

تشخيص واقع تطبيق إدارة المخاطر حسب المواصفة الدولية لنظام

(ISO 31000:2018): دراسة حالة مستشفى المنصورة الجامعي

Diagnosis of the Current Situation of Risk Management Implementation
According to the ISO 31000:2018 Standard: A Case Study of Mansoura
University Hospitalد. محمد صلاح السيد شلبي¹

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم مدى تطبيق إدارة المخاطر وفقاً لنظام المواصفة القياسية الدولية ISO 31000:2018 في مستشفى المنصورة الجامعي، اعتمدت الدراسة على قائمة الفحص المستندة إلى المواصفة القياسية الدولية ISO 31000:2018 لجمع المعلومات وقياس مدى التطبيق والتوثيق، واستخدم الباحث برنامج (SPSS) لتحليل البيانات لقياس الوسط الحسابي المرجح. حيث استخدم الباحث المقياس السباعي لليكرت لقياس التطابق ما بين الواقع والمواصفة القياسية وفقاً للمواصفة القياسية الدولية.

وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- أن مستوى التطبيق والتوثيق للمواصفة القياسية بلغ (76%)، مما يشير إلى وجود فجوة نسبتها (24%) وهذا يدل على وجود مساحة لتحسين التوثيق الكامل والتطبيق الشامل للعمليات والأنظمة المرتبطة بإدارة المخاطر. بالنظر إلى هذه النتيجة، يبدو أن الهيئة المبحوثة قد أنجزت تقدماً ملحوظاً في تطبيق إدارة المخاطر، ولكن هناك بعض الفجوات التي يجب معالجتها لزيادة الكفاءة وتحقيق الامتثال الكامل للمواصفة.

1- دكتوراه إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها:

- تخصيص ميزانية لتغطية الفجوات.
- إنشاء نظام لمتابعة الالتزام بمعايير إدارة المخاطر.
- تدريب الكوادر البشرية على معايير إدارة المخاطر.

كما قدم الباحث آليات عملية لتنفيذ التوصيات ،وقدم توصيات للباحثين للدراسات المستقبلية في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر ، المواصفة القياسية الدولية ISO31000 ، مستشفى المنصورة الجامعي

Abstract:

This study aimed to analyze and evaluate the extent of risk management implementation according to the ISO 31000:2018 standard in Mansoura University Hospital. The study relied on a checklist based on the ISO 31000:2018 standard to collect information and measure the extent of application and documentation. The researcher used the SPSS program to analyze the data and calculate the weighted mean. The seven-point Likert scale was used to measure the alignment between the reality and the standard according to the ISO 31000:2018 standard.

The study concluded with several key findings, including:

- The level of implementation and documentation of the standard reached 76%, indicating a gap of 24%. This shows that there is room for improvement in the full documentation and comprehensive application of the processes and systems related to risk management. Based on this result, it appears that the research subject has made notable progress in applying risk management; however, some gaps need to be addressed to improve efficiency and achieve full compliance with the standard.

The study recommended several actions, including:

- Allocating a budget to address the gaps.
- Establishing a system to monitor compliance with risk management standards.
- Training staff on risk management standards.

The researcher also provided practical mechanisms for implementing these recommendations and offered suggestions for future research in this field.

Key words: Risk Management, ISO 31000 Standard, Mansoura University Hospital

تمهيد:

تعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية لضمان استمرارية المؤسسات وتحسين أدائها، خاصة في القطاعات الحيوية كالرعاية الصحية، حيث يمكن أن تؤثر المخاطر على جودة الخدمات وسلامة المرضى واستدامة المنشآت الطبية. وتوفر المواصفة القياسية الدولية (ISO 31000:2018) إطاراً منهجياً لتحديد المخاطر المحتملة، وتقييمها، ومعالجتها بفعالية، مما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التحديات والحد من التأثيرات السلبية.

في بيئة المستشفيات، تتعدد المخاطر ما بين مخاطر سريرية وإدارية وتشغيلية وتقنية، مما يستدعي وجود نظام شامل لإدارة المخاطر يضمن تقديم رعاية صحية آمنة وفعالة. ويساهم تطبيق نظام إدارة المخاطر وفق ISO 31000 في تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز الامتثال للمعايير الدولية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الحوادث والأخطاء الطبية، مما ينعكس إيجابياً على سلامة المرضى وكفاءة الأداء المؤسسي.

بناء على ما سبق يحاول الباحث في هذه الدراسة تقييم واقع تطبيق المواصفة القياسية وفقاً للمواصفة القياسية الدولية ISO 31000:2018 في مستشفى المنصورة الجامعي، مع تحديد الفجوة بين الوضع الحالي للجامعة والمعايير القياسية المتعلقة بتطبيق وتوثيق هذه المتطلبات، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء وتقليل الفجوة.

أولاً: تعريف المصطلحات المستخدمة في الدراسة

- **المواصفة القياسية** هي وثيقة يتم إعدادها بناءً على توافق الآراء، ويتم اعتمادها من قبل جهة معترف بها، بهدف تقديم قواعد وإرشادات أو تحديد خصائص مرتبطة بأنشطة معينة أو نتائجها. وتهدف هذه المواصفة إلى تحقيق مستوى مثالي من التنظيم والكفاءة ضمن نطاق محدد، مما يساهم في تحسين جودة الأداء وضمان الاتساق في التطبيق.
- **تعريف (ISO 13000) :** بأنها أنشطة منسقة لتوجيه المنظمة ومراقبتها؛ فيما يتعلق بالمخاطر، باستدام أدوات إدارة المخاطر التي توفر الأسس و الترتيبات التنظيمية لتصميم وتنفيذ المراقبة والمراجعة والتحسين المستمر لإدارة المخاطر في جميع أنحاء المؤسسة، وإتاحة اتخاذ الخيارات الصحيحة حتى يتمكن من تحقيق الأهداف المستقبلية .

