



خصائص فنية

ISO 31050

إدارة المخاطر — دليل إرشادي لإدارة المخاطر
الناشئة لتعزيز المرونة

*Risk management — Guidelines for managing an emerging risk to
enhance resilience*

الطبعة الأولى
2023-10

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai



وثيقة محمية بحقوق ملكية

© الأيزو 2023

كل الحقوق محفوظة. ما لم ينص على خلاف ذلك، لا يجوز نسخ أي جزء من هذا المنشور أو استخدامه بأي شكل من الأشكال أو بأي وسيلة إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك النسخ الضوئي أو النشر على الإنترنت أو الإنترنت، دون الحصول على إذن كتابي مسبق. يمكن طلب الإذن من أي من إسو على العنوان أدناه أو الهيئة عضو إسو في بلد الطالب.

ISO copyright office
CP 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Geneva
Tel. + 41 22 749 01 11
E-mail copyright@iso.org
Website www.iso.org

نشرت في سويسرا

© الأيزو 2023 — جميع الحقوق محفوظة

د	تمهيد	1
هـ	مقدمة	2
1	النطاق	3
1	المراجع التكميلية	4
1	المصطلحات والتعاريف	5
2	المخاطر الناشئة	6
2	1.4 طبيعة المخاطر الناشئة	7
3	2.4 توصيف المخاطر الناشئة	8
5	3.4 تطور المخاطر الناشئة	9
5	4.4 العلاقة بين إدارة المخاطر الناشئة والمرونة التنظيمية	10
6	المبادئ	11
6	1.5 عام	12
7	2.5 متكامل	13
7	3.5 منظم وشامل	14
7	4.5 موائم	15
7	5.5 شامل	16
7	6.5 حيوي (ديناميكي)	17
7	7.5 أفضل المعلومات المتاحة	18
7	8.5 عوامل بشرية وثقافية	19
8	9.5 التحسين المستمر	20
8	العملية	21
8	1.6 تطبيق عملية ISO 31000 على المخاطر الناشئة	22
8	2.6 الاتصال والتشاور	23
9	3.6 النطاق والسياق والمعايير	24
10	4.6 تقييم المخاطر	25
13	5.6 معالجة المخاطر	26
13	6.6 المراقبة والمراجعة	27
13	7.6 التسجيل ورفع التقارير (الإفصاح)	28
14	تعزيز المرونة من خلال إدارة المخاطر الناشئة	29
14	1.7 تطوير القدرة	30
16	2.7 المخاطر الناشئة ومؤشرات المرونة	31
17	دورة ذكاء المخاطر وإدارة المخاطر الناشئة	32
17	1.8 نظرة عامة	33
18	2.8 تطبيق المعرفة على القرارات المتعلقة بالمخاطر الناشئة	34
20	الملحق أ (إعلامي) أمثلة على التغييرات في السياق التي يمكن أن تكون مصادر للمخاطر الناشئة	35
21	الملحق ب (إعلامي) مثال على وصف المخاطر الناشئة أو نموذج التسجيل	36
23	الملحق ج (إعلامي) المخاطر المنتظمة	37
24	الملحق د (إعلامي) مثال للعوامل التي يمكن أن تؤثر على إدارة المخاطر الناشئة	38
26	الملحق هـ (إعلامي) المعرفة ودورة ذكاء المخاطر لإدارة المخاطر الناشئة	39
29	الملحق و (إعلامي) مثال على نموذج مكتمل لمؤشر المرونة	40
31	المراجع البليوغرافية	41

الأيزو (المنظمة الدولية للتقييس) هي اتحاد عالمي لجهات التقييس الوطنية (الأعضاء في الأيزو)، وغالباً ما يتم إعداد المواصفات الدولية من خلال اللجان الفنية للأيزو، وإذا كانت الجهة العضو لها إهتمام بموضوع قد شكلت له لجنة فنية، فإن لهذا العضو الحق في أن يكون له ممثل في تلك اللجنة. ويشارك في العمل كذلك المنظمات الدولية الحكومية منها وغير الحكومية التي لها تواصل مع منظمة الأيزو. وتتعاون منظمة الأيزو بشكل وثيق مع اللجنة الكهروتقنية الدولية (IEC) في جميع الأمور التي تهم التقييس في المجال الكهروتقني

إن الإجراءات المتبعة لتطوير هذه الوثيقة وتعديلاتها موضحة في التوجيهات ISO/IEC الجزء الأول. يجب مراعاة المحددات المختلفة اللازمة للأنواع المتعددة من وثائق الأيزو بشكل خاص تم تطوير هذه الوثيقة وفقاً للقواعد التحريرية في التوجيهات ISO/IEC الجزء الثاني (انظر www.iso.org/directives).

