

# مرئيات حول جداول أعمال لجان المراجعة لعام 2025

مركز كي بي إم جي لمنشورات مجالس الإدارة

يمكن أن تتوقع لجان المراجعة بأن تستمر بيئة التقارير المالية والامتثال والمخاطر والرقابة الداخلية لشركاتها في مواجهة التحديات خلال عام 2025؛ وذلك بسبب عدد من الاضطرابات التي ظهرت بشكل متزايد خلال العام الماضي، ومن ضمنها: التقلبات الاقتصادية العالمية والحرب في أوكرانيا والشرق الأوسط والسودان والهجمات الإلكترونية ومخاطر المناخ العالمية ومتطلبات إعداد تقارير الاستدامة القادمة والتقدم في الذكاء الاصطناعي، كما ستستمر هذه التحديات وغيرها في اختبار مجموعة مهارات لجنة المراجعة وجدول أعمالها، فهل تتمتع لجنة المراجعة بالعناصر والقيادة المناسبة؟ وهل لديها جدول الأعمال المناسب لتولّي مسؤولياتها الرقابية الأساسية؟ (التقارير المالية والضوابط الداخلية) إلى جانب زيادة صعوبة المخاطر الأخرى؟ نسلط الضوء على تسعة تحديات ينبغي على لجان المراجعة وضعها في عين الاعتبار وجعلها أولوية في جداول أعمال عام 2025، بالاعتماد على النتائج المستخلصة من استطلاعنا لشركاء المراجعة الرئيسيين في المنطقة، وعملنا ونقاشاتنا مع لجان المراجعة وقادة الأعمال.

أولاً وقبل كل شيء: الاستمرار في التركيز على التقارير المالية ومخاطر الرقابة الداخلية ذات الصلة



## المناخ والمسائل الأخرى المتعلقة بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة

هناك توقعات عالية من المنظمين والمستثمرين والهيئات الأخرى على الصعيد العالمي للشركات بأن تأخذ في عين الاعتبار مخاطر المناخ عند إعداد بياناتها المالية، ففي حين أنّ المنظمين في المنطقة لم يحددوا موعد لتنفيذ معايير الإفصاح عن الاستدامة بعد، إلا أنّها ستكون مسألة وقت يتم فيها الإعلان عن تاريخ التنفيذ، وتحتاج الشركات إلى إصدار أحكام أساسية عند تحديد المعلومات حول المناخ والمخاطر الأخرى المتعلقة بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة التي يجب الكشف عنها في البيانات المالية.

ومن المهم أيضاً وخصوصاً للشركات العاملة في القطاعات الأكثر تأثراً بمخاطر المناخ بأن تنظر في التأثير على نموذج الأعمال والاستراتيجية والأداء المالي إلى جانب كفاءة الإفصاحات ذات الصلة التي تتم داخل وخارج بياناتها المالية.

من الضروري تطوير إجراءات قوية وضوابط داخلية فعّالة بدءاً من الآن، حيث هناك تغييرات سريعة حول الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة؛ مما قد يجعل إنشاء بيئة إعداد تقارير مناسبة أمر أ صعباً، ولا تزال تقارير الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة خارج البيانات المالية في مرحلة متطورة إلى حد كبير لتحديد وتطبيق المعايير واللوائح الناشئة، وعلى هذا النحو، لم يتم تطوير سياسات وعمليات العديد من الشركات لإعداد تقارير الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة بعد، وللتحضير لإعداد تقارير الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة الإلزامية يجب أن تكون بيئة الرقابة مجالاً لتركيز لجنة المراجعة.

سيكون التركيز على التزامات إعداد التقارير المالية والإفصاح التي يفرضها المشهد الجيوسياسي والاقتصادي الكلي والمخاطر الحالي أولوية قصوى ومهمة رئيسية للجان المراجعة خلال عام 2025، وينبغي أن تشمل مجالات التركيز الرئيسية ما يلي:

## التوقعات والإفصاحات

إنّ من بين الأمور التي تتطلب اهتمام لجنة المراجعة: الإفصاحات المتعلقة بتأثير الحروب والصراعات والعقوبات الدولية واضطرابات سلاسل الإمداد ومخاطر الأمن السيبراني المتزايدة والتضخم وأسعار الفائدة وتقلبات السوق، وإعداد تقديرات التدفق النقدي المتوقعة وانخفاض قيمة الأصول غير المالية، بما في ذلك الأصول غير الملموسة الأخرى، وتأثير الأحداث والتوجهات الحديثة على السيولة والمحاسبة المتعلقة بالأصول المالية (القيمة العادلة) والشواغل المستمرة.