ثانياً: الدراسات السابقة

دراسة (Santos and Lima,2023) هذه الورقة تراجع أطر العمل المختلفة لإدارة المخاطر، مع تسليط الضوء على مكوناتها الأساسية، وتقدم دراسة حالة عملية من صناعة الطاقة والبنية التحتية. توضح كيفية استخدام ISO 31000 لإدارة المخاطر المتعلقة بالتوريد في شركة متعددة الجنسيات كبيرة.

دراسة (Sitokdana and Siahaan,2021) هذه الدراسة تطبق إطار عمل ISO 31000 لتحليل المخاطر المتعلقة بتقنية المعلومات في شركة PT. Bawen Mediatama، مع التركيز على تحديد المخاطر المحتملة وتقديم التوصيات لعلاج

المخاطر بشكل فعال. تبرز البحث أهمية إدارة المخاطر المنهجية في قطاع تكنولوجيا المعلومات.

دراسة المخلفي (٢٠١٩م): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم لإدارة المخاطر، حيث تكونت عينة الدراسة من (٤٥٦) قائدا ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق قادة المدارس لإدارة المخاطر جاءت بدرجة متوسطة لجميع المجالات، وأظهرت نتائج الدراسة كذلك وجود فروق بين تقديرات قادة المدارس في تطبيق إدارة المخاطر وفقا لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية. واوصت الدراسة بتنظيم برامج تدريبية لقادة المدارس لتعميق الوعي بمهارات إدارة المخاطر.

دراسة المدرع (٢٠١٩م): تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع مخاطر الموارد البشرية بجامعات المملكة العربية السعودية وتقييمها وإجراء المقارنة بينها وفقا لمعيار المنظمة الدولية للمعايير الإدارة المخاطر (ISO31000:2018). استخدمت الدراسة المنهج المقارن وكانت اداتي الدراسة المقابلة والاستبانة، واشتمل مجتمع الدراسة وكلاء الجامعات وعمداء العمدادات ذات العلاقة بالموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اتفاق بين المقابلين بأنه من الممكن وجود مخاطر تتعلق بالموارد البشرية وأن الاهتمام محصور في بعض الاجراءات في وحدات مختصة او غير دائمة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستجابات حول مكونات إدارة المخاطر تبعا لنوع الجامعة. وكان أهم التوصيات بناء وتبني بروتوكول لمبادي إدارة المخاطر، ووضع خطط واستراتيجيات الإدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية.

جدول (1) : أوجه التشابه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف	الفجوة البحثية
جميع الدراسات تركز على تطبيق إدارة المخاطر في بيئات مؤسسية.	الدراسة الحالية تركز على القطاع الصحي (المستشفيات)، بينما الدراسات الأخرى تركز على التعليم، الجامعات، القطاع الصناعي، و تكنولوجيا المعلومات.	نقص الدراسات في القطاع الصحي :لا توجد دراسات سابقة تناولت تطبيق ISO 31000 بشكل مفصل في المستشفيات.
تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المقابلات كأداة لجمع البيانات	الدراسات السابقة جمعت بين عدد من أدوات جمع البيانات مثل دراسة المدرع استخدمت المقابلات والاستبانة معاً.	الحاجة إلى دراسة واقع تشخيصي لمدى مطابقة المواصفة للواقع داخل الجبهة محل التطبيق.
كل الدراسات السابقة تهدف إلى تحليل واقع تطبيق إدارة المخاطر في بيئات معينة.	الدراسة الحالية تعتمد على دراسة حالة داخل مستشفى، بينما الدراسات الأخرى قد استخدمت الدراسات المقارنة أو المنهج الوصفي التحليلي.	تحديات التنفيذ في المستشفيات: نقص الأبحاث التي تتناول التحديات الخاصة بتطبيق إدارة المخاطر في المستشفيات مقارنة بالقطاعات الأخرى.

المصدر: من إعداد الباحث بعد الإطلاع على الدراسات السابقة.

بناء على الجدول السابق يرى الباحث أن هناك فجوة واضحة في دراسات تطبيق ISO 31000 في المستشفيات بالمقارنة مع القطاعات الأخرى، فضلاً عن نقص الدراسات التي تتناول التحديات العملية في التطبيق الفعلي لإدارة المخاطر في بيئة المستشفيات. كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أوجه عديدة، أهمها:

1. إثراء جوانب الإطار النظري للدراسة.
2. اختيار المنهج الذي تسير عليه الدراسة، والإفادة من الخطوات العلمية التي طبقت في إطاره.
3. اختيار المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة، وتفسير وتحليل ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

(تشخيص واقع تطبيق إدارة المخاطر حسب المواصفة الدولية لنظام (ISO 31000:2018).....)

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

تواجه المستشفيات العربية نقصاً في تطبيق منهجيات إدارة المخاطر الشاملة، مما يؤدي إلى زيادة احتمالية وقوع الحوادث الطبية والأخطاء التشغيلية. على سبيل المثال، في دراسة أجريت على مستشفيات في جدة، أشار 60% من المشاركين إلى تحسن في جودة الرعاية الصحية، هذه النتيجة تتفق مع الدراسات السابقة التي تؤكد أهمية إدارة المخاطر في تحسين جودة الرعاية الصحية (Afifi, 2024).

