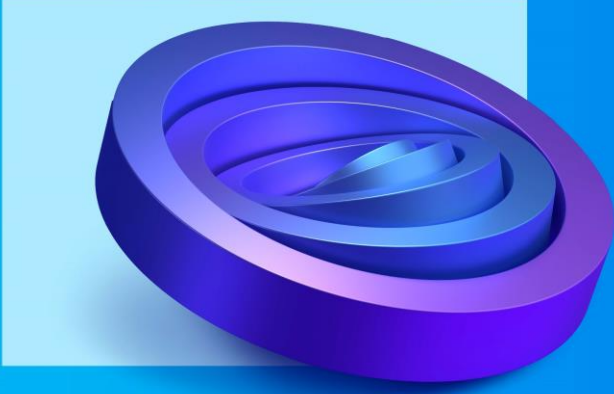




تعزيز العلاقة بين المدير المالي ولجنة المراجعة

مركز كي بي إم جي الشرق الأوسط لمنشورات مجالس الإدارة

كي بي إم جي اصنع الفارق

قد تكون الأهداف المشتركة لدى المدير المالي ولجنة المراجعة والمتمثلة في إعداد التقارير المالية ذات الجودة العالية وخلق قيمة للأعمال وأصحاب المصلحة واضحة، ولكن مع زيادة أعباء العمل التي يواجهها كبار المسؤولين الماليين ولجان المراجعة، وزيادة تعقيد التحديات، وتعزيز الرقابة التنظيمية، والمتغيرات الرقمية المستمرة؛ أصبحت الموازنة بينهم أصعب أكثر من أي وقت مضى.

الدور المتطور والمتنامي



يركز المدير المالي التقليدي على التقارير المالية بشكل أساسي؛ مما يشمل دقة الأرقام وكفاية الضوابط الداخلية على التقارير المالية، بالإضافة إلى وظائف المراجعة الداخلية والخارجية.

يتولى المدبرون الماليون المزيد من المسؤولية كقادة استراتيجيين بسبب تغير بيئة الأعمال وتزايد المخاطر الأكثر تعقيداً والمدفوعة بعوامل تشمل: المخاطر الجيوسياسية المتزايدة وحالة عدم اليقين والتقنيات الناشئة والطلب على التقارير غير المالية؛ مما يساعد في وضع وتعديل الإستراتيجية ومقاييس الأداء الرئيسية وإدارة المخاطر كذلك. كما أنه غالباً ما يقود المدبرون الماليون الآن مشاريع التكنولوجيا والابتكار، ويقودون أو يلعبون دوراً رئيسياً في إدارة مخاطر التي قد تتعرض لها المنشأة.

يقود المدبرون الماليون اليوم الإدارة المالية بنهج من المتوقع أن يساهم في تطوير وتنفيذ استراتيجية الأعمال بشكل أكبر مع الاستمرار في تنفيذ مسؤوليات إعداد التقارير المالية اليومية والرقابة بفعالية، كما تطورت مجموعة المهارات المطلوبة لهذا المنصب مع تطور دور المدير المالي، على سبيل المثال: يشير أعضاء لجنة المراجعة إلى أن إدارة المواهب أصبحت إحدى أهم المهارات للمدير المالي، ويعتد ضمان امتلاك قسم الإدارة المالية للمهارات المناسبة تحدياً مستمراً؛ وذلك نظراً لنقص المواهب في المحاسبة والحاجة إلى متخصصين في التكنولوجيا أصحاب المهارات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي.

استمر عمل المدير المالي وقسم الإدارة المالية في التوسع إلى ما هو أبعد من التقارير المالية، حيث غالباً ما يتحمل المدبرون الماليون مسؤولية مجموعة من التحديات غير المالية، منها: الأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي والتواصل مع الجهات التنظيمية والتحول الرقمي وإدارة المخاطر الاستراتيجية، وكلها قد تتطلب أن تتوفر مجموعة من المهارات الجديدة لدى فريق قسم الإدارة المالية. كما أن العديد من المدبرين الماليين اليوم ليس لديهم خلفية محاسبية ومعرفة بالتقارير المالية التقليدية، وفي الوقت نفسه، تغير هيكل العديد من لجان المراجعة لتعكس مسؤوليات الرقابة الموسعة للجان فيما يتعلق بمجموعة من المخاطر، وكثير منها غير مالي، مثل: الأمن السيبراني، وتحديات الذكاء الاصطناعي التوليدي، والتحديات البيئية والمجتمعية؛ مما يشير إلى أن الدور الموسع للجنة المراجعة يعني أن التدريب المستمر لجميع الأعضاء أمر ضروري حيث يحتاج بعض الأعضاء إلى التعمق في دراسة مجالات محددة.

