



في الأزمنة التي يخيم عليها عدم اليقين:

في الأوقات التي يطفئ عليها عدم اليقين ، تصبح رقابة المجلس على مخاطر المؤسسة أكثر أهمية. في عام 2025 ، برز المشهد الجيوسياسي كتحدٍ مستمر على وجه الخصوص. أبرز الأمثلة على ذلك:

- توجّهت ما يقرب من 80 دولة إلى صناديق الاقتراع العام الماضي ، وأطاح العديد منها بالقادة الحاليين ؛ الأمر الذي يعني أن الشركات قد تواجه بيئات لا يمكن التنبؤ بها في البلدان التي تمارس فيها أعمالها أو لديها شركاء تجاريون.

- في الآونة الأخيرة ، ازدادت المخاطر بشكل ملحوظ في 99 بلدًا ، وذلك بسبب اتجاهات واسعة النطاق مثل الاضطرابات المدنية والصراعات ، والتحديات التي تواجه سلطة الحكومة ، والتغيرات في التجارة ، والتوترات بين الدول ، وتوطين الموارد والنزعة القومية تجاهه ، والعقوبات ، وفقًا لشركة "فيريسك مابلكرافت" [Verisk](#) "Maplecroft".

- احتلت المواجهات الجيواقتصادية ، مثل التعريفات الجمركية والعقوبات ، المرتبة الثالثة في [تقرير المخاطر العالمية لعام 2025](#) الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي ، والذي يستطلع آراء القادة في قطاع الأعمال والحكومة والأوساط الأكاديمية والمجتمع المدني.

وتثير هذه الاتجاهات القلق إذا ما نُظر إلى كل منها على حدة. وعندما يدخل العالم فترة تحدث فيها هذه الاتجاهات في نفس الوقت وبطرق غير منتظمة للغاية ، فإنها تخلق مستويات جديدة من مخاطر الحوكمة. ويتناول هذا العدد من ترنيمة الإدارة العليا بعض الأساليب التي يجب على المجالس النظر فيها في ظل بيئة سياسية يخيم عليها عدم اليقين ، وكيف يمكن للتدقيق الداخلي أن يُساعد في رسم أفضل مسار خلال هذه الاضطرابات.



ومتى وكيف ، مع الأخذ في الاعتبار تغير مشاعر أصحاب المصلحة والمخاطر المحتملة على رأس المال التي يمكن أن تأتي من الانخراط وعدم الانخراط في قضايا معينة" ، حسب النصائح المقدمة في ورقة منتدى كلية الحقوق بجامعة هارفارد.

فعلى سبيل المثال ، وسط الجدل المتزايد حول مبادرات التنوع والمساواة والشمول ، "هناك أمور كثيرة على المحك حيث تجتمع فرق قيادة الشركات لإعادة النظر في وضع برامجها الخاصة بالتنوع والمساواة والشمول" ، حسبما ذكرت مجلة فوربس في مقال بعنوان: "كيف يجب أن تفكر مجالس إدارة الشركات في التنوع والمساواة والشمول مع فوز ترامب بالرئاسة". ووفقاً للمقال ، فإن هذا الأمر يجب أن يؤخذ في الاعتبار من جانب المديرين ، لأن مسؤوليات المجلس الأساسية في مراقبة المخاطر يجب أن تشمل مخاطر التعرض للمسؤولية ومخاطر السمعة إذا اتخذت الإدارة قرارات مثيرة للجدل أو قرارات غير مدروسة بدقة. ويضيف المقال أن المجالس يُنظر إليها بشكل متزايد على أنها تتحمل مسؤولية ائتمانية "للحفاظ على ثقافة إيجابية للقوى العاملة كأصل من أصولها".

