



مجمع شركات المناعي ش.م.ع.ق

إجراءات إدارة المخاطر

رقم الإصدارة	الجهة المنفذة	تاريخ التعديل/الاعتماد	اعتمدها	الأسباب
١ (الإصدارة الحالية)	- مدير المخاطر - الإدارة	٢٧ فبراير ٢٠٢٠	- الإدارة - لجنة التدقيق - مجلس الإدارة	- نظام الحوكمة الصادر من هيئة قطر للأسواق المالية - التوثيق المستندي لإطار إدارة المخاطر لمجمع شركات المناعي

جدول المحتويات

3	مقدمة
3	١. الغرض والنطاق
3	٢. تعريفات
4	٣. المسؤولية عن المخاطر
4	٤. عملية إدارة المخاطر في المؤسسة
5	٤-١ تحديد المخاطر
7	٤-٢ تحليل المخاطر
7	٤-٣ تقييم المخاطر
7	٤-٤ علاج المخاطر
9	٤-٥ مراقبة ومراجعة المخاطر
10	٤-٦ الإبلاغ عن المخاطر والتوعية بها
10	٤-٧ إعداد تقارير المخاطر وتصعيدها
12	٥ الأدوات والأساليب
12	٦ الأدوار والمسؤوليات
14	٧ المراجعة والموافقة
14	٨ الملاحق
16	الملحق أ: سجل المخاطر
16	الملحق ب: تقارير المخاطر (نماذج)
18	الملحق ج: خطة التدريب على إدارة المخاطر

مقدمة

جميع أنشطة الشركة تنطوي على مخاطر. وتشمل هذه المخاطر المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية والمالية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية التي يمكن أن تؤثر على أهداف وغايات أعمال الشركة وتؤثر على استمرارية وجودها. يتطلب التحمل الفعال تحديد وتقييم المخاطر ذات المصدقية، وتكامل الضوابط الداخلية لإدارة المخاطر، والحد الاستراتيجي من المخاطر غير المقبولة لضمان إدارتها على نحو مناسب. تسمح عملية إدارة المخاطر الفعالة بتنفيذ تدابير الحد من المخاطر لمنع حدوث الأحداث السلبية والتخطيط للاستجابة الفعالة عندما تكون تدابير الحد من المخاطر غير ناجحة.

يتطلب التوافر المحدود لموارد الحد من المخاطر أيضاً عملية تحديد الأولويات على أساس شدة واحتمالية حدوث التأثير. إن الإدارة مسؤولة عن توفير هذه الموارد وهي جزء لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر من خلال التقييمات المنتظمة لمصادر المخاطر وتدابير الحد من المخاطر.

يوفر مستند الإجراءات هذا وصفاً للمتطلبات الإلزامية لتحقيق إدارة فعالة للمخاطر ويتم تنفيذه وفقاً لنظام حوكمة الشركة.

١. الغرض والنطاق

١-١ الغرض من إجراءات إدارة المخاطر هذه هو إنشاء إطار لدمج عملية إدارة المخاطر في الحوكمة والقيم والثقافة الشاملة بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية. ويهدف نهج إدارة المخاطر إلى تحقيق التوازن بين تعظيم الفرص وتقليل التهديدات إلى أقصى حد ممكن.

٢-١ تحدد هذه الإجراءات الأدوار والمسؤوليات لتحديد وتقييم وإبلاغ المخاطر بالإضافة إلى الأنشطة الحرجة الأخرى اللازمة لاجتياز نهج فعال لإدارة المخاطر.

٣-١ تنطبق هذه الإجراءات على جميع الأنشطة والعاملين. كما تخضع كل من المخاطر الداخلية والخارجية وآثارها لهذه الإجراءات.

٢. تعريفات:

الكلمة المفتاحية	التعريف
خطر	حدث مستقبلي محتمل سيكون له، في حال حدوثه، تأثير على تحقيق أهداف العمل، إما إيجابياً أو سلبياً.
إدارة مخاطر المؤسسة	عملية تحديد وتحليل المخاطر من منظور متكامل على مستوى الشركة، كأساس لتحديد الأولويات لتطبيق الاستجابات للمخاطر.
إدارة المخاطر	عملية تحديد المخاطر وتقييم المخاطر وتحديد أولويات المخاطر والاستجابة للمخاطر وإدارة والرقابة على المخاطر.
المشكلة (مثل نقص الأعمال)	مشكلة فعلية معروفة يجب إدارتها (احتمال حدوثها بنسبة ١٠٠٪).
التهديد	حالة أو موقف غير مواتٍ قد يؤدي إلى مخاطر ذات نتائج سلبية.
فرصة	وضع أو حالة مواتية يمكن أن تؤدي إلى خطر مع عواقب إيجابية.
عدم اليقين	خطر لا يمكن تحديده كمياً من حيث التأثير واحتمالية وقوعه. وهي غير معروفة بسبب النقص المعرفي الكامن أو الغموض (مثل الطقس والقوة القاهرة والمسائل الخفية وما إلى ذلك).
سجل المخاطر	مجموعة من المعلومات تسرد جميع المخاطر التي تم تحديدها لأعمالنا، وتشرح طبيعة كل واحد من تلك المخاطر وتسجيل المعلومات ذات الصلة بتقييمه وإدارته.
الاستجابة للمخاطر	إجراءات للقضاء على احتمالية حدوث الخطر الناشئ أو تقليله أو تعظيمه (بالنسبة للفرص) و / أو التخلص من أهمية تأثيره أو تقليله أو تعظيمه (للفرص) إذا حدث. اسناد المسؤولية عن إدارة المخاطر والرقابة عليها.
تحديد المخاطر	يحدد المخاطر التي قد تؤثر على الأعمال وتوثيق خصائصها. تشمل الأدوات المستخدمة لتحديد المخاطر العصف الذهني وقوائم المراجعة والمعلومات التاريخية.
الاحتمالية	احتمال حدوث مخاطر محددة.
التأثير المحتمل	تأثير المخاطر على هدف العمل.
مصفوفة الاحتمالات والتأثير	تسمى المصفوفة أيضاً خريطة الحرارة ، والتي يمكننا من خلالها رسم المخاطر بناءً على احتمالية حدوثها وتأثيرها. ومن حيث موقع المخاطر في الخريطة، يمكننا تحديد ما إذا كانت المخاطر حرجية أو مهمة أو كبيرة أو غير مصنفة. المخاطر التي يتم رسمها في أعلى منطقة احتمالية / تأثير تسمى بالمخاطر "الساخنة أو الحرجة".

التحليل النوعي للمخاطر	عملية تحديد أولويات المخاطر لمزيد من التحليل اللاحق. تقوم العملية بتحديد احتمالية حدوث الخطر والتأثير المتوقع أن يكون لهذا الخطر على العمل. يتم رسم مزيج الاحتمالية والتأثير على مصفوفة الاحتمالات والتأثير لتحديد أولوية الخطر.
التحليل الكمي للمخاطر	عملية التحليل العددي لمعلومات المخاطر. توفر هذه العملية تفاصيل حول التأثيرات المحددة التي قد تحدثها المخاطر أو الاستجابة للمخاطر على أهداف العمل.
قبول المخاطر	استجابة يقرر الفريق فيها عدم إدارة المخاطر بهمة.
توزيع المخاطر	وضع المسؤولية عن المخاطر على طرف من خلال عقد / اتفاق.
تقييم المخاطر	أحد مكونات إدارة المخاطر الذي يربط بين تحديد المخاطر وتحليل المخاطر لدعم توزيع المخاطر
تجنب المخاطر	استجابة للمخاطر حيث يقوم الفريق بتغيير الخطة بحيث يتم التخلص من المخاطر. بشكل عام، ينطوي تجنب المخاطر على التخفيف من واحد أو أكثر من متطلبات العمل.
الحد من المخاطر	استجابة للمخاطر تسعى إلى تقليل احتمالية حدوث أو تأثير الخطر إلى حد مقبول.
نقل المخاطر	أسلوب لتخطيط الاستجابة للمخاطر ينقل تأثير خطر/تهديد سلبي إلى الغير، جنباً إلى جنب مع المسؤولية عن الاستجابة (مثل التأمين)
المسؤول عن المخاطر	الشخص الذي تم اسناد مخاطر معينة إليه. يتفهم هذا الشخص المخاطر ويمكنه تحمل المسؤولية عن إعداد المعلومات لإجراء تقييم إضافي للمخاطر و / أو تفعيل استراتيجية الاستجابة للمخاطر.