استخلصنا من مناقشاتنا مع أعضاء لجان المراجعة والمدبرين الماليين حول مفاتيح الحفاظ على علاقات عمل قوية، بما في ذلك ما يحتاجونه ويمكنهم تعلمه من بعضهم البعض ليكونوا أكثر فاعلية في أدوارهم ومناصبهم، مجالات التركيز التالية:

- الدور المتطور للمدير المالي وقسم الإدارة المالية، والآثار المترتبة على القيادة والمواهب والمهارات.
- علامات على وجود علاقة صحية بين المدير المالي ورئيس قسم خدمات المراجعة واللجنة.
- الاستباقية في إدارة المخاطر والتعلم والتطوير المستمر.
- معدل تدوير المدير المالي وقوة البدلاء.

بالإضافة إلى المتخصصين من أصحاب الخبرات في ممارسات الاستدامة المرتبطة الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات ، ويجب أن يكون المديرون الماليون مشاركون وواضحين في إنشائهم لثقافة وبيئة تستقطب المواهب وتحتفظ بها.

تشمل إمكانيات المدير المالي الأخرى التي أؤكد عليها أعضاء لجان المراجعة ما يلي:

- فهم الأعمال والقطاعات والأسواق والمنافسين، والقدرة على بناء توقعات .
- التواصل الداخلي الفعّال مع الإدارة ومجلس الإدارة، والخارجي مع المستثمرين ووكالات التقييم والمنظمين والمصرفيين.
- فهم ودعم احتياجات التعلّم والتطوير للفريق المالي ولجنة المراجعة.

هناك حاجة إلى فريق محاسبة مميز، وبالأخص مراقب مالي ممتاز، ومحاسب رئيسي، ومدير مراجعة رئيسي؛ نظراً لأنّ العديد من المديرين الماليين قد لا يمتلكون خلفيات تقليدية في المحاسبة ومهارات قوية في التقارير المالية والمحاسبة والرقابة الداخلية.

قد يجد المدير المالي نفسه في وضع صعب إذا لم يكن متوافقاً مع الرئيس التنفيذي أو إذا كان الرئيس التنفيذي يريد التحكم في المعلومات الموجهة إلى المجلس؛ حيث يمكن أن يكون رئيس اللجنة بمثابة مجلس استشاري للمدير المالي في تلك المواقف.

إنّ استمرارية التواصل بين المدير المالي ورئيس لجنة المراجعة أمر في غاية الأهمية؛ حيث أخبرنا بعض رؤساء لجان المراجعة بأنهم يتواصلون مع المدير المالي شهرياً أو حتى أسبوعياً، بينما قال آخرون أنهم يتواصلون على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر.

من المجالات الرئيسية التي تركز عليها لجنة المراجعة هي جودة المعلومات، أو الحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، وبالتنسيق الصحيح، وينبغي على المدير المالي وضع الأرقام والقضايا المهمة للأعمال وأدائها في سياق مناسب دون إغراق لجنة المراجعة بالمعلومات، ومن المثالي أن تبرز المواد المسبقة للاجتماع القضايا وأن تكون متاحة لأعضاء اللجنة قبل الاجتماع بأسبوع على الأقل.

الاستباقية في إدارة المخاطر والتعلّم والتطوير المستمر



إنّ عصر إدارة المخاطر التفاعلية لم يعد مهم، حيث تتطلب بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة اليوم نهج استباقي وتعاوني بين لجان المراجعة والمديرين الماليين، وللتعامل الفعّال مع المشهد متعدد الأبعاد للمخاطر المالية وغير المالية، يتعيّن على هؤلاء الأطراف الرئيسية أن ينشئوا عملية منظمة ومستمرة للكشف المسبق والحد من المخاطر.