في الوقت نفسه ، تُعد مسؤولية الشركات عن القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة مثلاً رئيسياً آخر على مجال كان يُنظر إليه في السابق على أنه جزء أساسي من مسؤولية الشركات ويواجه الآن معارضة. ونظراً لأن القضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة أصبحت أكثر إثارة للجدل ، "بالنسبة للمجالس ، فإن الوضع الحالي يطرح وعداً ووعيداً في نفس الوقت" ، وفقاً لتقرير المديرين والمجالس بعنوان: "من الإزدهار إلى الانهيار: توجيه المديرين في مشهد متغير للقضايا البيئية والاجتماعية والحوكمة". "في هذه الأجواء ، يجب على المديرين تجنب إغراء الانخراط في حرب سياسية" ، كما جاء في المقال. "وبدلاً من ذلك ، يجب أن يعودوا إلى الهبائ الأولي: المسؤوليات الائتمانية الأساسية للمجلس ، والتي تتجذر في الإخلاص للمساهمين ، ويجب على المجالس صياغة استراتيجية الأعمال لتحسين النمو والربحية".

نظراً للطيف الواسع من القضايا التي تواجه المؤسسات ومجالسها ، فإن الاستجابة متعددة الأوجه ضرورية. وعلى الرغم من أن كل شركة ستواجه تحديات فريدة من نوعها ، فإن الخطوات التي يجب أخذها في الاعتبار في جميع الحالات تشمل:

مراقبة الاستجابة للأولويات السياسية المتغيرة: تنصح شركة برايس ووترهاوس كوبرز "PwC" المجالس بمتابعة الخطوات التي تتخذها الإدارة لتقييم المستجدات السياسية وتأثيرها المحتمل على سلاسل التوريد ، واستراتيجية القوى العاملة ، واستثمار رأس المال ، والاتصالات ، والامتثال ، وغيرها من المخاوف. ووفقاً لمقالة: "الاتجاهات التي تُشكّل حوكمة الشركات في عام 2025" ، يجب أن يشمل ذلك فهم كيفية قيام الإدارة بعملية تقييم المخاطر التي يتخللها تحديد خطوات استباقية وتقييمها وتنفيذها بناءً على التأثير المحتمل للبيئة التنظيمية المتغيرة.

مراقبة استراتيجية العمل عن كثب: يُمكن للمديرين تقديم آراء قيّمة ، بينما تقوم الإدارة بتنفيذ استراتيجية العمل والتعامل مع ظروف العمل سريعة التطور. "ستكون هناك حتمًا اعتبارات ومقايضات متباعدة يجب على المجالس أن موازنتها أثناء تحديد ورسم أفضل مسار مستقبلي - بين أصحاب المصلحة وعبر آفاق زمنية مختلفة" ، حسب تعبير كتاب "أفكار لمجالس الإدارة: قضايا رئيسية في حوكمة الشركات في عام 2025" الصادر عن منتدى كلية الحقوق بجامعة هارفارد حول حوكمة الشركات.

الاستعداد للقضايا المثيرة للاستقطاب: أدلى أعضاء المجلس آراء متضاربة حول ما إذا كان ينبغي على المؤسسات أن تتدخل في القضايا الاجتماعية والسياسية ، وفقاً لمسح اتجاهات وأولويات الرابطة الوطنية لمديري الشركات لعام 2025 ، حيث قدم أكثر من ربع المجالس (27%) بقليل المشورة للمدير التنفيذي أو الإدارة بشأن الخطاب العام الماضي. ووجد المسح أن 33% منهم فضّلوا المشاركة النشطة في الموضوعات التي تتماشى مع استراتيجية الشركة ومصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين ، بينما نصح 28% منهم بأن تظل الشركة محايدة.

بينما تتعامل المؤسسات مع المواقف المشحونة سياسياً ، "يجب على المجالس أن تفكر فيما إذا كان ينبغي على شركاتها الانخراط في الموضوعات المثيرة للخلاف

منظور التدقيق الداخلي

لحسن الحظ ، بينما تعمل المجالس في خضم مشهد مربك في كثير من الأحيان ، يمكنها اللجوء إلى فريق التدقيق الداخلي للحصول على المعلومات والرؤى التي يحتاجون إليها لتقديم الإرشادات. وتشمل المجالات التي يمكن أن يساعد فيها التدقيق الداخلي ما يلي:

التعامل مع بيئة تنظيمية فوضوية: شهدت حالة عدم اليقين التنظيمي ازدياداً كبيراً في عام 2025 ، حيث لم تعد القواعد الحالية ، وحتى الجهات التنظيمية التي كانت تشرف عليها ، قائمة. وبينما تسعى المؤسسات والمجالس إلى فهم الاحتياجات التنظيمية الحالية واحتياجات الامتثال ، قد لا تكون المتطلبات واضحة. ومع تغير المشهد التنظيمي ، قد تحتاج الشركات إلى إعادة النظر في سياسات إدارة المخاطر الخاصة بها ، وربما تقويتها. ويمكن للتدقيق الداخلي أن يتعاون مع المؤسسات التي يعمل فيها لتحديث اعتبارات الامتثال والاستجابة للتوقعات المتغيرة.

