

# مرئيات حول جدول أعمال مجالس الإدارة لعام 2025م

مركز كي بي إم جي لمنشورات مجالس الإدارة

وافق مجلس الوزراء السعودي على ميزانية السنة المالية 2025 في 26 نوفمبر 2024، حيث جددت الحكومة التزامها بموازنة الإنفاق العام الذي يقود استراتيجيتها في التنويع الاقتصادي والتوسع مع ضمان الاستدامة المالية، وسيستمر النمو القوي المتوقع في الاقتصاد غير النفطي في دفع النشاط الاقتصادي على نطاق أوسع؛ وبالتالي زيادة الإيرادات غير النفطية لعام 2025. كما ستظل مبادرات رؤية 2030 المصممة لإعادة هيكلة وتنويع الاقتصاد المحلي (بما في ذلك الاستراتيجيات القطاعية والتكاملية الإقليمية) محركات رئيسية للإنفاق الحكومي والاستثمار، كما تهدف هذه الجهود إلى جذب الاستثمار وتطوير سوق العمل وخلق فرص عمل مستدامة.

نرى أنّ مجالس الإدارة في السعودية تتمتع بفائدة كبيرة من الميزانية الواعدة مقارنةً بمجالس الإدارة العاملة في مناطق جغرافية أخرى، ولكن ما زلنا نعتقد أنّ مجالس الإدارة ينبغي أن تترقب احتمال اختبار عملياتها للرقابة وحوكمة الشركات خلال عام 2025، حيث تواجه الشركات اضطراباً غير مسبوق وحالة من عدم اليقين تتمثل في الحروب المستمرة والمكثفة في أوكرانيا والشرق الأوسط والسودان، وزيادة التوترات التجارية والجيوسياسية، وعدم اليقين الاقتصادي، وأسعار الفائدة المرتفعة، والمتغيرات التكنولوجية ونماذج الأعمال، ومخاطر الأمن السيبراني المرتفعة، ومخاطر المناخ وأكثر. كما سيزيد التقدم في الذكاء الاصطناعي والتنظيم على مستوى العالم من استمرارية التحديات. نلخص لكم من خلال هذه الوثيقة توصياتنا لمجالس الإدارة في العام المقبل.

بناءً على الرؤى المستفادة من محادثتنا مع أعضاء مجلس الإدارة وقادة الأعمال؛ نسأل الضوء على ثمانية تحديات يجب وضعها بعين الاعتبار أثناء نظر مجالس الإدارة في جداول أعمالها لعام 2025 وتنفيذها.

## استمرارية التركيز على كيفية معالجة الإدارة للمخاطر والفرص المتعلقة بالتغيرات الجيوسياسية والاقتصادية والاضطرابات العالمية



□ ما هو التوازن الصحيح بين العمل بكفاءة وزيادة النمو وضمن القدرة على المقاومة؟

□ هل لدى الإدارة إجراءات فعّالة لرصد التغيرات في البيئة الخارجية وتقديم تنبيه مبكر بأن التعديلات على الاستراتيجية قد تكون ضرورية؟

ويشمل ذلك إدارة المخاطر بالإضافة إلى الاستعداد للآزمات واستمرارية الأعمال والقدرة على المقاومة، ويدعو إلى التحديث المتكرر لملف مخاطر الشركة والمزيد من التخطيط للسيناريوهات المحتملة، وافتراضات استراتيجية لاختبار مدى التحمل، وتحليل السيناريوهات السلبية، والنظر في العلاقة المتبادلة بين المخاطر، وطلب وجهات نظر مستقلة من طرف ثالث.

يجب على مجالس الإدارة بمساعدة الإدارة على إعادة تقييم إجراءات الشركة لتحديد المخاطر والفرص التي يشكلها الاضطراب العالمي الحالي، والأثر على استراتيجية الشركة طويلة الأجل وقرارات تخصيص رأس المال ذات الصلة، كما من الأهمية بأن تفهم مجالس الإدارة التغيرات الهيكلية الأساسية التي تحدث؛ الجيو سياسية والديموغرافية والتكنولوجية والاقتصادية والمناخية والمجتمعية وتحول الطاقة العالمية وما إلى ذلك، إضافة إلى الآثار طويلة الأجل على الشركات.

ستستمر الحروب في أوكرانيا والشرق الأوسط والسودان، والتوترات المستمرة بين الولايات المتحدة والصين والولايات المتحدة وروسيا، واحتمال حدوث اضطراب سياسي واجتماعي ناتج عن المعلومات المضللة والهجمات الإلكترونية، والتوترات الجيو سياسية والتجارية المتزايدة على مستوى العالم (بجانب المخاطر الاقتصادية، بما في ذلك أسعار الفائدة وتقلبات السوق وخطر التباطؤ العالمي) في دفع التقلبات وعدم اليقين.

