

شركة قطر للسينما وتوزيع الافلام
شركة مساهمة قطريه (ش . م . ق . ع)

سياسات ولوائح إدارة المخاطر

المحتويات

- . أولاً: مفاهيم إدارة المخاطر وأنواعها .
- . ثانياً : سياسة إدارة المخاطر .
- . ثالثاً / لائحة إدارة المخاطر .

أولاً: مفاهيم إدارة المخاطر وأنواعها .

• مقدمة

إدارة المخاطر (Risk Management) هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها. تتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل أثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها. كما يمكن تعريفها بأنها النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه الشركة .

محتويات

- (١) تمهيد .
- (٢) خطوات عملية إدارة المخاطر.
- (٣) كيفية التعامل مع المخاطر.
- (٤) وضع الخطة.
- (٥) التنفيذ.
- (٦) مراجعة وتقييم الخطة.
- (٧) المحددات (المعوقات).
- (٨) مجالات تطبيق إدارة المخاطر.
- (٩) إدارة المخاطر على المستوى المؤسسي.
- (١٠) إدارة المخاطر واستمرارية العمل.
- (١١) أساليب التعامل مع المخاطر.
- (١٢) أنواع المخاطر المالية .

١- تمهيد :-

المخاطرة (Risk) وحسب تعريف (ISO/IEC) هو عبارة عن ربط بين احتمال وقوع حدث والآثار المترتبة على حدوثه.

إن إدارة المخاطر التقليدية تركز على المخاطر الناتجة عن أسباب مادية أو قانونية ومن جهة أخرى فإن إدارة المخاطر المالية تركز على تلك المخاطر التي يمكن إدارتها باستخدام أدوات المقايضة المالية. بغض النظر عن نوع إدارة المخاطر، فإن جميع الشركات الكبرى وكذلك المجموعات والشركات الصغرى لديها فريق مختص بإدارة المخاطر.

في حالة إدارة المخاطر المثالية، تتبع عملية إعطاء الأولويات، بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتمالية حدوث عالية تعالج أولاً بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد. عملياً قد تكون هذه العملية صعبة جداً، كما أن الموازنة ما بين المخاطر ذات الاحتمالية العالية والخسائر القليلة مقابل المخاطر ذات الاحتمالية القليلة والخسائر العالية قد يتم توليها بشكل سيء. إدارة المخاطر غير الملموسة تعرف نوع جديد من المخاطر وهي تلك التي تكون احتمالية حدوثها ١٠٠% ولكن يتم تجاهلها من قبل الشركة وذلك بسبب الافتقار لمقدرة التعرف عليها. ومثال على ذلك، مخاطر المعرفة والتي تحدث عند تطبيق معرفة ناقصة. وكذلك مخاطر العلاقات وتحدث عند وجود تعاون غير فعال. إن هذه المخاطر جميعها تقلل بشكل مباشر إنتاجية العاملين في المعرفة وتقلل فعالية الإنفاق والربح والخدمة والنوعية والسمعة ونوعية المكاسب. كذلك تواجه إدارة المخاطر صعوبات في تخصيص وتوزيع المصادر وهذا يوضح فكرة تكلفة الفرصة حيث أن بعض المصادر التي تنفق على إدارة المخاطر كان من الممكن أن تستغل في نشاطات أكثر ربحاً. ومرة أخرى فإن عملية إدارة المخاطر المثالية تقلل الإنفاق في الوقت الذي تقلل فيه النتائج السلبية للمخاطر إلى أقصى حد ممكن. إن إدارة المخاطر يجب أن تتكامل مع ثقافة الشركة ومع السياسة والبرامج الفعالة للإدارة العليا. يجب أن تترجم إدارة المخاطر الإستراتيجيات إلى أهداف عملية وتكتيكية وأن تحدد المسؤوليات خلال الشركة لكل مدير وموظف مسؤول عن إدارة المخاطر كجزء من وصفه الوظيفي.

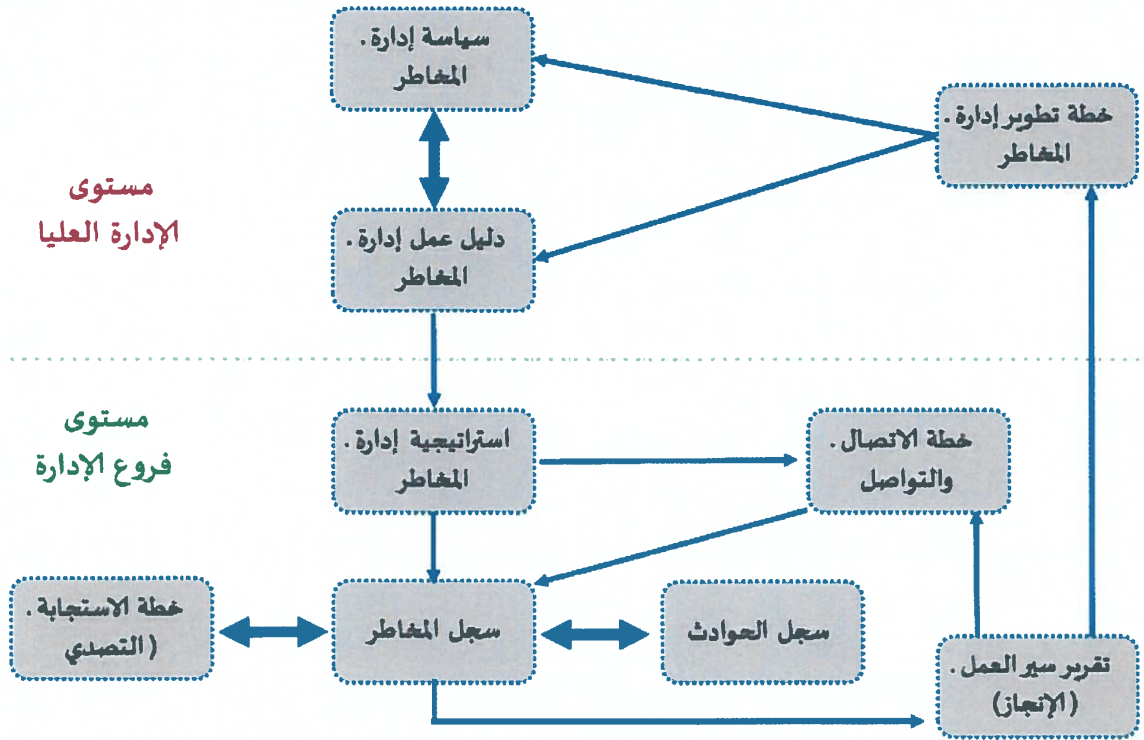
٢- خطوات عملية إدارة المخاطر :-

و يتضمن التخطيط للعملية ورسم خريطة نطاق العمل والأساس الذي سيعتمد في تقييم المخاطر وكذلك تعريف إطار للعملية وأجندة للتحليل كما هو مبين أدناه.

• تحديد المخاطر :-

في هذه المرحلة يتم التعرف على المخاطر ذات الأهمية. المخاطر هي عبارة عن أحداث عند حصولها تؤدي إلى مشاكل وعليه يمكن أن يبدأ التعرف إلى المخاطر من مصدر المشاكل أو المشكلة بحد ذاتها. عندما تعرف المشكلة أو مصدرها فإن الحوادث التي تنتج عن هذا المصدر أو تلك التي قد تقود إلى مشكلة يمكن البحث فيها.

