

# مرئيات حول استطلاع لجنة المراجعة ٢٠٢٣

مركز كي بي إم جي لقيادة مجلس الإدارة

أوضحت تحليلات استطلاع لجنة المراجعة بأنه لا يزال منظور لجنة المراجعة في كي بي إم جي رائدًا لكل من اللجنة التنفيذية ومجلس الإدارة، كما أبرز الاستطلاع نطاق وتعقيد أعباء عمل اللجنة ومسؤوليات الرقابة التي تعبر تعبيرًا واضحًا وهامًا عن التحديات التي يواجهها عالم الأعمال، كما يتزايد عدم اليقين والاضطرابات في مشهد عالم الأعمال وتتعاظم الضغوط على بيئة المخاطر والرقابة بطرق جديدة وغير متوقعة، تبدأ هذه الضغوط من التقلبات الاقتصادية والجيوسياسية والتهديدات السيبرانية المتزايدة والذكاء الاصطناعي لتصل إلى قضايا المناخ وندرة المواهب والممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، وهذا الوضع المعقد يؤدي بدوره إلى تنوع وتداخل هذه المخاطر إلى وضع إدارة الشركات على المحك في سبيل تجاوز هذه التحديات. نقدم في هذا المنشور النتائج الرئيسية للاستطلاع مترافقة مع تحليلنا الخاص مع نصائح للتقدم والتطور.

## توصيات لمجلس الإدارة

في ضوء ما توصل إليه تحليل نتائج الاستطلاع؛  
نوصي بأن يقوم مجلس الإدارة بما يلي:

- توضيح وتحديد أولوية القضايا التي تمت مناقشتها خلال اجتماعات اللجنة.
- توزيع أعباء العمل بشكل أكثر توازنًا على لجان مختلفة، مع ضمان استخدام أكثر فعالية للموارد.
- إعادة تقييم مهارات وخبرات اللجنة وتكوينها لضمان توافقها مع احتياجات المنشأة المتطورة.
- الاستفادة من اللجان الفرعية للعمل المعقّد، مما يمكن اللجنة الرئيسة من التركيز على المسائل الاستراتيجية.
- إعادة تقييم ميثاق لجنة المراجعة لاستعراض المهام والمسؤوليات التي تتولاها اللجنة.
- العمل على تفعيل دور أعضاء اللجنة بتحمل أعباء العمل بشكل فعّال، إن لزم الأمر.

تظهر نتائج الاستطلاع أنّ معظم لجان المراجعة يرون أنّ عمليات إدارة المخاطر في شركاتهم متقدمة، ومع ذلك فإنّ ثقتهم هذه محفوفة بالشك والمخاوف، خاصةً فيما يتعلق بالمخاطر التي تشكلها الأنشطة الرقمية للشركة، والثغرات المحتملة التي ربما تنطوي عليها المخاطر الناشئة، واحتياجات أصحاب الموهبة في المؤسسات المالية ومراجعة الحسابات الداخلية؛ لذا فإنّ أفضل السبل لتعزيز فعالية لجنة المراجعة هي تحسين جودة المعلومات واستمرار تدفقها من الإدارة وزيادة الوقت المخصص للقاءات شخصية مع الإدارة ومدراء آخرين بين اجتماعات اللجنة.

تأثر تركيز لجنة المراجعة وأجندتها بالاتجاهات العامة والمخاطر والتعقيدات المرتبطة بها

بأني من بين الاتجاهات العامة التي تؤثر على أولويات لجنة المراجعة تزايد تعقيد البيئة التجارية فيما يتعلق بالأمن السيبراني، وتطورات الذكاء الاصطناعي، وتعطل سلاسل الإمداد، وتحديات القوى العاملة؛ والمخاطر الجيوسياسية والاقتصادية أيضاً، بما في ذلك التضخم ومخاطر الركود؛ وأخيراً متطلبات التنظيم والجهات المعنية بالإفصاح والشفافية، بما في ذلك الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، حيث ستخلق كل هذه العوامل ضغوطًا على إدارة المخاطر والرقابة الداخلية للشركة، وكذلك الوظائف المالية ومراجعة الحسابات الداخلية.