وفي ذات الوقت يعد التراجع المستمر في سلاسل الإمداد مؤشر على التراجع على نطاق أوسع يعيد تشكيل عولمة العقود الأخيرة الكاملة، ومن الواضح أن التحول من الاستراتيجيات "الأرخص والأسرع" التي تتيحها سلاسل الإمداد اللامركزية المعقدة إلى التوطين والتحكم المفرط في شبكات الشركة من الموردين والخدمات والبيانات / المعلومات، يتعلق بمدى قوة الشركة.

ستواجه الشركات أسئلة ملحة مع ظهور إعادة ضبط العولمة:

□ هل الشركة مستعدة للعمل في بيئة عالية التكلفة (من ناحية رأس المال والتكنولوجيا الخضراء / الطاقة والعمالة)؟



## مراقبة هيكل حوكمة الإدارة لتطبيق واستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي، بما في ذلك إدارة مخاطر الذكاء الاصطناعي التوليدي والتخفيف من حدتها

من المهم بأن يركز مجلس الإدارة على سياسات الإدارة لتطوير هيكل حوكمة وعمليات تطبيق واستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي؛ نظراً للأهمية الاستراتيجية للذكاء الاصطناعي التوليدي والتحديات والمخاطر المرتبطة به. التحديات/المواضيع الرئيسية التي يجب مناقشتها فيما يخص هيكل حوكمة الإدارة تتضمن ما يلي:

❖ كيف ومتى تطور ويطبق نظام أو نموذج الذكاء الاصطناعي التوليدي (بما في ذلك نموذج تابع لجهة خارجية) ومن يتخذ هذا القرار.

❖ كيف يستخدم نظراء الشركة التكنولوجيا ذاتها.

❖ كيف تخفف الإدارة من المخاطر التي يشكلها الذكاء الاصطناعي التوليدي وتضمن توافق استخدام الذكاء الاصطناعي مع قيم الشركة، وما إذا كانت الإدارة قد وضعت إطار لإدارة مخاطر الذكاء الاصطناعي، والخطوات المتخذة لضمان الامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها، وما هي سياسة الشركة بشأن استخدام الموظفين لنظام الذكاء الاصطناعي التوليدي؟

❖ ما إذا كانت الشركة لديها المواهب والموارد اللازمة المتعلقة بالذكاء الاصطناعي، بما في ذلك في المالية والمراجعة الداخلية.

## كيف تضمن الشركة جودة ودقة مخرجات الذكاء الاصطناعي التوليدي

يعتمد تحقيق تحسينات الإنتاجية والكفاءة المأمولة باستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي على جودة بيانات الشركة وكيفية معالجتها وتخزينها، حيث تحتاج مجالس الإدارة إلى الحصول على المعلومات حول كيفية ضمان الإدارة لجودة ودقة مخرجات الذكاء الاصطناعي التوليدي وما إذا كانت الشركة تقوم بالاستثمارات الصحيحة في البنية التحتية لتقنية المعلومات للمساعدة في ضمان جودة البيانات.

## تقييم إشراف مجلس الإدارة

لا تزال العديد من المجالس تنظر في أفضل السبل للإشراف على الذكاء الاصطناعي التوليدي، وبالنسبة لمعظم الشركات لا تزال الرقابة إلى حد كبير على مستوى مجلس الإدارة الكامل، حيث عادةً يجب مواجهة التحديات الاستراتيجية و/أو التحويلية، وعلى الرغم من ذلك، بعض لجان مجلس الإدارة مثل لجنة المراجعة أو لجنة التكنولوجيا أو لجنة المخاطر قد تكون لها علاقة في الإشراف على تحديات معينة في استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي من الأساس.

من المرجح أن تتطور هيكل الرقابة مع تطور برامج الذكاء الاصطناعي التوليدي، حيث يتأثر الإشراف على الذكاء الاصطناعي التوليدي، مثل الإشراف على الاستدامة، جميع لجان مجلس الإدارة أو حتى معظمها. سؤال مهم آخر لمجالس الإدارة هو ما إذا كانت لديهم المعرفة والوصول إلى الخبراء والتعليم المستمر للإشراف الفعال على استخدام الشركة للذكاء الاصطناعي التوليدي.

