

سياسة إدارة المخاطر بشركة موبى للصناعة



اعتماد مجلس الإدارة

الاسم	الصفة	التوقيع
فهد محمد برجس الناصر	رئيس مجلس الإدارة	
عبدالله محمد برجس الناصر	نائب رئيس مجلس الإدارة	
ياسر حامد عبدالله القحطاني	عضو	
سعد عجلان إبراهيم العجلان	عضو	
أسماء طلال جميل حمدان	عضو	
رقم الإصدار: ٢٠٢٥/١ م تاريخه: ٢٠٢٥/٠٣/٠٧ عدد الصفحات: ٩		الختم:



1 - الهدف :

- وضع إطار شامل وواضح لإدارة المخاطر بناءً على أفضل الممارسات العالمية في إدارة المخاطر .
- تحديد مستويات وحدود تقبل المخاطر (Risk Appetite Threshold).
- رفع مستوى الوعي والإدراك لدى كافة منسوبي الشركة حول إدارة المخاطر، وآلية تقليل المخاطر، الإبلاغ عن المخاطر، ورفع التقارير حولها.
- تقييم تعرض كافة إدارات ومصانع وفروع الشركة للمخاطر والمشاركة في تحديد طبيعة الإجراءات الرقابية المناسبة تجاهها
- مساعدة الإدارات داخل الشركة لتحسين منظومة الرقابة الداخلية وتعزيز العمليات الداخلية، مما يعكس الأثر في تقليل من احتمال حدوث خسائر نتيجة التعرض للمخاطر.
- بناء قاعدة بيانات تتضمن على كافة الأحداث الداخلية والخارجية المحتملة، والعمل على تحديثها ومراجعتها بشكل مستمر.

2 - المجال :

- يشمل العمل بهذه السياسة كل إدارات وفروع ومصانع شركة موبى للصناعة بالملكة العربية السعودية.

3 - التبعية الإدارية :

- تتبع إدارة المخاطر وظيفياً وإدارياً للرئيس التنفيذي.

4 - التعريفات :

- **المخاطر:** تعرف المخاطر: بأنها الأحداث المحتملة الحدوث (أحداث داخلية، أحداث خارجية). ويمكن تصنيف المخاطر إلى مخاطر استراتيجية، مخاطر مالية، مخاطر تشغيلية، مخاطر حوكمة.
- **المخاطر المتأصلة:** وهي المخاطر المرتبطة بالعملية أو الاجراء على افتراض عدم توفر أي ضوابط أو أي من الاجراءات الرقابية .
- **المخاطر المتبقية:** وهي عبارة عن الوزن المتبقي من المخاطر الكامنة بعد تحديد الضوابط الرقابية والعمل على تقييم كفاءتها وفعاليتها .
- **برنامج التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية :** عملية تحديد وتحليل وتقييم الضوابط الرقابية، بالإضافة إلى تحديد الضوابط الرقابية وتقييم كفاءتها وفعاليتها، ويتم التقييم من خلال عنصرين رئيسيين (الأثر والاحتمالية) .
- **مؤشرات المخاطر الرئيسية KRI:** هي مؤشرات يتم تحديدها على مستوى المخاطر ، ووضع حدود لها لرصد المخاطر التي يمكن أن تنشأ من ظاهرة أو نظام أو عملية معينة لإمكانية الكشف المبكر والسريع عن أي تحول أو تغير إيجابي أو سلبي فيها.
- **الفرص:** هي اية دلائل او علامات أو مؤشرات خارجية تعمل على تحقيق مكاسب للشركة مثل ظهور تقنيات حديثة ، البحث عن منتجات جديدة أو وجود نوع جديد من المستهلكين في حاجة للمنتج وتغير الأوضاع الاقتصادية.
- **الاجراءات الرقابية:** هي إجراءات يتم وضعها بهدف تخفيف الأثر السلبي الناتج عن التعرض للمخاطر التي قد تتعرض لها الشركة .