يؤكد المنظمون على أهمية الأحكام المنطقية والشفافية خاصة مع قيام الشركات بإجراء قرارات أكثر صرامة في البيئة الحالية، ويتضمن ذلك التوثيق المعاصر لإثبات أنّ الشركة طبقت إجراءات أكثر صرامة، ونظرًا للطبيعة المتغيرة للبيئة طويلة الأجل فقد تكون هناك حاجة إلى الكشف عن التغييرات في الأحكام والتقديرات والضوابط بشكل متكرر، ويجب على لجان المراجعة بأن تبحث عما إذا كان الإفصاح عن هذه الأمور بجانب توليد التدفق النقدي متوازنًا ومفهوماً.



تشمل المسائل المتعلقة بالذكاء الاصطناعي التوليدي التي قد تتولى لجان المراجعة مسؤوليات الرقابة عليها ما يلي:

- الإشراف على الامتثال للذكاء الاصطناعي المتطور وقوانين ولوائح والخصوصية على مستوى العالم.
- استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في إعداد ومراجعة البيانات المالية والإيداعات التنظيمية الأخرى.
- استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي من قبل أقسام المراجعة الداخلية والفريق المالي، وما إذا كانت هذه الأقسام لديها المواهب ومجموعات المهارات اللازمة.
- التطوير والحفاظ على الضوابط والإجراءات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي و إفصاحات الذكاء الاصطناعي التوليدي.

### تقييم مسؤوليات لجنة المراجعة الرقابية فيما مجال الذكاء الاصطناعي التوليدي

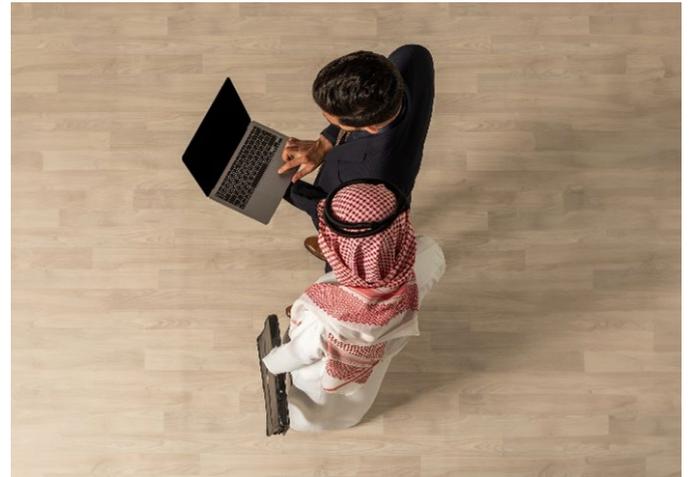
إنَّ الكثير من مسؤولية الإشراف على مجلس الإدارة من ناحية الأمن السيبراني وحوكمة البيانات يقع على عاتق لجنة المراجعة بالنسبة للعديد من الشركات، ومع النمو الهائل في نسبة استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي والمخاطر الكبيرة التي تشكلها التكنولوجيا عامّةً، تقوم العديد من المجالس بتقييم دقيق لأطر وعمليات حوكمة البيانات والأمن السيبراني.

أكدَّ النمو الهائل في استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي على أهمية جودة البيانات، ووجود سياسة الذكاء الاصطناعي للاستخدام المسؤول، والامتثال للخصوصية و لقوانين ولوائح الذكاء الاصطناعي المتطورة، والتقييم الدقيق لممارسات حوكمة البيانات.

ولذا تحقق العديد من مجالس الإدارة فيما إذا كان إطار حوكمة البيانات للشركة وأطر حوكمة الذكاء الاصطناعي والتوليدي والأمن السيبراني المتداخلة تواكب ذلك؛ ونوصي بمجالات التركيز التالية عند تقييم مسؤوليات رقابة لجنة المراجعة:

### تقييم مسؤوليات لجنة المراجعة الرقابية فيما مجال الذكاء الاصطناعي التوليدي

ناقشنا في أحدث نشرات مركز كي بي إم جي لمنشورات مجالس الإدارة بعنوان: جدول أعمال مجلس الإدارة لعام 2025 أنه في وقتنا الحالي معظم الشركات تكون الرقابة بها على مستوى مجلس الإدارة الكامل، حيث تسعى مجالس الإدارة إلى فهم استراتيجية الشركة لتطوير قيمة الأعمال من خلال الذكاء الاصطناعي التوليدي، ومراقبة هيكل حوكمة الإدارة لتطبيق خدمات التكنولوجيا واستخدامها، وعلى الرغم من ذلك، قد تكون العديد من لجان المراجعة من الأساس تشارك في الإشراف على تحديات الذكاء الاصطناعي التوليدي المحددة؛ لذا من المهم توضيح نطاق مسؤوليات لجنة المراجعة.