من المهم بأن تفهم مجالس الإدارة الفرص والمخاطر التي تشكلها التكنولوجيا خاصة مع نقلة الذكاء الاصطناعي التوليدي من ضجة السوق إلى قيمة الأعمال وطرحه على نطاق واسع، ويتضمن ذلك كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي من قبل الشركة، وكيف تولد قيمة تجارية، وكيف تدير الشركة مخاطرها وتخفف من حدتها.

تدرك الشركات التي ستتفوق في استخدام تقنية الذكاء الاصطناعي التوليدي على أنها في رحلة قيادية؛ حيث سيتطلب التغيير الجذري لما يفعله الأشخاص كل يوم ويتطلب كذلك على مهارات القيادة والمعرفة لتقييم عمليات الشركة وسير العمل بسلاسة وتحديد مكان تطبيق الذكاء الاصطناعي التوليدي لتحسين الإنتاجية، كما سيتطلب التبنّي الناجح على تحسين أطر إدارة المخاطر للتخفيف من المخاطر المرتبطة بالبيانات والنتائج غير الصحيحة والتحيز والملكية الفكرية والسمعة والمواهب والامتثال لتشريعات ولوائح الذكاء الاصطناعي على مستوى العالم.

سيكون الذكاء الاصطناعي التوليدي أولوية لمجالس الإدارة في عام 2025؛ نظراً للأهمية الاستراتيجية للتكنولوجيا؛ لذا نقدم الاقتراحات التالية لمساعدة مجالس الإدارة على هيكلة جهود الرقابة الخاصة بها.

## فهم استراتيجية تطوير قيمة الأعمال باستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي ومراقبة مسار التنفيذ

تسعى مجالس الإدارة إلى فهم ما تعنيه هذه التكنولوجيا للشركة، بما في ذلك إجراءاتها ومنتجاتها وخدماتها ونموذج أعمالها واستراتيجيتها، كما يجب أن يكون مجلس الإدارة مقتنعاً بأن كبار المسؤولين يمكنهم توضيح الأثر الأساسي الذي يتوقعون أن يحدثه الذكاء الاصطناعي التوليدي على الشركة، مثل: نماذج الأعمال الجديدة و/أو المنتجات الجديدة أو تدفقات الإيرادات و/أو ارتفاع كفاءة التشغيل، ويجب على المجلس التحقيق مع الإدارة حول التالي:

- التأثير المتوقع على إيرادات الشركة وتكلفتها على مدى السنوات الواحدة والثلاث والخمس القادمة حيث يقوم عملاؤها ومنافسوها ومورديها بطرح الذكاء الاصطناعي التوليدي.
- ما هي الإيرادات المعرضة للخطر؟ وما هي الإيرادات الجديدة التي يمكن تحقيقها؟
- ما هي التكاليف التي ستخفف؟
- ما هي الضغوط السعرية أو الفرص التي تراها الشركة؟



كما أن ارتفاع النسبة الهائل في استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي يدفع إلى إجراء تقييمات أكثر صرامة لأطر وعمليات حوكمة البيانات بشكل عام، إضافة إلى الخطوات التي يتم اتخاذها للمساعدة في ضمان أن ممارسات إدارة مخاطر الأمن السيبراني من قبل الإدارة توابك التهديدات السيبرانية المتطورة والمتزايدة بسبب الذكاء الاصطناعي التوليدي، حيث يعد هذا العمل عالي الأهمية ويتطلب اهتمام مجلس الإدارة. أدناه نذكر ثلاثة مجالات رئيسية يجب على مجالس الإدارة بالتركيز عليها:

### كفاءة إطار عمل حوكمة البيانات اجراءاتها في الشركة

بينما تقوم الشركات عادةً بتطوير إطار حوكمة البيانات الخاص بها بناء على الحقائق والظروف الخاصة بالشركة ومجالها، هناك عدد من أطر إدارة البيانات التي بإمكانها أن تأخذها في الاعتبار.

تختلف الأطر التنظيمية في جوانب عديدة، لكنها تركز بشكل عام على جودة البيانات وخصوصية البيانات وأمنها وإدارتها والاعتناء بها، وتشمل حوكمة البيانات الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالخصوصية الخاصة بالمجالات المختلفة، بالإضافة إلى القوانين واللوائح التي تحكم كيفية معالجة البيانات الشخصية سواء كانت بيانات من العملاء أو الموظفين أو الموردين من حيث التخزين والتجميع والاستخدام.

كما تشمل حوكمة البيانات السياسات والبروتوكولات المتعلقة بأدلة بيانات الشركة، وبشكل خاص إدارة التعقيدات بين كيفية استخدام الشركة لبيانات العملاء بطريقة قانونية وبين توقعات العملاء حول كيفية استخدام بياناتهم، إن إدارة هذه التعقيدات تشكل أهمية كبيرة على السمعة والثقة بالنسبة للشركات، وتمثل تحديًا حاسمًا للقيادة.