5 - المسؤوليات والمهام :

• الرئيس التنفيذي للشركة :

يتمثل دور الرئيس التنفيذي في دعم تطبيق إطار عمل إدارة المخاطر وتسهيل عملها وذلك من خلال تعزيز مبادئ التوعية بالمخاطر في جميع أنحاء الشركة ، والأدوار الرئيسية للرئيس التنفيذي هي:

- ❖ مراقبة وضمان تطبيق إطار إدارة المخاطر.
- ❖ تعزيز ثقافة ووعي وإلمام الإدارات بالمخاطر.
- ❖ مراجعة تقييمات المخاطر ، ومراجعة خطط تقليل المخاطر التي تم إعدادها بالتعاون مع الإدارات المعنية .
- ❖ مراجعة تطور وتنفيذ منهجيات وأدوات المخاطر ، بما في ذلك التقييمات وإعداد التقارير وقاعدة بيانات الأحداث.
- ❖ مراجعة واعتماد تقارير إدارة المخاطر ، والتي تتضمن على أهم المخاطر على مستوى الشركة ، خطط تقليل المخاطر ، حالة تنفيذ خطط تقليل المخاطر ، المخاطر الناشئة على مستوى الشركة.
- ❖ ضمان تخصيص الموارد الكافية في إدارة المخاطر حسب الحاجة.
- ❖ تفويض الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بإدارة المخاطر.

• إدارة المخاطر:

- المهام الإشرافية : تتمثل الأدوار الرئيسية لمدير المخاطر ما يلي:

- ❖ وضع خطط العمل والإشراف على أنشطة إدارة المخاطر
- ❖ وضع استراتيجية ومبادئ وإطار عام وسياسة إدارة المخاطر.
- ❖ رفع مستوى الفهم والإدراك حول إدارة المخاطر .
- ❖ الإشراف على فاعلية تطبيق عمليات إدارة المخاطر.
- ❖ رفع التقارير إلى الرئيس التنفيذي ولجنة المراجعة بشأن وظيفة المخاطر.
- ❖ تحديث سياسة إدارة المخاطر وغيرها من وثائق إجراءات إدارة المخاطر بشكل دوري.
- ❖ تقديم مقترحات حول تحسين الضوابط الرقابية .
- ❖ تسهيل إجراءات التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية.
- ❖ حفظ وتحديث قاعدة بيانات الأحداث التشغيلية للشركة.
- ❖ وضع إطار عمل مؤشرات المخاطر الرئيسية ورفع التقارير بشكل منتظم عنها.
- ❖ التنسيق بين الإدارات داخل الشركة لضمان استمرارية العمل وخطة التعافي من الكوارث.
- ❖ تصعيد المخاطر ذات الأولوية العالية إلى الجهات المختصة.
- ❖ تحديد أفضل الممارسات من داخل الشركة أو من المصادر الخارجية وتبادل هذه الممارسات مع الإدارات في جميع أنحاء الشركة.
- ❖ مراجعة خطط العمل المعدة من قبل الإدارات داخل الشركة حول المخاطر الخاصة بهم والية تطبيق الإجراءات الرقابية.
- ❖ جمع وتقديم تقرير عن المخاطر الكلية وفعالية الرقابة والإجراءات المتخذة.
- ❖ تقديم المعلومات الضرورية فيما يتعلق بإدارة المخاطر إلى الجهة الرقابية أو المراجعين الخارجيين.
- ❖ تقييم المخاطر التي ينطوي عليها تطوير المنتجات والعمليات والخدمات الجديدة.
- ❖ اعتماد إجراءات عمل محددة لتنفيذ هذه السياسة.