في حين يشرف مجلس الإدارة بكامله على المخاطر ذات المهام الملحة، فإنّ مسؤوليات إشراف لجنة المراجعة على المخاطر لا تزال تتوسع.

على الرغم من أنّ غالبية المشاركين في الاستطلاع أفادوا بأنّ المجلس بكامله لديه مسؤولية الرقابة على المخاطر ذات المهام الرئيسية للشركة، إلا أنّ بعضهم يقولون أنّ لجنة المراجعة ما زالت تحمل أجندة مخاطر ثقيلة ومسؤوليات الرقابة الفعلية بجانب مسؤولياتها الأساسية. كما ذكر المشاركون في الاستطلاع أنّ لجنة المراجعة لديها مسؤولية كبيرة في الرقابة على نظام وعمليات إدارة المخاطر الشاملة للإدارة، والأمن السيبراني وتقنية

المعلومات، والامتثال القانوني أو التنظيمي، وحوكمة البيانات، بالإضافة إلى أن لدى العديد من لجان المراجعة مسؤوليات رقابية كبيرة على المخاطر الأخرى، بما في ذلك الممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة أعمال الشركات والمخاطر الجيوسياسية والاقتصادية، فضلاً عن مخاطر سلاسل الإمداد والمخاطر التشغيلية الأخرى. وفي حين أعرب العديد من المشاركين في الاستطلاع عن قلقهم إزاء الأعباء الملقاة على لجنة المراجعة، فإنَّ عددًا قليلاً جدًا منهم قالوا إن مجالسهم تعيد تخصيص التزامات المراقبة على المخاطر بين اللجان.

**تعمل لجان المراجعة بشكل كبير على الإشراف عن الإفصاحات المتعلقة بالاستدامة والممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، ويتوقع من العديد منها مشاركات أكثر عمقاً.**

أكد معظم المشاركين في الاستطلاع أن لجنة المراجعة لديهم تراقب على الإفصاحات المتعلقة بالممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات في الملفات التنظيمية، واعتبر نصف المشاركين أن أعمال لجنة الإفصاح التابعة للإدارة هي المعنية بتلك الإفصاحات، وأفاد ربع المشاركين أن لجناتهم تراقب الإفصاحات المتعلقة بالممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة الاختيارية وتقارير الاستدامة.

**بشكل عام، تُعتبر إدارة المخاطر وكتابة التقارير عوامل قوية، بينما يُنظر إلى الأنشطة الرقمية والثغرات المحتملة في المراقبة والموهبة كمجالات مثيرة للقلق.**

قالت الغالبية الكبيرة من المشاركين أن قدرة شركتهم على إدارة المخاطر والإفصاحات كانت متطورة أو تواكب بيئة المخاطر، وحددوا ثلاثة تحديات حرجة قد يواجهونها مستقبلاً، أولاً المخاطر التي تشكلها بيانات الشركة أو الأنشطة الرقمية، والأمن السيبراني (بما في ذلك برامج الفدية والملكية الفكرية)، والثغرات التي يشكلها

الأطراف الثالثة أو الموردن، وخصوصية البيانات، ثانياً احتمالية وجود ثغرات عندما يكون لدى اللجان المنتخبة مسؤوليات المراقبة عن فئة من المخاطر مثل الأمن السيبراني، وخصوصية البيانات، وقضايا الامتثال، وسلاسل الإمداد، وثالثاً هو ما إذا كانت مواهب العاملين ومهاراتهم في الإدارة المالية ومراجعة الحسابات الداخلية تواكب هذه التطورات أم لا.