قد يكون من المفيد بأن تقوم لجنة المراجعة بتحمل أجندة أعمال مثقلة تتعلق بالأمن السيبراني وحوكمة البيانات بالنظر إلى أن جداول أعمال اللجان المراجعة مزدحمة جداً، حيث نناقش في منشور مركز كي بي إم جي لمنشورات مجالس الإدارة بعنوان: "مقدمات حول أجندة مجلس الإدارة لعام 2025" المزيد من التفاصيل عن كيف تحدد مجالس الإدارة ما إذا كانت أطر وعمليات حوكمة البيانات والأمن السيبراني للشركة تواكب نمو وتطور المخاطر المتعلقة بالبيانات.

من المهم بأن تدرك مجالس الإدارة الفرص والمخاطر التي تشكلها التكنولوجيا، بغض النظر عن أين تطبق الرقابة، ويتضمن ذلك كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي من قبل الشركة، وكيف تولد التكنولوجيا القيمة التجارية، وكيف تدير الشركة مخاطرها وتخفف من حدتها؛ مما قد يتطلب التعليم أو حتى استقطاب مهارات جديدة إلى مجالس الإدارة.

### مراقبة استعدادات الإدارة لأطر/معايير الإبلاغ المناخي الجديدة والإشراف على جودة وموثوقية البيانات الأساسية والمقاييس المعلنة

**السؤال الرئيس:** هو ما إذا كانت الإدارة لديها المواهب والموارد والخبرات اللازمة (الداخلية والخارجية) لجمع البيانات اللازمة وتنظيمها وحسابها وتأكيد الإبلاغ عنها، وتطوير الضوابط والإجراءات الداخلية اللازمة لدعم كل من الإفصاحات التنظيمية وأي إفصاحات طوعية تتعلق بالمناخ.

وسيتطلب ذلك للعديد من الشركات بأن يكون هناك فريق إدارة متعدد المهام من الشؤون القانونية والمالية والاستدامة والمخاطر والعمليات وتقنية المعلومات والموارد البشرية والمراجعة الداخلية، كما سيكون من الضروري تحديد وتوظيف الخبراء في المجالات المناخية وانبعاثات الغازات الدفيئة لفريق المناخ (مما قد يكون نادراً) وتنفيذ أنظمة جديدة لأتمتة عملية جمع البيانات.

أحد أكبر التحديات التي ستواجهها اللجنة هي البقاء على دراية بمعايير ولوائح الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة سريعة التطور؛ نظراً للمشهد سريع التغير؛ وهذا يعني مواكبة ما هو جاري العمل عليه الآن ويعد جاهز للتنفيذ، إضافة إلى ما يلوح في الأفق والذي ينبغي أن يُؤخذ في الاعتبار في الوقت الحالي؛ لذلك ستكون أولوية لجان المراجعة خلال الأشهر المقبلة هي مدى استعداد الشركة مما يتطلب تحديثات دورية من الإدارة بما في ذلك تحليل الفجوات وتقييم الأهمية النسبية والموارد وجاهزية الضمان وأي مهارات جديدة مطلوبة للوفاء بالمواعيد النهائية التنظيمية عندما يُعلن عنها ويتم اعتمادها في المملكة العربية السعودية.

## الاستعداد للتأكد

يجب أن تسأل لجان المراجعة الإدارية عن كيفية جمعها وقياسها وإبلاغها عن بيانات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة حيث لدى العديد من الشركات فرق للممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة مستقلة ومسؤولة عن التقارير المتعلقة بها ولكنها قد تفتقر إلى الخبرة حول الضوابط الداخلية.

قد يكون قسم الإدارة المالية قادر على تقديم المشورة والقيادة والموارد، مثل: نماذج العمليات والرقابة للمنظمة؛ نظراً لمعرفتهم بأنظمة وعمليات الرقابة المستخدمة في إعداد التقارير المالية؛ مما سيصبح بغاية الأهمية مع بدء الشركات في البحث عن الضمان ودمج بيانات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة في تقاريرها السنوية في حال كونها متطلب وقابلة للتطبيق.