يجب على مجلس الإدارة التأكد من وجود إطار حوكمة متكامل في إطار إشرافها على حوكمة البيانات، متضمنًا العناصر التالية:

❖ تحديد نوع البيانات التي يتم جمعها، بالإضافة إلى تحديد كيفية تخزينها وإدارتها واستخدامها، مع تحديد المسؤولين عن اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه العمليات.

❖ تحديد الأدوار الرئيسية المتعلقة بحوكمة البيانات في المنظمة، مثل: رئيس المعلومات ومدير أمن المعلومات ومدير الامتثال، لضمان التنسيق الفعال بين جميع الجهات المعنية.

### كيف تحسن الإدارة من عمليات إدارة مخاطر الأمن السيبراني لمعالجة مخاطر الذكاء الاصطناعي

على الرغم من أن العديد من الشركات قد استثمرت وقت وموارد هائلة في فهم مخاطر الأمن السيبراني وضمان وجود الحوكمة والتكنولوجيا والقيادة الملائمة لإدارة هذه المخاطر، إلا إن الذكاء الاصطناعي التوليدي قد زاد من تعقيد هذا المشهد، إذ يمكن لهذه التقنيات أن تتيح للمهاجمين السيبرانيين تنفيذ هجمات أكبر وأكثر تنوعًا وتعقيدًا، ما يعزز من خطر اختراق البيانات والهجمات البرمجية.

لذلك، يجب على المجالس التأكد من تعزيز التركيز على الأمن السيبراني عبر عدة محاور: إجراء مراجعات دورية للمخاطر بواسطة الإدارة لتقييم التهديدات والتأكد من استعداد الشركة، والمراجعة الشاملة على مخاطر سلسلة الإمداد والمخاطر المرتبطة بالأطراف الثالثة، ووضع مؤشرات أداء واضحة للأمن السيبراني لقياس حجم وطبيعة الهجمات ومدى تأثيرها، وضمان مراجعة وتحديث خطة الاستجابة لحوادث الأمن السيبراني بشكل دوري.

### هيكله إشراف مجلس الإدارة على الأمن السيبراني وحوكمة البيانات

بالنسبة للعديد من الشركات، كانت لجنة المراجعة هي المسؤولة عن إشراف المجلس على الأمن السيبراني وحوكمة البيانات، بما في ذلك الامتثال للقوانين واللوائح المتغيرة الخاصة بالخصوصية والذكاء الاصطناعي، ومع ذلك، وبالنظر إلى الضغوط الزمنية على لجنة المراجعة التي تم مناقشتها في جدول أعمال لجنة المراجعة لعام 2025، فقد يكون من المفيد أن تتولى لجنة أخرى من المجلس مسؤولية الإشراف على هذه القضايا.



- كيف تعالج الشركة قضايا الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة استراتيجياً وتدمجها في الأنشطة الأساسية للأعمال (مثل الاستراتيجية، الإجراءات، إدارة المخاطر، الحوافز، والثقافة المؤسسية) لتحقيق أداء على المدى الطويل؟
- هل هناك التزام واضح وقيادة قوية من الأعلى، مع دعم شامل من جميع أنحاء المنظمة؟
- هل تشرح الشركة لماذا تعتبر قضايا الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة ذات أهمية استراتيجية أو جوهرية في الاتصالات الداخلية والخارجية؟ وإذا كانت الشركة لم تعد تستخدم مصطلح "الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة"، هل المصطلحات المستخدمة مثل "الاستدامة" تنقل أولويات الشركة في هذا المجال بوضوح؟

كما ناقشنا بشكل موسع في "جدول أعمال لجنة المراجعة لعام 2025"، فإن جهود الإدارة للتحضير لمبادرات التقارير والضمانات الجديدة التي ستزيد بشكل كبير من متطلبات الإفصاح حول المناخ والاستدامة للشركات في السنوات القادمة ستكون من المجالات المهمة التي يجب أن يركز ويشرف المجلس عليها.