الأدوات اللازمة لإنشاء إدارة مخاطر



• التعرف على المخاطر :

ويتم ذلك عن طريق:

- التحديد المعتمد على الأهداف: إن المنظمات والفرق العاملة بالشركة جميعها لديها أهداف، فأى حدث يعرض تحقيق هذه الأهداف إلى خطر سواء جزئياً أو كلياً يعتبر خطورة.
- التحديد المعتمد على السيناريو: في عملية تحليل السيناريو يتم خلق سيناريوهات مختلفة قد تكون طرق بديلة لتحقيق هدف ما أو تحليل للتفاعل بين القوى في سوق أو معركة، لذا فإن أي حدث يولد سيناريو مختلف عن الذي تم تصوره وغير مرغوب به، يعرف على أنه خطورة.
- التحديد المعتمد على التصنيف: وهو عبارة عن تفصيل جميع المصادر المحتملة للمخاطر.
- مراجعة المخاطر الشائعة: في العديد من المؤسسات هناك قوائم بالمخاطر المحتملة.

• التقييم :

بعد التعرف على المخاطر المحتملة يجب أن تجرى عملية تقييم لها من حيث شدتها في إحداث الخسائر واحتمالية حدوثها. أحياناً يكون من السهل قياس هذه الكميات وأحياناً أخرى يتعذر قياسها. صعوبة تقييم المخاطر تكمن في تحديد معدل حدوثها حيث أن المعلومات الإحصائية عن الحوادث السابقة ليست دائماً متوفرة. وكذلك فإن تقييم شدة النتائج عادة ما يكون صعب في حالة الموجودات غير المادية.

٣- كيفية التعامل مع المخاطر :

بعد أن تتم عملية التعرف على المخاطر وتقييمها فإن جميع التقنيات المستخدمة للتعامل معها تقع ضمن واحدة أو أكثر من أربع مجموعات رئيسية:

-التجنب : وتعني إيقاف النشاطات التي تؤدي إلى حدوث خطر ما. ومثال على ذلك القيام بإيقاف منتج، أو نشاط ذو مخاطر فعلية كبيرة، مثال لو كان هناك أحد البنوك وله فرع يتم السطو عليه يومياً فيتم العمل على إغلاق الفرع ، ويتم اللجوء إلى هذه التقنية عندما تكون الخسائر المتأتية من المنتج أعلى من العائد.

- النقل : حيث يتم في هذه الحالة العمل على نقل أثر المخاطرة إلى جهة أو طرف آخر ومثال عليها التأمين أو نقل المهمة لطرف ثالث يقوم بتنفيذ المهمة ، ويتم اللجوء إلى هذه الوسيلة في حال كان الأثر في حال وقوع الحادث مرتفع جداً ولكن الإحتمالية منخفضة كثيراً مثال اللجوء إلى التأمين ضد أخطار الحريق ويكون ذلك في حال أن إحتمالية حدوث حريق قليلة جداً "لم يسبق أن حدثت" أو وقوع زلزال لكن في حال تحقق هذا الخطر فستكون الأثار عالية جداً.

-التقليص : ويقصد في هذه الحالة العمل على إدارة الخطر بوضع إجراءات رقابية تضمن العمل على خفض كل من احتمالية الحدوث ونتيجة الخطر في حال وقوعه.
-القبول: أي قبول المخاطرة كما هي من دون وضع أي إجراء وذلك يكون في حال وقوع المخاطرة فإن الأثر منخفض جداً وإحتمالية الحدوث منخفضة.

٤- وضع الخطة :

و تتضمن أخذ قرارات تتعلق باختيار مجموعة الطرق التي ستتبع للتعامل مع المخاطر، وكل قرار يجب أن يسجل ويوافق عليه من قبل المستوى الإداري المناسب. على الخطة أن تقترح وسائل تحكم أمنية تكون منطقية وقابلة للتطبيق من أجل إدارة المخاطر. وكمثال على ذلك يمكن تخفيف مخاطر الفيروسات التي تتعرض لها الكمبيوترات من خلال استخدام برامج مضادة للفيروسات.

٥- التنفيذ :

و يتم في هذه المرحلة إتباع الطرق المخطط ان تستخدم في التخفيف من أثار المخاطر. يجب استخدام التأمين في حالة المخاطر التي يمكن نقلها إلى شركة تأمين. وكذلك يتم تجنب المخاطر التي يمكن تجنبها دون التضحية بأهداف السلطة كما ويتم التقليل من المخاطر الأخرى والباقي يتم الاحتفاظ به.

٦- مراجعة وتقييم الخطة :

تعد الخطط المبدئية لإدارة المخاطر ليست كاملة فمن خلال الممارسة والخبرة والخسائر التي تظهر على أرض الواقع تظهر الحاجة إلى إحداث تعديلات على الخطط واستخدام المعرفة المتوفرة لاتخاذ قرارات مختلفة. يجب تحديث نتائج عملية تحليل المخاطر وكذلك خطط إدارتها بشكل دوري، وذلك يعود للأسباب التالية:

١. من أجل تقييم وسائل التحكم الأمنية المستخدمة سابقاً إذا ما زالت قابلة للتطبيق وفعالة.
٢. من أجل تقييم مستوى التغييرات المحتملة للمخاطر في بيئة العمل، فمثلاً تعتبر المخاطر المعلوماتية مثلاً جيداً على بيئة عمل سريعة التغيير.

٧- المحددات (المعوقات) :

إذا تم تقييم المخاطر أو ترتيبها حسب الأولوية بشكل غير مناسب فإن ذلك قد يؤدي إلى تضييع الوقت في التعامل مع المخاطر

٨- مجالات تطبيق إدارة المخاطر :

عندما تطبق إدارة المخاطر في الأمور المالية للسلطة فإنها تعتبر تقنية لقياس ومراقبة والتحكم في المخاطر المالية والتشغيلية كما تظهر في إعداد موازنة السلطة.

٩- إدارة المخاطر على المستوى الشركة :

تعرف إدارة المخاطر في هذا المجال على أنها حدث أو ظرف محتمل يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية على الشركة المعنية من حيث وجودها، مصادرها (سواء موظفين أو رأس مال)، المنتجات أو الخدمات، أو العملاء، كما وقد يكون هناك تأثير على المجتمع والبيئة المحيطة. وكذلك لكل خطر محتمل يمكن أن يكون هناك خطة مصاغة مسبقا للتعامل مع نتائجه الممكنة (و ذلك لتأكيد حالة الطوارئ في حال أصبح الخطر مسؤولية قانونية).

نشاطات إدارة المخاطر كما تطبق على إدارة المشاريع: في حالة إدارة المشاريع، فإن إدارة المخاطر تتضمن النشاطات التالية:

- التخطيط لكيفية استخدام إدارة المخاطر في المشروع المعني. يجب أن تتضمن الخطة المهمات والمسؤوليات والنشاطات وكذلك الميزانية.
- تعيين مدير المخاطر – وهو شخص يختلف عن مدير المشروع مهمته التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تواجه المشروع – أهم صفاته يجب أن تكون الشكوكية الصحية.
- الاحتفاظ بقاعدة بيانات للمخاطر التي يواجهها المشروع أول بأول. وهذه البيانات تشمل: تاريخ البداية، العنوان، وصف مختصر، الاحتمالية وأخيرا الأهمية.
- إيجاد قناة لإرسال التقارير يمكن من خلالها لأعضاء الفريق العاملين في إدارة المخاطر إرسال تقارير تتضمن تنبؤاتهم بأي مخاطر محتملة.
- إعداد خطط للتخفيف من حدة المخاطر التي اختيرت لتعالج بهذه الطريقة. الهدف من هذه الخطط هو وصف كيفية التعامل مع هذه المخاطر وتحديد ماذا ومتى وبمن وكيف سيتم تجنب أو تقليص نتائجها في حال أصبحت مسؤولية قانونية.
- إعداد ملخص عن المخاطر التي تمت مواجهتها وتلك المخطط لمواجهتها وفعالية نشاطات التخفيف والجهد المبذول في إدارة المخاطر.