٣. المسؤولية عن المخاطر

يجب أن يكون لجميع المخاطر فرد محدد كمسؤول عن الخطر بناءً على معرفته ووظيفته وسلطته، فبدون مسؤول خطر لن تتم إدارة الخطر. قد يكون من الصعب تعيين مسؤول خطر لجميع المخاطر، ولكن يجب أن يكون لجميع المخاطر الدرجة والمهمة مسؤول مخاطر محدد. يسمح التصنيف بفهم الخطر إما بناءً على سببه الأساسي، أو مجال تأثيره، أو خواصه الأخرى، ومواءمته مع مسؤول المخاطر الأكثر ملاءمة له.

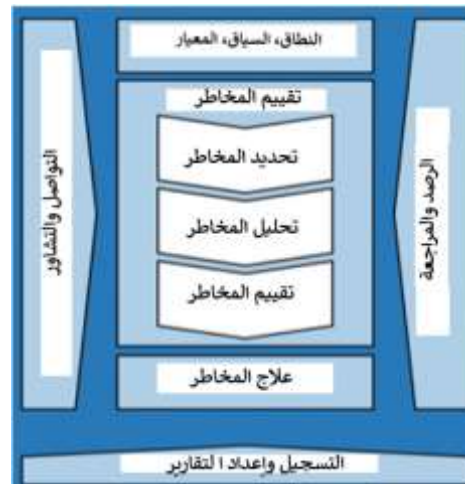
وليس بالضرورة أن يكون مسؤول المخاطر هو الشخص الذي حدد الخطر. و يكون مسؤول المخاطر على معرفة بالمخاطر، وقادراً على تحديد الخيارات الممكنة لإدارة المخاطر، وما إذا كانت المعلومات المقدمة مناسبة ومعقولة. ونظراً لأن معرفة مسؤول المخاطر تتماشى مع خواص المخاطر، يقوم مسؤول المخاطر بجمع كافة المعلومات وتفسيرها وتقديم المشورة إلى مدير المخاطر بشأن حالة المخاطر والخيارات المحتملة/المفضلة.

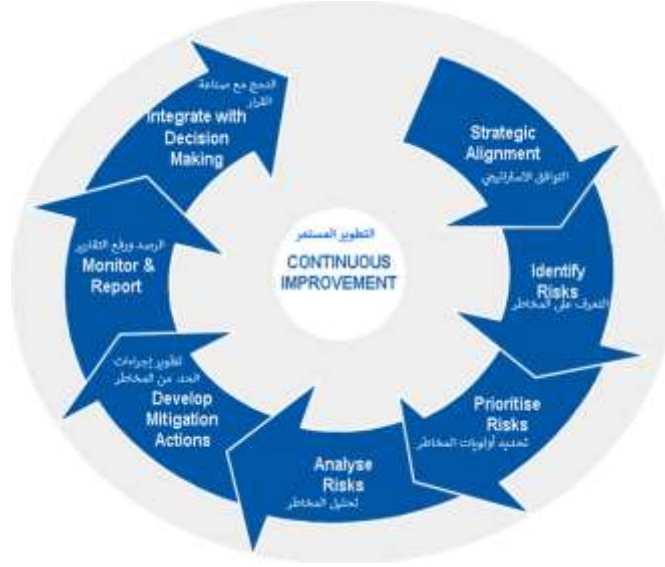
٤. عملية إدارة المخاطر في المؤسسة

إن حجر الزاوية في إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) هو الحماية والمساعدة في تحقيق استراتيجية الشركة وأهدافها، وبالتالي فمن المهم للغاية أن يتم دمج إدارة المخاطر في العمليات القائمة لتطوير وإدارة استراتيجيات وأهداف الشركة، والتي تكون بمثابة الأساس لجميع أنشطة إدارة المخاطر. تبدأ عملية إدارة مخاطر المؤسسة من تطوير أهداف الشركة. يتم تطوير أهداف الشركة هذه على مستوى استراتيجي ويتتالى إنزالها عبر المؤسسة كأهداف تشغيلية ومؤشرات أداء رئيسية للعاملين الأفراد.

تتم إدارة المخاطر وفقاً لإطار إدارة المخاطر المستند إلى عملية إدارة المخاطر ايزو ٣١٠٠٠ (ISO 31000).

عملية إدارة المخاطر آيزو ٣١٠٠٠ (ISO 31000)





١-٤ تحديد المخاطر

تحديد المخاطر هو العنصر الرئيسي الأول في إدارة المخاطر بأفضل الممارسات. الغرض من تحديد المخاطر هو اكتساب فهم كامل لأي مخاطر قد تواجهها المؤسسة والتي قد تخلق أو تمنع أو تسرع أو تؤخر تحقيق أهداف الشركة.

منهج مجمع شركات المناعي في تحديد المخاطر

تحديد المخاطر هو عملية مستمرة ومنتظمة لضمان علاج المخاطر الجديدة والناشئة وإدماجها في عملية إدارة المخاطر. يتم تحديد المخاطر/المشاكل الحالية والمحتملة القادمة على مستوى وحدة الأعمال/الأقسام وكذلك على مستوى الشركة.

نموذج سجل مخاطر مجمع شركات المناعي (النموذج مقدم في الملحق أ) هو الأداة الرئيسية المستخدمة لتسجيل عملية تحديد المخاطر ويجب أن تبدأ كل جلسة لتحديد المخاطر بمراجعة سجل المخاطر الحالي.

الأسئلة التي يجب طرحها هي:

- هل هناك خطر على الشركة غير مسجل في سجل المخاطر؟
- هل هنالك أي شيء يحدث للشركة في المستقبل القريب يمكن أن يؤدي إلى خطر ناشئ؟
- هل هناك أية مخاطر مسجلة في سجل المخاطر لم تعد تشكل خطراً على الشركة؟

هناك مجموعة متنوعة من الأساليب والمنهجيات التي يمكن استخدامها لتحديد المخاطر:

- الخسائر السابقة: يجب إعادة النظر فيها لتحديد الأسباب الشائعة التي تسمح بالنظر في المخاطر ذات الصلة؛
- العصف الذهني: يجمع العصف الذهني بين عدد من الأشخاص الذين لديهم جميعاً تصورات مختلفة للمخاطر والعواقب المحتملة إذا كان لهذه المخاطر أن تتحقق؛
- الاستبيانات: يمكن استخدامها لالتقاط مجموعة واسعة من التصورات من مجموعة كبيرة من الناس في نطاق زمني قصير نسبياً ؛ و
- المقابلات: توفر المقابلات الفرصة لاستكشاف المخاطر المحتملة بمزيد من التفصيل، بما في ذلك الأسباب والعواقب في حالة حدوثها.

لكل خطر تم تحديده ، يجب تسجيل المعلومات التالية في سجل المخاطر:

- وصف الخطر: توضيح موجز للخطر
- سبب الخطر: السبب (الأسباب) المباشر للخطر؛
- عواقب الخطر: العاقبة (العواقب) على الشركة في حالة تحقق الخطر ؛ و
- فئة الخطر: تشكيلة أو مجموعة من أنواع المخاطر ذات القاسم المشترك.