إنَّ كفاءة تعامل الشركات مع التغير المناخي، وإدارة رأس المال البشري، والتنوع، وغيرها من قضايا الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة يُنظر إليها من قبل العديد من المستثمرين، وشركات الأبحاث والتصنيف، والنشطاء، والموظفين، والعلماء، والمنظمين، من الأمور الأساسية للأعمال التجارية والمهمة لتحقيق القيمة على المدى الطويل. ومع ذلك، فإن المعارضة ضد قضايا الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، بما في ذلك ردود الفعل السلبية ضد السياسات البيئية والإفصاحات المناخية في الولايات المتحدة وأوروبا، بالإضافة إلى مخاوف صناعة الطاقة بشأن التكاليف المرتبطة بالتحول السريع من النفط والغاز إلى الطاقة المتجددة، قد دفعت العديد من الشركات إلى إعادة تقييم مبادراتها المتعلقة بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة.

في هذا السياق، ينبغي أن تُطرح بعض القضايا الجوهرية داخل قاعات مجالس الإدارة حول: التغير المناخي وقضايا الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة:

- أي من قضايا الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة تعتبر ذات أهمية استراتيجية أو جوهرية بالنسبة للشركة؟ تختلف القضايا ذات الصلة بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة من شركة إلى أخرى ومن مجال إلى آخر، وبالنسبة لبعض الشركات قد تتركز القضايا حول البيئة، التغير المناخي، وانبعاثات غازات الاحتباس الحراري، في حين قد تركز شركات أخرى على قضايا التنوع والشؤون الاجتماعية.

## تعاقب القيادة وتطوير المواهب



بالإضافة إلى تزايد أهمية قضايا الحوكمة والممارسات البيئية والاجتماعية، والتي ستكون محورية في توجيه الأعمال في

السنوات القادمة. علاوة على ذلك، يتعين تحديد المهارات والخبرات والصفات المطلوبة في الرئيس التنفيذي المستقبلي، مع فهم الفروق الجوهرية بينها وبين تلك التي يحتاجها الرئيس التنفيذي الحالي، ومن المهم تحديد المبادئ الأساسية التي يجب أن تظل ثابتة وغير قابلة للتفاوض أيضاً، وبعد تحديد هذه المتطلبات بوضوح، يتعين على مجلس الإدارة بدء عملية تحديد المرشحين المحتملين لتولي منصب الرئيس التنفيذي، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

إنَّ أهمية اختيار الرئيس التنفيذي المناسب لا تقتصر على القيادة العليا فقط، بل تتعدى ذلك لتشمل ضمان وجود المواهب الضرورية على جميع المستويات داخل المنظمة، بدءاً من القمة ووصولاً إلى القاع، فوجود القيادة المناسبة يضمن تنفيذ الاستراتيجية بفعالية وتسيير العمليات بسلاسة، ومع استعداد الشركات لتبني الذكاء الاصطناعي التوليدي على نطاق واسع، سيرتفع الطلب على المتخصصين في مجال التكنولوجيا، ولا سيما أولئك الذين يمتلكون مهارات متقدمة في تطوير النماذج والخوارزميات وضمان جودة البيانات.

تعد مسؤولية تعيين وتغيير الرئيس التنفيذي من أبرز المهام التي يتحملها المجلس، ومن الأسئلة الأساسية التي يجب أن يطرحها المجلس: هل عملية تخطيط تعاقب القيادة تتماشى مع احتياجات الشركة وتتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال؟ هل هي قادرة على تحديد المهارات، والصفات، والخبرات اللازمة للرئيس التنفيذي لتحقيق استراتيجية الشركة طويلة المدى وضمان استعدادها لمواجهة تحديات المستقبل؟ في المناقشات الأخيرة مع أعضاء المجالس، تمَّ التأكيد على أهمية تخصيص وقت وجهد كبيرين لتحديد احتياجات الشركة من الرئيس التنفيذي المستقبلي قبل الانتقال إلى مرحلة التفكير في من سيكون الرئيس. يجب أن يعمل المجلس على تحديد مجموعة من المهارات والصفات والخبرات التي لا غنى عنها في الرئيس التنفيذي الجديد، مع الحرص على أن يتراوح عدد هذه المهارات بين ست إلى ثماني مهارات رئيسية، وألا يتجاوز العشرة.