ثلفت المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) الانتباه إلى احتمال أن يتضمن تطبيق هذه الوثيقة استخدام براءة اختراع أو أكثر. ولا تُبدي المنظمة أي موقف بشأن الأدلة أو صحة أو قابلية تطبيق أي حقوق براءات اختراع مُطالب بها في هذا الشأن. وحتى تاريخ نشر هذه الوثيقة، لم تتلقَ المنظمة أي إشعار بشأن براءة اختراع أو أكثر قد تكون مطلوبة لتطبيقها. ومع ذلك، يُنصح القارئون على التطبيق بأن هذه المعلومات قد لا تُمثل أحدث المعلومات، والتي يُمكن الحصول عليها من قاعدة بيانات براءات الاختراع المتاحة على الرابط التالي: www.iso.org/patents. ولن تتحمل المنظمة مسؤولية تحديد أيٍّ من حقوق براءات الاختراع هذه أو جميعها.

إن أي علامة تجارية مستخدمة في هذه الوثيقة هي معلومات مقدمة لتسهيل الأمر على المستخدمين ولا يشكل أي تبني لها.

يهدف توضيح المواصفة الاختيارية والمعنى للتعريف والمصطلحات المرتبطة بتقويم المطابقة وكذلك المعلومات عن التزام المنظمة الدولية للتقييس بمبادئ منظمة التجارة العالمية بخصوص العوائق الفنية للتجارة انظر الرابط www.iso.org/iso/foreword.html.

تم إعداد هذه الوثيقة من قبل اللجنة الدولية ISO/TC 262، إدارة المخاطر، بالتعاون مع ISO/TC 292، الأمن والمرونة

إن أي ملاحظات أو استفسارات حول هذه المواصفة الدولية يجب توجيهها إلى منسوبي جهاز التقييس الوطني يمكن الاطلاع على قائمة أجهزة التقييس الوطنية من خلال الرابط التالي: www.iso.org/members.html.

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai

مقدمة

تتميز المخاطر الناشئة بحدائتها، وعدم كفاية البيانات، ونقص المعلومات والمعرفة اللازمة للتحقق واتخاذ القرارات المتعلقة بها. ونظرًا لأن هذه المخاطر يمكن أن تتطور مع إمكانية ظهور تهديدات وفرص كبيرة، فينبغي إنشاء إدارة مناسبة للمخاطر الناشئة كجزء من إدارة المخاطر في المنشأة. ينبغي أن تشمل التغييرات في الظروف أو الحالات غير المتوقعة المتعلقة بجوانب متعددة من السياق الخارجي للمنشأة والآثار المترتبة على سياقها الداخلي.

يمكن أن تشمل المخاطر الناشئة، على سبيل المثال:

- المخاطر الناجمة عن تغييرات غير معترف بها في السياقات التنظيمية؛
- المخاطر الناتجة عن الابتكار أو التطور الاجتماعي والتكنولوجي؛
- المخاطر المتعلقة بمصادر جديدة أو مصادر للمخاطر غير معروفة سابقًا؛
- المخاطر الناجمة عن عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة أو معدل.

يمكن أن تشمل عواقب المخاطر الناشئة، على سبيل المثال:

- التعرض لخطورة غير متوقعة وتهديدات مخرجاتها غير مؤكدة؛
- التعرض المتزايد للخطورة والتهديدات من مصادر المخاطر المعروفة؛
- الفرص الضائعة أو المكتسبة

ينبغي أن تركز إدارة المخاطر الناشئة على المعرفة وتعتمد على الحاحية إلى تجميع البيانات والمعلومات القابلة للتحقق، وخاصة عندما تكون محدودة أو غير متسقة. من خلال تفسيرها، تشكل هذه المعلومات المعرفة وتنشئ ذكاء لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.