- المهام الغير اشرافية :

- ❖ التعرف على المخاطر الكامنة في جميع الأنشطة داخل الشركة والإدارات من خلال كل من البيئة الداخلية والخارجية.
- ❖ التأكد من أن تدابير الرقابة الداخلية والأنظمة المعمول بها كافية لتحديد ومعالجة الأحداث .
- ❖ تقييم الخسائر المحتملة التي قد تؤثر على العمليات داخل الشركة نتيجة التعرض للمخاطر من حيث حجم وتكرار الأحداث.
- ❖ تصنيف المخاطر التي قد تتأثر الشركة بها من حيث التعرض الى مخاطر يمكن السيطرة عليها ولا يمكن السيطرة عليها.
- ❖ المتابعة والتأكد من أن الإجراءات الرقابية المناسبة تم اتخاذها من قبل الجهات المعنية للسيطرة والحد على المخاطر.
- ❖ تحديد تكاليف السيطرة على المخاطر التي يمكن التحكم فيها ان أمكن ومقارنتها مع وتيرة وحجم الخسائر المحتملة من أجل تقييم ما إذا كان ينبغي أن تسيطر هذه المخاطر وإلى أي مدى.
- ❖ النظر في أثر المخاطر التي لا يمكن السيطرة عليها وتقييم ما إذا كانت الشركة عليها تخفض من مستوى الأنشطة التي توجد فيها مثل هذه المخاطر، أو إنهاءها تماما، أو قبول المخاطر أو الاستعانة بطرف خارجي.
- ❖ إعداد تقرير يتضمن تأثير المخاطر مع الية السيطرة عليها وتكلفة السيطرة عليها ان أمكن مع تدعيمها بالتوصيات والمقترحات.
- ❖ تحديد مستوى المخاطر التي تم التقليل من حدتها ومعرفة ما إذا كانت المخاطر المتبقية تتماشى مع الرغبة في المخاطرة داخل الشركة ومراقبتها.
- ❖ تقييم نقاط الضعف في الأنشطة المختلفة داخل الشركة.
- ❖ تقييم المخاطر المتعلقة بالمنتج الجديد والنشاط، والسوق، والعمليات والأنظمة الآلية قبل اعتمادها للوقوف عند المخاطر ان وجدت.
- ❖ التأكد من أن مثل هذه المنتجات والأنشطة والأسواق والعمليات والأنظمة تتماشى مع استراتيجية الشركة.
- ❖ استعراض كافة تقارير المراجعة الداخلية للإدارات والفروع وتقارير الجودة الشاملة (الفروع) وشكاوى العملاء وتحديد وتقييم ومحاولة تحسين الملاحظات المذكورة على الأنشطة المختلفة داخل قاعدة بيانات الاحداث.

• باقي ادارات الشركة :

وتشمل الأدوار والمسؤوليات ما يلي:

- ❖ فهم المخاطر المحتملة والمتعلقة بأعمال الإدارات ومدى تأثيرها على مستوى الشركة.
- ❖ الموافقة على الإجراءات الخاصة في تنفيذ هذه السياسة أو تعيين المنسقين من داخل الادارة للقيام بذلك.
- ❖ التأكد من أن جميع الإجراءات التصحيحية ضد أي من نقاط الضعف تعمل بفاعلية.
- ❖ المراجعة والموافقة على نتائج التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية.
- ❖ التأكد من فعالية الإجراءات التصحيحية واستكمالها على وجه السرعة.
- ❖ ضمان الإبلاغ عن معلومات المخاطر المطلوبة، وتلبية جميع المعايير المحددة من حيث التوقيت والنزاهة. تصميم وتشغيل ومراقبة نظام مناسب من الضوابط.
- ❖ إدارة ومراجعة المخاطر كجزء من العمليات لديها بشكل دوري .
- ❖ إدراج متطلبات هذه السياسة بعمل تقييم المخاطر الخاص بالمنتجات او العمليات الجديدة أو عمليات الاستحواذ.

• ادارة المراجعة الداخلية :

- تقوم المراجعة الداخلية بدور رئيسي في عملية إدارة المخاطر. وحيث انها مستقلة عن إدارة المخاطر فمن شأنها أن تضمن سلامة العملية وأنه يتم اتباع العملية والضوابط ذات الصلة. وتشمل أدوار المراجعة الداخلية ما يلي:
- ❖ تقييم مستقل على عمليات الإدارات المختلفة داخل الشركة.
 - ❖ تقييم مدى كفاية وفعالية عمليات إدارة المخاطر والمراقبة عليها.
 - ❖ مراجعة مستويات المخاطر المحددة للإدارة المعنية (إن وجدت)، وتصنيفات المخاطر مراقبتها، ودراسة منهجية وأنظمة قياس المخاطر التشغيلية.
 - ❖ مشاركة نتائج تقييماتها مع إدارة المخاطر والإدارة العليا ولجنة المراجعة.