بالإضافة إلى ذلك، أظهرت دراسة أخرى أن تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية يساهم في تقليل الحوادث الطبية وتحسين جودة الخدمات المقدمة. ومع ذلك، تواجه هذه المؤسسات تحديات تتعلق بنقص الموارد والتدريب اللازم لتطبيق هذه المنهجيات بفعالية. (طاهري وكاهية، 2019)

وفي ضوء ما سبق تبين للباحث أهمية موضوع إدارة المخاطر، ومدى الحاجة لدراسة واقع الالتزام به، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلين التاليين:

1. إلى أي مدى يتم تطبيق المواصفة القياسية الدولية ISO 31000:2018 في مستشفى المنصورة الجامعي؟
2. ما هو مستوى الفجوة بين الواقع الحالي لإدارة المخاطر في مستشفى المنصورة الجامعي ومتطلبات تطبيق المواصفة القياسية الدولية ISO 31000:2018؟

رابعًا: أهداف الدراسة:

يسعى الباحث في ضوء مشكلة الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

1. تحليل مدى الالتزام بتطبيق إدارة المخاطر وفقًا للمواصفة القياسية

الدولية 31000 في مستشفى المنصورة الجامعي.

2. تقييم الفجوة بين الوضع الحالي للجامعة والمعايير القياسية المتعلقة بتطبيق

إدارة المخاطر وفقًا لبنود المواصفة القياسية الدولية ISO 31000:2018

خامسًا: فروض الدراسة

الفرض الأول: لا يوجد مستوى تطبيقي ملموس لمتطلبات إدارة المخاطر وفقًا للمواصفة

ISO 31000:2018 في مستشفى المنصورة الجامعي.

الفرض الثاني: توجد فجوة ذات دلالة إحصائية بين الوضع الحالي لمستشفى المنصورة

الجامعي والمعايير القياسية المتعلقة بتطبيق إدارة المخاطر وتوثيقها وفقًا للمواصفة

القياسية الدولية ISO 31000:2018

سادسًا: أهمية الدراسة

يمكن أن نتناول أهمية الدراسة من خلال عرض الأهمية العلمية والأهمية العملية

على النحو التالي:

1- الأهمية العلمية: تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة

المخاطر من خلال المواصفة القياسية أيزو 31000، كما تسلط الضوء على فهم

وتشخيص واقع المواصفة القياسية بإحدى المستشفيات الكبرى بمحافظة الدقهلية

بجمهورية مصر العربية، مما يساعد الباحثين وصانعي القرار على فهم العوامل المؤثرة

في نجاح تطبيق هذه الأنظمة.

(تشخيص واقع تطبيق إدارة المخاطر حسب المواصفة الدولية لنظام (ISO 31000:2018).....)

2- الأهمية العملية: تعد المستشفيات من الجهات الحيوية التي تلعب دوراً أساسياً في تقديم الخدمات للمواطنين، حيث توفر خدمات مهمة ترتبط بشكل مباشر بصحة الأفراد اليومية.

سابعاً: حدود الدراسة:

1. الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في الفترة من نوفمبر لعام 2024 إلى يناير 2025.

2. الحدود الموضوعية: تقتصر على قياس مستوى تطبيق إدارة المخاطر وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO 31000:2018

ثامناً: منهجية وأدوات الدراسة

بناءً على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى إليها؛ تستند هذه الدراسة إلى منهج دراسة الحالة حيث يعد هذا المنهج الأكثر ملائمة لدراسة واقع مستشفى المنصورة الجامعي المبحوثة وصولاً إلى تحقيق أهداف الدراسة.

تم الحصول على البيانات والمعلومات من خلال الآتي :

- أ. المقابلات عبر برنامج زووم مع الرؤساء والمسؤولين في مستشفى المنصورة الجامعي .
- ب. المعلومات الموثقة الوثائق والسجلات الرسمية في مستشفى المنصورة الجامعي
- ج. استخدام قوائم فحص مصممة بناء المواصفة القياسية الدولية ISO 31000:2018 .
- د. الملاحظات (المشاهدات).

تاسعاً: الإطار النظري

في هذا الجزء من الدراسة، سيتم التركيز على تقديم تعريف شامل لمعيار ISO 31000، الذي يعد المعيار الدولي الأكثر شهرة في مجال إدارة المخاطر. سيتضمن العرض أهداف هذا المعيار وإرشاداته، التي تهدف إلى تزويد المنظمات بأسس قوية لتحديد المخاطر وتحليلها، وتقييمها، ثم اتخاذ التدابير المناسبة لتقليل آثارها أو الاستفادة منها. كما سيتناول الجزء أهمية تطبيق معيار ISO 31000 في تحسين عملية اتخاذ القرارات وتقليل المفاجآت غير المحسوبة، مما يسهم في تعزيز استدامة ومرونة المنظمات في مواجهة التحديات.

علاوة على ذلك، سيتم مناقشة المواصفة القياسية ISO 31000، التي تعتبر من الأدوات الأساسية التي توفر إطار عمل موحد ومرن لإدارة المخاطر، مما يسهل تبني هذه الممارسات بشكل فعال داخل مختلف الأنظمة والمؤسسات. سيتم أيضاً تسليط الضوء على الأهداف الرئيسية لهذه المواصفة، التي تشمل تحسين فعالية وموثوقية العمليات المؤسسية وزيادة الوعي بين الموظفين وأصحاب المصلحة حول أهمية إدارة المخاطر في تحقيق النجاح المؤسسي، بالإضافة إلى غاياتها التي تتضمن توجيه المنظمات نحو بيئة أعمال أكثر أماناً وتحقيق أفضل النتائج من خلال استراتيجيات مدروسة لإدارة المخاطر.