ولتحقيق هذا الهدف تقدم هذه الوثيقة إرشادات لتطبيق ISO 31000 إدارة المخاطر الناشئة لتعزيز المرونة التنظيمية ينصب التركيز على المخاطر الناشئة التي قد يكون لها العواقب الأكثر أهمية على المنشأة وأهدافها. يتطلب تطبيق مبادئ الـ ISO 31000 وعملية إدارة المخاطر الناشئة فهم الجوانب المختلفة للسياق الذي تعمل عليه المنشأة وينطبق بشكل خاص على ما يلي:

- يساعد المسح المستمر للحالات غير المتوقعة أو الظروف المتغيرة التي يمكن أن تؤدي إلى خطر ناشئ في تطوير المعرفة وتوفير الذكاء اللازم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية؛
 - غالبًا ما يكون تحديد التغييرات في سياق المنشأة مؤثرًا أو إشارة مبكرة تحدد نقاط الضعف ومصادر المخاطر الناشئة؛
 - تعتمد إدارة المخاطر الناشئة على تطبيق مبادئ ISO 31000 في ظل ظروف من الالاقين الشديد والتقلب المتزايد والتعقيد والغموض في إطار الجوانب المتعددة للسياق الذي تعمل فيه المنشأة
- يتم توفير إرشادات محددة حول:

- كيفية فهم طبيعة وخصائص المخاطر الناشئة (انظر [البند 4](#))
- كيفية تطبيق مبادئ إدارة المخاطر على المخاطر الناشئة (انظر [البند 5](#))
- كيفية تطبيق عملية إدارة المخاطر وفقًا لـ ISO 31000 على المخاطر الناشئة (انظر [البند 6](#))
- كيفية تعزيز المرونة من خلال إدارة المخاطر الناشئة (انظر [البند 7](#))
- كيفية استخدام دورة ذكاء المخاطر للمخاطر الناشئة (انظر [البند 8](#))

يتم توفير مزيد من التفاصيل في الملاحق [إلى و](#).

يساعد تطبيق هذه الوثيقة المنشآت على الاستفادة من:

- زيادة الوعي، مما يقلل من احتمالية الفشل في توقع المخاطر الناشئة؛
- التعرف المبكر على المخاطر الناشئة وزيادة مستوى الاستعداد والمرونة؛
- نشر البيانات في الوقت المناسب وتبادل المعلومات بين الأطراف المهمة؛
- مواءمة الإجراءات بشأن المخاطر الناشئة عبر جميع جوانب السياقات التنظيمية.

Sample Document

get full document from standards.iteh.ai

إدارة المخاطر — دليل إرشادي لإدارة المخاطر الناشئة لتعزيز المرونة

1 النطاق

تقدم هذه الوثيقة إرشادات حول إدارة المخاطر الناشئة التي قد تواجهها المنشأة. تكمل هذه الوثيقة ISO 31000. هذه الوثيقة قابلة للتطبيق على أي منشأة، في أي مرحلة وأي نشاط لها. يمكن مواءمة تطبيقها لتناسب المنشآت المختلفة أو سياق المنشآت المختلفة.

2 المراجع التكميلية

يُشار إلى الوثائق التالية في النص بطريقة تجعل بعض أو كل محتواها يشكل متطلبات هذه الوثيقة. بالنسبة للمراجع المؤرخة، ينطبق الإصدار المذكور فقط. بالنسبة للمراجع غير المؤرخة، ينطبق أحدث إصدار من الوثيقة المشار إليها (بما في ذلك أي تعديلات).

ISO 22300 "الأمن والمرونة - المفردات".

ISO 22316 "الأمن والمرونة - المرونة التنظيمية - المبادئ والسمات".

ISO 31000 "إدارة المخاطر - الأدلة التوجيهية".

IEC 31010 "إدارة المخاطر - تقنيات تقييم المخاطر".

3 المصطلحات والتعاريف

لفرض هذه الوثيقة تطبق المصطلحات والتعاريف الواردة في ISO 22300، ISO 22316، ISO 31000، IEC 31010 بالإضافة إلى ما يلي الأيزو والآييسي تحتفظ قاعدة بيانات للمصطلحات لاستخدامها في التقييس على العناوين التالية:

— متصفح الإنترنت لموقع ISO المتاح على <https://www.iso.org/obp>

— موسوعة IEC: المتاحة على <https://www.electropedia.org>

1.3

صفة المرونة

سمة أو خاصية لقدرة المنشأة على استيعاب السياق المتغير والتكيف معه

3.2

المعرفة

حصيلة استيعاب المعلومات من خلال التعلم

ملاحظة الدخول: يمكن اكتساب المعرفة من خلال البحث أو الخبرة أو التعليم.