تصنيف المخاطر

تتخطى بعض المخاطر عدداً من الفئات ولكن النهج المعتمد على المنطق السليم هو تصنيف الخطر ضمن الفئة الأكثر صلة. يتيح تصنيف المخاطر تحليلاً أكثر عمقاً لملف مخاطر الشركة. وللتأكد من أن عملية تحديد المخاطر تأخذ في الاعتبار مجموعة المخاطر التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة، ينظر مجمع شركات المناعي في مخاطر عبر عدد من الفئات المختلفة:

الفئات	تصنيف المخاطر
مخاطر المنافسين، مخاطر حاجات العملاء ، مخاطر الابتكار التكنولوجي، مخاطر الحساسية، مخاطر توقعات المساهمين، مخاطر توافر رأس المال، المخاطر القانونية/التنظيمية، المخاطر السيادية/السياسية، مخاطر الأسواق المالية، مخاطر خسائر الكوارث.	البيئة: ينشأ الخطر عندما تكون هناك قوى خارجية يمكن أن تؤثر على أداء الشركة، أو تجعل خيارات الشركة فيما يتعلق باستراتيجياتها وعملياتها وعلاقات العملاء والموردين أو الهيكل التنظيمي أو التمويل متقدمة أو غير فعالة. وتعتبر هذه القوى خارج قدرة الإدارة على الرقابة.
مخاطر الثقافة التنظيمية، مخاطر السلوك الأخلاقي، مخاطر فعالية مجلس الإدارة ، مخاطر تخطيط التعاقب.	الحوكمة: خطر عدم التزام عمليات حوكمة المؤسسة بالمتطلبات القانونية والتنظيمية أو توقعات أصحاب المصلحة.
مخاطر الصورة والعلامة التجارية، مخاطر علاقات أصحاب المصلحة.	السمعة: احتمالية أن يكون للدعاية السلبية أو التصور العام أو الأحداث التي لا يمكن السيطرة عليها تأثير سلبي على سمعة الشركة.
مخاطر رضا العملاء، مخاطر الموارد البشرية، مخاطر رأس المال المعرفي، مخاطر تطوير المنتجات، مخاطر الكفاءة ، مخاطر الطاقة الاستيعابية، مخاطر قابلية التوسع ، مخاطر فجوة الأداء ، مخاطر دورة الوقت، مخاطر توفير الموارد، مخاطر فعالية القناة ، مخاطر الشراكة، مخاطر الالتزام، مخاطر انقطاع الأعمال، مخاطر فشل المنتج/الخدمة، المخاطر البيئية، مخاطر الصحة والسلامة، مخاطر تآكل العلامة التجارية، مخاطر التخطيط.	التشغيلية: المخاطر الناتجة عن العمليات أو الأنظمة الداخلية غير المناسبة أو الفاشلة.
المخاطر الاستراتيجية، مخاطر القيادة، مخاطر السلطة/حدود السلطة، مخاطر توظيف مصادر خارجية، مخاطر حوافز الأداء، مخاطر الجاهزية للتغيير، مخاطر الاتصالات.	مخاطر تفويض السلطات: الخطر المتمثل في أن المديرين والعاملين لا يتم توجيههم بشكل صحيح ، ولا يعرفون ماذا يفعلون (أو كيفية القيام بذلك) عندما يحتاجون إلى القيام بذلك، ويتجاوزون حدود سلطاتهم المحددة، ولا يمتلكون الموارد والتدريب والأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة أو يتم منحهم حوافز للقيام بالشيء الخاطئ.
مخاطر النزاهة ، مخاطر الوصول، مخاطر التوفر، مخاطر البنية التحتية.	مخاطر تكنولوجيا المعلومات: خطر عدم دعم تقنيات المعلومات المستخدمة في الأعمال بكفاءة وفعالية للاحتياجات الحالية والمستقبلية للشركة أو تهدد قدرة الشركة على الحفاظ على تشغيل عمليات الأعمال الحيوية.
مخاطر احتيال الإدارة ، احتيال العاملين ومخاطر الاحتيال من الغير، مخاطر الأفعال غير القانونية، مخاطر الاستخدام غير المصرح به.	مخاطر النزاهة: مخاطر احتيال الإدارة، احتيال العاملين ، والأفعال غير القانونية وغير المصرح بها، والتي يمكن أن يؤدي أي منها أو جميعها إلى تدهور السمعة في السوق أو حتى الخسارة المالية.
مخاطر الأسعار، مخاطر أسعار الفائدة، مخاطر العملات، مخاطر حقوق الملكية، مخاطر السلع، مخاطر الأدوات المالية، مخاطر السيولة، مخاطر التدفق النقدي، مخاطر تكلفة الفرصة، مخاطر التركيز، مخاطر الائتمان، مخاطر التخلف، مخاطر التسوية، مخاطر الضمانات، مخاطر الإبلاغ.	المخاطر المالية: مخاطر فشل الشركة في توفير سيولة كافية للوفاء بالتزاماتها أو تلبية المخاطر المالية بطريقة لا تتفق مع أهدافها. تظهر هذه المخاطر بطريقة اقتصادية كلية أو جزئية.

٢-٤ تحليل المخاطر

تقيم مرحلة التحليل المستوى الكامن للمخاطر وعواقبها السلبية واحتمال حدوث تلك العواقب في غياب الضوابط المناسبة. إن الهدف الرئيسي من تحليل المخاطر هو التقييم النوعي وعند الحاجة كمياً لمستوى المخاطر.

لقياس العواقب والاحتمالية باتباع المعايير المحددة في مصفوفة المخاطر ، يتم استخدام تقنيات مختلفة وقد تشمل تحليل وحسابات إحصائية. ومع ذلك، فإذا لم تكن هناك بيانات سابقة موثوقة أو ذات صلة متاحة، فقد يتم استخدام التقديرات الذاتية بناءً على معرفة وخبرة مسؤول المخاطر المعني ومن خلال جلسات العصف الذهني لتحديد المستويات المحتملة للتأثير والاحتمالية التي يتم بعد ذلك إدراجها في مصفوفة المخاطر لتحديد مستوى مخاطر الحدث المحدد أو سيناريو المخاطر.

٣-٤ تقييم المخاطر

توفر مصفوفة المخاطر ، المستخدمة لتقييم المخاطر، آلية لتقييم المخاطر وترتيبها وترتيب أولوياتها بناءً على التصنيف لتخصيص أفضل الموارد لمواجهة المخاطر عالية المستوى.

توفر مصفوفة إدارة المخاطر المعايير المطلوبة لاستخدامها في تقييم المخاطر المحددة. يعتمد مقياس تصنيف المخاطر على مبدأ أن للخطر بعدان أساسيان هما:

- الأثر (العواقب): للخطر ، بحكم طبيعته نفسها، تأثير سلبي، وهي النتيجة أو التأثير على حدث ما. ومع ذلك، فإن حجم التأثير يختلف من حيث التكلفة والعوامل الحاسمة الأخرى ذات الصلة.
- الاحتمالية (إمكانية الحدوث): احتمال وقوع حدث/وقوعه على مدى فترة ١٢ شهراً. يجب استخدام معايير الاحتمالية المحددة لتحديد مستوى الاحتمالية.

إن تحديد تأثير واحتمالية وقوع حدث خطر باستخدام مصفوفة المخاطر (دون مراعاة الضوابط) يحدد تصنيف المخاطر الكامنة لهذا الحدث المعين.

تعريفات تصنيفات المخاطر

تصنيف الخطر	التعريف
ضئيل	الخطر ذو أهمية منخفضة. لا يلزم اتخاذ إجراءات فورية بخلاف مراقبة المجال المعين من أجل التحسين.
طفيف	مجال للقلق، الوضع الذي إذا لم تتم معالجته يمكن أن يسبب الضرر في المدى المتوسط-البعيد/القصير.
رئيسي	الوضع الذي إذا لم تتم معالجته على الفور سيتسبب في ضرر على المدى القصير. مطلوب اتخاذ إجراءات ذات أولوية. إذا لم يتم اتخاذ أي إجراء ، فقد تكون الأهداف الاستراتيجية في خطر.
حرج	ستعاني المؤسسة من تأثير حاد على صافي الدخل على المدى الطويل. مطلوب اتخاذ إجراءات ذات أولوية. إذا لم يتم اتخاذ أي إجراء ، فقد تعاني المؤسسة بشكل لا يمكن إصلاحه.
كارثي	ستعاني المنظمة من تأثير حاد على صافي الدخل على المدى القصير. مطلوب اتخاذ إجراء فوري. إذا لم يتم اتخاذ أي إجراء ، فستعاني المؤسسة بشكل لا يمكن إصلاحه.

٤-٤ علاج المخاطر

استراتيجيات علاج المخاطر

استراتيجية العلاج	الوصف
التخلص (التجنب)	يكون تصنيف المخاطر في مستوى لا تشعر فيه المؤسسة بالارتياح، وتكون فيه تدابير التخفيف اللازمة إما غير عملية أو غير مجدية. المخاطر غير المقبولة والتي يجب التخلص منها. يجب تجنب مثل هذه المخاطر لأنها خارج مستوى التسامح الخاص بالإدارة/المؤسسة وبالتالي فهي لا تستحق المخاطرة.
العلاج (التخفيف)	تنفيذ تدابير الحد من المخاطر لتقليل إما احتمال وقوع الخطر أو آثاره، أو كليهما، تخصيص الموارد إذا لزم الأمر. يجب تطوير الضوابط وتطبيقها لتقليل المخاطر إلى مستوى مقبول.