مفهوم إدارة المخاطر

عرف الإنسان الخطر منذ أن خلقه الله ولجأ إلى وسائل عديدة لمواجهة المخاطر، حيث نلاحظ أن الأمم تحت الإنسان على مواجهة المخاطر وإدارتها، فيما يشير (عبد المنعم وآخرون، ٢٠٠٨)، وإدارة المخاطر من المفاهيم الحديثة في المؤسسات التعليمية، فهي

لم تظهر إلا عندما بدأت الجامعات في أمريكا وأستراليا ونيوزيلندا بتوظيف خبرات البنوك وشركات التأمين، وأصبحت إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من أعمال الجودة فيها، (الفقهاء، ٢٠١٢م). ونجد أن إدارة المخاطر في المنظمات المعاصرة بشكل عام وفي المجالات التربوية بشكل خاص تحظى بأهمية كبيرة في الوقت الحاضر، وتشكل توجهها إدارياً جديداً من أجل الاستفادة منها لتوفير الحماية اللازمة للمنظمات واستمرارها بأداء نشاطها بكفاءة عالية (العنزي والدليمي، 2015).

في اللغة العربية يعني الإشراف على الهلاك، وخطر بنفسه أي أوردها على خطر . أما في اللغة الإنجليزية فإن كلمة خطر (Risk) مستوحاة من المصطلح اللاتيني (Riscass) التي تعني حدوث التغيير والانحراف عن المتوقع (يوسف، ٢٠٠٨) ، وكذلك وردت بعدة معاني تعني (Danger- Hazard) تعني خطر. ويضيف (Borg , 2001) ، أنه يوجد خلط لغوي في العلوم الإدارية بين مفهومين المخاطرة والمخاطر، فالمخاطرة تجمع على مخاطرات لا على مخاطر، أما مخاطر فهي مرادف لكلمة أخطار وهي جمع خطر، وتستخدم المخاطرة في المفاهيم المالية وهي تعني المجازفة المالية التي يقوم بها المستثمر ولا تشير إلى المخاطر التي تواجه المنظمة بسبب المفاجأة أو التهديدات الخارجية، بل تشير إلى الأعمال والقرارات الإرادية التي يقوم بها المدير المالي في المنظمة، أما المخاطر فهي أحداث خارجية وداخلية تحدث بسبب التهديدات الخارجية أو ما ينشأ عنها.

فوائد إدارة المخاطر ISO 31000 2018 : مما يميز إدارة المخاطر حسب مواصفة المنظمة الدولية للمعايير في معيار إدارة الخطر (ISO 31000:2018) أن المنظمة أو الوحدة التي تطبقها تحقق ما يأتي:

(تشخيص واقع تطبيق إدارة المخاطر حسب المواصفة الدولية لنظام (ISO 31000:2018).....)

- زيادة تحقيق الأهداف.
 - تحسين القدرة على تحديد التهديدات والفرص.
 - تحسين المرونة العامة.
 - تحسين الكفاءة التشغيلية والفعالية.
 - تشجيع الموظفين على تحديد ومعالجة المخاطر.
 - تحسين ضوابط وإدارة المخاطر الخاصة.
 - الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية.
 - تحسين فعالية أنشطة الحوكمة.
 - وضع أساس سليم للتخطيط واتخاذ القرارات.
 - تحسين أنشطة الوقاية من الخسائر وإدارة الحوادث.
 - تشجيع ودعم التعلم التنظيمي المستمر.
 - تحسين نظرة وثقة أصحاب المصلحة.
 - تعزيز التقارير الإلزامية والطوعية.
 - الامتثال للقواعد والمعايير الدولية.
- تتضمن المواصفة التالية: (ISO31000:2018)

- 1-المبادئ: الغرض من إدارة المخاطر هو خلق القيمة وحمايتها وتحسين الأداء وتشجيع الابتكار وتوفير الدعم لتحقيق الأهداف فالمبادئ هي أساس الإدارة و يجب مراعاة المخاطر عند إنشاء أطر وعمليات إدارة المخاطر في المنظمة ، وهي الآتي:
 1. متكاملة : إدارة المخاطر جزء لا يتجزأ من جميع الأنشطة التنظيمية.
 - 2.منظمة وشاملة : يسهم اتباع نهج منظم وشامل لإدارة المخاطر في تحقيق نتائج متسقة وقابلة للمقارنة.
 - 3.شمولية : ان المشاركة المناسبة لأصحاب المصلحة تمكن من أخذ آرائهم وتصوراتهم في الحسبان. وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الوعي بإدارة المخاطر.
 - 4.متوافقة مع طبيعة المنظمة : يتم تخصيص أطر وعمليات إدارة المخاطر ليتناسب مع النهج الخارجي والداخلي للمنظمة .
 - 5.ديناميكية : يمكن أن تظهر المخاطر أو تتغير أو تغيب مع تغير النهج الخارجي والداخلي للمنظمة.
 - 6.المستقبلية افضل المعلومات المتاحة : ان مدخلات إدارة المخاطر تعتمد على المعلومات التاريخية والحالية ، وكذلك على التنبؤات
 - 7.العوامل البشرية والثقافية : هناك تأثير واضح للسلوك البشري والثقافي بشكل كبير على جميع جوانب إدارة المخاطر في كل مستوى وفي كل مرحلة. التحسين المستمر : تحسين إدارة المخاطر على الدوام من خلال التعلم والخبرة.

2- إطار عمل : يهدف إلى مساعدة المنظمة في دمج إدارة المخاطر في الأنشطة والوظائف الهامة، بما في ذلك صنع القرار، وهذا يتطلب دعماً من أصحاب المصلحة المعنيين، سيما الإدارة العليا. يضم إطار العمل ما يأتي:

1. القيادة والالتزام : يجب أن تضمن الإدارة العليا وهيئة الرقابة، ضم إدارة المخاطر في جميع الأنشطة التنظيمية، و يجب إظهار القيادة والالتزام من خلال إصدار بيان أوسياسة تحدد نهجاً لإدارة المخاطر أو خطأً أو مسارات للعمل.