ملاحظة الدخول: تشمل المعرفة معلومات وحقائق ومبادئ ونظريات وممارسات متعلقة بمجال العمل أو الدراسة.

ملاحظة الدخول: يمكن أن تكون المعرفة فردية أو جماعية. تُكتسب المعرفة الجماعية من تعاون الأشخاص والإفصاح عن معرفتهم الضمنية واللاواعية.

[مصدر: ISO 56000:2020, 3.4.1]

3.3

الذكاء

نتيجة جمع وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات والمعرفة (3.2)

ملاحظة الدخول: يمكن أن يكون الذكاء من أنواع مختلفة، على سبيل المثال (ولكن ليس على سبيل الحصر) السوق أو التكنولوجيا أو المنافسة أو الملكية الفكرية أو الأعمال.

[مصدر: ISO 56006:2021 3.1]

4.3

المرونة التنظيمية

قدرة المنشأة على الاستيعاب والتعافي والتكيف في سياق متغير

[مصدر: ISO 22300:2021, 3.1.167, المعدل — "التعافي" تم إضافتها و"البيئة" تم استبدالها بـ "السياق" في التعريف]

5.3

الابتكار الجذري

الابتكار الرائد

الابتكار بدرجة عالية من التغيير

ملاحظة الدخول: يمكن أن يرتبط التغيير بالكيان (منشأة) أو بتأثيره.

ملاحظة الدخول: الابتكار الجذري يكون في الطرف الآخر من سلسلة الابتكار التدريجي.

[مصدر: ISO 56000:2020, 3.1.1.1]

6.3

الابتكار المُعطّل

الابتكار الذي يعالج في البداية احتياجات أقل تطلباً، ويحل محل العروض القائمة

ملاحظة الدخول: مقارنة بالعروض القائمة، فإن الابتكارات المعطلة هي في البداية عروض أبسط مع أداء أقل وهي عمومًا أكثر فعالية من حيث التكلفة، وتتطلب موارد أقل ويتم تقديمها بتكلفة أقل.

ملاحظة الدخول: يحدث التعطيل عندما يتبنى نسبة كبيرة من المستخدمين أو العملاء الابتكار.

ملاحظة الدخول: يمكن للابتكارات المُعطلة إنشاء أسواق وشبكات جديدة قيمة من خلال التعامل مع مستخدمين حدد وطرح نماذج جديدة للأعمال وتحقيق القيم.

[مصدر: ISO 56000:2020, 3.1.1.2]

Sample Document

4 المخاطر الناشئة

1.4 طبيعة المخاطر الناشئة

يمكن أن تشمل طبيعة المخاطر الناشئة (انظر الأمثلة في الملحق أ ومثال البيانات التي سيتم جمعها في الملحق ب):

- المخاطر التي لم يتم التعرف عليها أو تجربتها سابقاً من قبل المنشأة؛
- المخاطر المألوفة في سياق جديد أو غير مألوف بحيث لا تطبق المعرفة الحالية؛
- المخاطر المتطورة بشكل كبير؛
- المخاطر المنتظمة (انظر الملحق ج)؛
- ارتباطات جديدة في المخاطر.

إذا لم تأخذ المنشأة بالاعتبار المخاطر الناشئة، فهذا لا يعني أنها لن تتأثر. في كثير من الحالات، من غير الممكن في البداية صياغة سيناريوهات ذات أهمية، أو تقدير احتمالية حدوث الحدث، أو توقع العواقب أو تحديد خيارات التحكم. لفهم طبيعة المخاطر الناشئة بشكل أفضل، ينبغي النظر في طبيعة المخاطر المماثلة التي يمكن فهمها.

يمكن أن تنبع المخاطر المذكورة أعلاه من تغييرات في السياق الذي تسعى فيه المنشأة إلى تحقيق أهدافها، مثل:

- العلاقات التنظيمية؛
- الوصول إلى رأس المال والقدرات؛
- التفاعلات أو الترابطات المتبادلة مع العوامل المجتمعية والجيوسياسية والبيئية والاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والإدراكية (انظر الملحق د) والأخلاقية؛
- الحوكمة الداخلية والجوانب الثقافية والتشغيلية لأعمالها.