نوصي بالمجالات التالية لتكون محط تركيز لجنة المراجعة بالإضافة إلى خبرات الإدارة ومواردها المتعلقة بالمناخ: خطط الإدارة للوفاء بالمواعيد النهائية للامتثال، مع مراعاة الأهمية النسبية والأهمية النسبية المزدوجة، وضوابط وإجراءات الإفصاح، والضوابط الداخلية، كما من المهم بأن تكون لجان المراجعة مستعدة لتحدي الإدارة بالشكل المناسب ومقاومة أي خلل للتركيز فقط على الأخبار الجيدة المهمة.

وستكون الاستعدادات مهمة صعبة ومكلفة تنطوي على تحديات معقدة ومن المحتمل أن تستغرق أشهر أو ربما سنوات لبعض الشركات. وسيكون الإفصاح عملية تكرارية (بصرف النظر عن أي مرحلة)، ويجب على الشركات مراقبة التطورات القانونية والتنظيمية عن كثب والنظر في إصاحات أقرانهم من هم في نفس القطاع.

## فهم مدى تأثير التكنولوجيا وتقارير الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة والعوامل الأخرى على مواهب وقيمة وكفاءة فريق الإدارة المالية

تقوم العديد من أقسام الإدارة المالية بجمع أو توسيع فرق الإدارة أو اللجان المكلفة بإدارة مجموعة من أنشطة المناخ والاستدامة الأخرى والتحصير لقواعد الإفصاح ذات الصلة، على سبيل المثال: تحديد وتوظيف المواهب والخبرات في مجالات المناخ والاستدامة وتطوير الضوابط الداخلية وضوابط وإجراءات الإفصاح والتكنولوجيا والعمليات والأنظمة.

من الضروري أن تخصص لجنة المراجعة وقتاً كافياً لفهم الذكاء الاصطناعي التوليدي واستراتيجية التحول الرقمي واستراتيجية المناخ / الاستدامة لدى قسم الإدارة المالية في سبيل المساعدة في ضمان استقطاب وتطوير ومحافظة القسم على المواهب والقيادة ومجموعات المهارات وجودة الموظفين الاحتياطيين لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، إضافة إلى مسؤولياته الحالية، حيث قد تشكل أوجه القصور في الموظفين في الإدارة المالية خطر حدوث أعطال كبيرة في الرقابة الداخلية، كما يجب الحرص على احتمالية حدوث المخاطر المرتبطة بالاعتماد المفرط على التكنولوجيا.

واستناداً إلى ما ناقشناه يجب على لجان المراجعة بأن تضع في اعتبارها أن تعاقب المدير المالي (وكبار الموظفين الماليين) يزداد صعوبة حيث يوجد نقص في الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات الكاملة المطلوبة.

تواجه فرق الإدارة المالية بيئة مليئة بالتحديات، بدءاً من مواجهة نقص المواهب وإدارة الاستراتيجيات والتحويلات الرقمية في ذات الوقت، إلى تطوير أنظمة وإجراءات قوية لجمع والحفاظ على بيانات المناخ والاستدامة عالية الجودة لتلبية طلبات المستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين والتحصير لمتطلبات الإفصاح الجديدة، ويواجه الكثير صعوبات في التنبؤ والتخطيط لبيئة غير متوقعة بينما تساهم لجان المراجعة في الرقابة وتساعد في توجيه تقدم قسم الإدارة المالية، ومن هذا المنطلق نقتراح مجالين رئيسيين للتركيز:

يقطع الذكاء الاصطناعي التوليدي شوطاً طويلاً نحو حل أحد أكبر نقاط الصعوبة في الإدارة المالية: العمليات اليدوية، حيث تزيد الأنظمة كثيفة العمالة من مخاطر الأخطاء البشرية وتستهلك موارد قيمة وتحد من المعلومات القيمة في الوقت المطلوب، ولكن نظراً للدور الواسع للإدارة المالية في الإستراتيجية وإدارة المخاطر، فإن متخصصي القطاع المالي في وضع فريد لقيادة الذكاء الاصطناعي التوليدي ولكنهم يحتاجون أولاً إلى تحديد القيمة الكامنة للذكاء الاصطناعي التوليدي عبر شركاتهم من خلال عدسة قدرة القوى العاملة والإنتاجية، ويوفر الذكاء الاصطناعي التوليدي وتسريع الاستراتيجيات والتحويلات الرقمية فرص مهمة للإدارة المالية بإضافة قيمة أكبر للأعمال.