2. التكامل : يعتمد تكامل إدارة المخاطر على دمج الإدارة في جميع ممارسات وعمليات المنظمة بطريقة مناسبة وفاعلة ، ويجب أن تكون جزءاً من جميع الأنشطة التنظيمية، وكذلك التكامل في تطوير السياسات والتخطيط الاستراتيجي للأعمال.

3. التصميم : ويشتمل على اكتساب فهم شامل لبيئة العمل الداخلية والخارجية للمنظمة قبل الشروع في تصميم إطار عمل إدارة المخاطر، يجب على الإدارة العليا في المنظمة ، إثبات وتوضيح التزامها المستمر بإدارة المخاطر من خلال سياسة أوبيان تتقل بوضوح أهداف المنظمة والتزامها بإدارة المخاطر ، تحديد الأدوار التنظيمية والصلاحيات والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر).

4. التنفيذ : يجب على المنظمة تنفيذ إطار إدارة المخاطر من خلال وضع خطة مناسبة، بما في ذلك الوقت والموارد.

5. التقييم : يجب على المنظمة قياس أداء إطار إدارة المخاطر بشكل منتظم مقابل الغرض وخطة التنفيذ والسلوك المتوقع.

6. التحسين : ويتضمن (التكيف والتحسين المستمر).

3- العملية: يتم تعريف العملية على أنها سلسلة من الأنشطة المتسلسلة والمتداخلة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم في شكل سلع أو خدمات أو معلومات، ويجب أن تكون عملية إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من الإدارة التنظيمية ومتأصلة في الثقافة والممارسات المصممة خصيصاً لعمليات الإنتاج في المنظمة. تضم عملية إدارة المخاطر ستة ابعاد اساسية هي:

1. **التواصل والاستشارة :** يهدف التواصل في عملية إدارة المخاطر إلى تعزيز الوعي بالمخاطر ومساعدة أصحاب المصلحة المعنيين في فهم هذه المخاطر.

2. **المجال والسياق والمعايير :** يجب على الإدارة التنظيمية أن تعرف الحدود أو المعايير الداخلية والمعاملات الخارجية التي تؤخذ في الحسبان في إدارة المخاطر، وتحديد نطاق العمل، ومعايير المخاطر.

3. **تقييم المخاطر :** ان تقييم المخاطر هي عملية تشمل ثلاث مراحل هي تحديد المخاطر وتحليل المخاطر وتقدير المخاطر.

4. **تحديد المخاطر :** تعد مرحلة تحديد المخاطر من المراحل الأساسية لإدارة المخاطر، اذ تبين وتحدد المخاطر الممكنة، التي تحصل بشكل متكرر والأحداث الأخرى التي تحصل بشكل اقل من ذلك .

5. **تحليل المخاطر :** الهدف من مرحلة تحليل المخاطر هو تحديد الاسباب المؤدية الى التأثيرات السلبية ومن ثم تقدير مستوى المخاطر من خلال الجمع بين احتمالية حدوث المخاطر وعواقبها. [15]

6. **تقدير المخاطر** : يعد تقدير المخاطر أحد المهام الأكثر تكراراً، وتعد من الاساسيات في اتخاذ القرارات المهمة وتساعد الإدارة على التعامل مع المخاطر. هناك العديد من الأساليب الإحصائية لتقييم مستوى المخاطر الا إن أيسر الطرائق وأكثرها فاعلية واستخداماً على نطاق واسع هي مصفوفة المخاطر حيث يتم فيها وصف مستوى المخاطر بـ (منخفض، و متوسط و عال).

جدول (2): مصفوفة المخاطر

التأثير	الاحتمال		
	ضعيف	متوسط	قوي
عال	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
مرتفعة	متوسطة	متوسطة	مرتفعة
منخفض	منخفضة	منخفضة	متوسطة

درجة عالية  درجة متوسطة  درجة منخفضة 

المصدر (العزى والدليمي، 2015)

7. **معالجة المخاطر** : الغرض من إدارة المخاطر هو تحديد وتنفيذ الحلول لمعالجة المخاطر، وتتمثل الأساليب الأساسية في معالجة المخاطر من خلال اربع طرائق للاستجابة هي تجنب المخاطر أو قبول المخاطر أو نقل المخاطر أو تقليل المخاطر وآثارها .

8. **المراقبة والمراجعة :** الغرض من المراقبة والمراجعة هو ضمان وتحسين جودة وفعالية تصميم العملية وتنفيذها وعواقبها، لذا يجب أن تكون هناك عملية تقييم ومراجعة مستمرة لاحتمالات حدوث المخاطر.

9. **التسجيل والابلاغ :** يجب توثيق عملية ادارة المخاطر ونتائجها والابلاغ عنها من خلال الآليات المناسبة (ISO31000:2018). حيث يشار الى ان كتابة وتسليم التقارير تكون في كل خطوة من خطوات ادارة المخاطر.