النقل	في الحالات التي يكون فيها مستوى الخطر غير مريح بالنسبة للمؤسسة، ولكن هناك أسباب وجيهة لعدم علاج المخاطر مباشرة (مثل التكلفة / القدرة)، فقد يتم اتخاذ القرار بنقل الخطر إلى الغير (المقاول / التأمين). ثم يصبح الغير مسؤولاً عن الخطر وعن إدارته. و يعد الحصول على بوليصة تأمين طريقة شائعة لتحويل المخاطر ذات الاحتمالية المنخفضة، ولكن ذات درجة عالية للغاية من الخطورة.
التسامح (القبول)	إذا كان الخطر لا يؤثر على الأهداف الحالية و/أو إذا كان المستوى الحالي من الرقابة أو تصنيف المخاطر عند المستوى الذي يشعر فيه مسؤول المخاطر أو المؤسسة بالارتياح، فقد يتم اتخاذ القرار بعدم القيام بأي شيء. لا توجد حاجة إلى تعزيز ضوابط إضافية. ومع ذلك، تتم مراجعة هذه المخاطر بانتظام للتأكد من أن الأساس المنطقي للقبول المبدئي لا يزال صحيحاً. هناك نوعان من القبول، القبول السلبي والايجابي. القبول السلبي يعني عدم وجود خطط. المؤسسة على استعداد لقبول عواقب الخطر في حال حدوثه. القبول الايجابي قد يشمل تطوير احتياطات الطوارئ للتعامل مع المخاطر في حالة حدوثها.

توجد اربعة استراتيجيات للتعامل مع الفرص/المخاطر التي قد تطرأ. وقد تمت تغطية إستراتيجية القبول/التسامح، أما الإستراتيجيات المتبقية فهي كما يلي:

استراتيجيات علاج الفرص

استراتيجية العلاج	الوصف
الاستغلال	استغلال حدث خطر، هو عندما تبحث المؤسسة عن فرص للتأثيرات الإيجابية. هذه هي الاستراتيجية المفضلة عندما ترغب الشركة في التأكد من أن الفرص الإيجابية المحددة ستحدث في العمل أو المشروع.
التعزيز	تراقب إستراتيجية التعزيز عن كثب احتمالية أو تأثير حدث الخطر للتأكد من أن المؤسسة على دراية بالفوائد. وهذا يستلزم مراقبة والتأكيد على العوامل المؤدية لنشوء الفرص/المخاطر وتحديد الأسباب الجذرية للمساعدة في تعزيز التأثيرات أو الاحتمالات.
المشاركة	تتشابه استراتيجيات المشاركة مع النقل لأنها تسند الفرص/المخاطر لطرف ثالث مسؤول عن المخاطر قادر على جلب الفرصة بشكل أفضل، أي تكوين مشروع مشترك.

يجب دراسة استراتيجيات العلاج بعناية قبل اتخاذ القرار بتطبيقها.

اعتبارات رئيسية لاستراتيجية علاج المخاطر

العوامل	الوصف
الآثار على المخاطر	لكل استراتيجية علاج، يجب حساب مستوى المخاطر المتوقع مع مراعاة تأثير إضافة عنصر الرقابة الجديد. يجب النظر في استراتيجية العلاج التي تقلل من مستوى الخطر إلى مستوى مقبول.
تحليل التكاليف والفوائد	قد يبدو خيار ما بأنه الخيار الأفضل للحد من المخاطر، ولكن تكلفة التنفيذ قد تكون باهظة. يجب أن توفر الإستراتيجية المختارة توازناً بين التكاليف المتكبدة مقابل الفوائد الناتجة.
التوافق مع الأهداف	يجب أن تكون استراتيجية العلاج متوافقة مع الأهداف العامة للمؤسسة. لا ينبغي النظر في الاستراتيجيات الأخرى التي لا تتماشى مع هدف المؤسسة.

يجب على مسؤول المخاطر، بعد النظر في جميع العوامل ذات الصلة، بالإضافة إلى التشاور مع أي خبراء في الموضوع أو أعضاء ذوي خبرة خاصة في الإدارة، اتخاذ قرار بشأن استراتيجية العلاج.

يتم تنفيذ خيارات العلاج كضوابط ضد المخاطر المحددة. وبمجرد تحديد هذه الضوابط المطلوبة واختيارها للتنفيذ، يجب تجميعها في شكل خطط لعلاج المخاطر (خطة تنفيذ المراقبة). يجب أن تسجل خطط العلاج على الأقل المعلومات التالية:

- مقترح خطة وهدف التنفيذ.
- مسؤوليات التنفيذ.
- الإطار الزمني للتنفيذ.
- النتائج المتوقعة للخطة (من حيث عواقب المخاطر و / أو تقليل احتمالات الحدوث).
- تفاصيل الرصد والمراجعة.
- تضمين آليات لتقييم ورصد فعالية العلاج مقابل أهداف العلاج ؛ و
- عمليات رصد التقدم المحرز في خطة العلاج مقابل مراحل التنفيذ.

يتطلب التنفيذ الناجح لخطة علاج المخاطر خطة إدارة واتصال فعالة. مسؤول المخاطر مسؤول عن تنفيذ الضوابط والتوصية بإجراءات إضافية من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الضوابط الموجودة أو تطوير ضوابط جديدة.

بعد العلاج ، يجب تقييم المخاطر المتبقية ويجب اتخاذ قرار بشأن الاحتفاظ بهذا الخطر أو تكرار عملية علاج المخاطر. المخاطر المتبقية هي مستوى المخاطر المتبقية بعد علاج المخاطر.

٥-٤ مراقبة ومراجعة المخاطر

يجب تنفيذ عملية رصد فعالة لإدارة المخاطر بشكل ملائم من خلال الكشف الفوري عن أوجه القصور وإبرازها لتقليل الاحتمالية والعواقب المحتملة لتحقيق المخاطر. يجب إبلاغ جميع العاملين بالحاجة إلى مراقبة أحداث المخاطر بانتظام والإبلاغ عن الأخطاء/حوادث المخاطر بمجرد وقوعها.

يعد الرصد والمراجعة جزءاً مهماً من عملية إدارة المخاطر. وبدون الرصد والمراجعة المناسبين ، ستفقد عملية إدارة المخاطر فعاليتها وقد تصبح غير ذات صلة. إن الرصد والمراجعة هي عملية مستمرة وهي ضرورية للحفاظ على قيمة عملية إدارة المخاطر وتضمن تسجيل واستخدام والاحتفاظ بجميع المعلومات المهمة عبر المراحل المختلفة لعملية إدارة المخاطر.

خطوة الرصد والمراجعة قابلة للتطبيق عبر جميع مراحل عملية إدارة المخاطر (وضع السياق، وتقييم المخاطر وعلاج المخاطر). من الضروري رصد المخاطر، وفعالية استراتيجيات المخاطر المختارة وعملية إدارة المخاطر ككل.

الاعتبارات خلال عملية رصد ومراجعة المخاطر

العوامل الرئيسية	الوصف
إنشاء سياق	عند وضع سياق تقييم المخاطر ابتداءً، كان يعتمد على عدد من العوامل بما في ذلك البيئة التشغيلية وتوقعات أصحاب المصلحة والمتطلبات التنظيمية والوضع السياسي والاقتصادي في ذلك الوقت. يجب أن تكون عملية الرصد والمراجعة قادرة على اكتشاف ما إذا كان أي من هذه الافتراضات قد تغير، أو إذا ظهرت عوامل جديدة تؤثر على السياق المحدد لتقييم المخاطر.
تقييم المخاطر وفعالية الضوابط	يجب مراقبة أسلوب التقييم المختار ونتائجه لضمان الحصول على معلومات موثوقة حول عواقب المخاطر واحتمال حدوثها. كما يجب مراقبة حالة الرقابة ومراجعتها للتأكد من أن الضوابط فعالة كما تم تقييمها في البداية أو أنها أصبحت ضعيفة أو فقدت فعاليتها، مما سيضمن الكشف في الوقت المناسب عن هذه التغيرات حتى يمكن اتخاذ الإجراء المناسب.
استراتيجية العلاج	يضمن هذا المجال من المراقبة والمراجعة أن استراتيجية العلاج المختارة تحقق بشكل فعال الهدف المنشود في الحد من المخاطر، كما يساعد على التأكد من أن الاستراتيجيات المحددة تتماشى مع هدف المؤسسة وإذا لم يكن الأمر كذلك ، يتم إجراء التغييرات المطلوبة.