## المساعدة في تعزيز تركيز الشركة على الأخلاقيات والامتثال والثقافة

- مراقبة النهج المعتمد في الإدارة العليا والثقافة في جميع أنحاء الشركة عن قرب، مع التركيز الشديد على السلوكيات (وليس فقط النتائج) والأعلام الصفراء.
- هل الإدارة العليا مهتمة فيما يخص الضغوط المستمرة على الموظفين (سواء في المكتب أو في المنزل) وصحة الموظفين وسلامتهم، والإنتاجية، وتفاعل الموظفين ورفاهيتهم؟
- القيادة والتواصل والتفاهم والرحمة أمور ضرورية في الشركة، فهل ثقافة الشركة تجعله من الأمن للناس بالقيام بالتصرف الصحيح؟
- من المفيد لأعضاء مجلس الإدارة قضاء بعض الوقت في الميدان للتفاعل مع الموظفين ومعرفة حقيقة ثقافة الشركة.

أصبحت تكاليف السمعة المرتبطة بفشل تطبيق الأخلاقيات أو الامتثال أعلى من أي وقت مضى، لا سيما بالنظر إلى ارتفاع نسبة مخاطر الاحتيال والضغوط على الإدارة لتحقيق الأهداف المالية وزيادة التعرض للهجمات الإلكترونية.

من الأمور الأساسية لبرنامج الامتثال الفعال النهج الصحيح في الإدارة العليا والثقافة عبر جميع أنحاء الشركة، بما في ذلك الالتزام بقيمتها المعلنة وأخلاقياتها والامتثال القانوني والتنظيمي، وهذا مهم بشكل خاص في بيئة الأعمال المعقدة حيث تبادر الشركات بسرعة للابتكار والاستفادة من الفرص في الأسواق الجديدة والاستفادة من التقنيات والبيانات الجديدة والتفاعل مع المزيد من البائعين والأطراف الثالثة عبر سلاسل الإمداد المعقدة؛ لذا نقتراح على لجان المراجعة بمراعاة ما يلي:

المساعدة في التأكد من أن برامج الامتثال التنظيمي والمراقبة للشركة محدثة، وتغطي جميع الموردين في سلسلة الإمداد العالمية، وتنقل توقعات الشركة للمعايير الأخلاقية العالية.

يجب على لجنة المراجعة بالعمل على خلق التوازن المناسب بين العلاقات القوية والمراقبة القوية.

اللجنة التي تفشل في فهم الخط الفاصل بين الرقابة والإدارة قد تجد نفسها في علاقة سيئة مع الإدارة التنفيذية، ويصعب تحقيق الرقابة الفعالة عندما ترى الإدارة أن لجنة المراجعة ليست أكثر من عبء ضروري لحوكمة الشركات، وبالتساوي من غير المرجح أن تؤدي العلاقة الودية بشكل مفرط إلى إشراف فعال حيث يمكن تجنب الأسئلة الصعبة بسهولة في مثل هذه الظروف.

يجب بخلق مساحة آمنة لضمان أن يتمكن الأشخاص من التحدث عندما لا تسير الأمور على ما أحسن حال حيث إنَّ من الطبيعي للأمور بأن تسوء وحينها يجب بالشفافية ومن ثم محاول حل التحدي والتعافي منه.

عندما يكون لدى المنظمات أجدات تغيير ضخمة كيف تضمن لجنة المراجعة حصولها على معلومات كافية وأن الأشخاص المناسبين يخضعون للمساءلة عن تنفيذ مثل هذا التغيير بأمان وفعالية؟

التركيز أيضًا على مدى فعالية قنوات الإبلاغ عن المخالفات الخاصة بالشركة (بما في ذلك ما إذا كان يتم تقديم الشكاوى) وعمليات التحقيق.

هل ترى لجنة المراجعة جميع شكاوى المبلغين عن المخالفات؟ إذا لم يكن الأمر كذلك، فما هي عملية تصفية الشكاوى التي يتم إبلاغها إلى لجنة المراجعة؟ مع الشفافية الجذرية التي تتيحها وسائل التواصل الاجتماعي، تظهر الشركة ثقافتها وقيمتها والتزامها بالنزاهة والامتثال القانوني وسمعة علامتها التجارية بشكل كامل.