١٠- إدارة المخاطر واستمرارية العمل :

إن إدارة المخاطر ما هي إلا ممارسة لعملية اختيار نظامية لطرق ذات تكلفة فعالة من أجل التقليل من أثر تهديد معين على المنظمة أو الشركة. كل المخاطر لا يمكن تجنبها أو تقليص حدتها بشكل كامل وذلك ببساطة يعود لوجود عوائق عملية ومالية. لذلك على كل المؤسسات أن تتقبل مستوى معين من الخسائر (مخاطر متبقية). بينما تستخدم إدارة المخاطر لتفادي الخسائر قدر الإمكان فإن التخطيط الاستمرارية العمل وجدت لتعالج نتائج ما يتبقى من مخاطر. وتكمن أهميتها في أن بعض الحوادث التي ليس من المحتمل أن تحدث قد تحدث فعلا إن كان هناك وقت كاف لحدوثها. إن إدارة المخاطر والتخطيط لاستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضيهما ولا يجوز فصليهما. فعلمية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لاستمرارية العمل مثل: (الموجودات، تقييم الأثر، التكلفة المقدرة... الخ) وعليه فإن إدارة المخاطر تغطي مساحات واسعة مهمة لعملية التخطيط لاستمرارية العمل والتي تذهب في معالجتها للمخاطر أبعد من عملية إدارة المخاطر. إدارة المخاطر هي ذلك الفرع من علوم الاقتصاد الذي يتعلق بالآتي:

- 1- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المودعين ،و الدائنين والمستثمرين.
- 2- إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط أصولها بها كالقروض والسندات والتسهيلات الائتمانية وغيرها من أدوات الاستثمار.
- 3- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها، وتقوم إدارة المنشآت، والعمليات التي تقوم بها يوما بيوم.
- 4- العمل على الحد من الخسائر وتعليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية إذا ما انتهت إلى ذلك إدارة المنشأة، ومدير إدارة المخاطر.
- 5- تحديد التصرفات والإجراءات التي يتعين القيام بها فيما يتعلق بمخاطر معينة للرقابة على الأحداث والسيطرة على الخسائر.
- 6- إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعد حدوثها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع محاولة تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها واستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر.
- 7- حماية صورة المنشأة بتوفير الثقة المناسبة لدى المودعين، والدائنين، والمستثمرين، بحماية قدراتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة والتي قد تؤدي إلى تقلص الأرباح أو عدم تحقيقها.

١١-أساليب التعامل مع المخاطر :

إذا عرفنا بوجود المخاطر، وتوفرت لدينا طرق دقيقة لقياسها أمكننا عندئذٍ أن نتعامل معها بالطريقة المناسبة، ان كل نوع وكل مستوى من المخاطر يقابله طرق للعلاج والتعامل مع تلك المخاطر. هناك ثلاث أساليب:

- ١ . تجنب المخاطر
- ٢ . تقليل المخاطر
- ٣ . نقل المخاطر إلى جهة أخرى.
- ٤ . قبولها بكل أثارها وتبعاتها.

• تجنب المخاطر

يتم تجنب المخاطر إذا كان تفضيلات المستثمر تتجه إلى ذلك وهو ممن يفضل الأمان منها، ومن ذلك الإقبال عليها إذا كان للمستثمر "شهية" للخطر.

• تقليل المخاطر

ومن طرق التعامل مع الخطر، تقليله وذلك بتخفيض حجم الاستثمارات التي تواجه خطراً بعينه لا يحب المستثمر تحمله مثل تقليل حجم استثماراته طويلة الأجل أو بعملة معينة، كما يمكن التعامل مع المخاطر بالاشتراك مع الآخرين في تحملها.

• نقل المخاطر

ويتم نقل المخاطر إلى آخرين (إذا كان المستثمر من النوع الأول وهناك مستثمر من النوع الثاني مستعد لتحمل المخاطرة) وذلك بالاحتماء منها بمقابل مالي. ويقع في الحالات التي يرغب المستثمر في تحمل أنواع المخاطر المألوفة عنده والتي يرى أن له فيها خبرة مفيدة ويريد الاحتماء من المخاطر الأخرى وهي لا تريد تعريض عملها مثلاً لمخاطر تغير أسعار الصرف فتحتمي من هذا الخطر بالتنازل من جزء من دخلها إلى جهة أخرى تتوافر على الخبرة في هذا المجال وتكون مستعدة لتحمله

١٢ : إدارة المخاطر المالية :

1-التحليل القطاعي:

تمارس الشركة نشاطها في قطاعي أعمال ، قطاع عرض الأفلام وقطاع الإستثمارات ،
تمارس الشركة نشاطها ضمن قطاع جغرافي واحد ، وذلك في دولة قطر فقط.

2-الأدوات المالية:

تتكون الادوات المالية من موجودات مالية ومطلوبات مالية.
الموجودات المالية تشتمل على نقد وشبنة النقد وذمم مدينة وإستثمارات متوفرة للبيع .
المطلوبات المالية تشتمل على دائنين وأرباح موزعة غير مدفوعة وقروض.

3-القيمة العادلة للادوات المالية:

يتم قيد الإستثمارات المتوفرة للبيع بالقيمة العادلة والتي تتمثل سعر السوق للاستثمارات
المدرجة ، وإنَّ القيمة العادلة للادوات المالية الأخرى تقارب قيمتها الدفترية.

١٣ : عوامل المخاطر المالية :

1-مخاطر الإئتمان:

مخاطر الإئتمان هي مخاطر فشل أحد طرفي أداة مالية في الوفاء بالتزامه مما يؤدي لتكبد
الطرف الآخر لخسارة مالية ، حيثُ تسعى الشركة للسيطرة على مخاطر الإئتمان وذلك
لتقييم الملاءة الإئتمانية للعملاء.
يتم إيداع النقد في مؤسسات مالية ذات سمعة جيدة ، وإنَّ مخاطر الإئتمان على الذمم
المدينة محدودة ومعروفه وموزعة على عدد كبير من العملاء.

2-مخاطر السوق:

تخضع الشركة لمخاطر السوق المتعلقة بالإستثمارات المتوفرة للبيع ، إن نسبة ١٠% زيادة
أو نقص في قيمة السوق لمحفظة الشركة في الإستثمارات المتوفرة للبيع يتوقع أن تكون
بالزيادة أو النقص في حقوق الملكية.

3-مخاطر السيولة:

وتتمثل في مخاطر التمويل وذلك في حالة مواجهة الشركة مشاكل في النقد لتغطية التزاماتها المتعلقة بنشاطاتها الإعتيادية ، وتنتج مخاطر السيولة من عدم القدرة على بيع الأصول الجارية بسرعة وبأقرب سعر لسعر السوق ، إنَّ متطلبات السيولة مراقبة على أساس دوري ، كما تؤكد الإدارة أن النقد متوفر بصورة كافية بحيث يضمن تغطية أية التزامات في المستقبل.

4-مخاطر معدل الفائدة:

تستثمر الشركة من خلال ودائع لأجل وحسابات التوفير والقروض الممنوحة من البنوك والتي هي عرضة لمخاطر أسعار الفائدة. مخاطر أسعار الفائدة للشركة هي مخاطر التغيرات في أسعار الفائدة في السوق مخفض منه مجمل العائد من الأوراق المالية. علماً بأنه في رأي الشركة أن تعرضها لمثل هذه المخاطر ضئيل ، وذلك لأنه يتم معاملة إستثمارات الشركة والقروض بسعر فائدة ثابت.

5-إدارة رأس المال:

تدير الشركة رأسمالها للتأكد من قدرتها على الاستمرار والتي تضمن أفضل عائد على إستثمار رأسمالها. إنَّ هيكل رأس مال الشركة يتكون من حقوق الملكية التي تشمل رأس المال المصدر ، الإحتياطي القانوني ، الإحتياطي العام والأرباح المتراكمة.