❖ البيئة الداخلية :

● الثقافة الداخلية للشركة :

تلعب الثقافة تجاه المخاطر داخل الشركة دوراً مهماً في نجاح الشركة، بالتالي فإن اتباع ثقافة المخاطر والتي تتماشى مع القيم الداخلية للشركة من شأنها إيجاد آلية قوية وذات أثر إيجابي عند دخول الشركة لمخاطر جديدة فرص أعمال جديدة واتخاذ القرارات والإجراءات الرقابية الصحيحة في ضبط هذه المخاطر وتحقيق الأهداف المرجوة منها. هنالك عدة عوامل داخلية وخارجية تؤثر على ثقافة المخاطر داخل الشركة، وهنالك أيضاً عدة محاور توجه وتنظم ثقافة المخاطر داخل الشركة :

❖ استراتيجية الشركة والإدارة العليا.

❖ الاتصال وتبادل المعلومات داخل الشركة.

❖ تصميم الأنظمة والدورات التشغيلية.

❖ الهيكل التنظيمي للشركة.

❖ النزاهة والشفافية والإفصاح .

● الرغبة في المخاطرة (شبيهة المخاطر) :

هو حجم المخاطرة المراد اخذها لتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية، وهذه المخاطر المراد - اتخاذها المتوقع وجودها) تتكون من معطيات كمية ونوعية، وتقوم الشركة بقياس تصنيفات المخاطر بناءً على الحدود المحددة لكل منها من خلال تحديد السقوف والمراقبة لكل من رأس المال، جودة الأصول، السيولة، تقلب الأرباح، دوران الموظفين، والأمور المتعلقة بالامتثال إلى القوانين والأنظمة والتأثير على سمعة الشركة وتقييم الإجراءات الرقابية والمخاطر).

● وضع الأهداف :

بعد تحديد الأهداف الاستراتيجية للشركة من قبل الإدارة العليا، يتم مشاركتها مع كافة إدارات الشركة بناءً على تفهم الأدوار المنوطة بهم لتحقيق هذه الأهداف، وكما أن أحد أهداف إدارة المخاطر هو تقييم أهداف الإدارات المنبثقة من أهداف الشركة ما يتعلق بالمخاطر التي تؤثر سلباً على تحقيق هذه الأهداف المرجوة.

● تحديد الأحداث الداخلية والخارجية :

تتعاون الإدارات مع إدارة المخاطر بالشركة بهدف تحدي الأحداث الداخلية والخارجية، ويتم ذلك من خلال استخدام نماذج إدارة المخاطر ، ويتم جمع هذه النماذج في قاعدة بيانات بشكل منتظم في إدارة المخاطر بهدف مراجعة النتائج مع برنامج التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية وعمل المقارنات التاريخية.

● تقييم المخاطر (الاحتمالية والأثر - للمخاطر المتأصلة والمتبقية) :

- نطاق عمل التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية :-

الهدف الرئيسي من هذه المنهجية هو تحديد وتقييم المخاطر والإجراءات الرقابية، ويتم تحديد المخاطر المتأصلة في كل الأنشطة والمنتجات والدورات التشغيلية والأنظمة الالكترونية، ويتم اتباع أحد الأساليب والوسائل التالية:

❖ ورش العمل : وهي آلية تضمن اشتراك الموظفين المعنيين للتحديث عن المخاطر الخاصة بعملياتهم وإجراءاتهم وتحديد التحسينات المقترحة والية تطبيقها، كما يمكن التطرق إلى برنامج الأحداث (قاعدة بيانات الأحداث والدورات التشغيلية الخاصة بإدارتهم للوصول إلى تفهم واضح ضمن خطة عمل.