## تعزيز جودة المراجعة ومواكبة "تحدي التأكد"

يعتمد تقديم مراجعة عالية الجودة على عمل المراجع والإدارة والمكلفين بالحوكمة (مجالس الإدارة ولجان المراجعة التابعة لها) معًا بشكلٍ فعّال.

ينبغي عدم التقليل من أهمية تقييمات المخاطر وخطط مراجعة الحسابات التي تكون غالبًا مفهومة، حيث تتطلب خطة تقييم المخاطر والمراجعة المناسبة التعاون بين الشركة ومراجع الحسابات، وينبغي أن تأخذ في عين الاعتبار فهم مشترك وديناميكي وسريع الاستجابة لكيفية تغيير التقارير المالية للشركة ومخاطر الرقابة الداخلية ذات الصلة في ضوء المشهد الجيوسياسي والاقتصاد الكلي والتنظيمي والمخاطر، إضافةً إلى التغييرات في الأعمال، وينبغي أن يكفل وجود إطار تصعيد رسمي ومخطط ومتفق عليه حلاً فعّالاً للتحديات في الوقت المناسب وبطريقة فعّالة.

من المهم بأن يتعامل المراجع مع المراجعة بتشكك وتحدي مهني ملائم، ويجب أن تساهم لجنة المراجعة في تحسين جودة المراجعة من خلال تحديد نهج مع الإدارة يدعم التحديات الواضحة. ويعد التحدي الفعّال من قبل المراجع أفضل إذا كان في مجالات تقييم المخاطر ذات الأهمية المادية ويجب إثباته من خلال توثيقٍ كافٍ ومتناسب.

ومع ذلك، فإن التوثيق وحده لن يروي كامل القصة للمراجعة؛ فالمشاركة النشطة من قبل جميع الأطراف ومع جميع الأطراف ضرورية لفهم قصة المراجعة. كما يجب وضع توقعات واضحة للتواصل المتكرر والشفاف بين المراجع ولجنة المراجعة بما يتجاوز التواصل المطلوب الذي يشمل أمور تتعلق باستقلالية المراجع وبتخطيط ونتائج المراجعة.

ضع في اعتبارك أنه يمكن لمراجعي الحسابات تعزيز إشراف لجنة المراجعة عبر توفير رؤى ووجهات نظر قيّمة من خلال عدسة مستقلة، لا سيما فيما يتعلق بثقافة الشركة ونهج تعامل الإدارة العليا وجودة المواهب في قسم الإدارة المالية.

يجب على لجان المراجعة التحقيق في شركة المراجعة حول أنظمة مراقبة الجودة الخاصة بها والتي تهدف إلى تعزيز جودة المراجعة المستدامة والمحسنة، بما في ذلك استراتيجية تنفيذ الشركة واستخدام التقنيات الجديدة، مثل: الذكاء الاصطناعي لدفع جودة المراجعة، كما ينبغي وضع في عين الاعتبار نتائج عمليات التفتيش التنظيمية وعمليات التفتيش الداخلية والجهود المبذولة لمعالجة أوجه القصور عند المناقشات مع المراجع الخارجي فيما يتعلق بأنظمة مراقبة الجودة الداخلية للشركة.

## تأكد من أنَّ المراجعة الداخلية تركز على المخاطر الحرجة للشركة (بخلاف التقارير المالية والامتثال) ومن أنها مورد قيم للجنة المراجعة

وينبغي أن تكون الضوابط والإجراءات مجال رئيسي للتركيز على المراجعة الداخلية للحسابات، كما ينبغي توضيح دور المراجعة الداخلية فيما يتعلق بمخاطر الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة وإدارة مخاطر المؤسسة بشكل عام وهو ليس لإدارة المخاطر، ولكن لتوفير ضمان إضافي فيما يتعلق بمدى كفاءة عمليات إدارة المخاطر. هل تمتلك مؤسسة التمويل المواهب التي تحتاجها؟ وهل تمتلك فرق الإدارة الموارد والمهارات اللازمة لتنفيذ مبادرات المناخ الجديدة وغيرها من مبادرات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة؟ حيث يجب إدراك أن المراجعة الداخلية ليس محصنة أمام ضغوط المواهب.

