

إدارة المخاطر المؤسسية

تشمل الجهات التنظيمية الأخرى المعنية وزارة الاتصالات الكويتية وهيئة تنظيم الاتصالات وتقنية المعلومات (CITRA). كما قامت الشركة بتطبيق الإرشادات الواردة في لجنة المنظمات الراعية (COSO) ومعايير منظمة ISO 31000:2018، مما يعزز قدرتنا على التنبؤ بالمخاطر الحالية والناشئة والاستجابة لها.

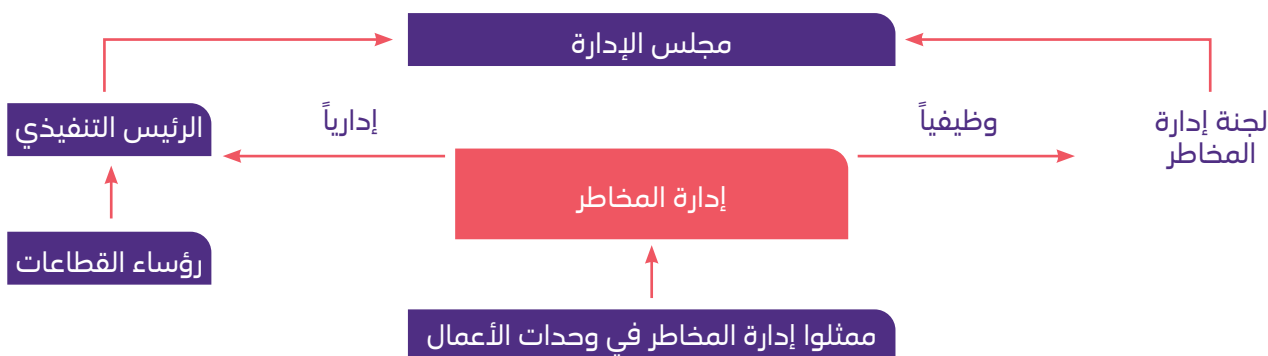


حوكمة إدارة المخاطر المؤسسية

تلتزم إدارة **stc** بتحديد وتوضيح الأهداف الاستراتيجية الأساسية لنجاح الشركة، وضمان التوافق مع الجداول الزمنية لتحقيقها واستدامتها على المدى الطويل.

تمتلك الشركة هيكلًا تنظيميًا راسخًا، حيث تتبع إدارة المخاطر (RMD) مباشرةً لجنة إدارة المخاطر بمجلس الإدارة (BRMC)، مما يضمن الإشراف الفعال. وبإدراك أن المخاطر جزء لا يتجزأ من الأعمال، تقوم **stc** بتنفيذ رقابات قوية لتخفيف المخاطر إلى مستوى مقبول، مما يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية والوظيفية.

تلتزم الشركة ببروتوكولات حوكمة شاملة، حيث تقوم بتحديد عمليات الموافقة بوضوح، وتحديد المسؤوليات، وتوفير إطار عمل لمراقبة المبادرات الاستراتيجية. تظل **stc** ملتزمة تمامًا بجميع القوانين واللوائح المعمول بها، مما يعزز ثقافة المساءلة والوعي بالمخاطر عبر عملياتها.



في **stc** ندرك أن إدارة المخاطر هي جزء أساسي من الحفاظ على النمو طويل الأمد، وحماية قيمة المساهمين، والوفاء بالتزاماتنا تجاه العملاء والمساهمين. تعمل صناعة الاتصالات في بيئة معقدة وديناميكية حيث تشكل التقدمات التكنولوجية، والتغيرات التنظيمية، والتهديدات الإلكترونية، والتقلبات الاقتصادية فرضاً وتحديات في آن واحد. تم تصميم إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) لدينا للتعرف بشكل استباقي على المخاطر، وتقييمها، وإدارتها عبر عملياتنا لحماية أهدافنا الاستراتيجية وضمان استمرارية الأعمال.

أولويات إدارة المخاطر لدينا

الثقافة

بناء ثقافة إدارة المخاطر من خلال التدريب وتمكين الموظفين من تحديد المخاطر وتطبيق إجراءات وقائية استباقية.