عاشراً: أداة الدراسة

أعد الباحث قائمة تحقق مبنية على مبادئ وإرشادات المواصفة القياسية الدولية ISO 31000:2018، التي تركز على ممارسات إدارة المخاطر التي يجب أن تتبعها المؤسسات لضمان قدرتها على التعامل مع المخاطر بشكل فعال. تُعد هذه القائمة أداة هامة لضمان أن جميع جوانب إدارة المخاطر قد تم تنفيذها وتقييمها بشكل شامل. تهدف الأداة إلى التأكد من أن المؤسسات تتبع منهجيات منهجية لمعالجة المخاطر وتقييمها وتقليلها، بما يعزز استقرار العمليات ويقلل من الآثار السلبية المحتملة على الأداء المؤسسي. من خلال تطبيق هذه القائمة، يتم التحقق من قدرة المؤسسة على تحسين قدرتها على التعامل مع المخاطر عبر مجالات متعددة مثل المخاطر التشغيلية، المالية، القانونية، والاستراتيجية، مما يضمن أن جميع الأنشطة تتماشى مع ممارسات إدارة المخاطر المتكاملة التي تدعم استدامة المنظمة وتعزز قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية.

حادي عشر: الأساليب الإحصائية

استخدم الباحث مقياس ليكرت السباعي لتحديد الأوزان النسبية بهدف تقييم مستوى تطبيق إدارة المخاطر وفقاً للمواصفة القياسية الدولية ISO 31000:2018 في مستشفى المنصورة الجامعي ، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3): فقرات المقياس السباعي

الوزن (الدرجة)	فقرات المقياس السباعي	التسلسل
6	مطبق كلياً وموثق كلياً	1
5	مطبقاً كلياً وموثق جزئياً	2
4	مطبق كلياً وغير موثق	3
3	مطبق جزئياً وموثق كلياً	4
2	مطبق جزئياً وموثق جزئياً	5
1	مطبق جزئياً وغير موثق	6
0	غير مطبق وغير موثق	7

الوسط الحسابي المرجح لقياس المطابقة مع متطلبات المواصفة على وفق المعادلة الآتية:

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع (التكرارات} \times \text{الأوزان)}}{\text{عدد أسئلة المتطلب}}$$

$$\text{النسبة المئوية للتطبيق} = \frac{\text{مجموع (التكرارات} \times \text{الأوزان)} \times 100}{\text{عدد أسئلة المتطلب} \times \text{اعلى وزن للمقياس}}$$

نسبة الفجوة = 100 - النسبة المئوية لمدى المطابقة

(تشخيص واقع تطبيق إدارة المخاطر حسب المواصفة الدولية لنظام (ISO 31000:2018).....)

ثاني عشر: نتائج الدراسة

عرض نتائج قائمة الفحص المتعلقة بقياس مستوى التطبيق والتوثيق وفق متطلبات المواصفة القياسية الدولية ISO 31000:2018 لمستشفى المنصورة الجامعي لمعرفة مدى تطبيقها لبنود هذا المتطلب وتحديد نقاط القوة والضعف لكل بند من البنود من خلال مناقشة الفقرات الآتية :

أولاً: عرض وتقييم نتائج قوائم فحص إطار عمل إدارة المخاطر :

جدول (4): عرض وتقييم نتائج فحص إطار عمل إدارة المخاطر

ت	إطار العمل	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق موثق
0	1	2	3	4	5	6	
القيادة والالتزام							
1	مواءمة إدارة المخاطر مع استراتيجية المنظمة وأهدافها.		√				
2	إصدار سياسات واضحة تحدد خطط العمل واتجاهاته.			√			
3	تخصيص الموارد اللازمة (الأفراد، المهارات، الخبرات، التقنيات ..) لضمان تنفيذ فعال لإدارة المخاطر.			√			
التكامل							
4	إدراج إدارة المخاطر كعنصر أساسي في الهياكل التنظيمية.			√			
5	التأكد من دمج إدارة المخاطر في ثقافة المنظمة.				√		
6	تعزيز الوعي بالمسؤوليات المتعلقة بالمخاطر بين جميع المستويات.				√		

(تشخيص واقع تطبيق إدارة المخاطر حسب المواصفة الدولية لنظام (ISO 31000:2018).....)

التصميم						
7	تحليل البيئة الداخلية (الهياكل، العمليات...) لتحديد المخاطر المحتملة.				√	
8	تحليل البيئة الخارجية (التغييرات التشريعية...) لتحديد المخاطر المحتملة			√		
التنفيذ						
9	وضع خطة تنفيذية توضح متى وكيف وأين يتم التعامل مع المخاطر.			√		
10	تحديد الأدوار والمسؤوليات والسلطات لمن يتخذ القرارات المتعلقة بالمخاطر.			√		
11	تنفيذ إجراءات إدارة المخاطر وفقاً للأولويات التنظيمية.			√		
12	مراقبة وضبط العمليات لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.			√		
التقييم						
13	قياس أداء الإطار التنظيمي لإدارة المخاطر.			√		
14	تقييم فعالية تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر.			√		
15	تحليل تأثير السلوكيات التنظيمية على إدارة المخاطر.				√	
16	مراجعة مدى تحقيق أهداف إدارة المخاطر وتحديد التحسينات الممكنة.			√		
التحسين						
17	مراقبة مستمرة لبيئة المخاطر الداخلية والخارجية.			√		
18	تحديث وتكييف إطار إدارة المخاطر مع التغييرات المستجدة.			√		
19	اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحسين كفاءة عمليات إدارة المخاطر.			√		
20	تعزيز عمليات التعلم المؤسسي لضمان التحسين المستمر.			√		

(تشخيص واقع تطبيق إدارة المخاطر حسب المواصفة الدولية لنظام (ISO 31000:2018).....)

0	2	1	2	6	4	5	التكرارات
0	1	2	6	24	20	30	النتيجة
5							الوسط الحسابي المرجح
72							النسبة المئوية للمطابقة
28							حجم الفجوة

يلاحظ من نتائج الجدول (4) ، أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لإطار عمل إدارة المخاطر في الجهة المبحوثة، قد حقق وسط حسابي مرجح بمقدار (4.15)، أي بما يقارب (5) من أصل (6) درجات ونسبة مطابقة (71.66%) ، أي بما يقارب (72)، مما أدى الى حصول فجوة ونسبة مئوية (28).