يستخدم سجل المخاطر لرصد ومراجعة الضوابط وفعالية خطط العمل. لمراجعة عملية إدارة المخاطر ، هناك ثلاثة مستويات محددة.

مستويات مراجعة المخاطر

فئة المراجعة	النطاق	التفاصيل
مراجعة منتظمة	- يغطي الأنشطة اليومية - الأنشطة المتضمنة في العمل الروتيني	- تقديم تأكيدات بأن الضوابط الموجودة فعالة وضمن مستويات التسامح المقبولة - يمكن استخدام سجل المخاطر كأداة لتسجيل فعالية الرقابة الحالية
مراجعة وظيفية	- الممارسة التي بدأتها الإدارة الوظيفية بالإضافة إلى المراجعة المنتظمة - يتم تنفيذها من خلال عمليات محددة للرقابة للتقييم الذاتي للمخاطر ومؤشرات المخاطر الرئيسية	- النشاط الذي بدأته الإدارة الوظيفية لضمان أن الضوابط المطلوبة وعلاج المخاطر تتسم بالفعالية
مراجعة خارجية	- مراجعة التدقيق الداخلي/الخارجي مع نطاق محدد مسبقاً إما في مجالات مختارة لعملية إدارة المخاطر أو العملية بأكملها.	- يوفر منظور جهة خارجية مستقلة. - يكون التركيز الرئيسي على فعالية استراتيجيات العلاج المختارة. - يؤدي إلى إبراز مجالات التحسين لتعزيز ممارسات إدارة المخاطر

لضمان دعم إداري كافٍ، فإن إعداد التقارير المنتظم عن حالة المؤسسة والمخاطر التشغيلية يعد أمراً إلزامياً. وتعتبر التقارير الرسمية أداة الاتصال الرئيسية لإبقاء الإدارة على علم بحالة المخاطر.

يجب تحديد أولويات أنشطة رصد المخاطر بناءً على ما يلي:

- المخاطر المؤسسية (المخاطر الاستراتيجية/ القصوى/ العالية).
- يؤدي فشل استراتيجية العلاج إلى عواقب وخيمة ؛ و
- تصنيف المخاطر المتبقية.

٦-٤ الإبلاغ عن المخاطر والتوعية بها

إبلاغ المخاطر قابل للتطبيق على مدى عملية إدارة المخاطر. ينطوي إبلاغ المخاطر على تبادل المعلومات حول طبيعة المخاطر وعملية إدارة المخاطر. ويتم الإبلاغ عن المخاطر داخل المؤسسات أو الإدارات أو الأقسام أو الكيانات أو خارجياً لأصحاب المصلحة الخارجيين. إن الإبلاغ غير الفعال للمخاطر من شأنه أن يؤدي إلى انهيار الثقة بين أصحاب المصلحة والإدارة الكلية السيئة للمخاطر. ينطوي إبلاغ المخاطر على حوار ثنائي الاتجاه بين أصحاب المصلحة مع تركيز الجهود على التشاور بدلاً من تدفق المعلومات في اتجاه واحد من صانع القرار إلى أصحاب المصلحة الآخرين.

الإبلاغ الفعال للمخاطر مهم لضمان أن المسؤولين عن تنفيذ إدارة المخاطر، والجهات المهتمة بالعمليات الناجحة للمؤسسات، على دراية بالقرارات التي يتم اتخاذها، ويمثل السبب الذي من أجله تكون تلك الإجراءات ضرورية لضمان تحقيق المنظمة لأهدافها.

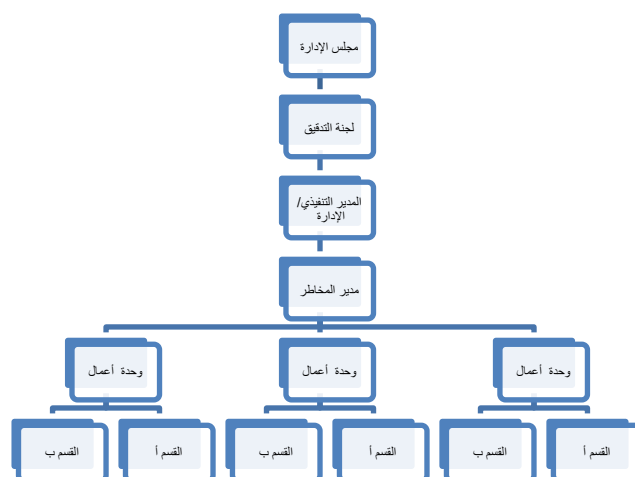
تتمحور عملية التواصل والوعي حول الهدف الذي تهدف لتحقيقه، وتتضمن بعض الأهداف المشتركة لهذه الخطوة ما يلي:

- تحديد أصحاب المصلحة لتقييم مخاطر معينة.
- أساليب تقييم المخاطر التي سيتم تطبيقها.
- بناء الوعي والفهم حول خطر أو مشكلة معينة.
- التعلم من أصحاب المصلحة.
- التأثير على الجمهور المستهدف بزيادة مستوى وعيهم.
- تطوير فهم أفضل لعملية إدارة المخاطر؛ و
- تطوير ثقافة واعية بالمخاطر.

٧-٤ إعداد تقارير المخاطر وتصعيدها

اعتماداً على أصحاب المصلحة، يتم إعداد تقارير المعلومات لتلبية متطلبات الإدارة في كل مستوى.

يجب أن يتبع إعداد تقارير المخاطر هيكلًا لرفع التقارير وفقًا لتراتبية المسؤولية / هيكل إدارة المخاطر. يتم تقديم التقارير (انظر الملحق ب) لكل مستوى.



يتم إعداد تقارير نوعية وكمية مفصلة وإتاحتها للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة لمراجعتها (إذا لزم الأمر). يتم تسليط الضوء على القضايا الرئيسية وإعداد عرض عام (dashboards) بشأنها من وحي نتائج تقييم المخاطر.

فيما يلي توضيح لعملية تصعيد المخاطر:

خريطة شدة المخاطر لجميع مستويات المؤسسة					مستوى التصعيد	نطاق المخاطر	الوصف			
٢٠	١٥	١٠	٥							
المشاركة لجنة التدقيق ضرورية. يجب التوصية فوراً بتدابير التخفيف	يتم التصعيد إلى المستوى الأعلى والتوصية فوراً بتدابير التخفيف	يتم التصعيد إلى المستوى الأعلى والتوصية فوراً بتدابير التخفيف	الخطر خارج نطاق التسامح. الضوابط الحالية غير كافية، وهناك حاجة إلى زيادة كبيرة في إجراءات التخفيف والرصد لعلاج المخاطر	المخاطر مقبولة على المدى القريب ولكن إجراءات التخفيف والمراقبة المحددة مطلوبة على المدى الطويل						
٢٠	يتم التصعيد إلى المستوى الأعلى والتوصية فوراً بتدابير التخفيف	١٢	الخطر خارج نطاق التسامح. الضوابط الحالية غير كافية، وهناك حاجة إلى زيادة كبيرة في إجراءات التخفيف والرصد لعلاج المخاطر	٨				المخاطر مقبولة على المدى القريب ولكن إجراءات التخفيف والمراقبة المحددة مطلوبة على المدى الطويل	٤	تماماً ضمن نطاق التسامح. قبول المخاطر وإدارتها من خلال إجراءات التخفيف والرصد الروتينية.
١٥	الخطر خارج نطاق التسامح. الضوابط الحالية غير كافية، وهناك حاجة إلى زيادة كبيرة في إجراءات التخفيف والرصد لعلاج المخاطر	١٢	الخطر خارج نطاق التسامح. الضوابط الحالية غير كافية، وهناك حاجة إلى زيادة كبيرة في إجراءات التخفيف والرصد لعلاج المخاطر	٩				المخاطر مقبولة على المدى القريب ولكن إجراءات التخفيف والمراقبة المحددة مطلوبة على المدى الطويل	٦	تماماً ضمن نطاق التسامح. قبول المخاطر وإدارتها من خلال إجراءات التخفيف والرصد الروتينية.
١٠	المخاطر مقبولة على المدى القريب ولكن إجراءات التخفيف والمراقبة المحددة مطلوبة على المدى الطويل	٨	المخاطر مقبولة على المدى القريب ولكن إجراءات التخفيف والمراقبة المحددة مطلوبة على المدى الطويل	٦	المخاطر مقبولة على المدى القريب ولكن إجراءات التخفيف والمراقبة المحددة مطلوبة على المدى الطويل	٤	تماماً ضمن نطاق التسامح. قبول المخاطر وإدارتها من خلال إجراءات التخفيف والرصد الروتينية.	٢	تماماً ضمن نطاق التسامح. قبول المخاطر وإدارتها من خلال إجراءات التخفيف والرصد الروتينية.	
٥	تماماً ضمن نطاق التسامح. قبول المخاطر وإدارتها من خلال إجراءات التخفيف والرصد الروتينية.	٤	تماماً ضمن نطاق التسامح. قبول المخاطر وإدارتها من خلال إجراءات التخفيف والرصد الروتينية.	٢	تماماً ضمن نطاق التسامح. قبول المخاطر وإدارتها من خلال إجراءات التخفيف والرصد الروتينية.	٢	تماماً ضمن نطاق التسامح. قبول المخاطر وإدارتها من خلال إجراءات التخفيف والرصد الروتينية.	١	تماماً ضمن نطاق التسامح. قبول المخاطر وإدارتها من خلال إجراءات التخفيف والرصد الروتينية.	
احتمالية الحدوث					مستحيلة تقريباً	منخفضة	وسط	عالية	أكيدة تقريباً	