في الوقت الذي تتعامل فيه لجان المراجعة مع جداول أعمال مثقلة بالتحديات، مثل: الذكاء الاصطناعي التوليدي، والممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، واضطرابات سلسلة الإمداد، والأمن السيبراني، وحوكمة البيانات، والامتثال العالمي، التي تضع إدارة المخاطر على المحك، يجب أن يكون المراجع الداخلي مورد قيم للجنة المراجعة وصوت حاسم في مسائل المخاطر والرقابة؛ وهذا يعني التركيز ليس فقط على التقارير المالية ومخاطر الامتثال، ولكن أيضًا على المخاطر التشغيلية الحرجة والمخاطر التكنولوجية الأخرى والضوابط ذات الصلة، بالإضافة إلى مخاطر الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة.

قد تشمل هذه المخاطر الخاصة بقطاعات معينة والمخاطر الحرجة والمخاطر التنظيمية والمخاطر الاقتصادية والجيوسياسية وتأثير تغير المناخ على الأعمال والأمن السيبراني وخصوصية البيانات والمخاطر التي يشكلها الذكاء الاصطناعي التوليدي والتقنيات الرقمية وإدارة المواهب والاحتفاظ بها والعمل عن بعد والثقافة التنظيمية ومخاطر سلسلة الإمداد والأطراف الثالثة ومدى كفاءة استمرارية الأعمال وخطط إدارة الأزمات.

من المرجح أن يتطلب توسيع نطاق أعمال المراجعة الداخلية مهارات موظفي القسم، وينبغي وضع توقعات واضحة تساعد بالتحسين في ضمان امتلاك قسم المراجعة الداخلية للمواهب والموارد والمهارات والخبرات اللازمة للنجاح، ومساعدة الرئيس التنفيذي للمراجعة على التفكير في تأثير التقنيات الرقمية على المراجعة الداخلية.

وبالنظر إلى المشهد الجيوسياسي والاقتصادي الكلي والمخاطر، يجب بإعادة تقييم ما إذا كانت خطة المراجعة الداخلية قائمة على المخاطر وقوية بما يكفي للتكيف مع ظروف الأعمال والمخاطر المتغيرة. كما يجب على لجنة المراجعة بدءاً من الآن بالعمل مع رئيس المراجعة الداخلية وكبير مسؤولي المخاطر للمساعدة في تحديد المخاطر التي تشكل أكبر تهديد لسمعة الشركة واستراتيجيتها وعملياتها، وللمساعدة في ضمان تركيز المراجعة الداخلية على هذه المخاطر الرئيسية والضوابط ذات الصلة.

## ابق على اطلاع بالتطورات الضريبية

استراتيجية الضرائب هي بشكل عام مسألة تخص مجلس الإدارة بأكمله ولكن بالنظر إلى كل من إدارة المخاطر وعواقب التقارير المالية للضرائب فهناك دور طبيعي للجنة المراجعة، وهو دور من المقرر أن يصبح أكثر إرهاباً؛ نظراً لتوقعات أن عمليات المراجعة الضريبية ستصبح أكثر حدة خلال السنوات القادمة، وطلبات المعلومات من السلطات أكثر دقة وشمولاً، ومتطلبات الإفصاح أكثر تفصيلاً.

تنبؤاً الضرائب مكانة عالية في جداول الأعمال سواء كانت التعقيدات المتزايدة في السياسات الضريبية العالمية، بما في ذلك القواعد الضريبية التي اقترحتها مبادرة تآكل الوعاء الضريبي ونقل الأرباح التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أو الحكومات الوطنية التي تفرض ضرائب جديدة، مثل: تلك المتعلقة بتمويل التحول إلى اقتصاد صديق للبيئة، كما أن الاهتمام المستمر بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة قد جلب معه تركيز متزايد على الحوكمة الضريبية.

## ألقي نظرة جديدة على تكوين لجنة المراجعة ومجموعة مهاراتهم

مع زيادة عبء عمل اللجنة ليشمل الإشراف على الإفصاح عن المعلومات غير المالية، بما في ذلك الأمن السيبراني والمناخ والذكاء الاصطناعي التوليدي والتحديات البيئية والاجتماعية، بالإضافة إلى الضوابط والإجراءات ذات الصلة، هل لديها الخبرة اللازمة في إعداد التقارير المالية والرقابة الداخلية لتنفيذ هذه المسؤوليات بفعالية إضافةً على مسؤولياتها الرقابية الأساسية؟

هل تحتاج اللجنة إلى استقطاب خبراء من أجل أداء مهامها الرقابية؟

أدت الزيادة المستمرة في مسؤوليات رقابة لجنة المراجعة إلى ما هو أبعد من مسؤولياتها الرقابية الأساسية (التقارير المالية والضوابط الداخلية ذات الصلة، ومراجعي الحسابات الداخليين والخارجيين)، إلى زيادة المخاوف بشأن مهارات وتكوين اللجنة، حيث يجب تقييم ما إذا كان لدى اللجنة الوقت والتكوين الصحيح ومجموعات المهارات اللازمة للإشراف على المخاطر الرئيسية المكلفة بها، ويتم إجراء هذا التقييم أحياناً ارتباطاً بإعادة التقييمات للتحديات المسندة إلى كل لجنة دائمة من اللجان التابعة للمجلس.

