

الإشراف على المخاطر: إعادة التقييم هيكل مجلس الإدارة واللجان

مركز كي بي إم جي الشرق المتوسط لمنشورات مجالس الإدارة

إنَّ العديد من مجالس الإدارة تعيد تقييم أفضل السبل لهيكله إشراف مجلس الإدارة واللجان والتركيز على تعزيز خبرة أعضاء مجلس الإدارة وتدريبهم؛ بسبب سرعة توسع مخاطر الأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي التوليدي والمناخ وغيرها من المجالات، لا سيَّما فيما يتعلق بالمخاطر الجديدة والناشئة، ومن خلال هذا المنشور لخصنا لكم النقاط الرئيسية المستخلصة من المناقشات التي قادها أعضاء مركز كي بي إم جي لمنشورات مجالس الإدارة في مختلف المناطق.

هيكل اللجنة

تنسيق اللجنة

ينبغي على كل مجلس إدارة إعادة تقييم ما إذا كانت هياكل الرقابة الحالية لا تزال مناسبة بشكل دوري، وذلك بالنظر إلى وتيرة وسرعة التغييرات في مشهد الأعمال والمخاطر، كما من المهم التأكد من ما إذا كانت موثيق اللجان تعكس الأولويات والتفويضات الحالية.

عندما تمتلك لجان متعددة الإشراف على جوانب مختلفة من المخاطر؛ فمن الأهمية أن يكون هناك تنسيق بين اللجان ورؤساء اللجان، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات بوضوح، على سبيل المثال: قد تشرف لجنة التقنية على مخاطر التقنية، بينما قد تستمر لجنة المراجعة بالإشراف على إفصاحات وضوابط التقنية.

أعرب عدد من أعضاء مجلس الإدارة خلال المناقشات عن أنَّ مجالس إدارتهم تراجع كيفية تخصيص الرقابة على المخاطر للجان الدائمة وإجراء تغييرات على الموثيق أو أسماء اللجان أو كليهما لتعكس مسؤوليات الرقابة المتغيرة، على سبيل المثال، أصبح من الواضح أنه بالسابق كان هناك الكثير من المعلومات المركزة في لجنة واحدة وتتاح لأعضاء تلك اللجنة فقط ولم يكن وجود لجنة مخاطر واحدة فقط أمر في مصلحة مسؤوليات الرقابة الائتمانية، وتقوم مجالس إدارة الشركات الكبيرة بإعادة التوزيع بشكل مناسب عبر اللجان الأخرى والتي تمت إعادة تسميتها لتعكس التغييرات.

إنَّ هيكل الإشراف على المخاطر الذي اختاره مجلس الإدارة مدفوع بعدد من العوامل؛ منها مجال ومتطلبات الشركة التنظيمية، وما زلنا نلاحظ بأن هناك عدد قليل نسبياً من مجالس إدارة الشركات خارج المجالات الخاضعة للتنظيم، مثل: الخدمات المالية التي لديها لجان مخاطر.

إضافةً إلى ذلك يجري تحديد مسؤوليات الملكية على مستوى الإدارة والمراجعة السنوية من جانب اللجان.

نوصي أعضاء مجلس الإدارة بمواصلة استكشاف الخيارات واستمرارية المشاركة في محادثات تخص تحديث هيكل اللجنة، كما يحتاج أعضاء مجلس الإدارة إلى إبقاء خياراتهم مفتوحة لتقييم ما إذا كانوا بحاجة إلى لجنة مخاطر منفصلة أو لجنة تقنية منفصلة.

الاستنتاجات الرئيسية:

- ينبغي على مجالس الإدارة إعادة النظر بشكل دوري فيما يخص هيكل الإشراف على مجلس الإدارة واللجان لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى التغييرات؛ نظراً لسرعة تغير المخاطر.
- يعد التنسيق بين اللجان ورؤساء اللجان والتواصل بينها وبين مجلس الإدارة بشمولية أمرٌ بالغ الأهمية.
- ينبغي إعادة تقييم مجموعة مهارات أعضاء مجلس الإدارة واللجنة للمساعدة في ضمان الإشراف الفعّال على المخاطر الناشئة، كما يجب أن تضع في الاعتبار ما إذا كنت تريد إضافة أعضاء إضافيين، أو إحضار خبراء خارجيين لتتقيد و/أو تقديم المشورة لمجلس الإدارة و/أو اللجان، أو إنشاء مجلس استشاري لجذب التركيز على قضية ما.

مجموعة المهارات والخبرات

يقول أعضاء المجالس: إنَّ مجالس إدارتهم تقيّم مجموعة مهارات مجلس الإدارة واللجان لتتّظر في الفجوات المحتملة؛ ونظرًا لأن لجنة المراجعة غالبًا ما تكون الوجهة الأساسية

للمخاطر الجديدة، فقد أوصينا (كما دأبنا نوصي) مجالس الإدارة بالنظر فيما إذا كانت لجنة المراجعة لديها مجموعة المهارات والقدرة للإشراف على المخاطر المخصصة لها.