٥. الأدوات والأساليب

مصفوفة المخاطر هي الأداة الرئيسية المستخدمة في تحليل وتقييم المخاطر. وهي واحدة من العناصر المركزية لإطار إدارة المخاطر المؤسسية ويرد وصف استخدامها وتطبيقها في القسم أدناه. في العادة، يتم تطوير مصفوفة المخاطر في وقت مبكر من دورة حياة إدارة المخاطر المؤسسية، ولكن تتم مراجعتها بانتظام ، وغالباً ما تكون المراجعة استجابةً لتغير مستوى التسامح أو شهية المخاطر في المؤسسات.

C	E	E	H	M	٥= كارثي ضرر لا يمكن إصلاحه يتسبب توقف عمليات الشركة في المستقبل المنظور
E	E	H	M	L	٤ = حرج ضرر رئيسي على المدى الطويل دائم يمكن أن يهدد أعمال الشركة
H	H	M	M	L	٣ = رئيسي تأثير جوهري على الشركة وتأثير خطير على العمليات على المدى المتوسط القصير
M	M	M	L	L	٢ = طفيف تأثير وسط ظاهر على الشركة لكنه قابل للإصلاح على المدى القصير
L	L	L	L	L	١ = ضئيل تأثير طفيف على الأعمال، قد تعاني الشركة من بعض الضرر الخفيف على المدى القصير*
٥= أكيدة تقريباً	٤= عالية	٣= وسط	٢= منخفضة	١= مستحيلة تقريباً	التأثير/احتمالية الحدوث
حدث أو يحدث في المؤسسة أكثر من مرة في السنة أو مرات متعددة في السنة الماضية في الصناعة. متوقع حدوثه في معظم الأحوال.	حدث في المؤسسة في السنة الماضية أو مرات متعددة في السنوات الخمس الماضية في الصناعة. ممكن حدوثه في معظم الأحوال.	حدث في المؤسسة في السنوات الخمس الماضية أو أكثر من مرة في السنوات العشر الماضية في الصناعة. ممكن حدوثه في وقت ما مستقبلاً	حدث في المؤسسة في السنوات العشر الماضية. سُمع عن حدوثه في الصناعة. ممكن حدوثه في حالات نادرة	لم يعرف أن حدث الحدث	
أكيدة تقريباً ٦٠%	عالية ٣٠-٦٠%	وسط ١٠-٣٠%	منخفضة ١-١٠%	مستحيلة تقريباً >١%	

#	البيان
C	كارثي
E	أقصى
M	وسط
L	منخفض

يجب مراجعة حدود/ الفواصل الزمنية لمصفوفة المخاطر على أساس دوري (كل سنتين). يمكن إجراء تعديلات استجابة للتغيرات في الأهداف أو الاستراتيجية أو خطط بيئة الأعمال أو أي عامل آخر.

٦. الأدوار والمسؤوليات

١-٦ مجلس الإدارة

- تم تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة الإشرافية على إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ميثاقه الذي يتضمن ما يلي:
- وضع ومراجعة وتوجيه سياسات وإجراءات إدارة المخاطر.
- وضع القواعد والإجراءات لتطبيق أنظمة الرقابة المناسبة لإدارة المخاطر من خلال التنبؤ العام بالمخاطر التي قد تواجهها الشركة والكشف عنها بشفافية.
- تطوير برامج التوعية اللازمة لنشر ثقافة الرقابة الذاتية وإدارة المخاطر في الشركة.
- الموافقة على بيانات شهية المخاطر.
- مسؤول عن الموافقة على السجل النهائي لمخاطر الشركات

٦-٢ لجنة التدقيق

- وفقاً لنظام الحوكمة الصادر من هيئة قطر للأسواق المالية ، يجب على لجنة التدقيق تقديم مقترح يتم اعتماده من قبل مجلس الإدارة والذي يجب أن يتضمن خطة الشركة في إدارة المخاطر على أن تتضمن - كحد أدنى - تحديد المخاطر الرئيسية التي قد تتعرض لها الشركة وفي مقدمتها مخاطر التقنية الحديثة ومدى قدرة الشركة على تحمل المخاطر، وآليات التعرف عليها، وقياسها، ومتابعتها، وبرامج التوعية بها، وسبل تفاديها أو التقليل من آثارها.
- مسؤولية عن إكمال سجل المخاطر المؤسسية لموافقة مجلس الإدارة عليه. مراجعة المخاطر التي تم تم تصعيدها من قبل مجموعات عمل المخاطر وتقديم الدعم لإدارة تلك المخاطر.
- فيما يلي مقتطف من اختصاصات لجنة التدقيق فيما يتعلق بإدارة المخاطر:
 - مراجعة أنظمة إدارة المخاطر.
 - إعداد وتقديم تقارير دورية عن المخاطر وإدارتها في الشركة إلى مجلس الإدارة - في الوقت الذي يحدده مجلس الإدارة - بما في ذلك توصياتها، وإعداد تقارير عن بعض المخاطر بناءً على طلب من مجلس الإدارة أو رئيس مجلس الإدارة.
 - تطوير ومراجعة سياسات الشركة بشأن إدارة المخاطر بانتظام ، مع الوضع في الحسبان أعمال الشركة وتغيرات السوق واتجاهات الاستثمار وخطط التوسع الخاصة بالشركة.
 - الإشراف على برامج التدريب على إدارة المخاطر التي تعدها الشركة والترشيحات لها.

٦-٣ الإدارة

- التأكد من تطبيق نظام وسياسات وإجراءات إدارة المخاطر المعتمدة من قبل مجلس الإدارة.
- مسؤولية عن تنفيذ توصيات تحسين المخاطر.
- تخصيص الموارد اللازمة لإدارة المخاطر ضمن مجال مسؤوليتها.
- تحسين العمليات التجارية أو اتخاذ القرار على أساس مخرجات عمليات إدارة المخاطر. تحديد وتقييم وعلاج المخاطر المرتبطة بالأنشطة التجارية أو اتخاذ القرار ضمن مجال مسؤوليتها.
- تنفيذ بيانات شهية المخاطر.
- مسؤولية عن ضمان إدارة المخاطر بشكل مناسب.
- تضمين إدارة المخاطر في جميع جوانب العمليات التجارية العادية.
- ضمان تنفيذ ورش عمل تحديد إدارة المخاطر على فترات منتظمة لضمان تحديث سجل المخاطر.