❖ الاستبيان : وذلك عن طريق انشاء ووضع أسئلة شاملة وواسعة للموظفين والتي تخص انشطتهم وعملياتهم.

❖ الأسلوب المدمج : وذلك بأن يتم عقد ورشة عمل مع الأشخاص والحاقيها لاحقاً بالاستبيان ضمن فترات زمنية محددة ومتفق عليها مع الإدارات المختلفة داخل الشركة، ويمكن عقد ورش عمل إضافية لاحقاً إذا ما استحدث نشاط جديد داخل الإدارة أو

عند ظهور حدث قد يؤثر سلبا على الإدارة، وهذا الأسلوب يضمن مشاركة جميع الأطراف داخل الإدارة المستهدفة وتبقى عملية التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية فاعلة.

وتعتبر آلية تقييم المخاطر عملية مستمرة وعلى كافة ادارات الشركة ان تقوم بتقييم وفحص أي تغيرات داخلية أو خارجية والتي قد تؤثر على بيئة المخاطر لديها وخاصة عند المتغيرات التالية :-

❖ التغير في البيئة التشغيلية والأنشطة الخاصة بالعمل .

❖ تغيرات على الأنظمة الالكترونية .

❖ المنتجات والخدمات الجديدة .

❖ التغير في الأنظمة واللوائح والتشريعات .

● تقييم المخاطر:

يتكون تقييم المخاطر من ثلاث مكونات كالتالي :

❖ تقييم المخاطر الكامنة (المتأصلة) : وهي المخاطر المرتبطة بالعملية او الاجراء على افتراض عدم توفر أي ضوابط او أي من الاجراءات الرقابية المخففة من حدة وتكرار هذه المخاطر، ويتم تقييم المخاطر الكامنة من خلال توقع تكرار حدوثها وشدة تأثيرها ونوع المنطقة التي تؤثر فيها.

❖ تقييم الضوابط الرقابية : ويتم فحص وتقييم الإجراءات الرقابية المصممة لضبط مخاطر معينة للوصول الى المخاطر المتبقية، ويتم احتساب كفاءة الاجراء الرقابي وفقا لتصميم هذا الاجراء وفاعلية تطبيقه على ارض الواقع.

❖ تقييم المخاطر المتبقية : وهي عبارة عن الوزن المتبقي من المخاطر الكامنة بعد ضبطها بالإجراءات الرقابية المصمم لها وكفاءة تطبيق الاجراء الرقابي ويتم عمل تقييم دوري ومنتظم لمراجعة ومراقبة بيئة المخاطر الخاصة بالإدارة المعنية بالتعاون ما بين هذه الإدارات وإدارة المخاطر.

● تطوير مؤشرات المخاطر الرئيسية :

والتي تعتبر بمثابة نظام الإنذار المبكر على شدة وحدة المخاطر التي تتأثر بها الشركة، حيث يتم اعداد مؤشرات المخاطر لإدارات الشركة بحيث تعطي دلالة للتعامل مع المخاطر المختلفة والتخفيف من حدتها في كل إدارة، وتهدف الية تطبيق مؤشرات المخاطر الرئيسية الى التالي:

❖ تزويد معلومات استباقية واستطلاعية للإدارة.

❖ تمكين الإدارة باتباع نهج استباقي في التحوط وإدارة المخاطر، عن طريق إعطاء معلومات واضحة تدعم تحديد الفجوة في منظومة الرقابة واتخاذ الإجراءات الوقائية او التصحيحية في الوقت المناسب .

❖ توفير أدوات فعالة لمراقبة المخاطر وتتبع التغيرات في مستويات هذه المخاطر وإبقاء الإدارة على علم بالمستجدات في منظومة الرقابة.

❖ تساعد في تقييم الإجراءات الحالية بأفضل الممارسات العالمية المتبعة بشكل فعال.