ينبغي تحديد المخاطر الناشئة وتوصيفها بشكل استباقي من خلال ملاحظة التغييرات في السياقات التنظيمية. وعادة ما يتم تمثيل المخاطر الناشئة بمجموعة من الحالات غير المتوقعة أو الظروف الجديدة وغير المعروفة مسبقاً، أو التغييرات في خصائص المخاطر التي تم تحديدها بالفعل. ويمكن أن ترتبط التغييرات، على سبيل المثال:

- المعايير المجتمعية؛
 - الثقافة التنظيمية؛
 - التصورات؛
 - البيانات أو المعلومات المفسرة من البيانات حول المخاطر أو الطريقة التي تتطور بها المخاطر.
- ملاحظة هناك حالات تظهر فيها المخاطر دون وجود قدر كبير من الرؤية المسبقة في السياق.

2.4 توصيف المخاطر الناشئة

1.2.4 عام

تتطلب الإدارة الفعالة والفاعلة للمخاطر الناشئة اكتساب المعرفة بشكل مستمر حول وظيفة المنشأة وسياقها وخبرتها والوصول إلى البيانات وخصائص المخاطر الناشئة (على سبيل المثال من خلال تطبيق دورة ذكاء المخاطر، انظر [البند 8](#) والملحق هـ). ينبغي تسجيل البيانات والمعلومات والمعرفة المكتسبة بشكل مناسب (انظر 6.7 والملحق ب).

يمكن أن تكون العوامل التالية ذات أهمية خاصة للمعرفة الجديدة حول المخاطر الناشئة:

(أ) الانحرافات المحتملة عن المخرجات أو العواقب المتوقعة، سواء كانت إيجابية أو سلبية، واحتمالية حدوثها؛

(ب) مصادر وطبيعة المخاطر؛

(ج) عوامل أخرى، مثل معدل تطور المخاطر وإمكانية اكتشافها.

إذا لم تشهد المنشأة من قبل تغييرات معينة في سياقها، فمن الممكن أن تكون البيانات المتعلقة بهذه التغييرات محدودة أو أن جميع خصائص المخاطر الناشئة غير واضحة (على سبيل المثال للمخاطر المنتظمة، انظر الملحق ج). يعتمد فهم خصائص سياق المخاطر الناشئة على المعرفة المتاحة المتعلقة بالطبيعة والمصدر والكمية والوقت، في سياق متقلب وغير مؤكد وحالات غير متوقعة معقدة وغامضة. وبالتالي، قد تكون المعرفة المكتسبة غير كافية لتحديد التغييرات في الخصائص والمصادر المحتملة للمخاطر أو إذا تم تحديد قضية ناشئة، لبيان الاحتمالية وعواقب الانحرافات عن التوقعات.

وبسبب الالاقين المرتفع، يمكن أن يكون تفسير البيانات والمعلومات متحيزاً بسبب التصورات الفردية (انظر الملحق د).

ينبغي تصنيف خصائص المخاطر الناشئة، على سبيل المثال، من خلال النظر في العوامل التالية:

- عوامل المعرفة، بما في ذلك، على سبيل المثال:
- التغييرات غير المعروفة في السياقات التنظيمية؛
- إشارات التغيير الضعيفة المعرضة للتفسير والتحيز؛
- بيانات غير كافية لتحديد الاحتمالية والعواقب؛
- عوامل التقلب، بما في ذلك، على سبيل المثال:
- الظروف أو الحالات غير المتوقعة التي من المرجح أن تتغير، بسرعة أو بشكل غير متوقع؛
- تأثير التغيير وعواقب متغير غير معروف؛
- عدم استقرار البيانات والمعلومات؛
- عوامل الالاقين، بما في ذلك، على سبيل المثال:
- الانتقال من التحذيرات والإشارات المبكرة إلى المخاطر الناشئة؛
- تحديد مصادر المخاطر الناشئة؛
- عوامل التعقيد، بما في ذلك على سبيل المثال:
- المستوى العالي من الترابط بين الأنظمة أو الأجزاء أو العمليات؛