *INGO*. Retrieved from Britannica: <https://www.britannica.com/topic/nongovernmental-organization>

- Lachapelle, E., Aliu, F., & Emini, E. (2018, 2 20). *ISO 31000:2018-RISK MANAGEMENT GUIDELINES*. Retrieved from PECB: <https://pecb.com/whitepaper/iso-310002018-risk-management-guidelines>
- Metcalfe, V., Martin, E., & Pantuliano, S. (2011, 1 1). Risk in humanitarian action: towards a common approach? *HPG Humanitarian Policy Group*, pp. 1-6.
- Moeller, R. R. (2011). *COSO Enterprise Risk Management: Establishing Effective Governance, Risk, and Compliance Processes; Second Edition*. New Jersey: WILEY.
- (2016). *NGO Risk Management Principles and Promising Practice*. USA: InterAction.
- NRC. (2020). *Toolkit for Principled Humanitarian Action: Managing Counterterrorism Risks*. Switzerland: Norwegian Refugee Council (NRC).
- NRC. (2020). *معايير لحساب تأثير المخاطر واحتمال الحدوث*. Switzerland: Norwegian Refugee Council (NRC).
- NRC. (2022). *Fact Sheet 2016*. Retrieved from NRC Syria: <https://www.nrc.no/globalassets/pdf/fact-sheets/countries/nrc-syria-fact-sheet-may-2016.pdf>
- NRC in Syria*. (2022). Retrieved from NRC: <https://www.nrc.no/countries/middle-east/syria/>
- NRC Syria | Fact sheet*. (2022, 5). Retrieved from Norwegian Refugee Council: <https://www.nrc.no/resources/fact-sheets/nrc-syria--fact-sheet/>
- Oliveira, U. R., Marins, F. A., Rocha, H. M., & Salomon, V. A. (2017, 3 15). The ISO 31000 Standard in Supply Chain Risk Management. *Journal of Cleaner Production*, pp. 616-633.
- Pavlović, A. (2017, 3 29). *ISO 31000, clause 5.2: Leadership and risk management – 11 essential requirements*. Retrieved from Ideagen Solutions for Regulated Industries: <https://www.ideagen.com/thought-leadership/blog/iso-31000-clause-52-leadership-and-risk-management-11-essential-requirements>
- Rampini, G. H., Takia, H., & Berssaneti, F. T. (2019, 8 14). Critical Success Factors of Risk Management with the Advent of ISO 31000 2018 - Descriptive and Content Analyzes. *Procedia Manufacturing*, pp. 894-903.
- REES, M. (2015). *Business Risk and Simulation Modelling in Practice Using Excel, VBA and @RISK*. West Sussex: Wiley.
- (2018). *Risk Management Guidance Manual*. Edinburgh: The University of Edinburgh.
- RMG. (2022). *مجموعة ريناد المجد لتقنية تطبيق نظام إدارة المخاطر 31000 استشارات الأيزو*. Retrieved from [المعلومات: https://www.rmg-sa.com/](https://www.rmg-sa.com/)
- RMP. (2021). *منصة إدارة المخاطر السعودية: إدارة المخاطر المؤسسية*.
- Rubino, M. (2018, 11 20). A Comparison of the Main ERM Frameworks: How Limitations and Weaknesses can be Overcome Implementing IT Governance . *International Journal of Business and Management*, pp. 203-214.

Sari, E. M., M. A., Wibowo, M. A., & Sinaga, O. (2020, 10 17). COMPARISON OF RISK MANAGEMENT ANALYSIS BETWEEN PMBOK (2017), ISO (31000: 2018) AND AS / NZS (4360: 2009). -*Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology* , pp. 1439-1451.

Sinansari, P., Hanoum, S., & Rinaldi, I. (2021). Maturity Level Risk Management in State-Owned Enterprises (Case Study: Perum Jasa Tirta II). *Advances in Economics, Business and Management Research*, pp. 322-327.

Stoddard, A., Czwarno, M., & Hamsik, L. (2019). *NGOs & RISK MANAGING UNCERTAINTY IN LOCAL-INTERNATIONAL PARTNERSHIPS*. InterAction and Humanitarian Outcomes.

Stoddard, A., Haver, K., & Czwarno, M. (2016). *NGOs and Risk How international humanitarian actors manage uncertainty*. USA: InterAction.

Ulbert, J., & Csanaky, A. (2004). *Risk perception and risk behaviour*. *Economic Review*. LL.

(n.d.). *Unite Nations Somalia – Risk Management for NGOs*. Somalia: United Nations Somalia.