القسم الأول

السؤال الأول: إجباري

 **تم تأسيس شركة بي آند جي كشركة مدرجة في سوق الأوراق المالية (البورصة) منذ مدة طويلة. وتعمل هذه الشركة في هاي لاند وهي دولة متطورة ومزدهرة. وخلال الستين عاماً السابقة كانت بي آند جي أكبر مستورد ومعالج لمنتج إكس 32 وهو مركب يستخدم بصورة كبيرة في مواد البناء وتركيبات الحماية وغيرها وأهمية هذا المنتج أنه قوي ومرن ومقاوم ويحمي من الحرائق والنيران وهذه الخاصية الأخيرة هي التي أدت لنمو إستعمال هذا المنتج وحولت شركة بي آند جي لشركة ناجحة ومستورد كبير. ويتم إستخراج هذا المنتج من دول نامية وفقيرة حيث يعتمد مجموعات كبيرة من السكان المحليين في دخلهم على العمل في المناجم لإستخراج هذه المادة ، كذلك تساعد أنشطة التعدين هذه في تطوير التعليم وخدمات الصحة في هذه الدول النامية ويتم معالجة منتج إكس 32 في تجهيزات في مناطق التعدين مما يقدم وظائف أخرى للسكان ثم يتم تصدير المواد لدولة هاي لاند لتصنيعها كمنتج نهائي وتوزيعه.**

 **كل سلسلة الإمداد (Supply Chain) مكرسة فقط للمنتج إكس 32. وتعتبر شركة بي آند جي أكبر مخدم لمدينتين متوستطي الحجم في دولة هاي لاند حيث تستخدم في المدينة الأولى 45% من القوى العاملة وفي المدينة الأخرى توظف الشركة 3,000 شخص. تقدم الشركة كذلك خدمات إجتماعية حيث تقوم بمساعدة ومساندة حضانة للأطفال ونادي لكرة القدم وفصول لتعليم الراشدين ، وبصورة إجمالية فإن الشركة تستخدم 15 ألف شخص في دولة هاي لاند كما تستخدم 30,000 شخص آخرين في مختلف سلسلة الإمداد (التعدين والمعالجة) في دول نامية أخرى. إن قوانين الأمن والصحة قوية في دولة هاي لاند ولكن لا توجد مثل هذه القوانين في أغلب الدول النامية التي تعمل فيها شركة بي آند جي.**

 **أظهرت بعض الأبحاث الحديثة أن منتج إكس 32 ضار بصحة الإنسان وخاصة عند مرحلة المعالجة ويتسبب في أمراض مهلكة بالجهاز التنفسي وتتضمن بعض الأمراض التي تظل غير نشطة بالجسم لعقود وقد كانت هنالك شكوك لدى الأطباء لفترة من الزمن أن منتج إكس 32 هو المتسبب في وفاة الموظفين والعاملين. ولكن فقط عرف السبب عندما إكتشف بروفيسور هاشم كيف يتسبب هذا المنتج في إصابة الجسم بالمرض ، لقد واجهت الشركة وضع صعب لأن 60% من أعمالها تتعلق بالمنتج إكس 32 لذا فإن نتائج أبحاث بروفيسور هاشم لا يمكن تجاهلها.**

 **على الرغم من أن الطلب على المنتج على المدى القصير والمتوسط لم يتأثر بسبب أبحاث بروفيسور هاشم ولكن على الشركة أن تضع في الإعتبار المخاطر القانونية المحتملة التي قد تحدث بسبب الإجراءات القانونية التي قد يرفعها ضد الشركة عاملين عملوا في بيئة تحتوي على مستويات عالية من المنتج إكس 32 وعمال الشركات الذين إستخدموا المنتج في عملياتها وحتى تستطيع الشركة فهم قيمة التعويضات المستقبلية المحتملة طلبت الشركة نصائح قانونية وجهزت الأرقام التالية الموضحة بالجدول أدناه التي توضح القيمة الحالية التراكمية لمدفوعات التعويض عند رفع دعاوي على الشركة ، وهذه التنبؤات تمت على نماذج مالية لمنتج آخر تم التعرف على خطورته على الصحة بواسطة الشركة.**