الاستجابة

التعامل بشكل استباقي مع المخاطر وتخفيفها، سواء على المستوى المحلي أو العالمي، عبر جميع المجالات الأساسية للأعمال.

الاستراتيجية

مواءمة حوكمة إدارة المخاطر، والأطر، والأنشطة مع استراتيجيات **stc** الكويت المجموعة.

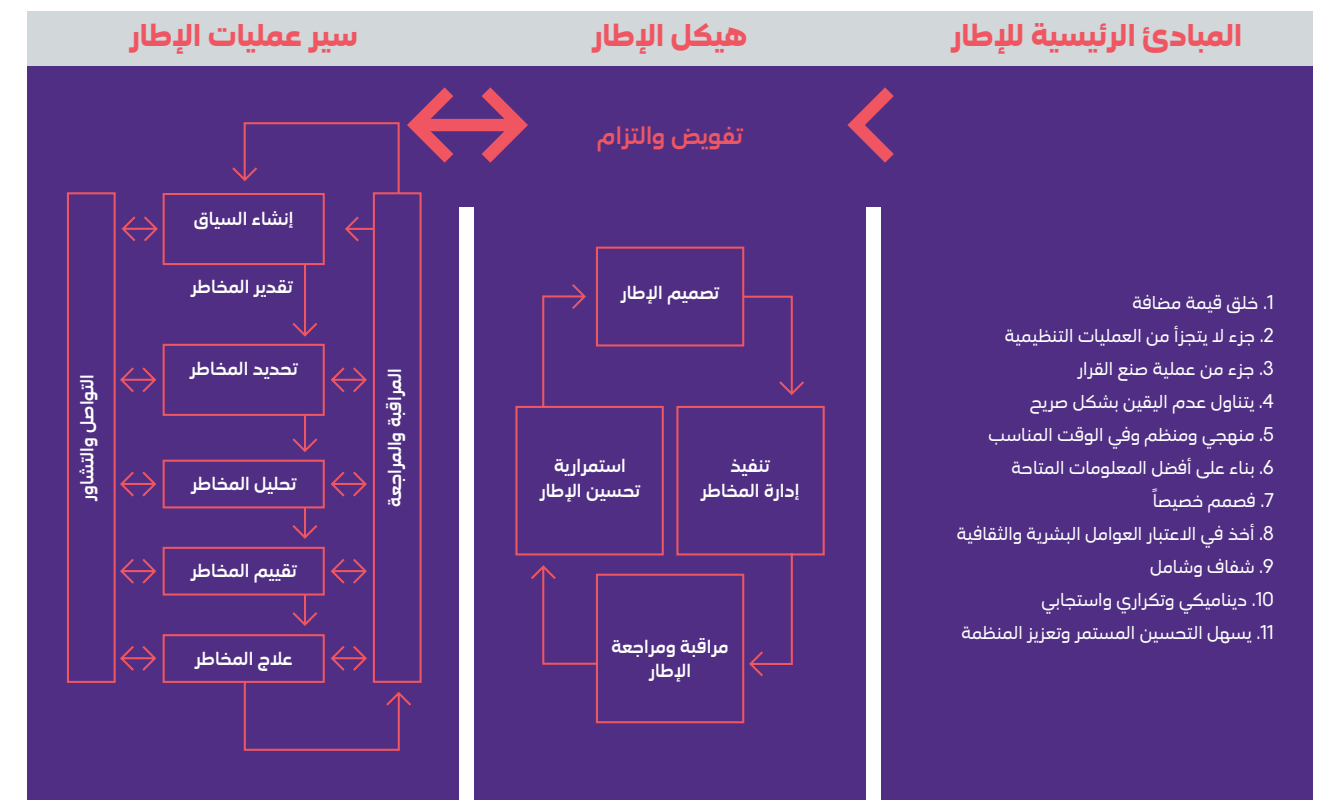
تلتزم **stc** بدمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي، واتخاذ القرارات، والعمليات التشغيلية من خلال التعرف المنهجي على المخاطر، وتقييمها، وتخفيفها، والتي قد تؤثر على أهداف الشركة وفعاليتها التشغيلية. تعتمد **stc** نهجًا منظمًا لإدارة المخاطر على مستوى الشركة بأكملها، وذلك بتعزيز الوعي بالمخاطر، وتنفيذ الرقابة الفعالة، وإنشاء ملفات تعريف شاملة للمخاطر على مستوى الأقسام.