● الاستجابة للمخاطر (التجنب ، القبول ، التقليل أو المشاركة) :

تقوم الشركة بتطبيق نظام مراقبة سليم لإدارة المخاطر بالمقارنة مع مستوى المخاطر المراد تقبله ويتم تحليل التكلفة / الفائدة ان أمكن من قبل إدارة المخاطر وبناء على ذلك يتم اتخاذ قرار التخفيف الخاصة بها، سواء للسيطرة / التخفيف من المخاطر أو تحملها، وبما يتعلق بالمخاطر التي لا يمكن السيطرة عليها تقوم الشركة بأخذ قرار بقبول هذه المخاطر أو التقليل من العمليات فيها أو الغائها تماما من العمليات.

• الأنشطة الرقابية وعملها السياسات والإجراءات) :

• منظومة الرقابة الداخلية.

❖ إطار المراجعة الداخلية :

تقوم إدارة المراجعة الداخلية بالمراجعة بشكل دوري ومستقل على العمليات داخل كل إدارة وعندما يتم التعرف على قصور مرتبط بالإجراءات الرقابية من خلال مراجعتها تقوم بإعلام كافة الجهات المعنية ومن بينها إدارة المخاطر.

❖ إدارة الجودة الشاملة :

تقوم إدارة الجودة الشاملة بإجراء مراجعة منتظمة للفروع والمستودعات وذلك للحماية من أي مخالفات تنظيمية بحيث تضمن أن العمليات في الفروع والمستودعات تتماشى مع القواعد واللوائح التنظيمية، ويتم الإبلاغ عن ضعف الرقابة من خلال مراجعتها للجهات المعنية ومن بينها إدارة المخاطر .

❖ السياسات والإجراءات :

لكل إدارة او قسم دليل سياسات وإجراءات موثق ومعتمد ، ويتم مراجعة هذه السياسة والإجراءات بصورة دورية ويجب ان تتضمن هذه السياسات والإجراءات الضوابط الرقابية التي تحد قدر الإمكان من المخاطر مثل التالي:

✓ الفصل في المهام

✓ تجنب الأدوار التي تؤدي إلى تضارب المصالح.

✓ التحقق من الية تسوية المعاملات وتوثيقها

✓ حماية الأصول والأموال والمعلومات.

❖ ادارة الحد من الخسائر:

التأكد من تطبيق السياسات والإجراءات في نطاق عملها المستودعات والفروع وذلك فيما يتعلق بالتالي:

✓ تسليم الكميات الصحيحة للفروع وأمن وتنظيم عملية الاستلامات بين الفروع والمستودعات.

✓ التأكد من حماية البضائع من السرقة أثناء النقل.

✓ معالجة معلقات المخزون بين المستودعات والفروع.

✓ التعاون مع الإدارات الأخرى بهدف التقليل من عجوزات المخزون في الفروع.

❖ مكتب إدارة المشاريع :

التأكد بما يتعلق بالمشاريع بان الاجراءات تسير بشكل صحيح وحسب التسلسل والإطار الزمني والموازنة المعتمدة، لضمان جودة العمل وتحقيق الهدف المرجو من هذه المشاريع، بالإضافة إلى رفع تقارير عن حالة المشاريع للإدارة التنفيذية بالشركة، وتحديد أية معوقات ومخاطر مرتبطة بها.

❖ الإلتزام بسياسة إدارة المخاطر:

على كل إدارة وقسم التأكد من ان موظفيها على معرفة بثقافة المخاطر المتعلقة بهم، كما ان على إدارة المخاطر عقد دورات وبرامج تدريبية بشكل دوري لزيادة معرفة الموظفين بثقافة المخاطر.

❖ خطط العمل التصحيحية :

تتعاون إدارة المخاطر مع باقي الإدارات والاقسام في تطوير خطط اتخاذ إجراءات تقليل المخاطر من خلال برنامج التقييم الذاتي للمخاطر ومؤشرات المخاطر الرئيسية والاحداث المختلفة داخل الشركة، وتقع مسؤولية إدارة المخاطر في متابعة تطبيق هذه الإجراءات وارسال التقارير الى الإدارة بشكل مستمر .