٦-٤ مدير المخاطر

- يسهل إدخال والمحافظة على أسلوب إدارة مخاطر "شامل" في المجالات الرئيسية وثقافة وعي بالمخاطر.
- ينسق أنشطة إدارة المخاطر ويقدم الدعم المنهجي لصنع القرار والتخطيط ووضع الميزانية وإدارة الأداء.
- يوفر التدريب على إدارة المخاطر وإدماج مبادئ إدارة المخاطر في برامج التدريب.
- ينفذ الأنشطة المصممة لدمج مبادئ إدارة المخاطر في الثقافة التنظيمية الشاملة.
- يقوم بالمراجعة الدورية لإجراءات المخاطر الحالية وتحديد مجالات التحسين.
- مسؤول عن مراجعة مخاطر/سجلات وحدة الأعمال والنظر في ما إذا كان ينبغي تصعيدها إلى سجل المخاطر الاستراتيجية وإبلاغها إلى لجنة التدقيق.
- يقدم تقريراً دورياً عن إدارة المخاطر إلى لجنة التدقيق ومجلس الإدارة وحالة المخاطر الرئيسية.
- يطور ويحافظ على ويحدث سياسات وإجراءات إدارة المخاطر.
- يقوم بمراجعة المتطلبات القانونية والتنظيمية التي قد تؤثر بشكل كبير على المخاطر بما في ذلك أية مستندات التزام ذات الصلة.
- يجب أن تتم على أساس دوري مراجعة حدود/ الفواصل الزمنية لمصفوفة المخاطر من قبل مدير المخاطر والموافقة عليها من قبل لجنة التدقيق.

٦-٥ مجموعة عمل المخاطر

- تتكون من رؤساء وحدات الأعمال ومدير المخاطر.
- تقوم بمراجعة أهم المخاطر من وحدات الأعمال للنظر في تصعيدها إلى سجل المخاطر المؤسسية.
- تقوم بمراجعة أهم إجراءات المخاطر وحركتها.

- تقوم بمراجعة مؤشرات المخاطر الرئيسية.
- تقوم بمناقشة المخاطر على مستوى وحدات الأعمال لضمان الإدارة الفعالة لجميع المخاطر بمشاركة مختلف الوظائف.
- تضمن إجراء التحليلات المناسبة لتحديد احتمالية الحدوث والتعرض المحتمل.
- مسؤولية عن مخاطر/سجلات وحدة الأعمال وتصعيد أعلى المخاطر لمدير المخاطر.

٦-٦ مسؤولو المخاطر

- مسؤولون عن تحديد وإبلاغ وإدارة المخاطر في منطقة عملياتهم.
- إعداد وثائق تحليل المخاطر بشأن المخاطر المتعلقة بمنطقة عملياتهم.
- الإبلاغ عن الحوادث التي أظهرت عدم وجود إدارة فعالة للمخاطر.
- تحديد خطط العمل ومسؤولي الإجراءات وتواريخ الاستحقاق وتحديث سجلات الإدارة والمخاطر بانتظام وفقاً لذلك.
- تنفيذ الضوابط والتوصية باتخاذ إجراءات إضافية تؤدي إلى تحسين الضوابط الموجودة أو تطوير ضوابط جديدة.

٧-٦ أبطال المخاطر

- أبطال المخاطر مسؤولون عن التنسيق والإدارة اليومية لجميع أنشطة المخاطر في منطقة مسؤوليتهم. كما أنهم مسؤولون عن الاتصال مع مدير المخاطر ورؤساء الأقسام/وحدات الأعمال بشأن إبلاغ المخاطر وعملية إدارة المخاطر. تشمل مسؤولياتهم:
- هندسة بيئة يتم فيها تعزيز إدارة المخاطر وتسهيلها والاضطلاع بها بشكل مناسب ضمن وظائفهم ، وتوفير الإطار والأدوات والتقنيات التي تضمن اتساق الأسلوب المتبع.
 - لفت انتباه مدير المخاطر ورؤساء الأقسام/وحدات الأعمال لأية مخالفات أو ثغرات أو مخاوف.
 - تقديم إحاطات/تقارير مناسبة إلى مدير المخاطر ورؤساء الأقسام / وحدات الأعمال على أساس منتظم واستعراض إجراءات المخاطر الحالية وتحديد مجالات التحسين المحتمل في وظائفهم.
 - رصد التقدم المحرز في خطط العمل التي وضعت كجزء من عملية إدارة المخاطر.

٨-٦ جميع الأفراد والأقسام

- يجب أن يكون كل من يعمل في الشركة على دراية ومسئالة عن تحديد وإدارة المخاطر في منطقة عملياتهم.
- مسؤولون عن الإبلاغ عن المخاطر لمديريهم المباشرين.

٩-٦ التدقيق الداخلي

- يقوم بتطوير برنامج تدقيق داخلي قائم على المخاطر لتقييم فعالية الضوابط الداخلية.
- يقوم برفع تقرير دوري إلى لجنة التدقيق حول إنجازات الرقابة الداخلية.
- من منظور إدارة المخاطر، يجب أن يتضمن التقرير ما يلي:
 - إجراءات الرقابة والإشراف فيما يتعلق بإدارة المخاطر.
 - مراجعة تطور عوامل الخطر في الشركة ومدى ملاءمة وفعالية الأنظمة في الشركة.
 - التزام الشركة بأنظمة الرقابة الداخلية عند تحديد وإدارة المخاطر.
 - المخاطر التي واجهت الشركة وأنواعها وأسبابها والإجراءات المتخذة في هذا الصدد.
 - اقتراحات علاج المخالفات والحد من المخاطر.

١٠-٦ المدقق الخارجي (مراقب الحسابات)

- يجب على المدقق الخارجي إبلاغ مجلس الإدارة خطياً بأية مخاطر قد تتعرض لها الشركة أو يتوقع تعرضها لها، وعن جميع الانتهاكات فور تحديدها، بالإضافة إلى إرسال نسخة من هذا الإشعار إلى هيئة قطر للأسواق المالية.

٧. المراجعة والموافقة

- تتم مراجعة وثيقة الإجراءات هذه على أساس سنوي.

٨. الملاحق

- الملحق أ: سجل المخاطر
- الملحق ب: تقرير المخاطر
- الملحق ج: خطة التدريب على إدارة المخاطر

الموافقات والإعتمادات:

	أليك جريوال المدير التنفيذي للمجموعة وعضو مجلس الإدارة
	إيوان كامبيرون المدير المالي
	الشيخ خليفة بن عبد الله آل ثاني رئيس لجنة التدقيق
	الشيخ سحيم بن عبد الله آل ثاني نائب رئيس مجلس الإدارة