ثانيا : سياسة ولائحة إدارة المخاطر

أولاً : الغرض من هذه الوثيقة

١- تعتبر سياسة إدارة المخاطر هذه جزءاً من مهام الرقابة الداخلية للشركة وترتيبات حوكمتها.

٢- توضح السياسة تعريف الشركة للمخاطر وتوضح الغرض من إدارة المخاطر، وتفسر طريقة الشركة الخاصة بإدارة المخاطر وتوثق أدوار ومسئوليات الأطراف الأساسيين، وهي تصف دور إجراء إدارة المخاطر في كامل نظام الرقابة الداخلية وتحديد إجراءات التقارير الرئيسية، وأخيراً تشرح الاجراء الذي سيقوم به المجلس من أجل تقييم فعالية إجراءات الرقابة الداخلية للشركة.

ثانياً: تعريفات وغرض إدارة المخاطر :

١- يمكن تعريف الخطر بأنه أي شيء يمكن أن يعوق من مقدرة الشركة على تحقيق أهدافها.

٢- يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنه هو الإجراء أو الهيكل أو الثقافة المستخدمة لتحديد وتقييم والسيطرة على جوانب عدم التأكد والحوادث التي قد تؤثر مقدرة الشركة على تحقيق أهدافها.

٣- إن إدارة المخاطر يعتبر أمراً ضرورياً لاستمرار ونمو وبقاء الشركة بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية، وليس إجراءات الغرض منه تجنب المخاطر، وفي حال استخدامه بصورة سليمة فإنه سوف يسمح للشركة المواصلة في أنشطتها بأعلى المعايير وذلك لأن المخاطر قد تم تحديدها وتم فهمها والسيطرة عليها بصورة جيدة وبالتالي ما تبقى من المخاطر يصبح أقل حدة.

ثالثا : سياسة إدارة المخاطر

- ١- تحديد الطريقة الخاصة بإدارة المخاطر.
- فيما يلي المبادئ الأساسية التي تحدد طريقة الشركة في إدارة المخاطر:
- تتبنى الشركة طريقة مفتوحة من أجل إدارة المخاطر.
 - تعتبر إدارة المخاطر أمرا هاما وضروريا بالنسبة لعمل الشركة وليس فقط مجرد مسألة التزام، وتطلب إدارة المخاطر دورا نشطا أكثر منه مجرد ردة فعل.

رابعا: دور مجلس الإدارة

تقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية الإشراف على إدارة المخاطر في الشركة ككل، ويتمثل دوره في:

- ضبط الإيقاع والتأثير على ثقافة إدارة المخاطر في الشركة.
- تحديد الطريقة المثلى للتعاطي مع المخاطر أو مستوى التعرض في الشركة.
- الموافقة على القرارات الهامة التي قد تؤثر على أداء الشركة في مجال إدارة المخاطر وتعرضها.

خامسا : دور لجنة المراجعة

- دور لجنة المراجعة نيابة عن مجلس الإدارة، تكون لجنة المراجعة مسؤولة عن:
- ضمان وضع الترتيبات المناسبة من أجل التأكد من أن المخاطر قد تم تحديدها وتقييمها وإدارتها بطريقة فاعلة.
 - مراقبة الإدارة للمخاطر الكبيرة التي قد تهدد تحقيق الشركة لأهدافها الاستراتيجية.
 - القيام سنويا بمراجعة طريقة الشركة في إدارة المخاطر وإطار عمل إدارة المخاطر.
 - ضمان أن المراجعين الداخليين لديهم خطط لمراجعة كفاءة وفعالية إدارة المخاطر وأنهم قادرين على تقديم تقييم سنوي لترتيبات إدارة المخاطر بالشركة.

سادسا :الأدوار الرئيسية للمجلس التنفيذي

- تنفيذ السياسات من قبل المجلس الخاصة بإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.
- أن يكون مسئولاً عن سجل الشركة الخاص بالمخاطر العالية المستوى (HLRR) ، وبصفة خاصة:
 - تحديد وتقييم المخاطر الكبيرة التي تواجه الشركة. تحديد المسؤولية عن المخاطر، ضمان القيام باتخاذ الإجراءات المناسبة من أجل التخفيف من المخاطر.
- ضمان أن المخاطر الأقل حدة (أي تلك التي يمكن السيطرة عليها في الموقع وعلى مستوى القسم والتي لا تظهر في سجل المخاطر العالية المستوى) يتم إدارتها بصورة نشطة مع توفر ضوابط مناسبة تعمل بصورة فعالة، وتقديم المعلومات الكافية في الوقت المحدد للمجلس وللجنة المراجعة والمالية حول موقف المخاطر والسيطرة عليها.

سابعاً : إدارة المخاطر بوصفها جزءاً من نظام الرقابة الداخلية:

- يتضمن نظام الرقابة الداخلية إدارة المخاطر، ويحتوي هذا النظام على عدد من العناصر التي مع بعضها تعمل على إيجاد طريقة تشغيل فعالة تساعد الشركة على الاستجابة لعدد من المخاطر التشغيلية والمالية والتجارية، وتشمل هذه العناصر التالي:

أ- الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات

لدى الشركة سلسلة من الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات التي تحرك إجراء الرقابة الداخلية الكلي، ويتم الموقفة على الاستراتيجيات والسياسات الرئيسية بواسطة مجلس إدارة الشركة ويتم تنفيذها نقلها بواسطة كبار مسؤولي الإدارة للعاملين في الشركة الآخرين.

ب- تخطيط الشركة وميزانيتها

يستخدم إجراء تخطيط ووضع ميزانية الشركة من أجل تحديد الأهداف والاتفاق حول خطط العمل وتخصيص الموارد، وتقدم سير العمل نحو استيفاء أهداف الخطة يتم مراقبته بصورة منتظمة.

ج- سجلات المخاطر العالية (المخاطر الكبيرة فقط)

يتم جمع سجل مخاطر الشركة العالية المستوى بواسطة المجلس التنفيذي للشركة ويساعد في تسهيل تحديد وتقييم والمراقبة المستمرة للمخاطر الكبيرة في الشركة، بما في ذلك الاجراء المتخذ للتخفيف من المخاطر، ويتم تقييم الوثيقة بصورة رسمية سنويا ولكن المخاطر التي تظهر يتم إضافتها حسب الحاجة ويتم مراقبة إجراءات التخفيف من حدة المخاطر ومؤشرات المخاطر بصورة منتظمة وتحديثها متى كان ذلك مناسباً، وسجل المخاطر الكبيرة يتم مناقشته في الاجتماعات المنتظمة للمجلس التنفيذي ونقلها بصورة منتظمة لمجلس إدارة الشركة وللجان المراجعة والمالية.

د- لجنة المراجعة

مطلوب من لجة المراجعة أن تبلغ مجلس الإدارة بالتقارير الخاصة بإدارة المخاطر وتنبيه اعضاء المجلس ، وبالإضافة لذلك، تقوم اللجنة بالإشراف على المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية والإدارة حسب الحاجة ومراجعتها للضوابط الداخلية، وبالتالي تكون اللجنة في وضع جيد من أجل تقديم النصح للمجلس حول فعالية نظام الرقابة الداخلية، بما في ذلك نظام الشركة الخاص بإدارة المخاطر.

هـ برنامج المراجعة الداخلية

تتبنى خدمة المراجعة الداخلية طريقة قائمة على المخاطر في عملها بهدف كلي الغرض منه تقييم وتحسين فعالية إدارة المخاطر بالشركة والرقابة الداخلية وإجراءات الحوكمة في الشركة، ويتضمن هذا القيام بمراجعة سنوية لكفاية ترتيبات إدارة المخاطر بالشركة وبرنامج المراجعات القائم بصورة اساسية على تقييم الشركة للمخاطر العالية المستوى.