تعد عملية تحديد متطلبات الرئيس التنفيذي المستقبلي من العمليات المعقدة التي تتطلب تحليلاً دقيقاً ووقتاً طويلاً، فمن الضروري التنبؤ بكيفية تأثير التطورات التكنولوجية، مثل: الذكاء الاصطناعي التوليدي، على استراتيجيات وأداء الشركة في المستقبل، كما يجب مراعاة تأثير الاضطرابات الجيو سياسية،



نقترح بأن يوجه المجلس تركيزه حول القضايا التالية:

- هل تتوافق خطة المواهب التي وضعتها الإدارة مع الاستراتيجية العامة للشركة واحتياجاتها المتوقعة على المدى القصير والطويل؟
- ما هي فئات المواهب التي تعاني من نقص في السوق، وكيف ستتمكن الشركة من التنافس بنجاح لجذب هذه المواهب؟
- مع انضمام جيل الألفية والموظفين الأصغر سنًا إلى سوق العمل بأعداد كبيرة، وتزايد تنوع مجموعات المواهب عالميًا، هل الشركة مهيأة لا ستقطاب أفضل المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها على جميع المستويات؟

في الوقت ذاته، ستحتاج الشركات إلى خبرات متخصصة في مجالات الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، والمناخ، والاستدامة، حيث سيكون من الضروري توظيف أفراد مؤهلين لإدارة المخاطر والفرص المرتبطة بهذه المجالات، بالإضافة إلى جمع وتنظيم وتحليل البيانات المتعلقة بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، وتغير المناخ، وانبعاثات غازات الاحتباس الحراري. كما ستطلب الشركات تطوير الضوابط الداخلية اللازمة لضمان الامتثال الكامل لهذه المعايير.

أعرب المستثمرون بوضوح عن أهمية رأس المال البشري وبرامج تطوير المواهب وارتباطها الوثيق بالاستراتيجية، ومن المتوقع أن تواجه الشركات صعوبة متزايدة في العثور على المواهب اللازمة وتطويرها والاحتفاظ بها عبر جميع مستويات المنظمة.

## تعزيز الثقافة المؤسسية وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة



يُعد تعزيز الثقافة المؤسسية من القضايا الجوهرية التي ينبغي على المجلس متابعتها بشكل مستمر لضمان توافقها مع القيم والمبادئ الأساسية للمنظمة، ويتعين على الشركة خلق بيئة عمل تشجع الموظفين على اتخاذ القرارات الصائبة بحرية؛ مما يعزز الثقة والشفافية داخل المؤسسة، وفي ظل الأزمات المستمرة مثل قضايا التحرش، والمغالة في الأسعار، والممارسات العدوانية، وغيرها من الأفعال غير الأخلاقية، تظل الثقافة المؤسسية واحدة من أبرز الموضوعات التي تُشغل اهتمام الشركات والمساهمين والمنظمين والموظفين والعملاء على حد سواء.

أصبحت المجالس الإدارية في بؤرة الاهتمام الإعلامي، حيث يطرح المستثمرون والمنظمون وغيرهم من الأطراف المعنية تساؤلات: "أين كانت الإدارة أثناء حدوث هذه الأزمات؟"، خصوصًا في الحالات التي تسببت فيها الشركات بأزمات مؤسسية ناتجة عن قراراتها الداخلية.

نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه ثقافة الشركة في تعزيز الأداء والسمعة، نلاحظ أن مجالس الإدارة تتبنى نهجًا أكثر استباقية في فهم وتشكيل وتقييم ثقافة الشركة. لذلك، نوصي بما يلي:

- من الضروري أن يكون المجلس على دراية بالثقافة الفعلية للشركة، سواء كانت رسمية أو غير مكتوبة، وأن يتابع كيفية تطبيقها وتنفيذها على أرض الواقع، ولتحقيق ذلك، يجب على المجالس الاستفادة من وسائل متنوعة مثل الاستبيانات، والمراجعة الداخلية، الخطوط الساخنة، ووسائل التواصل الاجتماعي، التفاعل المباشر مع الموظفين في أماكن العمل، وزيارة المنشآت، لضمان رؤية الثقافة بالشكل الصحيح وتطبيقها كما يجب.
- من المهم التأكد من أنّ هياكل الحوافز تتماشى مع الاستراتيجية وتدعم السلوكيات الصحيحة، كما يجب أن يتم مراجعة ثقافة المجلس نفسه للكشف عن أي مؤشرات تدل على التفكير الجماعي أو غياب الاستقلالية أو نقص في الأصوات المخالفة. ينبغي أن يركز المجلس على السلوكيات التي تساهم في تحقيق النتائج، بدلًا من التركيز فقط على النتائج نفسها.
- يجب على مجالس الإدارة أن تبحث في أسباب فقدان الثقة من قبل المستثمرين والموظفين والعملاء في الشركة أو في منتجاتها وخدماتها. ما هي القدرات والآليات المتوفرة لدى الشركة مثل إدارة المخاطر والاتصالات المؤسسية وعلاقات المستثمرين ومستشاري الشركات للتعامل مع المعلومات المضللة أو تجنبها؟ من الضروري أن يكون هناك رواية واضحة لاستراتيجية السوق والعمل على بناء ثقة قوية ومستدامة مع العملاء.