❖ إجراءات خطة استمرارية العمل وخطة مواجهة الكوارث :

وبالإضافة إلى المخاطر المرتبطة بالعمليات الداخلية، فإن الشركة معرضة أيضا للأحداث والمخاطر الخارجية، والتي قد تؤثر على قدرة الشركة في الاستمرار في عملياتها وتحقيق بعض أو كل الأهداف المرجوة. وللتصدي لهذه المخاطر، تقوم الشركة بوضع خطط استمرارية العمل وخطط التصدي للكوارث الخاصة بتقنية المعلومات بوضع سيناريوهات معقولة، وتتضمن أهداف خطة استمرارية العمل التالي:

- ✓ تطوير العمليات والخطط الخاصة باستمرارية الاعمال داخل الشركة بشكل متناسق وقوي.
- ✓ التأكد من توفر أنظمة التقنية الأساسية والحساسة التي تضمن سير العمليات.
- ✓ محاولة ضمان لقدر مقبول من التعافي من الاحداث والمخاطر.
- ✓ محاولة ضمان الوفاء باحتياجات الإدارات والاقسام للاستمرار بتقديم الخدمات للعملاء والزبائن.

❖ التعاقد الخارجي :

قد تلجأ الشركة الى الاستعانة بطرف خارجي لديه المعرفة والمهارة الكافية في بعض من عملياتها، وذلك لنقل مخاطر تلك العمليات الى الطرف المستعان به ويتم الاستعانة بمصادر خارجية لميزة تجارية من حيث التكلفة، والاستفادة من الخبرات والتعامل مع حجم العمليات، ونقل المخاطر وما إلى ذلك، ولا يقلل هذا الأمر من مسؤوليات الشركة من التأكد أن جميع أنشطة الاستعانة بمصادر خارجية تتم بطريقة آمنة وبما يتفق مع القانون المعمول به وتقوم الشركة لاحقا بإدارة جميع المخاطر المتبقية بما في ذلك تعطيل الخدمات المقدمة، مع الأخذ بعين الاعتبار ان الاستعانة بمصادر خارجية لا يعني تفويض مسؤوليات الإدارة العليا في إدارة المخاطر المتعلقة بالأنشطة والعمليات الى الطرف الخارجي، ولا يحد أيضا من صلاحياتها على هذه العمليات والأنشطة.

❖ المعلومات والاتصال (التمعق في عمليات الإدارة وربطها مع الإدارات الأخرى) :

- رفع التقارير:

تعتمد جودة التقارير الموجودة على الإدارات التي تقوم بها وكذلك قطاع تقنية المعلومات في توفير بيانات ومعلومات دقيقة في الوقت المناسب، حيث تقوم إدارة المخاطر جنبا إلى جنب مع الإدارة او القسم بتحديد التقارير المتعلقة بإدارة المخاطر لديهم، وتحمل الإدارة المعنية مسؤولية التأكد من أن جميع المعلومات المتعلقة بالمخاطر المطلوبة تفي بجميع المعايير المحددة من حيث الاكتمال والتوقيت والنزاهة، وهذا يعزز نشر الوعي بالمخاطر داخل الشركة وتقييم المخاطر على شكل فترات متتالية مثل:

- ✓ التقارير الخاصة بالمخاطر والتي ترسل الى الإدارة المعنية لأخذ الإجراءات الاستباقية للحد من هذه المخاطر.
- ✓ التقارير المختلفة والتي تأتي من مختلف الإدارات ومن خلالها يمكن تقييم ثقافة المخاطر.
- ✓ التقارير الخاصة بنقاط الضعف في مختلف المجالات وايضا خطط التصحيح واي عوائق في تطبيق الإجراءات التصحيحية.

❖ المراقبة :

يشكل رصد ومراقبة المخاطر أحد الركائز الأساسية في عمليات الشركة، بحيث يكون نطاق الرقابة كالتالي:

- ✓ مراقبة المخاطر بشكل دوري من خلال مؤشرات المخاطر التي تم وضعها ومن خلال برنامج التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية، وقاعدة بيانات الاحداث.
- ✓ التقارير الخاصة بالمخاطر الرئيسية مقرونة بالإجراءات الرقابية التي تحد منها والاحداث المتعلقة بها.
- ✓ مخاطر العمليات الخارجية والعمليات التي تم اسنادها الى شركات خارجية.