و-توفر المراجعة الداخلية والخارجية تغذية راجعة للجنة المراجعة حول تفعيل الضوابط المالية الداخلية التي تم مراجعتها كجزء من عملية المراجعة السنوية.

ط-تقارير الطرف الثالث: من وقت لآخر قد تكون هناك ضرورة للاستفادة من خدمات الاستشاريين الخارجيين في الجوانب التخصصية لعمليات الشركة، واستخدام الاختصاصيين من الأطراف الثالثة من أجل الاستشارة وعمل التقارير يمكن أن يعمل على زيادة موثوقية نظام الرقابة الداخلية.

ثامنا: المراجعة السنوية الخاصة بالفعالية :

- يكون مجلس الإدارة، من خلال لجنة المراجعة مسئولاً عن مراجعة فعالية إدارة المخاطر بالشركة وعن الرقابة الداخلية وإجراءات الحوكمة، وذلك بناءً على المعلومات المقدمة بواسطة خدمة المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية والمجلس التنفيذي.
- ستقوم لجنة المراجعة بإعداد تقرير حول مراجعتها لفعالية إدارة المخاطر بالشركة وترتيبات الرقابة والحكومة بصورة سنوية من أجل إجازتها بواسطة المجلس والمسئول التنفيذي الأول مثل مدير الحسابات

ثالثا : لائحة إدارة المخاطر

المحتويات

- الباب الأول : مقدمة
- الباب الثاني : متطلبات عامة
- الباب الثالث : معايير إدارة المخاطر
 - أولا : تحديد المخاطر
 - ثانيا : قياس المخاطر
 - ثالثا : الحد من المخاطر
 - رابعا : مراقبة المخاطر

الباب الأول

١- مقدمة

- ١ - تشمل هذه اللائحة على المبادئ العامة والحد الأدنى من المعايير التي يجب أن تلتزم بها الشركة لإدارة المخاطر التي تواجهها.
- ٢ - الهدف من هذه اللائحة هو ترسيخ معايير عالية لإدارة المخاطر.

٢- تعريفات

– يتم تعريف إدارة المخاطر بالعملية التي يتخذ في إطارها إجراءات تقييم وضبط مؤثرات الأحداث الماضية و الحاضرة و المستقبلية المحتملة التي من شأنها أن تكون مضرّة بحق الشركة ، ومن الممكن أن تؤثر هذه الأحداث على الأصول والخصوم في ميزانية الشركة وقائمة التدفقات النقدية .

٣- النطاق والاستثناءات

– تنطبق احكام هذه اللائحة على شركة قطر للسينما ودور العرض .

٤- إجراءات الالتزام

- يجب على مجلس إدارة الشركة أن يضع إجراءات المراقبة الداخلية المناسبة لضمان متابعة الالتزام بهذه اللائحة . وفي حالة تعاقدها مع أطراف أخرى ، فيتعين عليها التأكد من التزام كافة الأطراف بهذه اللائحة وبالأخص عند وجود مخالفة واضحة من أحد الأطراف المتعاقدة معها .
- يجب أن تحتفظ الشركة بسجلات ملائمة للإثبات التزامها بهذه اللائحة ، على سبيل المثال لا الحصر استراتيجية إدارة المخاطر والهيكل التنظيمي المطبق .

٥ - عدم الالتزام

– يعتبر عدم الالتزام بالمتطلبات المنصوص عليها في هذه اللائحة مخالفا لنظام مراقبة الشركات ولائحته التنفيذية ولشروط التصريح ويمكن أن يعرض الشركة للعقوبات النظامية.

٦- هيكل هذه اللائحة

– متطلبات لائحة إدارة المخاطر مبنية في الباب الثاني والثالث من هذه اللائحة :

أ – الباب الثاني - المتطلبات العامة : تستند على مبادئ عامة .

ب – الباب الثالث – معايير إدارة المخاطر : تشترط على الشركة ضرورة الالتزام بمتطلبات إدارة المخاطر من أجل مواجهه جميع أنواع المخاطر .

الباب الثاني

متطلبات عامة

١- استراتيجية إدارة المخاطر

- يجب على الشركة إعتداد استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر من أجل فهم و إدارة أنواع المخاطر الناتجة من نشاطات العمل الأساسية التي تعمل بها .

يجب أن تأخذ هذه الاستراتيجية في الإعتبار أثر ظروف السوق والخبرة المتوفرة في معالجة المخاطر المتلازمة التي تتعرض إليها الشركة . لا ينبغي أن يقتصر ذلك على المخاطر المرتبطة بنشاط واحد فحسب ، بل يجب أن تشمل مخاطر جميع أنشطة العمل .

- يجب أن تقوم الشركة بإجراءات مراجعات دورية وتحديثات على إستراتيجية المخاطر التي تعتمد عليها من خلال الأخذ في الإعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية لقطاع شركات السينما .

٢- مسؤوليات الإدارة

- يتولى مجلس إدارة الشركة وإدارتها العليا مسؤولية تقييم المخاطر التي تتعرض لها الشركة والحد منها ومراقبتها باستمرار . لذلك ينبغي على مجلس الإدارة الآتي:

- أ) - فهم المخاطر المرتبطة بأنشطة الشركة .
- ب) - تصميم استراتيجية لإدارة المخاطر تتسق مع التزامات الشركة تجاه مساهميها والمتطلبات النظامية التي يجب على الشركة إتباعها .
- ج) - الموافقة كتابياً على سياسات إدارة المخاطر.
- د) - ضمان تنفيذ أنظمة مراقبة إدارة المخاطر وعملها على نحو فعال .
- هـ) -التدقيق في إجراءات إدارة المخاطر التي تعتمد عليها الإدارة العليا و إعطاء الأولوية لمناقشات مواضيع إدارة المخاطر و الإجراءات التي يجب اتخاذها .
- و) - إعادة تقييم قدرة الشركة على تحمل المخاطر وتعريضها لها بشكل دوري (على سبيل المثال لا الحصر عبر إجراءات لاختبارات التحمل) .

٣- الهيكل التنظيمي

– ينبغي على الشركة تحديد مسؤوليات كبار المدراء بوضوح ووضع مستويات السلطة والتفويض.

لذا يجب على مجلس الإدارة تصميم هيكل تقرير يضمن حصول الإدارة على المعلومات الضرورية لإدارة المخاطر .

يجب على الإدارة أن تستعين بدعم إضافي يقدمه فريق عمل يتمتع بخبره مناسبة ، وأنظمة مراقبة مناسبة وتقنيه معلومات حديثة.

على أن يتضمن دور الإدارة العليا الخاص بإدارة المخاطر الآتي :

- أ) فهم واضح سياسات وإجراءات إدارة المخاطر التي تعتمد عليها الشركة .
- ب) ضمان سير أنشطة الشركة في إطار السياسيات والأنظمة الموافقة عليها.
- ج) إبلاغ مجلس إدارة الشركة بأي خرق لممارسات إدارة المخاطر.

– يجب على الشركة تعيين مسؤولين عن إدارة المخاطر على الأقل على أن يكون واحداً مسؤولاً عن المخاطر العامة الخارجية وآخر مسؤولاً عن المخاطر الداخلية للشركة لحماية أصول الشركة ومدى تأثير العوامل الخارجية لها . .