□ من المهم أن تولي المجالس اهتمامًا كبيرًا للنبرة التي يحددها كبار الإدارة، وأن تضع سياسة حازمة لعدم التسامح مع أي سلوكيات تتعارض مع قيم الشركة والمعايير الأخلاقية، بما في ذلك السكوت أو التهاون تجاه هذه السلوكيات.

□ يجب على المجالس أن تكون على وعي بالإشارات المبكرة التي قد تشير إلى وجود مشاكل ثقافية داخل الشركة، والتأكد من أن الشركة تمتلك آليات فعالة للإبلاغ، مثل قنوات الشكاوى وغيرها من الوسائل. كما ينبغي أن يشعر الموظفون بالراحة عند استخدام هذه الوسائل، دون أن يكون لديهم خوف من العواقب.



## إعادة تقييم مسؤوليات الإشراف على المخاطر وتوزيع القضايا بين اللجان المعنية

من الضروري أن ندرك أن المخاطر نادراً ما تكون محدودة في فئة واحدة ومعزولة، وعلى الرغم من أن العديد من الشركات كانت تدير المخاطر بشكل منفصل في الماضي، إلا أن هذا النهج أصبح غير قابل للتطبيق الآن وبشكل في حد ذاته مخاطر إضافية.

يجب تحديد المخاطر التي تتحمل عدة لجان مسؤولية الإشراف عليها مع توضيح دور كل لجنة بوضوح، على سبيل المثال، في مراقبة مخاطر المناخ وغيرها من المخاطر المتعلقة بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، من المحتمل أن تتحمل لجنة الاستدامة ولجنة المراجعة ولجنة المكافآت وحتى لجنة الترشيحات جزءاً من المسؤوليات، وفي حال كان الإشراف على الأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي يقع ضمن اختصاص لجنة التكنولوجيا (أو لجنة أخرى)، فقد تتحمل لجنة المراجعة أيضاً بعض المسؤوليات، ولضمان الإشراف الفعال على المخاطر عندما تشارك لجاناً أو ثلاث، يجب على المجالس التفكير في كيفية تنسيق أنشطة اللجان بشكل مختلف.

لإدارة مخاطر الشركة بشكل فعال من الضروري الحفاظ على التوافقات الجوهرية بين الاستراتيجية والأهداف والمخاطر والضوابط الداخلية والحوافز ومقاييس الأداء، حيث أصبح في ظل بيئة الأعمال الحالية من الصعب بشكل خاص الحفاظ على هذه التوافقات؛ ويجب أن يلعب المجلس بأكمله وكل لجنة دائمة دوراً حاسماً في ضمان أن استراتيجية الإدارة وأهدافها وحوافزها متوافقة بشكل صحيح، وأن يتم مراقبة الأداء بشكل دقيق، بالإضافة إلى ضمان أن الثقافة السائدة في الشركة تتماشى مع تلك التي تسعى لتحقيقها.

احتياجات الشركة المستقبلية وما إذا كانت تركيبة المجلس وخطط التعاقب الإداري تتناسب مع تلك الاحتياجات

تتطلب تعقيدات المخاطر المتزايدة وتداخلها نهجاً أكثر شمولية في إدارة المخاطر والإشراف عليها، وفي الوقت نفسه، يطالب المستثمرون والمنظمون وشركات التصنيف وأصحاب المصلحة الآخرون بالكشف عن معلومات ذات جودة أعلى، خصوصاً في مجالات المخاطر المتعلقة بالمناخ، والذكاء الاصطناعي والتوليدي، والأمن السيبراني، وغيرها من مخاطر الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، بالإضافة إلى كيفية إشراف المجالس ولجانها على إدارة هذه المخاطر.

في ظل هذا البيئة المعقدة للمخاطر، بدأت العديد من المجالس بتفويض مسؤوليات الإشراف على المخاطر إلى اللجان الدائمة؛ بهدف إجراء مراجعات أكثر دقة وعمقاً من تلك التي يمكن للمجلس بأسره القيام بها. لقد أصبحت المجالس تفوض اللجان المختلفة بالإشراف على المخاطر الحيوية التي تؤثر على استراتيجيات الشركة، إلى جانب فئات أخرى من المخاطر مثل المناخ، الممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، إدارة رأس المال البشري، الأمن السيبراني، حوكمة البيانات، الامتثال القانوني والتنظيمي، سلاسل الإمداد، الاندماجات والاستحوادات، وغيرها.