الملحق (أ): سجل المخاطر

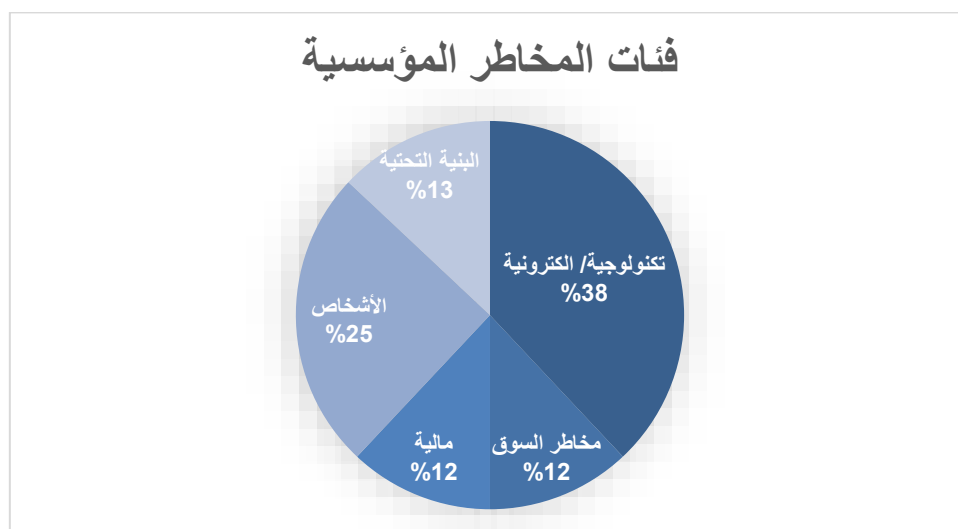
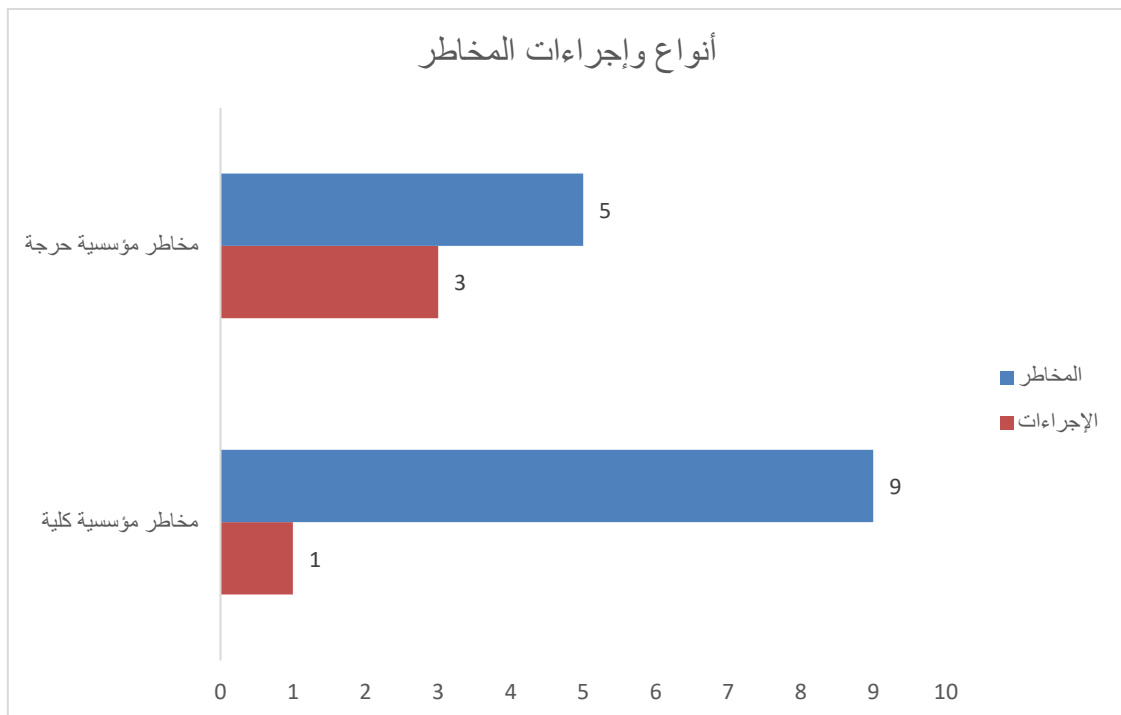
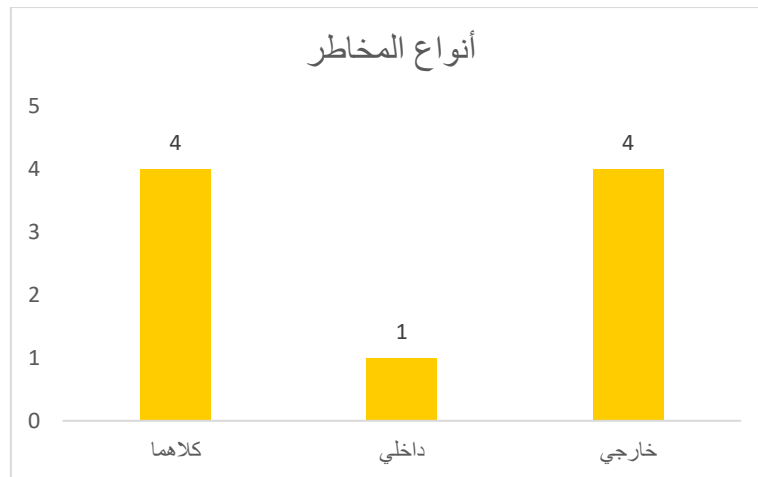
الرقم	الإشارة	القسم	داخلي/خارجي/كلاهما	فئة الخطر	الأسباب	الخطر	التبعات	مسؤول المخاطر	الاحتمالية	التأثير	التصنيف النهائي	الإجراء المقترح	مسؤول الإجراء	التواريخ الرئيسية
-------	---------	-------	--------------------	-----------	---------	-------	---------	---------------	------------	---------	-----------------	-----------------	---------------	-------------------

الملحق (ب) تقارير المخاطر (نماذج)

رقم الخطر	المخاطر المؤسسية الأعلى	الاتجاه
-----------	-------------------------	---------

مصفوفة المخاطر الموحدة					مستوى التأثير
4	1 8				5 = كارثي ضرر لا يمكن إصلاحه يتسبب توقف عمليات الشركة في المستقبل المنظور
	5 6	2 3 7			4 = حرج ضرر رئيسي على المدى الطويل دائم يمكن أن يهدد أعمال الشركة
		9			3 = رئيسي تأثير جوهري على الشركة وتأثير خطير على العمليات على المدى المتوسط القصير
					2 = طفيف تأثير وسط ظاهر على الشركة لكنه قابل للإصلاح على المدى القصير
					1 = ضئيل تأثير طفيف على الأعمال، قد تعاني الشركة من بعض الضرر الخفيف على المدى القصير*
1 = مستحيلة تقريباً	2 = منخفضة	3 = وسط	4 = عالية	5 = أكيدة تقريباً	

عدد المخاطر الكلية في المؤسسة	
عدد الإجراءات الكلية	
عدد المخاطر الحرجة الكلية	
عدد الإجراءات الكلية للمخاطر الحرجة	



الملحق (ج) خطة تدريب إدارة المخاطر

خطة تدريب إدارة مخاطر المؤسسة

١-١ الغرض

إن الغرض من خطة التدريب هو تحديد استراتيجيات وأنشطة التدريب المناسبة المطلوبة لتحقيق نتائج التعلم المطلوبة لجميع العاملين لدعم عمل إدارة مخاطر المؤسسة (ERM) بطريقة فعالة.

٢-١ أهداف التدريب

تم تصميم التدريب للتركيز على المبادئ والمفاهيم الأساسية لإدارة المخاطر ويهدف إلى تحديد السياق على كلا المستويين الداخلي والخارجي، وتحديد وتقييم مخاطر الأهداف وكذلك النظر في أساليب إدارة المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، يدرس التدريب كيفية لعب البلاغ لاتصال دوراً حيوياً في نجاح إدارة المخاطر. تم تصميم البرنامج لرفع مستوى الوعي بطريقة تفاعلية لضمان تزويد المشاركين بمجموعة المهارات والمعرفة الصحيحة.

وتتمثل أهداف خطة التدريب في الآتي:

- تحديد أصحاب المصلحة لتقييم مخاطر معينة.
- أساليب تقييم المخاطر التي سيتم تطبيقها.
- بناء الوعي والفهم حول خطر أو مشكلة معينة.
- التعلم من أصحاب المصلحة.
- التأثير على الجمهور المستهدف بزيادة مستوى وعيهم.
- تطوير فهم أفضل لعملية إدارة المخاطر ؛ و
- تطوير ثقافة وعي بالمخاطر.

٢. منهجية التدريب

تدريب كافة مسؤولي المخاطر من قبل مدير المخاطر								
هذا تدريب إنعاشي لكافة مسؤولي المخاطر بالأقسام – الإدارة العامة، السيارات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، السفريات، أسواق الطاقة والصناعة، الأجهزة المنزلية والالكترونيات، مانوير، قطر لوجستكس، يقدمه مدير المخاطر								
تدريب كافة أبطال المخاطر من قبل مدير المخاطر								
هذا تدريب إنعاشي لكافة أبطال المخاطر بالأقسام – الإدارة العامة، السيارات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، السفريات، أسواق الطاقة والصناعة، الأجهزة المنزلية والالكترونيات، مانوير، قطر لوجستكس، يقدمه مدير المخاطر								
تدريب توعية من أبطال المخاطر لكافة العاملين بأقسامهم								
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	السيارات	الإدارة العامة	السفريات	أسواق الطاقة والصناعة	الأجهزة المنزلية والالكترونيات	قطر لوجستكس	مانوير	شركة الخليج للمختبرات

قياس الفعالية والتغذية الراجعة

- يتم قياس فعالية التدريب طوال مدته من خلال أساليب متعددة ، بما في ذلك عمليات التقييم ، والحصول على التغذية الراجعة وعمليات المراجعة (نقاط التفتيش) المنتظمة.