تعزيز مهارات لجنة المراجعة



نلاحظ أنَّ أحد الإجراءات التي تتخذها مجالس الإدارة هي إعادة تقييم مجموعة مهارات اللجان للتأكد من أنَّ اللجنة لديها مهارات التعامل مع المخاطر، مثلاً ينبغي أن يكون لدى الأعضاء الجدد خلفية في مجالات التكنولوجيا والأمن السيبراني وليس خبرة في المجالات المالية والمحاسبية فقط.

خلفيات الأعضاء غير التقليدية



نوصي بأن تتنظر مجالس الإدارة في تغيير موثيق اللجان في سبيل تغطية مجالات الخطر الإضافية، من خلال ذلك سيأتي تقييم المهارات والذي سيسمح بالتالي بجلب بعض المرشحين غير التقليديين لمجلس الإدارة.

الخبرات السيبرانية والتقنية والتنظيمية



كما نوصي المجالس بمراجعة المخاطر الناشئة وتحديد المجالات التي قد يرغبون في جلب الخبرات لها التي ربما لم يتم تمثيلها بعد، ونعتقد أن مجلس الإدارة قد يفكر أيضًا في تكوين مجلس استشاري أو جلب خبراء خارجيين لمساعدة المدراء على البقاء على اطلاع دائم، بالإضافة إلى تدريب مجلس الإدارة.

هناك عدد من المسائل العملية التي يجب مراعاتها عند تحديد ما إذا كان سيتم تشكيل لجنة مخاطر منفصلة أو لجان دائمة إضافية أخرى، على سبيل المثال:

من سيعمل؟ غالبًا عندما يأتي الأمر عند لجنة المخاطر ففي كثير من الأحيان من يعمل يكون من هم أعضاء لجنة المراجعة.

كيف تضح الحدود الفاصلة بين المراجعة والمخاطر والتأكد من تنسيق المعلومات ووصولها إلى مجلس الإدارة بالكامل؟

قد ينظر مجلس الإدارة في الحاجة إلى إجراء الاجتماعات بشكل متزامن وليس متتابع وذلك اعتمادًا على عدد اللجان؛ مما قد يحدّ بشكل فعال من استطاعة أعضاء مجلس الإدارة على العمل في لجان معينة.

مخاطر محددة

على الرغم من أنَّ الإشراف على مخاطر الأمن السيبراني ليس أمر جديد إلا أنه يمثل مشكلة لا تزال مجالس الإدارة تعاني معها، خاصةً بسبب وتيرة التغيير وزيادة تعقيد التهديدات (بما في ذلك نتيجةً للذكاء الاصطناعي التوليدي)، والتأثير المحتمل للحوادث السيبرانية.

قضايا الاستدامة مدرجة على جدول أعمال كل مجلس إدارة اليوم، وذلك استجابةً للممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، على الرغم من أنَّ كيفية الإشراف عليها تعتمد بالتحديد على القطاع والشركة.

كما نرى أنَّ مخاوف مخاطر المؤسسة الحرجة بما في ذلك مخاوف السمعة والمخاوف الجيوسياسية ومخاوف سلاسل الإمداد ومخاوف المخاطر الاقتصادية والمالية لا تزال تتم مناقشتها بالتفصيل في لجنة المخاطر.

للتواصل:

كريبك رايت
شريك، رئيس استشارات خدمات المخاطر المؤسسية
البريد الإلكتروني:
craigwright@kpmg.com



عبد الله أكبر
شريك، قسم خدمات المراجعة ورئيس BLC
البريد الإلكتروني:
amakbar@kpmg.com



بيتر باننك
رئيس قسم التسويق الرقمي والفكر القيادي
البريد الإلكتروني:
pbannink@kpmg.com



سودير أرفيند
شريك، رئيس استشارات خدمات الحوكمة وإدارة
المخاطر والامتثال
البريد الإلكتروني:
sarvind@kpmg.com



مركز كي بي إم جي لمنشورات مجالس الإدارة

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

المساهمون:

مؤيد العليوي، مدير، الاتصالات والمحتوى العربي
كنزا رشيد، مدير، قسم خدمات المراجعة
لافانيا مالهوترا، مدير، الفكر القيادي
مضاوي الراجحي، اخصائي، الفكر القيادي

kpmg.com/sa
kpmg.com/ae
kpmg.com/om

إخلاء مسؤولية

إن المعلومات الواردة هنا ذات طبيعة عامة ولا تهدف إلى تغطية ظروف أي شخص معيّن أو جهة معيّنة. 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 يتصرف بناءً على هذه المعلومات دون الحصول على المشورة المهنية المناسبة بعد إجراء دراسة شاملة للحالة المعنية.

© 2025 كي بي إم جي ميدل ايست ال ال بي، شراكة ذات مسؤولية محدودة في جيسسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لـ كي بي إم جي انترناشيونال ليمتد، شركة انجليزية خاصة محدودة بالضمان. إن اسم وشعار كي بي إم جي هما علامتان تجاريتان مستخدمتان بموجب ترخيص من قبل الشركات الأعضاء المستقلة التابعة لمنظمة كي بي إم جي العالمية.