يكفل ذلك تجميع ومقارنة المخاطر على مستوى المنظمة بأكملها، مع اضطلاع كل وحدة عمل بإدارة المخاطر بشكل استباقي، مع استثمار الفرص ضمن حدود مستويات تحمل المخاطر المحددة من قبل الشركة. تقوم لجنة إدارة المخاطر التابعة لمجلس الإدارة BRMC بمراجعة وتحديث إطار إدارة المخاطر المؤسسي ERM بشكل ربع سنوي، وذلك لمواءمة الإطار مع التغيرات في البيئات الداخلية والخارجية للشركة.

إطار إدارة المخاطر المؤسسية

يتيح إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في **stc** تنفيذ إدارة المخاطر بشكل فعال من خلال نهج منظم ومتسق لتحديد وقياس وإدارة وتخفيف المخاطر والإبلاغ عنها. وهذا يعزز اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات ويوفر مرونة عبر الشركة وشركاتها التابعة.

يعد مستند سياق إدارة المخاطر (RMD) جزءًا أساسيًا من إطار العمل الخاص بالمخاطر في الشركة، ويطبق على جميع جوانب العمليات التشغيلية في **stc**. يشمل ذلك السياقات الداخلية والخارجية مثل التدقيق الداخلي والخارجي، ومؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs)، وحدود المخاطر المحددة من قبل الشركة. يضمن ذلك توافق أنشطة إدارة المخاطر مع الأهداف التنظيمية، ومصالح المساهمين، والبيئات الديناميكية التي تعمل فيها الشركة.



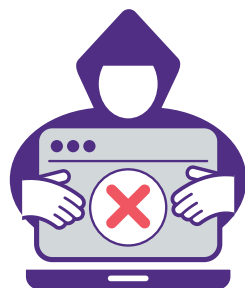
تحمل المخاطر

يعد بيان تحمل المخاطر عنصرًا أساسيًا في إطار إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) في **stc**، حيث يحدد أنواع ومستويات المخاطر التي تكون الشركة مستعدة لقبولها في سعيها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وخلق القيمة على المدى الطويل. يحدد هذا البيان الحدود الواضحة للمخاطر المقبولة وغير المقبولة عبر جميع مجالات عمليات **stc**، مما يضمن التوافق مع رؤية الشركة وأهدافها.

يعد بيان تحمل المخاطر أساسًا للمبادئ التي توجه اتخاذ القرارات عبر المنظمة. حيث يحدد الحدود الخاصة بقبول المخاطر وإدارتها، ويوفر إطارًا واضحًا لتقييم المخاطر في سياق القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. وبذلك، يعمل كمرجع حاسم لجميع عمليات اتخاذ القرار المهمة داخل الشركة.

يتم تصنيف تحمل المخاطر في **stc** على أنه "مفتوح"، مما يعكس استعداد الشركة لتحمل المخاطر في المجالات الاستراتيجية الرئيسية، بما في ذلك التحول الرقمي، ورضا العملاء، واستدامة الخدمة، ونمو الموظفين، وإدارة المخاطر المتعلقة بالأطراف الثالثة. في حين أن الشركة تتبنى اتخاذ المخاطر المحسوبة في هذه المجالات، فإنها تضمن أن هناك رقابة قوية لتخفيف المخاطر لإدارة واحتواء أي تهديدات محتملة.

يتشكل تحمل المخاطر في الشركة من خلال صناعة الاتصالات المتطورة، المدفوعة بالابتكار التكنولوجي والتغيرات السوقية، بالإضافة إلى طموح **stc** في أن تصبح رائدة في السوق من حيث القيمة. ومع ذلك، فإن الشركة تتبنى نهجًا أكثر حذرًا تجاه المخاطر المتعلقة بالامتثال التنظيمي، والالتزامات القانونية، والمعايير الأخلاقية.