خلال 5 سنوات خلال 15 سنوات خلال 25 سنوات خلال 35 سنوات

 مليون دولار مليون دولار مليون دولار مليون دولار

**أفضل حالة(سناريو) 5 30 150 400**

**اسوأ حالة(سناريو) 20 80 350 1,000**

 **أعلمت المدير المالي هناء مجلس إدارة شركة بي آند جي ان الشركة قد لا تستمر في أعمالها إذا تحقق سناريو اسوأ حالة وذكرت أن النتائج الفعلية تعتمد على نسبة الناس المتأثرين بالمنتج ، والفترة التي يأخذها المرض بدون أن يتم إكتشافه ، ووسائل الحماية التي يتم وضعها لخفض تعرض العاملين ومستخدمي المنتج وإعتقاد الناس حول المنتج نفسه. وقد قدرت أن خسائر أفضل سناريو من الممكن حدوثها ولكنها سوف تتسبب في ضرر كبير للشركة وأن اسوأ سناريو بعيد الحدوث ولكن في حالة حدوثه فإن الشركة لا يمكنها أن تستمر في أعمالها ، ومع أن شركة بي آند جي ذات ارباح ولكن عليها ديون لعدد من السنوات ومن غير المحتمل أن تقرضها البنوك مزيد من التمويل. وأوضحت هناء أن هذا سوف يعمل على تقييد الخيارات للتعامل مع المخاطر وذكرت كذلك أن أرباح الشركة المحتجزة قليلة.**

 **فوض المدير التنفيذي للشركة زكي على لجنة لدراسة المخاطر الصحية التي يتعرض لها العاملين بالشركة وذلك بوضع إجراءات رقابة داخلية إضافية ذات علاقة بإجراءات السلامة حتى يمكن خفض التعرض لمنتج إكس 32 وقد أوضح التقرير السري أنه من الصعب السيطرة على غبار المنتج إكس 32 خلال الثلاث مراحل من سلسلة الإمداد إلا إذا تم إعادة تصميم وبناء تجهيزات العمل وإلا إذا تم إعطاء كل الناس الذين لهم إتصال مباشر بالمنتج في كل المراحل أجهزة تنفس.**

 **قامت المدير المالي هناء بإحتساب تكلفة صيانة المناجم والمصانع والتجهيزات الأخرى (الخطة (أ) كما يسميها السيد زكي) ووجدت أنه لا يمكن تحمل تلك التكلفة نظراً لسعر منتج إكس 2 الحالي والتكاليف الحالية للشركة. إقترح المدير التنفيذي زكي على أن يتم صيانة وإصلاح المصانع والتجهيزات الموجودة بالمدينتين بدولة هاي لاند لأنها ظاهرة ومرئية بالنسبة للمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين. وذكر أن هذا الإصلاح الجزئي (والذي يسميه الخطة ب) سيساعد الشركة على الإدعاء بأنها تقوم بتحسين الرقابة الداخلية الخاصة بإجراءات السلامة وفي نفس الوقت تعمل الشركة على إدارة التكاليف الحالية وتنتظر لترى كيف يتم تسويق المنتج إكس 32 على المدى الطويل. وحسب الخطة (ب) فإنه لن يكون هنالك تغييرات للحد من التعرض للمنتج إكس 32 في الدول النامية الأخرى.**

 **هناء المدير المالي للشركة وكمحاسب قانوني كانت مصدر ثقة للمساهمين وذلك بسبب أدائها خلال عدة سنوات. ولأن المساهمين سوف يصدقونها فقد عرض عليها المدير التنفيذي السيد زكي على زيادة كبيرة في خيارات الأسهم إذا قامت بتقديم تقرير أفضل سناريو للمساهمين وايضاً تقوم بتقديم الخطة (ب) لهم على أساس أنها دليل للمسئولية الإجتماعية للشركة . وقد قبلت هناء عرض المدير التنفيذي وقامت بتقديم التقارير للمساهمين حسب إقتراح السيد زكي وذكرت أيضاً أن الشركة واعية ومدركة لأبحاث بروفيسور هاشم ولكنها حاولت أن تبرهن لمساهمي الشركة أن نتائج هذه البحوث غير نهائية وأنها لا تعتبر ذات مخاطرة كبيرة للنجاح المستقبلي لشركة بي آند جي.**