تقديم المشورة بشأن مخاوف التجارة وسلسلة التوريد: في ظل التغيرات المستمرة في التجارة الدولية ، يمكن للتدقيق الداخلي تقييم الأثر المحتمل للتعريفات الجمركية أو غيرها من السياسات الجديدة على سلاسل التوريد ومصادر العمالة والمواد واستقرار السوق أو الفرص المتاحة. كما يمكنه تحديد مدى قدرة سلسلة التوريد على الصمود ، وتقييم أنظمة إدارة المخاطر المستقلة (التابعة لأطراف ثالثة) للموردين الجدد.

التخطيط للسيناريوهات: يُمكن للمدققين الداخليين تحديد النتائج المحتملة لمجموعة متنوعة من الأحداث لمتنوع مؤسساتهم في موضع أفضل لتوقع المشهد سريع التغير والاستجابة له. ويمكن للشركات عندئذٍ "اختبار تأثير مختلف الأحداث السياسية المحتملة وتقدير تكلفتها" ، وفقاً لها ورد في مجلة "المدقق الداخلي - سياسة المخاطر". ويمكن أن يساعد اختبار الإجهاد في التعرف على احتمالية حدوث أحد السيناريوهات ، ويمكن أن يشمل جزء من هذه العملية تحديد مدى جودة عمل هياكل الحوكمة.

إعادة تقييم توزيع رأس المال: يمكن للتدقيق الداخلي أن يقدم رؤى حول ما إذا كان استخدام رأس المال مناسباً بناءً على المستجدات الجديدة. وقد تحتاج المؤسسات إلى إعادة النظر في تقييمات الأصول التي تعتمد على التجارة العالمية ، وفقاً لمقال المدقق الداخلي.

"في عصر تتناقص فيه اللوائح التنظيمية ، يجب على ممارسي التدقيق الداخلي أن يتجهوا إلى ممارسات التنظيم الذاتي لإدارة المخاطر المحتملة بأفضل طريقة ممكنة. ... ومع انخفاض الطلب على أعمال التدقيق التي تركز على الامتثال ، يجب على الممارسين إظهار قيمة التدقيق الداخلي التي تتجاوز خدمات التأكيد ، وكذا التوجه أكثر نحو تقديم المشورة الاستراتيجية والمشورة لمجالس الإدارة والإدارة".

- أنتوني بوجليسي ، الرئيس والمدير التنفيذي لمعهد المدققين الداخليين ، مقتبسة من "صوت الرئيس التنفيذي"

معهد المدققين الداخليين (IIA) جمعية مهنية عالمية غير ربحية يضم أكثر من 255,000 عضواً عالمياً ، وقد منح أكثر من 200,000 شهادة مدقق داخلي معتمد (CIA) في جميع أنحاء العالم. وتأسس المعهد في عام 1941م ، ويُعرف عالمياً بأنه الجهة الرائدة في مهنة التدقيق الداخلي التي تقدم المعايير والشهادات والتعليم والبحوث والإرشادات الفنية. لمزيد من المعلومات ، تفضلوا بزيارة الموقع: theiia.org

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746

الاشتراك المجاني

تفضلوا بزيارة theiia.org/Tone للتسجيل والاشتراك المجاني.