تحمل المخاطر في **stc** ديناميكي ويتم مراجعته بانتظام لضمان ملاءمته في ظل التغيرات في الاستراتيجيات التجارية أو الظروف السوقية الخارجية. يتم تحسين نظام تحمل المخاطر باستمرار من خلال التعاون بين فريق إدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، والرئيس التنفيذي، والمدراء التنفيذيون من المستوى C، مع الموافقة النهائية من مجلس الإدارة. يتم تحديد مستويات تحمل المخاطر بوضوح عبر جميع المجالات التجارية الرئيسية، مع دمج المقاييس الكمية والنوعية للحفاظ على نهج استباقي ومتوازن في إدارة المخاطر، مما يساهم في حماية أهداف الشركة وتقليل التهديدات المحتملة.

إدارة المخاطر الاستباقية والتخفيف منها

إدارة المخاطر في **stc** هي مسؤولية مشتركة تمتد عبر جميع مستويات المنظمة، بما في ذلك الموظفين والموردين والمقاولين حيثما ينطبق ذلك. تلتزم الشركة بتعزيز ثقافة قوية لإدارة المخاطر حيث يكون التعرف على المخاطر وتقييمها وتخفيفها بشكل استباقي جزءاً لا يتجزأ من العمليات اليومية.

تتولى إدارة المخاطر (RMD)، التي يقودها المدير العام لإدارة المخاطر ويدعمها فريق من الخبراء والمديرين، المسؤولية الرئيسية عن دفع عملية إدارة المخاطر. تشرف إدارة المخاطر على تحديد المخاطر الهامة وتوثيقها والتحقق من صحتها، مع العمل عن كثب مع المديرين والقادة الأفراد لتطوير وتنفيذ استراتيجيات التخفيف الفعالة التي تتماشى مع أهداف الشركة.

تعد مؤشرات المخاطر الرئيسية (KRIs) جزءاً أساسياً من إطار إدارة المخاطر المؤسسية لدينا، حيث تساعد **stc** على مراقبة وقياس وإدارة المخاطر الرئيسية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لـ **stc**. من خلال تتبع هذه المؤشرات، يمكننا التعرف على المشكلات المحتملة في وقت مبكر، مما يتيح لنا اتخاذ تدابير مناسبة وفي الوقت المناسب لتخفيف المخاطر وحماية القيمة طويلة الأجل للشركة.

تنتظم مؤشرات المخاطر الرئيسية في **stc** بشكل وثيق مع المجالات الحيوية في أعمالنا، بما في ذلك الأداء التشغيلي، والأمن السيبراني، والاستقرار المالي، والامتثال، والتنافسية في السوق. تقوم **stc** بتتبع هذه المؤشرات والإبلاغ عنها بشكل ربع سنوي لضمان أن تكون عمليات إدارة المخاطر فعالة وأن نظل مستجيبين للتغيرات في كل من البيئة الداخلية والخارجية.

لتعزيز هذه الثقافة، أنشأت إدارة المخاطر شبكة من «أبطال المخاطر» داخل كل وظيفة. يتولى هؤلاء الأبطال مهمة مراقبة المخاطر الناشئة، وتقييم التهديدات الحالية، وتقديم التحديات المنتظمة.

بشكل أوسع، تعزز **stc** المعرفة بإدارة المخاطر وأفضل الممارسات لجميع المديرين العامين والتنفيذيين والموظفين من خلال مواد توعية بالمخاطر يتم نقلها عبر وسائل مختلفة، بما في ذلك رسائل التذكير عبر البريد الإلكتروني، والإعلانات عن المعلومات الجديدة، والجلسات التعريفية. يتضمن برنامج التوجيه في الشركة تدريباً على إدارة المخاطر لضمان أن الموظفين الجدد وأعضاء لجنة إدارة المخاطر بمجلس الإدارة (BRMC) يتم توجيههم بشكل صحيح حول وجهة نظر الشركة ومنهجها تجاه المخاطر.