 **ولكن أخيراً تم إكتشاف القصة كاملة بواسطة صحافي يعمل في مجلة وتحصل على معلومات من مصادر مجهولة داخل الشركة وشعر أن الجمهور ومساهمي شركة بي آند جي بالذات يجب أن يعرفوا هذه الأحداث والقرارات التي تمت بالشركة وقرر كتابة مقال بمجلته التي تسمى (المساهمين بالشركات) يوضح فيه ما أكتشفه.**

المطلوب:

1. **عرف الأثر البيئي الإجتماعي (Social footprint) وصف من السناريو أربعة آثار إجتماعية ضمنية لإكتشاف بروفيسور هاشم للمخاطر الصحية للمنتج إكس 32.** (10 درجات)
2. **صف ماذا يقصد بتوزيع أو تشكيل المخاطر وأشرح كيف أن توزيع المخاطر المرتبطة بالدعوي المحتملة لإستخدام المنتج إكس 32 ستكون ذات صعوبة على شركة بي آند جي.** (10 درجات)

**(ج) كمحاسب قانوني فإن هناء ملزمة بالمبادئ الأساسية للإيفاك (IFAC) المتعلقة بالمهنية.**

 ***المطلوب:***

 **إنتقد السلوك الأخلافي والمهني لهناء وحدد بإيضاح المبادئ الأساسية للمهنية والتي فشلت هناء في الإيفاء بها.**

(9 درجات)

**(د) بإعتبارك صحفي إكتشف القصة أكتب مقالاً لمجلة المساهمين بالشركات (مفترضاً أن للمجلة قراء متعلمين ومطلعين) ويجب أن يغطي مقالك الاتي:**

1. **التمييز بين المخاطر الإستراتيجية والمخاطر التشغيلية وأشرح لماذا النتائج التي توصل إليها بروفيسور هاشم هي مخاطر إستراتيجية لشركة بي آند جي.**

(8 درجات)

1. **ناقش مسؤولية مجس الإدارة تجاه الرقابة الداخلية لشركة بي آند جي ، وأنتقد قرار السيد زكي لإختيار الخطة (ب).**

(9 درجات)

 **(سيتم منح درجات مهنية في الجزء (د) لتنسيق التسلسل ، وجودة وإقناع معلومات المقال.** (4 درجات)(إجمالي الدرجات 50 درجة)

القسم الثاني

أجب عن سؤالين فقط

السؤال الثاني:

 **بعد أحدث أزمة مالية في دولة هولاند حدث فشل لعدد كبير من الشركات وعدم ثقة في الأعمال والشركات لذلك تم إقتراح لتعديل جديد في ميثاق الحوكمة لمواجهة هذا الشأن.**

 **ولكن قبل نشر هذا الميثاق الجديد حدث جدل في مجتمع هولاند بخصوص هل تصبح شروط ومواثيق الحوكمة على أساس قانوني أو تستمر على أساس المبادئ كما في الماضي. ولكن ماجد وهو عضو هيئة تشريعية وبدائرته الإنتخابية هنالك عدد من الشركات قد فشل مما تسبب في زيادة العطالة وقد جادل ماجد بشدة أن فشل كثير من حوكمة الشركات ما كان سيحدث إذا كان المديرين يتم مساءلتهم قانونياً للإلتزام والإمتثال لمواثيق الحوكمة.**

 **وقال (إنك لا يمكن أن تأمل من السوق معاقبة الممارسة السيئة وأن هذا هو الذي تسبب في هذه المشاكل من البداية وذكر أن دولة هولاند يجب أن تكون سلتطها على الأساس القانوني لأن طريقة (إلتزم ووضح) الحالية غير فعالة كوسيلة لرقابة حوكمة الشركات).**

 **وغضب ماجد ناتج من فشل الشركات في دائرته الإنتخابية ويعتقد أن عدم وجود نظام حوكمة قوي ساهم في فشل شركات مهمة وأثر على الوظائف التي تقدمها هذه الشركات. وذكر أنه يريد من الميثاق الجديد أن يجعل من الصعوبة أن يكون هنالك فشل للشركات.**