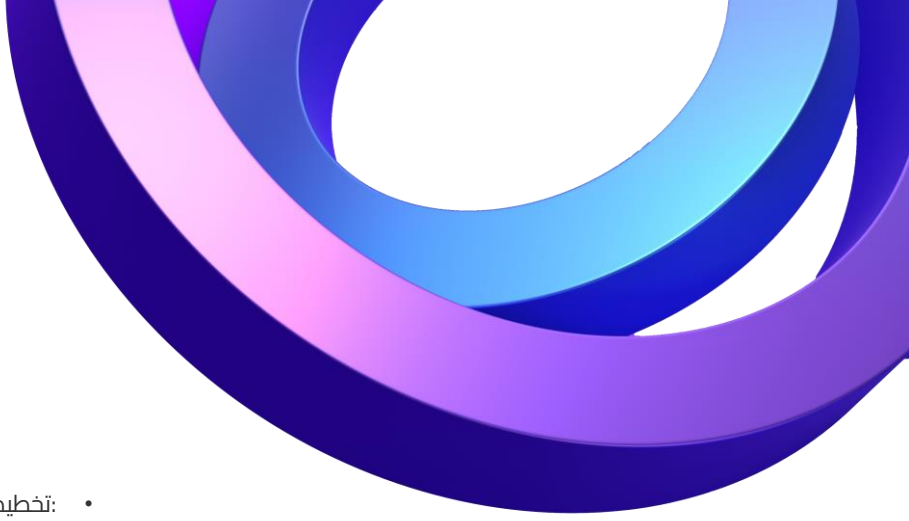
إنّ إقامة ورش عمل منتظمة ومخصصة قبل الاجتماعات تعتبر ذات أهمية استراتيجية، وخلال هذه الورش ينبغي على المديرين الماليين توضيح نقاط الضعف المالية المحتملة، حيث يوفر ذلك معلومات دقيقة في مجالات، مثل: حالة عدم الاستقرار الجيوسياسي، وتقلبات الأسعار، والاضطرابات التنظيمية، وتعطل سلاسل الإمداد، كما ستُمكن هذه المشاركة الاستباقية لجنة المراجعة من الانتقال من مجرد الرقابة إلى المشاركة الفعّالة في صياغة استراتيجيات قوية للتخفيف من المخاطر، وستوفر اللجنة المطلعة المدعومة بآراء المدير المالي توجيه وإرشاد أكثر فعالية وبشكل مستمر؛ مما يساهم في وضع المنظمة في وضع ريادي في إدارة المخاطر وحوكمة الشركات.

علامات العلاقة الصحية



إنّ العلاقة بين المدير المالي ورئيس لجنة المراجعة علاقة مهمة والثقة والشفافية هما العنصران الأساسيان في هذه العلاقة وتطور هذه العلاقة يحتاج إلى وقت، وهي مسؤولية الرئيس، وخاصةً عندما يكون هناك مدير مالي جديد؛ فدور الرئيس هي أن يبلغ المدير المالي بكامل الدعم وإمكانية المساعدة. وقد تختلف العلاقة بين المدير المالي ولجنة المراجعة وفقاً للشركة، على سبيل المثال: في بعض الشركات، تكون العلاقة الأساسية للجنة المراجعة مع المراقب أو المدير التنفيذي للمراجعة، ومع ذلك وحتى في تلك الحالات تظل العلاقة الشخصية بين المدير المالي والرئيس مهمة، وتظل الموضوعية والشكوك عوامل أساسية.

إنّ أعضاء لجان المراجعة والمديرين الماليين الذين تحدثنا معهم قدموا أمثلة على العلامات التحذيرية المحتملة في علاقة المدير المالي ولجنة المراجعة: أحد أعضاء لجنة المراجعة يسأل سؤالاً ويتردد المراقب أو رئيس المراجعة قبل الإجابة، أو أن رئيس لجنة المراجعة يعرف عن أخبار سيئة من شخص آخر غير المدير المالي، حيث يجب على المدير المالي إيصال أي أخبار غير جيدة إلى رئيس لجنة المراجعة مباشرة وقبل اجتماعات لجنة المراجعة



- تخطيط تعاقب التقارير المباشرة للمدير المالي.
- الفرص للجنة المراجعة لتقييم القوة وتحديد البدلاء المحتملين للمدير المالي.
- التدريب والتطوير لأعضاء الشركة المالية.

يعبر المستثمرون المؤسسون مؤخرًا بصراحة فيما يخص أهمية رأس المال البشري وبرامج تطوير المواهب وارتباطها بالاستراتيجية، ونتوقع أن تواجه الشركات تحديًا متزايدًا في العثور على المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها على جميع مستويات قسم الإدارة المالية، وينبغي على لجان المراجعة بأن تأخذ في الاعتبار ما إذا كانت خطة المواهب لقسم الإدارة المالية تتماشى مع استراتيجيتها، وأن تقيم أنواع المواهب المطلوبة أو الناقصة، وكيف ستنافس الشركة بنجاح على هذه المواهب.