يضمن هذا النهج التعاوني أن تكون إدارة المخاطر شاملة وديناميكية ومتكاملة تمامًا في جميع مجالات الأعمال، مما يعزز موقفًا موحدًا واستباقيًا عبر المنظمة.

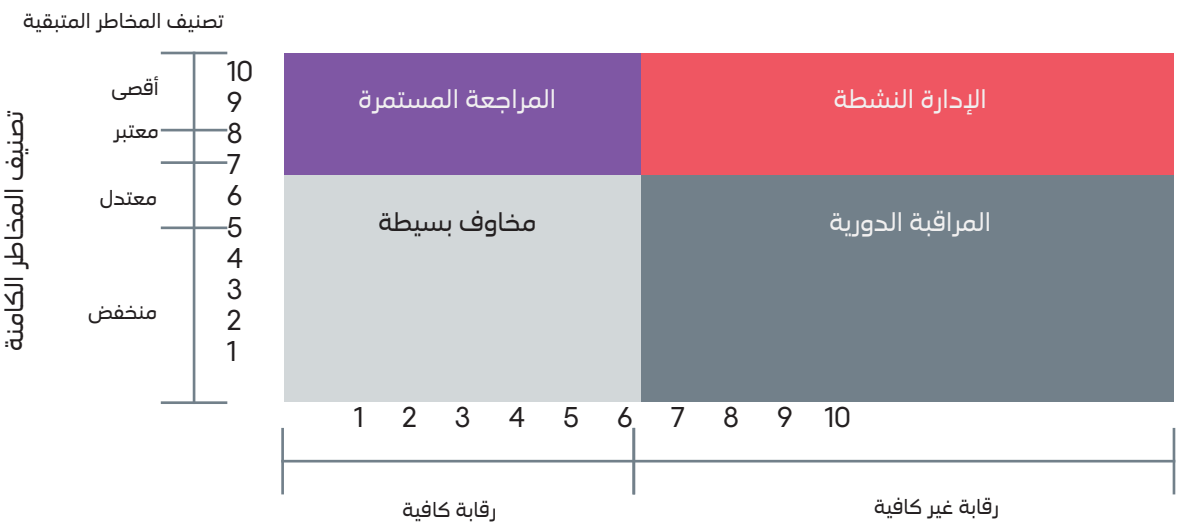
تدابير معالجة المخاطر تشمل التالي: تجنب المخاطر، أو التخفيف منها، أو نقلها، أو قبولها. يتطلب اختيار التدبير الأنسب لمعالجة المخاطر تحقيق توازن دقيق بين التكاليف والجهود المطلوبة للتنفيذ والفوائد المحققة. يأخذ بعين الاعتبار أيضاً العوامل القانونية والتنظيمية والعوامل الحيوية الأخرى مثل المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة.

فئات المخاطر وشدتها

للمساعدة في فهم المخاطر وإعداد التقارير، يتم تصنيف أنواع المخاطر، ويتم تقييم التأثير المحتمل لأي خطر على سبعة أبعاد، وهي: المالية، الحوكمة، الامتثال التنظيمي، السمعة والمجتمع، موثوقية الشبكة، تجربة العملاء وجودة الخدمة، الموارد البشرية، والصحة والسلامة والبيئة. يتم إدارة/تخفيف هذه الفئات من المخاطر على النحو التالي:

فئة المخاطر	سبل الإدارة و التخفيف
مالي	- إجراء تدقيقات مالية منتظمة، تقييمات المخاطر، ومراجعات العمليات، بالإضافة إلى المراقبة المستمرة من خلال مؤشرات المخاطر الرئيسية والقدرة على تحمل المخاطر، لضمان الكشف المبكر عن القضايا المالية المحتملة. - التحوط ضد المخاطر (مثل التأمين، التحوط ضد تقلبات العملة) للتخفيف من تقلبات السوق غير المتوقعة. - إدارة التدفق النقدي وتخطيط الطوارئ لمواجهة التباطؤ الاقتصادي. - إعداد الميزانية والتوقعات لضمان التوزيع السليم للموارد.
الحوكمة، التنظيم والامتثال	- هيكل تنظيمي واضح وسياسات لضمان الرقابة المناسبة. - اجتماعات دورية لمجلس الإدارة ورقابة على المخاطر على مستوى المجلس، وإطارات رقابة داخلية قوية لضمان الامتثال لحوكمة الشركات. - مراجعات دورية لممارسات الحوكمة وفعالية التدقيق الداخلي وتقييم المخاطر/مراجعة العمليات. - تواصل شفاف مع أصحاب المصلحة لبناء الثقة وضمان الامتثال للمعايير الأخلاقية. - المراقبة الدورية للتغيرات والتحديثات التنظيمية. - مشاركة القسم القانوني للبقاء على اطلاع بالتنظيمات الجديدة والمتطورة.
السمعة والمجتمع	- استراتيجيات تواصل نشطة للتعامل مع القضايا المحتملة قبل أن تتصاعد. - التفاعل مع المجتمعات من خلال برامج/ حملات التواصل المؤسسي. - خطط إدارة الأزمات للتعامل السريع مع الأحداث التي تضر بالسمعة مثل الكوارث الطبيعية، الهجمات الإلكترونية، الحروب، الحرائق، والانقطاعات في سلسلة التوريد، وغيرها. - الشفافية والمساءلة في جميع التعاملات مع العملاء ووسائل الإعلام وأصحاب المصلحة.
موثوقية الشبكة	- التخطيط لإدارة استمرارية الأعمال/ التكرار (مثل أنظمة النسخ الاحتياطي، آليات التحويل التلقائي) لمنع انقطاع الخدمة. - مراقبة أداء الشبكة والأمان على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع لتحديد المشكلات بغية الاكتشاف السريع للثغرات ومعالجتها بشكل فعال. - الصيانة الدورية وتحديثات البرمجيات لضمان بقاء الأنظمة آمنة وموثوقة. - خطط استعادة الكوارث للتعافي من الأعطال أو الهجمات المحتملة. - إدارة مخاطر الموردين لضمان موثوقية مقدمي الخدمات والمقاولين من الأطراف الثالثة.
تجربة العميل وجودة الخدمة	- مركز اتصال يعمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع مخصص للإجابة السريعة على مشاكل العملاء واستفساراتهم، وتحديد المشكلات وحلها بسرعة. - مراجعة آراء العملاء (استبيانات، تقييمات، مجموعات تركيز) لفهم احتياجات العملاء وتحسين العروض. - برامج تدريب لممثلي خدمة العملاء لضمان تقديم خدمة عالية الجودة ومتسقة. - الاستثمار في أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) لتخصيص التفاعلات مع العملاء وتسهيل التواصل. - اتفاقيات مستوى الخدمة (SLAs) لضمان تلبية معايير الجودة وأهداف الأداء. - المراقبة المستمرة والاستجابة لشكاوى العملاء لتحسين الرضا ومعالجة المخاوف بسرعة.
الموارد البشرية	- برامج المزايا الاجتماعية للموظفين مصممة لدعم الرفاهية البدنية والعقلية. - استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب الأجور التنافسية. - مراجعات أداء دورية وآليات لتقديم التغذية الراجعة لتحديد وحل المشكلات المحتملة المتعلقة بالموارد البشرية. - تدريب الموظفين على المهارات الأساسية (مثل القيادة، التنوع، الامتثال، التقنية). - تدريب على إدارة المخاطر لجميع مستويات الموظفين، بما في ذلك الإدارة وأعضاء المجلس.
الصحة والسلامة والبيئة	- سياسات الصحة والسلامة التي تتوافق مع المعايير المحلية والدولية. - تدريب الموظفين على بروتوكولات السلامة وإجراءات الاستجابة للطوارئ. - تقييمات مخاطر دورية لتحديد المخاطر وتطوير استراتيجيات السلامة. - الامتثال للتنظيمات البيئية (مثل برنامج الاستدامة، إدارة النفايات، وتقليل بصمة الكربون).

توفر خريطة المخاطر لدينا تمثيلًا بصريًا للمخاطر الرئيسية في **stc** مع إبراز تأثيرها المحتمل واحتمالية حدوثها. وتعد أداة حيوية لتحديد أولويات إجراءات معالجة المخاطر واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استراتيجيات إدارة المخاطر.