 **تم أخيراً إصدار ميثاق الحوكمة الجديد على أساس المبادئ ، وقد تم إضافة شرط جديد لهذا الميثاق وهو التوصية بخفض فترة إعادة إنتخاب المديرين من ثلاث سنوات لسنة واحدة. ومن متطلبات الميثاق أيضاً أنه عند إعادة الإنتخاب فيجب أن تكون هنالك سيرة ذاتية كافية لكل مدير وذلك لمساعدة المساهمين لإتخاذ قرار مبني على المعلومات. وقد وضح الميثاق أن هذه المعايير الجديدة ليكون هنالك مساءلة كبيرة.**

المطلوب:

1. **اشرح كيف أن نظام الحوكمة القوي سيجعل من الصعوبة أن يكون هنالك فشل للشركات. وضح في إجابتك ما هو المقصود من مصطلح حوكمة الشركات.** (10 درجات)
2. **يعتقد ماجد أن دولة هولاند يجب أن تكون سلطتها على الأساس القانوني لأن طريقة (إلتزم ووضح) الحالية غير فعالة لرقابة حوكمة الشركات.**

*المطلوب:*

 **وضح الفرق بين مفهوم الأساس القانوني (rule based) ومفهوم أساس المبادئ (principle-based) لأنظمة حوكمة الشركات. وناقش بإنتقاد إعتقاد ماجد في عدم فعالية مفهوم (إلتزم ووضح).**

(8 درجات)

**(ج) أشرح ما معنى المساءلة (Accountability) وناقش كيف أن الشرط المقترح لتقصير فترة إعادة وإنتخاب المديرين وتقديم تفاصيل للسيرة الذاتية قد ينتج عنه مساءلة كبيرة كما يقترح الميثاق.** ( 7 درجات)(الإجمالي 25 درجة)

السؤال الثالث:

 **الكوثر شركة مدرجة في سوق الأوراق المالية وتعمل في مجال إمدادات المياه وقد قررت الشركة تأسيس إدارة للمراجعة الداخلية حسب متطلبات الإدراج في سوق الأوراق المالية. إتصل مجلس الإدارة بنادية علي وهي مستشارة خارجية وقد أوضحت نادية لمجلس الإدارة أن المراجعة الداخلية مهمة بصورة خاصة للشركات ذات التنظيم العالي ولكنها أيضاً ذات فوائد لأي شركة أخرى بدون النظر للقطاع الذي تعمل فيه.**

 **ونادية تواقة للتحدث بصورة خاصة مع جون وهو رئيس لجنة المراجعة بشركة الكوثر. وقد ذكر جون أنه بما أن شركة الكوثر تعمل في مجال إمدادات المياه وهي ذات تنظيم عالي فإنه يعتقد أن كل أعضاء لجنة المراجعة يجب أن يكونوا مهندسي مياه حتى يمكنهم فهم هذه الصناعة وتحدياتها الفنية.**

 **إن الأعضاء الثلاثة في لجنة المراجعة كلهم مديرين غير تنفيذيين وكلهم تقاعدوا أخيراً من مجلس إدارة شركة الكوثر. وعندما سالت نادية عن العلاقة مع المراجعين الخارجيين أوضح لها جون أن هذه العلاقة ممتازة وذلك بسبب أن مكتب المراجعة الخارجي يديره نسيب رئيس الشركة.**

 **وأوضحت نادية أن من بين وظائف إدارة المراجعة الداخلية الأساسية هي تقديم تأكيد بأن الرقابة الداخلية فعالة ، وذكرت أن الرقابة الداخلية الفعالة مهمة جداً للمحافظة على سلامة وصحة التقارير المالية وأن إدارة المراجعة الداخلية المقترحة سوف تساعد على ذلك.**

المطلوب:

1. **ناقش أهمية إدارة المراجعة الداخلية في الصناعة ذات التنظيم العالي مثل إمدادات المياه التي تعمل فيه شركة الكوثر.**

7 درجات)