كما ناقشنا في إصدار مركز كي بي إم جي لمتشورات مجالس الإدارة بعنوان مرنات حول جداول أعمال مجلس الإدارة لعام 2025 يجب على مجالس الإدارة بتحديد فئات المخاطر التي تتحمل كل من لجنة المراجعة ولجان مجلس الإدارة الأخرى مسؤوليات الإشراف عليها، حيث يلزم تحديد مسؤوليات كل لجنة بوضوح، على سبيل المثال؛ في الإشراف على مخاطر المناخ والمخاطر الأخرى المتعلقة بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة من المحتمل أن يكون لكل من لجنة الاستدامة ولجنة المكافآت ولجنة المراجعة وحتى لجنة الترشيح بعض من مسؤوليات الرقابة، وعندما يكمن الإشراف على الأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي عند لجنة التكنولوجيا (أو لجنة أخرى)، فقد يكون للجنة المراجعة دور تلعبه كذلك.

نوصي بالمجالات الأربعة التالية التي يجب التحقيق عنها كجزء من التقييم الذاتي السنوي للجنة المراجعة:

بالنسبة لمجالس الإدارة الأصغر فإنّ التحدي المتمثل في تأمين التوازن "الصحيح" بين المهارات والخبرات يعتبر أمراً ملحاً، وفي مثل هذه الحالات ينبغي النظر في زيادة حجم مجلس الإدارة/لجنة المراجعة.

هل تمتلك اللجنة القدرة والأعضاء ذوي الخبرة والمهارات اللازمة للإشراف على مجالات المخاطر التي تتجاوز مسؤولياتها الأساسية التي تم تكليفهم بها؟ مثلاً هل يتطلب الأمن السيبراني والبيانات أو الذكاء الاصطناعي والذكاء الاصطناعي التوليدي والممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة (بما في ذلك المناخ)، أو مخاطر المهام الحرجة، مثل: السلامة بالإضافة إلى تحديات سلاسل الإمداد والمخاطر الجيوسياسية، المزيد من الاهتمام على مستوى مجلس الإدارة بالكامل، أو تركيز لجنة مجلس إدارة منفصلة؟

كم عدد أعضاء اللجنة الذين لديهم الخبرات المهنية في العمل على تحديات المحاسبة المالية وإعداد التقارير والرقابة؟ هل تعتمد اللجنة على عضو واحد أو عضوين فقط للقيام بأكثر الأعمال في الإشراف على التقارير المالية والرقابة؟

# للتواصل:

## مازن حمد

شريك، رئيس استشارات المراجعة الداخلية  
البريد الإلكتروني:  
mhamad@kpmg.com



## عبد الله أكبر

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



## د. سامر عبدالله

شريك، قسم خدمات الاستشارات  
البريد الإلكتروني: samerabdallah@kpmg.com



## محمد ابو دلو

شريك، رئيس استشارات المخاطر المؤسسية  
والحوكمة والامتثال  
البريد الإلكتروني: mabudalo@kpmg.com



## محمد الخليوي

شريك، قسم خدمات المراجعة  
البريد الإلكتروني: malkhlaiwi@kpmg.com



## كمران سيال

شريك، خدمات الضرائب  
البريد الإلكتروني: ksial@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 يشروعون في بداية أول منصب لهم، كما يزود المركز أعضائه بالأدوات التي يحتاجون إليها ليكونوا أكثر فعالية في تأدية الأدوار المنوطة بهم؛ مما يتيح لهم التركيز على القضايا التي تهمهم و شركاتهم أيضاً.

kpmg.com/sa



إخلاء مسؤولية

إن المعلومات الواردة هنا ذات طبيعة عامة ولا تهدف إلى تغطية ظروف أي شخص معين أو جهة معينة. 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 إل إل بي، شركة ذات مسؤولية محدودة في جبرسي، عضو في منظمة كي بي إم جي العالمية للشركات الأعضاء المستقلة التابعة لـ كي بي إم جي إنترناشيونال ليميتد، 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.

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