- مخاطر سببرانية
- اللوائح والامتثالات
- المخاطر الجيوسياسية
- التغيرات التكنولوجية
- نقص في المواهب
- خصوصية
- التكيف مع متطلبات العملاء المتغيرة
- الاستدامة
- مخاطر الائتمان
- المنافسة وظروف السوق
- إدارة سلسلة التوريد.
- الأمن
- البيئة الاقتصادية والسياسية
- مستوى المديونية المالية
- الالتزام بمكافحة الفساد والتنظيم والأخلاق
- مخاطر إدارة النقد
- مخاطر السيولة

تعزيز إدارة المخاطر في 2024

في عام 2024، بدأت **stc** بشكل استباقي في تقييم تأثيراتها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (ESG) من خلال منظور يركز على المخاطر، مع مواصلة هذه التقييمات مع الأطر المعتمدة للاستدامة المؤسسية. يتضمن هذا النهج الشامل تحليل المخاطر والفرص المرتبطة بتغير المناخ، جنباً إلى جنب مع التحديات الاجتماعية والاقتصادية.

من خلال إجراء أبحاث معمقة والتفاعل بشكل موسع مع أصحاب المصلحة، تحدد **stc** المخاطر الرئيسية المرتبطة بالاستدامة وتنفيذ استراتيجيات التخفيف في مراحلها المبكرة. لا يقتصر هذا النهج الاستشاري على تجهيز الشركة للتكيف مع بيئة دائمة التغير، بل يؤكد أيضاً على دورها الفاعل في المساهمة في مستقبل أكثر استدامة من خلال إدارة مخاطر قوية وتخطيط استراتيجي.

إنجاز رئيسي في 2024

كان أحد الإنجازات الرئيسية في عام 2024 تنفيذ تمرين شامل لمحاكاة الأزمات، وهو حجر الزاوية في استراتيجية استمرارية الأعمال في **stc**. تم تصميم هذا التمرين لاختبار قدرة الشركة على الاستعداد والاستجابة عبر مجموعة من الأزمات المحتملة، مما يضمن أن الشركة في وضع جيد للتعامل مع الحالات التي قد تعطل العمليات.

استكشفت المحاكاة مجموعة من السيناريوهات الواقعية والمعقدة، بما في ذلك الكوارث الطبيعية، والهجمات الإلكترونية، والحروب، والحرائق، واضطرابات في سلاسل التوريد. تم دمج اعتبارات الاستدامة البيئية والاجتماعية (ESG) بسلاسة في التمرين، مما سمح لـ **stc** بتقييم التأثيرات التشغيلية الفورية وكذلك الآثار البيئية والاجتماعية الأوسع على الموظفين والمجتمعات.

من خلال محاكاة هذه السيناريوهات متعددة الأبعاد، قامت **stc** بتقييم بروتوكولات الاستجابة لديها بشكل شامل، وتحديد مجالات التحسين، وتعزيز قدراتها العامة في إدارة الأزمات. كان هذا التمرين أداة أساسية في تعزيز المرونة التشغيلية وتعزيز التزام الشركة بحماية استمرارية الأعمال مع الحفاظ على نهج استباقي في إدارة المخاطر بفعالية.

النظرة المستقبلية

في العام المقبل، ستواصل **stc** تعزيز التزامها وقدراتها في إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) من خلال التعرف الاستباقي على المخاطر، وتقييمها، وتخفيفها.

من خلال تنفيذ إطار عمل شامل ومنظم لإدارة المخاطر المؤسسية، سنعزز مرونتنا في مواجهة المخاطر، مما يتيح لنا التنقل بفعالية في التحديات واغتنام الفرص ضمن بيئة أعمال أكثر تعقيداً وديناميكية.

نحن ملتزمون بالنظر إلى المستقبل من خلال تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر والتحسين المستمر، مما يضمن أن تكون إدارة المخاطر حجر الزاوية في نجاحنا طويل الأمد واستدامتنا.