يرى الباحث أن:

- **نسبة المطابقة** التي تبلغ حوالي 72% تشير إلى أن هناك مستوى جيد من التطبيق، لكن لا يزال هناك مجال لتحسين عملية التوثيق والتنفيذ في بعض جوانب النظام.
- **الوسط الحسابي المرجح (4.15)** يُظهر أن تطبيق إطار عمل إدارة المخاطر في الجهة المبحوثة قريب من التطبيق الكلي، ولكنه لا يصل إلى الحد الأقصى من التوثيق والتطبيق الكامل.
- **الفجوة في التوثيق:** رغم أن التطبيق الفعلي لإطار عمل إدارة المخاطر قد حقق نتيجة جيدة (4.15 من 6)، إلا أن نسبة الفجوة البالغة 28% تشير إلى ضعف في التوثيق الكامل لجميع العمليات والإجراءات المتبعة في تطبيق إدارة المخاطر. هذا يشير إلى عدم كفاية توثيق بعض الأنشطة والممارسات المتعلقة بإدارة المخاطر.

ثالثاً: عرض وتقييم نتائج فحوص عمليات إدارة المخاطر :

جدول (5): عرض وتقييم نتائج فحوص عمليات إدارة المخاطر

م	العمليات	مطبق كلياً موثق	مطبق كلياً جزئياً موثق	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق
6	5	4	3	2	1	0	
التواصل والاستشارة							
1	تعزيز الوعي بالمخاطر بين أصحاب المصلحة.	✓					
2	إشراك الأطراف المعنية في مناقشات المخاطر المحتملة.	✓					
3	توفير معلومات واضحة حول المخاطر وأساليب إدارتها.	✓					
المجال والسياق والمعايير							
4	تحديد نطاق العمل والمعايير المستخدمة في التقييم.	✓					
5	مواءمة إدارة المخاطر مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	✓					
تقييم المخاطر (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، تقدير المخاطر)							
تحديد المخاطر							
6	تحديد مصادر المخاطر المحتملة وتأثيراتها.	✓					
7	تصنيف المخاطر وفقاً لأثرها واحتمالية حدوثها.	✓					
8	جمع البيانات اللازمة لتحليل المخاطر بشكل دقيق.	✓					
تحليل المخاطر							
9	دراسة أسباب المخاطر وآثارها المحتملة على المنظمة.	✓					
10	تقييم العلاقة بين المخاطر والعوامل المؤثرة عليها.	✓					
11	تحديد نقاط الضعف التي قد تزيد من تأثير	✓					

(تشخيص واقع تطبيق إدارة المخاطر حسب المواصفة الدولية لنظام (ISO 31000:2018).....)

							المخاطر.
							تقدير المخاطر
						√	12 تصنيف المخاطر بناءً على درجة خطورتها واحتمالية وقوعها.
						√	13 تحديد مستوى المقبولية لكل نوع من المخاطر.
						√	14 مقارنة المخاطر وفقاً للمعايير المتبعة في المنظمة.
							معالجة المخاطر
						√	15 وضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر غير المقبولة.
						√	16 تنفيذ تدابير للحد من تأثير المخاطر على العمليات.
						√	17 اختيار أساليب التحكم المناسبة لكل نوع من المخاطر.
							المراقبة والمراجعة
			√				18 تتبع تنفيذ خطط إدارة المخاطر بانتظام.
			√				19 مراجعة فعالية الإجراءات المتخذة للحد من المخاطر.
			√				20 تحسين استراتيجيات إدارة المخاطر بناءً على الملاحظات.
							التسجيل والإبلاغ
			√				21 توثيق جميع مراحل عملية إدارة المخاطر.
			√				22 إعداد تقارير دورية عن المخاطر والإجراءات المتخذة.
	√						23 توفير معلومات دقيقة لصناع القرار حول حالة المخاطر.
0	1	0	5	0	9	8	التكرارات
0	1	0	15	0	45	48	النتيجة
						5	الوسط الحسابي المرجح
						79	النسبة المئوية للمطابقة
						21	حجم الفجوة

يلاحظ من نتائج الجدول (5) أن مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لعمليات إدارة المخاطر في الجهة المبحوثة ، قد حقق وسط حسابي مرجح بمقدار (4.73)، أي بما يقارب (5) من أصل (6) درجات ونسبة مطابقة (78.9) أي ما يقارب (79%)، مما أدى الى حصول فجوة ونسبة مئوية (21). يرى الباحث أن:

الوسط الحسابي المرجح (4.73) يشير إلى أن عمليات إدارة المخاطر في الجهة المبحوثة قريبة من التطبيق الكامل. هذا المستوى من التقييم يدل على أن هناك التزامًا كبيرًا بتطبيق المعايير، لكن هناك مجالًا للتحسين للوصول إلى التطبيق الكامل المثالي. الفجوة بنسبة 21% تشير إلى أن هناك بعض جوانب إدارة المخاطر التي لم يتم تطبيقها بشكل كامل أو لم يتم توثيقها كما يجب، وهو ما يستدعي الاهتمام لتقليل هذه الفجوة.

جدول (6): النتائج النهائية

ت	البند	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للتطبيق والتوثيق	نسبة الفجوة %
1	إطار عمل إدارة المخاطر	5=4.73	79=78.9	21
2	عمليات إدارة المخاطر	5 = 4.15	72=71.66	28
	إجمالي	5 = 4.44	76 =75.28	24

ملخص :

يلاحظ من نتائج الجدول (6) ، أن واقع التطبيق والتوثيق الفعلي وفقاً للمواصفة الدولية 31000 في الهيئة المبحوثة، كان بنسبة (76) ، إذ أن الوسط الحسابي المرجح البالغ (5) درجة من أصل (6) درجات.