إنّ التحدي الذي تواجهه المجالس هو تحديد مسؤوليات الإشراف على المخاطر لكل لجنة دائمة بوضوح، والتأكد من عدم وجود تداخل بين المهام، بالإضافة إلى بناء هيكل تنظيمي للجنة وعمليات حوكمة تسهم في تسهيل تبادل المعلومات والتنسيق بين اللجان. وعلى الرغم من أن هيكل اللجان ومسؤوليات الإشراف قد يختلفان من شركة لأخرى ومن قطاع لآخر، فإننا نوصي المجالس بالنظر في النقاط التالية:

مع تزايد حجم وتعقيد المخاطر التي يشرف عليها المجلس، يجب تقييم ما إذا كان هناك توسع غير مبرر في نطاق عمل اللجان، والنظر فيما إذا كانت بعض مسؤوليات الإشراف بحاجة إلى النقل أو التخصيص إلى لجنة أخرى أو لجنة جديدة. هل تمتلك إحدى اللجان الأخرى من لجان المجلس الوقت والمهارات والتركيب المناسبة للإشراف على نوع معين من المخاطر؟ وهل هناك حاجة لتشكيل لجنة إضافية مثل لجنة التكنولوجيا أو الاستدامة أو المخاطر؟ وهل يتطلب الأمر تعيين أعضاء جدد في المجلس ذوي مهارات أو خبرات محددة لدعم الإشراف على مخاطر معينة؟

## يزداد تركيز المجالس والمستثمرين والمنظمين وأصحاب المصلحة الآخرين على أهمية توافق تركيبة المجلس، بما في ذلك الخبرات والتنوع بين أعضائه، مع استراتيجية الشركة وأهدافها.



عند تحديد احتياجات الشركة الحالية والمستقبلية، يعد ذلك نقطة انطلاق لتركيب المجلس، ومع ذلك، هناك مجموعة واسعة من القضايا المتعلقة بتركيب المجلس التي تتطلب اهتماماً وقيادة من المجلس، بما في ذلك تخطيط التعاقب للأعضاء وقادة المجلس (مثل المدير التنفيذي ورؤساء اللجان)، وتوظيف الأعضاء الجدد، وفترة خدمة الأعضاء، والتنوع، وتقييم المجلس وأداء الأعضاء المستقلين، وفصل الأعضاء الذين لا يحققون الأداء المطلوب، ويجب على المجالس أن تزوي قصة تركيبها والمهارات المتوفرة لدى أعضائها، بالإضافة إلى أسلوب القيادة وطريقة عمل المجلس ولجانها.

يجب أن تظل تركيبة المجلس، والتنوع، والتجديد من الموضوعات الأساسية التي يجب أن يركز عليها المجلس في عام 2025، باعتبارها نقطة محورية في التواصل مع المستثمرين المؤسسيين للشركة وأصحاب المصلحة الآخرين، ولتعزيز الإفصاح في تقارير الشركة، والأهم من ذلك ولوضع المجلس بشكل استراتيجي استعداداً للمستقبل.

إنّ تزايد اهتمام المستثمرين بهذا الموضوع يعكس التحدي الرئيسي الذي تواجهه المجالس في تشكيلها: ضرورة وجود أعضاء يمتلكون خبرات في المجالات الوظيفية الأساسية التي تعد حيوية للأعمال، وفي نفس الوقت يمتلكون خبرة عميقة في المجال وفهماً شاملاً لاستراتيجية الشركة والمخاطر التي قد تهدد تلك الاستراتيجية. من المهم أن ندرك أن العديد من المجالس قد لا تضم "خبراء" في جميع المجالات مثل الأمن السيبراني، والمناخ، والذكاء الاصطناعي والتوليدي، والممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، مما قد يستدعي الاستعانة بخبرات خارجية.

يتطلب بناء مجلس إدارة عالي الأداء يحقق قيمة مضافة اتباع نهج استباقي في تشكيل المجلس، مع التركيز على التنوع في المهارات والخبرات وأنماط التفكير والجنس والعرق والأصول.

## للتواصل:



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



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



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



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

## المساهمون:

**بيتر باتنك**، رئيس التسويق والفكر القيادي  
**مؤيد العليوي**، مدير الاتصالات والمحتوى العربي  
**مضاوي الراجحي**، محلل أول، قسم التسويق والفكر القيادي

## 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 يدبرون محفظة مهنية غير تنفيذية أو يشرعون 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 وشركاتهم أيضاً.

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



إخلاء مسؤولية

إنّ 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.

© 2024 كي بي إم جي للاستشارات المهنية هي شركة مساهمة مغلقة 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 بالضمآن.

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