٤- السياسات ونظم المراقبة

– يجب أن تضع الشركة (كتابياً) سياسات و إجراءات المراقبة الداخلية المناسبة لقياس مدى تحمل المخاطر وحدود التعرض لها والحد منها ومراقبتها . يجب أن تتضمن سياسيات وأنظمة المراقبة هذه على سبيل المثال لا الحصر:

- أ) تحديداً واضحاً لمناصب الموظفين ومسؤولياتهم في إدارة المخاطر المحددة.
- ب) الأنظمة المناسبة لقياس المخاطر.
- ج) الضوابط الداخلية المناسبة بما في ذلك فصل العمليات عن التدقيق الداخلي .
- د) أنظمة معلومات إدارية شاملة تضمن مراقبة التعرض للمخاطر وترفع تقارير عنها .

٥- خطة الطوارئ

– يجب أن تضع الشركة خطة طوارئ لمواجهة الأحداث التي تؤثر سلباً على أعمالها . يجب على هذه الخطة أن :

- أ) تحدد الإشارات الأولية لوقوع الخطر .
- ب) تضع إجراءات العمل المفصلة في حال التوصل إلى نتيجة سلبية .
- ج) تحديد المهام والمسئوليات المرافقة لكل إجراء .
- د) تقييم الأثر المحتمل لكل إجراء عمل محدد .
- هـ) تضع إجراءات التقرير و الأخطار الداخلية والخارجية .

٦- التوثيق والمراجعة

– يجب على الإدارة أن تصمم إجراءات لتوثيق ومراجعة أنظمة الشركة لصيانة إجراءات المراقبة . كما يتوجب توثيق فعالية تنفيذ أنظمة إدارة المخاطر وتوفيرها للشركة عند الطلب .

٧- التقرير

- يجب أن تقوم الإدارة بتزويد مجلس الإدارة بتقرير سنوى يفصل خطة إدارة المخاطر التي تعتمدها وخطوات تنفيذها ضمن التقارير السنوية التي تقدم للمؤسسة فى نهاية كل عام . يجب أن يتطرق التقرير إلى أنظمة إدارة المخاطر الآتية :

- أ) السياسات والاجراءات المكتوبة واليات الضوابط الداخلية المعتمدة .
 - ب) مراجعة سنوية لفاعلية تنفيذ سياسات إدارة المخاطر والإجراءات التي يعتمدها مجلس الإدارة .
- يجب أن يوقع المدير التنفيذى ورئيس مجلس الإدارة على التقرير .

الباب الثالث

معايير إدارة المخاطر

أولاً - تحديد المخاطر

تلخص القائمة أدناه فئات المخاطر الأكثر انتشاراً

• مخاطر تطوير المنتجات / الخدمات

- مخاطر تطوير المنتجات / الخدمات هي المخاطر المرتبطة بالتغيرات التي يتم إدخالها على منتج / خدمة موجود بهدف تلبية حاجات العملاء وجعل المنتج / الخدمة أكثر قابلية للتسويق في بيئة تنافسية من شأنها أن تؤثر على تغطية المنتج / الخدمة والخصوم الأمر الذي يؤدي إلى نشوء الخطر عندما تواجه الشركة مخاطر تطوير المنتجات / الخدمات يجب عليها أن تتخذ الآتى :
- أ) تضمن الالتزام بالمتطلبات النظامية .
- ب) تعد تقريراً بتغير المخاطر منذ تاريخ إطلاق تقديم الخدمة / المنتج .

• مخاطر تسوية المطالبات

- مخاطر تسوية المطالبات هي المخاطر المرتبطة بعملية تسديد المطالبات للغير. عندما تواجه الشركة مخاطر تسوية المطالبات يجب عليها أن :
- أ) - تراجع قرارات تسوية المطالبات لضمان اتخاذها وفقاً للمعلومات والبيانات والذي من شأنه أن يقلص التكاليف الإضافية المرتبطة بإتخاذ القرارات غير المناسبة في المستقبل .
- ب) - إجراء تقييم دورى لإجراءات ومبادئ تسوية المطالبات لتعزيز فعاليتها وجودتها.
- ج) - تحديد وتطبيق عملية لتسوية المطالبات مع الشركات من أجل تسهيل تسوية تلك المطالبات.
- د) - تحديد وتطبيق آليات مناسبة من أجل وضع الاحتياطات المناسبة .

• مخاطر تقنية المعلومات

– مخاطر تقنية المعلومات هي مخاطر تحديث نتيجة الخطأ أو الفشل في سير أعمال الشركة ، بسبب خطأ تقنية المعلومات . عندما تواجه الشركة مخاطر تقنية المعلومات ، يجب عليها أن تتخذ الآتى :

- أ) تتمتع بنظام تقنية معلومات مناسبة لحماية أمن البيانات .
- ب) تقوم بمراجعة دورية وتحديث مستمر لنظام تقنية المعلومات ووضع خطط التعافي من الكوارث .
- ج) – تستخدم برامج موثوق بها وأصلية .
- د) – تضع نظام مضاد للفيروسات على أن يكون حديث ومركب على جميع خوادم وأجهزة الكمبيوتر .
- هـ) – تحافظ على جميع المعلومات المالية والمعلومات الأخرى الحساسة فى مكان آمن .
- و) – حفظ نسخ احتياطية عن كل معلومات الشركة .

• مخاطر التسعير

– مخاطر التسعير هي المخاطر الناتجة عن العملية التي تحاول من خلالها الشركة تحديد أسعار التذاكر وأسعار تأجير المباني والمحلات ودور العرض التابعة للشركة عندما تواجه الشركة مخاطر التسعير يجب عليها أن :

- أ) – تأخذ فى الإعتبار جميع المخاطر المحتملة باستخدام الوسائل المناسبة عند تحديد سعر الخدمة / المنتج .
- ب) – تقييم أرباح وخسائر العمل لتحديد الآثار المرتبطة بتعديل سعر الخدمة على الأرباح فى حال بروز أنماط جديدة ، يجب على الشركة إطلاق عملية تقييم الأسعار (أى إعادة تسعير) .
- ج) – إشراك خبراء لتحديد الأسعار المناسبة

• مخاطر السيولة

– مخاطر السيولة هي المخاطر المرتبطة بعدم القدرة على بيع الأصول من دون التضحية بجزء من قيمتها . من شأن مخاطر السيولة أن تنشأ عندما تغطي الشركة التزاماتها بأصول طويلة الأمد عندما تواجه الشركة هذه المخاطر ، يجب عليها أن :

- أ) – تلجأ إلى اختبار التحمل لتحديد النقص المحتمل في السيولة ومواجهتها.
- ب) – تستخدم أساليب تحليل الحالات الافتراضية التي ترسم أفضل الحالات وأسوأها من أجل تحديد أساليب مواجهة النقص في السيولة في حال حدوثها .
- ج) – تراقب ارتفاع تكلفة إلغاء العقود والاتفاقيات التي تعتبر مؤشر على وجود مشكلة في السيولة .
- د) – تستخدم ممارسات سليمة لإدارة الأصول والالتزامات من أجل الحد من تعرض الشركة لنقص في السيولة .

• مخاطر الائتمان

- مخاطر الائتمان هي المخاطر المرتبطة بشك في قدرة الطرف الآخر على الوفاء بالتزاماته ويدل تاريخ العميل في التأخر على التسديد ووضع الاقتصاد بشكل عام على مخاطر الائتمان عندما تواجه الشركة هذه المخاطر ، يجب عليها:

- أ) – الطلب من الطرف الآخر تقديم الضمان المناسب .
- ب) – تنفيذ جدول صارم لدفع المستحقات.
- ج) – وضع قيود على منح الائتمان من ناحية جودة وكميته.
- د) – القيام بمراجعة دورية لسياسة منح الائتمان التي تعتمدها الشركة ، في محاولة لتحديد مجالات الضعف في هذه السياسة والتدخل في حال اكتشاف أي ضعف .