7 - مكونات أخرى في إدارة المخاطر:

❖ العمليات الخاصة بالمنتجات والخدمات الجديدة:

تلتزم كل إدارة داخل الشركة بتقييم وحصر المخاطر الكامنة قبل إدخال أو تنفيذ أنشطة أو عمليات أو نظم جديدة، وستقوم إدارة المخاطر بمراجعة ومساعدة هذه الإدارات في عمليات التقييم الخاصة بهذه الأنشطة الجديدة.

❖ المخاطر الاستراتيجية:

المخاطر الاستراتيجية عبارة عن الأثر الحالي أو المستقبلي على الأرباح ورأس المال واستمرارية أعمال الشركة الناجم عن القرارات الإدارية الغير مدروسة، التنفيذ غير السليم للقرارات، أو عدم الاستجابة للتغيرات الاقتصادية، وقد تنجم هذه المخاطر أيضا نتيجة عدم توافق الاستراتيجيات التي تم تطويرها في الإدارات لتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية، كذلك من الموارد الموزعة للوفاء بهذه الأهداف، وجودة التنفيذ للأهداف، ويمكن تقسيم المخاطر الاستراتيجية على شكل تهديدات كالتالي:

✓ التهديدات الكلية التي تنبثق عن البيئة السياسية العامة والاقتصادية التي تعمل فيها الشركة.

✓ تهديدات القطاع التي تنشأ عن الاتجاهات أو الشكوك والتي تعيد تشكيل تجارة التجزئة.

✓ التهديدات التشغيلية التي تؤثر على الأداء الاستراتيجي للإدارة.

ويتم تقييم المخاطر الاستراتيجية من خلال اعتماد نهج قائم على ورش العمل مع كافة الإدارات المعنية والتي من شأنها ان تساعد في استخلاص نقاط الضعف الاستراتيجية المحتملة على مستوى الإدارات، وأيضا على عرض شامل للعمليات التي يتم وضعها داخل الشركة. ويتم تقييم هذه المخاطر القطاعية والتشغيلية للوصول إلى المخاطر الاستراتيجية للشركة التي تم تحديدها من خلال ورش العمل بوضع الأثر والاحتمالية وفقا لنهج التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية، ووضع خطط العمل والإجراءات التصحيحية الاستباقية للحد من هذه المخاطر.

❖ المخاطر المتعلقة بالسمعة:

مخاطر السمعة هي الخسائر الناتجة عن الأحداث التي تؤثر على سمعة الشركة، مثل تورطها في أعمال خاطئة، احتيال، أو دعوى قضائية، شكاوى العملاء، أو تعامل غير أخلاقي مع الموردين والعملاء، أو غرامات من جانب الهيئات التنظيمية، أو من الموظفين الذين يتورطون في الاحتيال أو أي أنشطة إجرامية أخرى، إلخ... والتي قد تزعزع ثقة العملاء والموردين في الشركة وتقوم إدارة المخاطر بتحديد المخاطر التي قد تؤثر على سمعة الشركة وتقييمها من خلال برنامج التقييم الذاتي للمخاطر والإجراءات الرقابية لكل إدارة على حدة بالإضافة إلى التقييم الخاص بالمخاطر الاستراتيجية.

8 - مؤشرات الأداء:

✓ تحدي المخاطر على مستوى كافة إدارات وعمليات الشركة.

✓ بناء مؤشرات المخاطر الرئيسية ومتابعتها.

✓ رفع التقارير الدورية عن حالة المخاطر وحالة إجراءات تقليل المخاطر.

✓ بناء تقارير حول المخاطر وحالة إجراءات تقليل المخاطر.

✓ رفع مستوى ثقافة المخاطر بين موظفي الشركة.

✓ أخذ الإجراءات التصحيحية لضمان عدم السماح باستغلال الثغرات في الإجراءات والسياسات المكتوبة.