آراء القراء

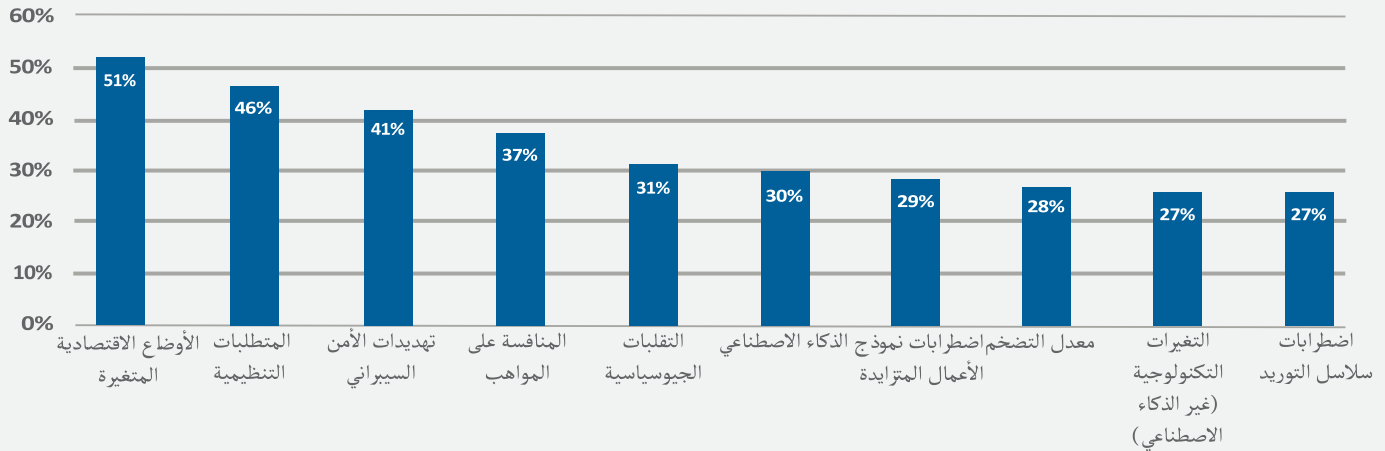
أرسلوا أسئلتكم وتعليقاتكم إلى البريد الإلكتروني: Tone@theiia.org

عندما طُلب منهم تصنيف المخاطر الحالية لمؤسساتهم في مسح معهد المدققين الداخليين [للمخاطر تحت المجهر لعام 2025](#)، أشار المدققون الداخليون حول العالم إلى استمرارية الأعمال من بين أهم ثلاثة تحديات تواجههم اليوم وعلى مدى السنوات الثلاث المقبلة (وكان التغيير التنظيمي أيضًا من بين أهم التحديات). وفي ظل التغييرات المتكررة والهامة في البيئات السياسية والتنظيمية والاقتصادية، يجب على المجالس اللجوء إلى المدققين الداخليين للبقاء مطلعين على مشهد المخاطر والحصول على منظور موضوعي حول أفضل السبل لمعالجة هذه المخاطر.

"سواءً كانت التوترات التجارية، أو عدم الاستقرار السياسي، أو تأثيرات تغير المناخ، يجب أن تكون الشركات على استعداد للتكيف والحفاظ على صمودها في مواجهة حالة عدم اليقين"، وفقًا لمقال نشرته شركة داتا سنايبر "DataSnipper" حول: ["الاتجاهات التي يجب وضعها نصب أعيننا في التدقيق الداخلي 2025"](#).

الاتجاهات الواجب مراقبتها

طُلب من المديرين تحديد أهم الاتجاهات التي ستؤثر على شركاتهم في العام المقبل.



- مسح اتجاهات وأولويات الرابطة الوطنية لمديري الشركات لعام 2025

أسئلة لأعضاء المجلس:

- ما هي التحديات التي قد واجهتها الشركة بسبب المشهد السياسي العالمي المتغير؟
- كيف يمكن أن تختلف التحديات المستقبلية عن تلك التي واجهتها المؤسسة في الماضي؟
- ما هي التغييرات التي أجرتها الإدارة لضمان أن يكون لدى المؤسسة عملية تقييم مخاطر مرنة وشاملة تتناسب مع أوقات عدم اليقين؟
- كيف تُحدد المؤسسة النتائج المحتملة وتُعد الاستجابات المناسبة لها؟
- كيف تضمن المؤسسة أن تظل مبتكرة أثناء التعامل مع التغييرات والتحديات غير المسبوقه؟