**مراجعة مهارات وخبرات لجان المراجعة بشكل دقيق.**

أفاد ٥٠% تقريباً من المشاركين بأنهم لا يشعرون بأي قلق بشأن مهارات لجنة المراجعة لديهم، بينما أفاد ٢٥% منهم بأنهم يشعرون بالقلق بسبب نقص الخبرة في مجال الأمن السيبراني، والربع الآخر منهم قلقون بسبب نقص الخبرة في مسائل المناخ والمسائل الأخرى المتعلقة بالممارسات البيئية والاجتماعية وحوكمة، وقد أعرب عددًا من المشاركين عن قلقهم بشأن قلة أعضاء لجنة المراجعة والحاجة المحتملة لإضافة خبرات جديدة أو توزيع أعباء العمل. بالإضافة إلى ذلك، أعرب ٢٥% من المشاركين عن قلقهم من أن لجنة المراجعة تعتمد بشكل كبير على الرئيس أو عضو واحد يمتلك الخبرة والخبرة اللازمة للإشراف على التقارير المالية المعقدة والإفصاحات وقضايا التحكم.

**تساهم التعديلات الرئيسية في تحسين فعالية لجنة المراجعة، وتبدأ من جودة وتدقيق المعلومات.**

عندما سُئل المشاركون عن أهم الفرص لزيادة فعالية لجنة المراجعة، أشاروا إلى ضرورة الرفع من جودة المعلومات وتدقيقها من مجلس الإدارة وعقد المزيد من اللقاءات الشخصية مع المجلس والمديرين الآخرين في اجتماعات اللجنة، وكذلك تخصيص المزيد من الحوار المفتوح والأوقات المخصصة للنقاش، وإضافة خبرات محددة إلى لجنة المراجعة والتركيز على أجندتها.

## مقومات لجان المراجعة الفعالة



# تواصلوا معنا:



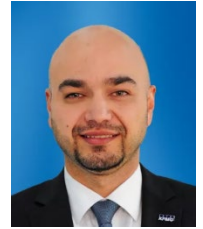
**مازن حمد**  
شريك، استشارات المخاطر المؤسسية  
البريد الإلكتروني: mhamad@kpmg.com



**عبدالله أكبر**  
مدير تنفيذي رئيسي، خدمات المراجعة ورئيس BLC  
البريد الإلكتروني: amakbar@kpmg.com



**الدكتور سامر عبدالله**  
شريك، قسم خدمات الاستشارات  
البريد الإلكتروني: samerabdallah@kpmg.com



**محمد أبو دلو**  
شريك، استشارات المخاطر المؤسسية  
البريد الإلكتروني: mabudalo@kpmg.com



**محمد الرسلان**  
مدير أول، قسم خدمات المراجعة  
البريد الإلكتروني: muhammadarsalan1@kpmg.com



**كمران سيال**  
شريك، خدمات الضرائب  
البريد الإلكتروني: ksial@kpmg.com

## مركز كي بي إم جي لقيادة مجالس الإدارة

يقدم مركز شركة كي بي إم جي لقيادة مجالس الإدارة الدعم والتوجيه للمديرين غير التنفيذيين سواء كانوا يديرون محفظة مهنية غير تنفيذية أو يشروعون في بداية أول منصب لهم، كما يزود المركز أعضائه بالأدوات التي يحتاجون إليها ليكونوا أكثر فعالية في تأدية الأدوار المناطة بهم، مما يتيح لهم التركيز على القضايا التي تهمهم وتهم شركاتهم أيضاً.

[kpmg.com/sa](https://kpmg.com/sa)



إخلاء مسؤولية

إن المعلومات الواردة هنا ذات طبيعة عامة ولا تهدف إلى تغطية ظروف أي شخص معيّن أو جهة معيّن. وبالرغم من محاولتنا تقديم معلومات دقيقة وحديثة، فمن غير الممكن ضمان دقتها في تاريخ استلامها أو ضمان أنها ستستمر في كونها دقيقة مستقبلاً. لا ينبغي لأحد أن يتصرّف بناءً على هذه المعلومات دون الحصول على المشورة المهنية المناسبة بعد إجراء دراسة شاملة للحالة المعنية.

© ٢٠٢٣ كي بي إم جي للاستشارات المهنية هي شركة مساهمة مقفلة سعودية وشركة عضو غير شريك في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لشركة كي بي إم جي الدولية المحدودة، وهي شركة إنجليزية خاصة محدودة بالضمان.

اسم وشعار كي بي إم جي هما علامتان تجاريتان مسجلتان أو علامتان تجاريتان لشركة كي بي إم جي الدولية.