بينما تستمر أدوارهم في التطور استجابةً للتغيرات في البيئة، يجب أن تتبع العلاقة بين المدير المالي ورئيس المراجعة ولجنة المراجعة في نفس المسار.

كما يتطلب الحفاظ على القيادة المستدامة في هذا المشهد المتطور الالتزام بالتعلم والتطوير المستمر؛ حيث في عالم يتسم بيئة تنظيمية دائمة التغير يضمن الحفاظ على الاطلاع والتعليم المستمر بالامثال من الدرجة الأولى وحماية نزاهة الشركة.

يمكن للمديرين الماليين تنظيم جلسات دورية متعمقة تركز على القوانين واللوائح المتطورة والتعديلات الضريبية والمعايير الجديدة للتقارير المالية لغرس ثقافة الالتزام المتأصل.

من خلال تعزيز بيئة التعلم المستمر والتعاون ستتمكن المنظمات من التعامل الفعال مع تعقيدات المشهد القانوني والضريبي والتقارير المالية بمرونة أكبر و ستقوم بتنمية أساس تشغيلي قوي وأخلاقي، يتجاوز نظراءها الأقل اطلاعًا باستمرار.

معدل تدوير المديرين الماليين وجودة عمل الموظفين الاحتياطيين



استنتاجات رئيسية:

- ✓ لقد تطور دور المدير المالي بشكل جذري؛ من التركيز التقليدي على التقارير المالية إلى وضع قيادي استراتيجي.
- ✓ إن العلاقة القوية بين المدير المالي ورئيس لجنة المراجعة المبنية على الثقة والشفافية ضرورية من أجل الحوكمة الفعالة.
- ✓ أصبح إدارة المخاطر بشكل استباقي وتعاوني أمرًا أساسيًا.
- ✓ أصبحت مهارة إدارة المواهب ضرورة ينبغي أن تكون موجودة لدى المدراء الماليين.
- ✓ التواصل الفعال مهارة لا يمكن الاستغناء عنها لدى المدراء الماليين الحديثين.
- ✓ التعلم المستمر أمر ضروري للتعامل مع البيئة المتطورة بشكل صحيح.

لا يزال معدل تدوير المديرين الماليين مرتفعاً وفقاً لفهرس تدوير المديرين الماليين العالمي من شركة راسل رينولدز، وبلغت مدة شغل المدير المالي أدنى مستوياتها خلال الخمس سنوات الماضية، حيث وصلت إلى 5.6 سنوات في عام 2024. وهناك عدد من الأسباب وراء ارتفاع معدل تدوير المديرين الماليين مثل: زيادة عدد المتقاعدين منهم، وزيادة عدد المديرين الماليين الذين يتم ترقيتهم إلى منصب الرئيس التنفيذي، وزيادة الرغبة في تغيير المديرين الماليين مع تحول حالة عدم اليقين الاقتصادي إلى الوضع الطبيعي الجديد، وارتفاع الطلب على المديرين الماليين ذوي الخبرة.

نظرًا للدور الاستراتيجي الذي يلعبه المدير المالي والذي يتناول العديد من المجالات المهمة في العمل، فإن تغيير المدير المالي، خاصةً عندما يكون غير متوقع، يشكل خطر كبير على استقرار الشركة؛ ومن الضروري وجود عملية تخطيط قوية لتعاقب المدير المالي. ومن الأسئلة المهمة والرئيسية للجنة المراجعة هي ما إذا كانت عملية تخطيط تعاقب المدير المالي تتماشى مع المعايير الحالية وتتطور لتحديد المهارات والسمات والخصائص والخبرات اللازمة لقيادة جهود تحول قسم الإدارة المالية والمساهمة في تطوير وتنفيذ استراتيجية العمل، كما يجب أن تكون عملية تخطيط تعاقب المدير المالي عملية مستمرة تتضمن تطوير مجموعة قوية من المواهب ويجب أن تشمل ما يلي:

للتواصل:

محمد طه زاهد
شريك، قسم خدمات المراجعة
البريد الإلكتروني:
mtzahid@kpmg.com



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



مركز كي بي إم جي الشرق الأوسط 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 يشترعون 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.

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.

© 2025 كي بي إم جي ميدل إيست إل إل بي، شراكة ذات مسؤولية محدودة في جبرسي، 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.

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