ويرى الباحث أن:

نسبة 76 % تعكس مستوى جيد من التطبيق والتوثيق وفقاً للمواصفة الدولية ISO 31000، لكنها تشير أيضاً إلى وجود مساحة لتحسين التوثيق الكامل والتطبيق الشامل للعمليات والأنظمة المرتبطة بإدارة المخاطر.

بالنظر إلى هذه النتيجة، يبدو أن الهيئة المبحوثة قد أنجزت تقدماً ملحوظاً في تطبيق إدارة المخاطر، ولكن هناك بعض الفجوات التي يجب معالجتها لزيادة الكفاءة وتحقيق الامتثال الكامل للمواصفة.

ثالث عشر: التوصيات

يعرض الباحث في هذا القسم مجموعة من التوصيات ، حيث تتنوع بين نوعين. النوع الأول يتضمن توصيات عملية موجهة إلى قيادات مستشفى المنصورة الجامعي ، مع تحديد آليات التنفيذ اللازمة، بالإضافة إلى تحديد الأقسام المسؤولة عن تنفيذ كل توصية. أما النوع الثاني من التوصيات فهو موجه للباحثين، حيث يقترح موضوعات بحثية في مجال إدارة المخاطر لفتح مجالات جديدة للبحث المستقبلي في هذا المجال.

أ. توصيات موجهة لقيادات مستشفى المنصورة الجامعي:

جدول رقم (7): توصيات موجهة للقيادات مستشفى المنصورة الجامعي

التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ
تحديث سياسات وإجراءات إدارة المخاطر وفق ISO 31000	– مراجعة وتحديث السياسات الحالية بما يتماشى مع متطلبات المواصفة الدولية وإصدار أدلة إرشادية واضحة.	الإدارة العليا إدارة المخاطر
تطبيق نظام رقمي لرصد وتحليل المخاطر	– اعتماد منصة إلكترونية لرصد المخاطر وتحليلها باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة.	إدارة تكنولوجيا المعلومات إدارة المخاطر
إجراء تقييم دوري لمستوى تطبيق إدارة المخاطر	– تنفيذ مراجعات داخلية واستطلاعات دورية لتقييم مدى الامتثال لمتطلبات إدارة المخاطر	إدارة الجودة إدارة المخاطر
تطوير الكوادر البشرية	– عقد تدريبات دورية على معايير 31000 – تحفيز الموظفين من خلال برامج تقدير الأداء	وحدة التدريب والتطوير البشري
إنشاء نظام لمتابعة الالتزام بالمعايير	– وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لرصد التقدم في الالتزام. – إجراء مراجعات داخلية دورية على تطبيق المعايير	فريق الجودة والاعتماد الأكاديمي.
تخصيص ميزانية لتغطية الفجوات	– إعداد دراسة جدوى لتمويل الأنشطة المتعلقة بمعايير 31000 – البحث عن شراكات مع مؤسسات داعمة.	إدارة الشؤون المالية والتخطيط.

المصدر: من إعداد الباحث

(تشخيص واقع تطبيق إدارة المخاطر حسب المواصفة الدولية لنظام (ISO 31000:2018).....)

ب. توصيات موجهة للباحثين

- 1- دراسة العلاقة بين تطبيق أيزو إدارة المخاطر وجودة الخدمات الصحية.
- 2- دراسة تحديات تطبيق إدارة المخاطر بالمستشفيات الخاصة والحكومية .
- 3- دراسة العلاقة بين أنماط القيادة وتطبيق إدارة المخاطر.
- 4- تشخيص واقع تطبيق إدارة المخاطر في قطاعات أخرى كالبنوك والجامعات.

المراجع

- العنزي، س.، والدليمي، ع. (٢٠٢٠). تأثير إدارة المخاطر وفوائدها في المنظمات: مدخل نظري تحليلي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 13 (7)، 583-569.
- الفقهاء، ع. (2012). إدارة المخاطر في الجامعات العربية: دراسة حالة جامعة فيلادلفيا في الأردن. مجلة كلية التربية، 23 (91)، 79-103.
- المدرع، س. (2019). تقييم إدارة مخاطر الموارد البشرية بالجامعات السعودية وفقاً للمعيار المنظمة الدولية للمعايير إدارة الخطر ISO 31000:2018: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والأهلية. مجلة كلية التربية، 35 (5)، 52-103.
- تركي، ع. (2019). درجة تطبيق إدارة المخاطر لدى قادة المدارس الحكومية في منطقة القصيم. مجلة القراءة والمعرفة، 207، 15-51.
- طاهري، ط.، & كاهية، أ. ش. (2019). إدارة المخاطر في المؤسسات الصحية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية.
- محمد، ع. (2000). (إدارة المدرسة الابتدائية. القاهرة: مكتبة النهضة.
- Afifi, A. A. A. M. (2024). **The impact of risk management implementation on healthcare projects: An applied study on hospitals in Jeddah.**
- Borge, D. (2001). *The book of risk*. John Wiley & Sons Inc.
- Santos, A. S., & Lima, M. A. (2023). A framework review and case study of ISO 31000. In Proceedings of the 2023 International

Conference on Industrial Engineering and Operations Management (pp. 146-153). IEOM Society International.

- Sitokdana, M. M., & Siahaan, M. (2021). Risk management based IT analysis using ISO 31000 (Case study). *International Journal of Information Systems and Engineering*, 9(1), 1-10.