• مخاطر أسعار الفائدة

– مخاطر أسعار الفائدة هي مخاطر تغير قيمة الاستثمار بسبب تغير سعر الفائدة .
إن الفئات الرئيسية لمخاطر أسعار الفائدة هي :

- أ) – مخاطر الأساس تحصل عندما تختلف عوائد الشركة من الاستثمار عن العوائد من التزاماتها.
- ب) – مخاطر منحنى العوائد : تحدث عندما تختلف عوائد الاستثمارات القصيرة الأمد عن عوائد الاستثمارات الطويلة الأمد.

ج) - مخاطر إعادة الإستثمار : تحصل عندما تجبر الشركة على إعادة الإستثمار في أصولها بمعدل أدنى و/أو إعادة تسديد خصومها بمعدل أعلى .
يجب على الشركة تحليل آثار التغير في أسعار الفائدة على إيراداتها . فيهدد انخفاض الأرباح أو ارتفاع الخسائر استقرار الشركة ويؤدى إلى ضعف ملائمة رأسمالها ، كما يقلص ثقة السوق في الشركة .

• مخاطر حوكمة الشركة

- مخاطر حوكمة الشركة هي المخاطر المرتبطة بالقواعد التي تنص على كيفية تقاسم مختلف الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الجهات المعنية في الشركة ، وعلى نحو خاص بين المدراء و أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين والأطراف المالية الأخرى .

• مخاطر أسعار صرف العملات

- مخاطر أسعار صرف العملات هي المخاطر المتعلقة بالتغير في قيمة الإستثمار الناتج عن التغير في قيمة سعر صرف العملات ، والذي يؤثر بدوره على أعمال الإستيراد والتصدير وكذلك الإستثمارات العالمية. عند مواجهه مخاطر أسعار صرف العملات ، يجب على الشركة تبني المقاييس التالية:

أ) حدود المركز : تحديد حد أعلى لعملة معينة يمكن الاحتفاظ بها خلال ساعات التداول العادية ، وذلك لتحديد المركز.

ب) حدود الخسارة : تحديد مستويات معينة لوقف الخسائر الناتجة عن تغير أسعار صرف العملات حتى لا تتعرض الشركة لمزيد من الخسائر التي تضر بها.

• مخاطر السمعة

- مخاطر السمعة : هي المخاطر الناتجة عن الرأى السلبى عن الشركة من قبل العموم . هذه المخاطر تحد من قدرة الشركة على إقامة علاقات أو خدمات جديدة أو الإستمرار في خدمة عملاء حاليين ، والذي بدوره قد يعرض الشركة إلى خسائر مالية ، أو نقص عدد العملاء ، والذي قد يؤثر بالتالى على إيرادات الشركة ورأسمالها .
عندما تواجه الشركة مخاطر السمعة يجب على الشركة توخى الحذر عند التعامل مع العملاء والمجتمع.

• مخاطر الدول

- مخاطر الدول : هي المخاطر الناتجة عن حدوث تغيرات فى بيئة العمل والاستثمار داخل الدولة والذى بدوره يؤثر على ربحية الشركة التى تعمل فى هذه الدولة . مخاطر الدول ناتجة من التالى :
- أ) سوء إدارة الاقتصاد الكلى فى الدولة ، والناتج عن استخدام سياسات مالية ونقدية غير فعالة والذى قد يؤدى إلى حدوث التضخم ، ارتفاع معدلات الفائدة ، والكساد ، إلخ .
- ب) الحروب أو عدم الإستقرار السياسى .
- ج) عدم الإستقرار فى سوق العمل والذى يؤدى إلى ارتفاع التكاليف أو تعطل العمل .

• مخاطر عدم الإلتزام

- إن مخاطر عدم الإلتزام هى المخاطر الناتجة عن مخالفة الأنظمة واللوائح والتعليمات عند مواجهة هذا النوع من المخاطر يجب على الشركة مايلى :
- أ) التأكد من إلتزام الشركة بجميع الأنظمة واللوائح التى تحكم عملها .
- ب) متابعة كافية لجميع التعليمات المنظمة لنشاط الشركة ، وكذلك سياسات وإجراءات الدفع .
- ج) التأكد من جدية وملاءمة العلاقات التعاقدية مع العملاء والأطراف الأخرى .

ثانيا : قياس المخاطر

• الأثر و الاحتمال

- يجب على الشركة قياس المخاطر من خلال تقييم :
- أ) أثرها ، أى قياس حدتها و الأذى المحتمل الناتج عنها الذى قد يواجه نشاط الشركة .
- ب) احتمالها ، أى إمكانية وقوعها . وترتفع حدة المخاطر التى تواجهها الشركة مع زيادة احتمالات وقوعها .
- يجب على الشركة قياس أثر المخاطر التى تواجهها من خلال تقييم وتحديد نوعيه مختلف العوامل المرتبطة بكل نوع من أنواع المخاطر على مستويات عدة. فى حال بروز مخاطر غير قابلة للتقييم يجب أن تقوم الشركة بتقييم نوعى يتلاءم مع نوع الخطر .

• عملية القياس

- يجب أن تلجأ الشركة إلى عدد من أنشطة العمل لجمع أثر المخاطر واحتمال وقوعها ، والحصول على خارطة كاملة لتقييم المخاطر . تتألف عملية قياس المخاطر من الخطوات التالية :
- أ) جمع المخاطر المشابهة والمرتبطة في فئات متجانسة.
- ب) تحديد حوافز المخاطر أو المتغيرات التي تؤثر على احتمالات وأثار المخاطر المحددة .
- ج) تحديد الأسباب أو مصادر المخاطر.
- د) تقييم تبادل وترابط وتوقيت المخاطر المحددة .
- هـ) تقدير عوامل المخاطر أو التعرض للمخاطر.
- و) تنفيذ عملية ضرب احتمال بروز المخاطر بنتيجة أو أثر حصول الخطر (من الناحية المالية) في حال تكرر الخطر)
- ز) تحديد أثر المخاطر من خلال تقييم عوامل الخطر ومقارنتها بإطار المخاطر لاتخاذ الإجراءات الملائمة .
- ح) ترتيب المخاطر وفق الأولوية .

• تقييم المخاطر

- يجب مقارنة المخاطر المحتملة بمعايير مخاطر العميل من أجل اتخاذ القرار حول الأولويات ، على نحو يسهل معالجة كل خطر وحلة بطريقة مناسبة.

ثالثا : الحد من المخاطر

- يجب أن تطبق الشركة الإجراءات الضرورية للحد من المخاطر ، بمافى ذلك وضع المعايير المناسبة ووضع الحدود للموظفين ، كل وفق خبرته ومستوى كفاءته.
- يمكن أن تتألف استراتيجيات الحد من المخاطر من التالي :

- أ) تفادى الخطر: لا تقوم الشركة بالأعمال التي تحمل مخاطر محتملة.
- ب) القبول : تقبل الشركة الخسارة عند وقوعها.
- ج) التقليلص: تقلص الشركة حدة خسائرها.
- د) النقل: تطلب الشركة من طرف آخر قبول المخاطر من خلال التوقيع على عقد .
- هـ) الإستفادة : تستفيد الشركة من المخاطر لتحقيق أرباح مالية غير مباشرة (على سبيل المثال ومن دون الحصر من خلال الإعلانات).

رابعاً : مراقبة المخاطر

المراقبة الفعالة

- يجب أن يكون لدى الشركة هيكل مراقبة فعال لضمان الالتزام بمعايير وحدود المخاطر ،وتوثيق أى تغيير والموافقة عليه. يجب أن تضع الشركة إجراءات واضحة للتحقيق فى حالات عدم الالتزام لعدم تكرار وقوع هذه الأحداث مجدداً. كما تقوم لجان المراقبة ووظائف الإشراف الداخلية بتوضيح عواقب عدم الالتزام بالحدود المذكورة أعلاه . نذكر من هذه اللجان ، على سبيل الذكر لا الحصر، لجنة المخاطر ولجنة الاستثمار ولجنة تسوية المطالبات ولجنة التعويضات ووظيفة التدقيق الداخلى . وتحدد أنظمة حوكمة الشركة لدور كل لجنة وإطار عملها .

المراجعة

- يجب أن تقوم الشركة بمراجعات سنوية لتحديد ما إذا كانت قد قيمت أثر واحتمال المخاطر الجوهرية بطريقة مناسبة ، وحدث من المخاطر وعالجتها .

اسم المشروع
سجل المخاطر

يستخدم هذا السجل لتسجيل وتوقع المخاطر في المشروع والمخاطر هي الأشياء قد تحدث أو لا تحدث في المستقبل وربما يكون لها أثر على نجاح المشروع. ويشمل هذا السجل كافة المخاطر التي تم تحديدها خلال مدة المشروع بما في ذلك تلك المخاطر التي مرت ولم تعد تمثل تهديدا للمشروع، وتلك التي تم الوقوف عليها أو تظل أثرها، وتلك التي أصبحت مشكلات قائمة. لا يتم حذف المخاطر الخاصة بالمخاطر من هذا السجل فهو سجل دائم لمخاطر المشروع.

- أوليات:
- 1- تم إعداد أول سجل للمخاطر عند اعتماد خطة المشروع وذلك باستخدام الجزء الخاص بالمخاطر في خطة المشروع كخطوة أولى.
 - 2- تم تطوير عنوان هذا السجل بالخط على قوائم "المخاطر" في قائمة الأدوات والخيار "إلى وتزييل الصفحة" ثم اختيار "تحول رأس الصفحة".
 - 3- يجب تسجيل المخاطر النشأة خلال فترة ما في تقرير الحالة الخاص بالمشروع عن هذه الفترة وفقاً لحدود التقرير عن المخاطر الموضحة في خطة إدارة المخاطر.
 - 4- تحديد المخاطر الجديدة وتحدث هذا السجل يجب أن يكون جزء من عملية متابعة وإدارة المخاطر ذات أطوار وسجلات محددة. إنظر النموذج الخاص بخطة إدارة المخاطر لمتى تحدث في هذا السجل.
 - 5- يجب أن يكون هناك تعريفات محددة للمساحات مثل: مرتفع، متوسط، منخفض، على المدى القريب، المدى المتوسط، المدى البعيد. إنظر خطة إدارة المخاطر للإطلاع على تعريفات مقترحة.
 - 6- إذا كان هناك شيء يحدث فقم بإضافة مشكلة قائمة وأنس مخاطرة. يجب كافة المخاطر التي أصبحت مشكلات قائمة في عملية إدارة المشكلات القائمة وسجل المشكلات القديمة، ولكن لا تحدثها من هذا السجل وفي هذه الأحوال كما هو موضح في المثال (2) لاحتواء الأعداد الخاصة بالاحتمال، والإطار الزمني، حالة أنشطة الاستجابة، والإجراءات المتبقية المخاطرة غير منتهية، أما بالنسبة لحالة المخاطرة فتكون "تحولات إلى مشكلة قائمة".

1- مؤتمرات استناداً عن المخاطر										
رقم المخاطر	وصف المخاطر / بيان حسب المخاطرة	الشخص المسؤول	تاريخ الإبلاغ عن المخاطرة	أخر تحديث	المرجع /مستوى/مخاطر	وصف الأثر	الاحتمال المرتفع/متوسط/منخفض	الإطار الزمني	حالة الخطه المتبقية	الاجراءات حسب
مخاطر رقم 1	يتميز ببيان حدث المخاطرة على (1) اسم أو منصب عضو فريق ما يمكن أن يحدث في المستقبل و (2) الأثر المحتمل لهذا على المشروع. بينما عبارة "المنهج السليم" ربما يؤدي إلى تأخير المشروع. تعتبر بيان حدث المخاطرة.	اسم أو منصب عضو فريق العمل المسؤول عن المخاطرة	1 ديسمبر 2005	12 يناير 2006	متوسط	الأثر هنا هو من المخاطر (مرتفع) متوسط/منخفض (بالتفصيل) حسب تعريفات الأثر	متوسط	لا ينطبق	خطة متبقية	12 يناير 2006: تم معالجة 10 مودرن للمواد الخام التي تم بحث المخاطرة بشأنها في اجتماع مع الموردين لمتابعة الاجتماع مع الموردين الآخرين في 15 يناير 2006 تم إعادة طوارئ وطلب البحث المكتوبة التورية. عرض في جلسة الأمان الموردين المحلي. 20 يناير 2006: تم إعداد خطة طوارئ وطلب عرض في جلسة الأمان الموردين المحلي. 25 مارس 2006: تم نقل المخاطرة إلى مشكلة قائمة - خسر المورد الدعوى وأعلن الإفلاس.
مخاطر رقم 2	أحد الموردين الرئيسيين قد يخسر قضية جارية وفيه تشاؤه مما قد يؤدي إلى البحث عن مورد جديد وبالتالي قد يتسبب في تأخير المشروع.	مدير المشروع	15 ديسمبر 2006	12 يناير 2006	مرتفع	الأثر هو من المخاطر (مرتفع) متوسط/منخفض (بالتفصيل) حسب تعريفات الأثر	مرتفع	لا ينطبق	خطة متبقية	12 يناير 2006: تم معالجة 10 مودرن للمواد الخام التي تم بحث المخاطرة بشأنها في اجتماع مع الموردين لمتابعة الاجتماع مع الموردين الآخرين في 15 يناير 2006 تم إعادة طوارئ وطلب البحث المكتوبة التورية. عرض في جلسة الأمان الموردين المحلي. 20 يناير 2006: تم إعداد خطة طوارئ وطلب عرض في جلسة الأمان الموردين المحلي. 25 مارس 2006: تم نقل المخاطرة إلى مشكلة قائمة - خسر المورد الدعوى وأعلن الإفلاس.
1a										
2a										
3a										
4a										
5a										

2- مؤتمرات عن خسر المخاطر

3- مؤتمرات عن استجابة للمخاطر										
حالة الخطه المتبقية/مخاطر/حجرت في مشكلة قائمة	الاجراءات حسب	الإجراءات المتبقية	الاحتمال المرتفع/متوسط/منخفض	الإطار الزمني	حالة الخطه المتبقية	الإطار الزمني	الاحتمال المرتفع/متوسط/منخفض	وصف الأثر	المرجع /مستوى/مخاطر	أخر تحديث
متفرقة	أكثر ما إذا كانت المخاطرة لا تزال متفرقة (بمعنى أنها قد تحدث ويجب إدارتها)، ولم تنتقل (بمعنى أنها مرت وتتم التعامل معها بنجاح)، أو تحولت إلى مشكلة قائمة (بمعنى أن المخاطرة قد حدثت بالفعل)	أكثر الإجراءات التي سيتم اتخاذها في المستقبل لاستجابة المخاطر.	متوسط	لا ينطبق	خطة متبقية	لا ينطبق	مرتفع	الأثر هنا هو من المخاطر (مرتفع) متوسط/منخفض (بالتفصيل) حسب تعريفات الأثر	متوسط	12 يناير 2006: تم معالجة 10 مودرن للمواد الخام التي تم بحث المخاطرة بشأنها في اجتماع مع الموردين لمتابعة الاجتماع مع الموردين الآخرين في 15 يناير 2006 تم إعادة طوارئ وطلب البحث المكتوبة التورية. عرض في جلسة الأمان الموردين المحلي. 20 يناير 2006: تم إعداد خطة طوارئ وطلب عرض في جلسة الأمان الموردين المحلي. 25 مارس 2006: تم نقل المخاطرة إلى مشكلة قائمة - خسر المورد الدعوى وأعلن الإفلاس.