1. **(i) إنتقد المجالات التي فشلت فيها لجنة المراجعة للإيفاء بأفضل ممارسة.**

**(ii) إشرح لماذا لجنة المراجعة مسئولة عن الإشراف على ومراقبة إدارة المراجعة الداخلية.** (12 درجة)

 **(سيتم تقسيم إجمالي الدرجات بالتساوي بين القسمين (i) و (ii) أعلاه)**

**ج) ناقش كيف أن الرقابة الداخلية الفعالة يمكنها تقديم تأكيد على سلامة التقارير المالية.**

(6 درجات)

 (الإجمالي 25 درجة)

السؤال الرابع:

**بسبب عدم الثقة في أعمال وشركات دولة لولاند فإن بنوكها الرئيسية عملت على تقييد أو تحديد عمليات الإقراض (Lending) الجديدة. وهذا التقييد في عدم منح قروض شمل الشركات الكبيرة والصغيرة وأيضاً الأفراد في المجتمع.**

 **البيانات التي تصدرها وسائل الإعلام عن البنوك دائماً تشير إلى الحوجة لخفض المخاطر المالية وأيضاً الحوجة للحفاظ على رأس مال كافي. وبمرور الزمن تسبب إنخفاض الإستدانة من البنوك في نتائج سلبية لإقتصاد دولة لولاند.**

 **وكإستجابة لهذه المشاكل ذكر وزير مالية دولة لولاند الملاحظة التالية (إن المخاطر المالية قد لا تتسبب فقط في فشل الشركات ولكنها تتسبب في مشاكل للمجتمع ككل ، إن البنوك تحتاج أن تكون واعية بالمخاطر المالية أكثر من أي قطاع آخر في الإقتصاد ويجب على البنوك إدارة مجموعة من المخاطر وهنالك إلحاح على مديري البنوك أن يقوموا بوضع نظام قوي لإدارة المخاطر كجزء من نظام الحوكمة).**

 **(إنني كوزير للمالية فإنني أعتقد أيضاً أن على البنوك دور كبير في مساندة قوة إقتصاد هذه البلاد. إن البنوك تحتفظ بودائع مالية وتقوم بتقديم قروض طويلة وقصيرة الأجل للأعمال وأن التعرض للمخاطر هو جزء طبيعي لكل نشاطات الأعمال وعلى بنوكنا قبول هذه المخاطر عند تقديمها للقروض).**

 **السيد رياض وهو المدير التنفيذي لبنك المشرق أحد البنوك الكبيرة في دولة لولاند ذكر أن التقييم المستمر للمخاطر مهم ، وذكر أنه على الرغم من طلب وزير المالية أن يكون هنالك قروض كبيرة فإنه وكمدير تنفيذي فإن واجبه الوحيد هو تجاه مساهمي البنك وأن ذلك الواجب هو وحده الذي يوجه خفض عمليات الإقراض.**

المطلوب:

1. **أشرح معنى تقييم المخاطر (Risk assessment) كما ذكرها السيد رياض وناقش من سياق السناريو الحوجة للتقييم المستمر للمخاطر.**

(8 درجات)

1. **يعتقد رياض أن مسئوليته وواجبه الوحيد كمدير تنفيذي لبنك المشرق هو تجاه مساهمي البنك.**

**المطلوب:**

**صف واجبات الوكيل(fiduciary duty) في سياق الحالة أو السناريو وأنتقد مقيماً القضايا التي أثارتها إعتقادات السيد رياض.** (7 درجات)

**(ج) أشرح مصطلح المخاطر المالية وناقش كيف أن إدارة مثل هذه المخاطر يمكن تضمينها (embededded) في المؤسسات أو الهيئات الكبيرة مثل بنك المشرق.** (10 درجات)

 (الإجمالي 25 درجة)

الإجابات النموذجية (P1) ديسمبر 2017

القسم الأول

السؤال الأول:

أ) الأثر الإجتماعي والإقتصادي:

 **الأثر الإجتماعي (Social footprint) يشير للتأثصير الذي تحدثه المؤسسة أو الشركة على أصحاب مصلحة مختلفين في المجتمع. وهذا التأثير قد يكون إيجابياً مثل تقديم وظائف للمجتمع أو قد يكون تأثيراً سلبياً مثل إغلاق مصنع مما يتسبب في زيادة العطالة أو وجود إنبعاثات من مصانع أو منتجات مضرة بالصحة مما يتسبب في مرض الناس. إن أبحاث بروفيسور هاشم قد تؤدي لمزيد من الرقابة والمتابعة لأنشطة شركة بي آند جي أو قد تؤدي لتخفيض أنشطتها وبالتالي يقل التعرض لمادة إكس 32 بالمدينتين بدولة هاي لاند وبالتالي تقل الأمراض التي يسببها هذا المنتج ، ولكن هنالك أشخاص آخرين بالدول النامية الفقيرة الذين يتعاملون مع هذا المنتج في مناجم التعدين والعمليات وكذلك العاملين بالشركات الآخرين الذين يستخدمون المنتج في أعمالهم فإذا كانت أبحاث بروفيسور هاشم صحيحة فإن عدد كبير من الناس من مناطق مختلفة من العالم يتعاملون مع المنتج سيمرضون.**

 **في حالة أفضل سناريو سيكون هنالك خسائر في الوظائف بشركة بي آند جي ، أما في حالة أسوأ سناريو فسيفقد 45 ألف شخص بدولة هاي لاند والدول النامية وظائفهم وقد لا تستمر الشركة في أعمالها وبالتالي ينتهي الدعم الإجتماعي بدولة هاي لاند. كذلك سيفقد السكان بالدول الفقيرة الدخل الذي يكسبونه من العمل بالمناجم وكذلك سيتأثر مساهمي شركة بي آند جي إذا لم تستمر في إنتاج منتج إكس 32.**

(ب) **إن توزيع المخاطر قد يكون بالتوقف عن الأعمال ذات المخاطر أو تقليل التعرض لهذه المخاطر وذلك ببيع الأصول والأسهم المتعلقة بهذه الأعمال ذات المخاطر. حسب السناريو فإن شركة بي آند جي عرضة للمخاطر القانونية والصحية. إن شركة بي آند جي تعتمد في أعمالها على المنتج إكس 32 بنسبة 60%. إن المناجم لا يمكن تغيير طبيعتها لإنتاج منتج آخر أكثر سلامة كذلك فإن المصانع مخصصة فقط لإنتاج المنتج إكس 32 ولايمكن تعديلها لإنتاج ومعالجة منتجات أخرى. إن شركة بي آند جي لا تسطيع بيع أصول هذه المصانع نتيجة لأبحاث بروفيسور هاشم وتفاعل المجتمع مع هذه الأبحاث. إن أفضل طريقة لتوزيع وتخفيض المخاطر هو التوسع في نسبة 40% الأخرى من الأعمال لإنتاج منتجات جديدة ولكن نجد الأرباح المحتجزة لشركة بي آند جي قليلة ، كذلك هنالك ديون على الشركة ومن غير المحتمل الحصول على قروض جديدة. يمكن إصدار أسهم جديدة ولكن من غير المحتمل أن ينجح هذا الخيار في ظروف الشركة الحالية.**

ج) **هنالك خمسة مبادئ أساسية يجب أن يطبقها كل المهنيين بما فيهم المحاسبون المهنيون وهي الأمانة ، الموضوعية ، الكفاءة والعناية المهنية ، السرية والسلوك المهني.**

 **لقد خدعت وضللت هناء المساهمين بتقديمها لتقرير أفضل سناريو وايضاً تقديم الخطة (ب) والتي إقترحها المدير التنفيذي السيد زكي وبتقديمها لهذه التقارير تعلم أنها مصدر ثقة بالنسبة للمساهمين وأنهم سيصدقونها وهذا يدل على أنها فاقدة للأمانة والسلوك المهني. لقد وافقت على إغراءات المدير التنفيذي بأن يقدم لها زيادة كبيرة في خيارات الأسهم ولذا قامت بتقديم هذه التقارير حتى تحافظ على أسعار الشركة الحالية على المدى القصير لأنه لو ذكرت المعلومات الأخرى الأسوأ فإن هذا سيعرفه جميع أصحاب المصلحة بالشركة مما يتسبب في إنخفاض سعر سهم الشركة وهذا يتعارض مع الفائدة التي ستجنيها من خيارات الأسهم وهذا الأمر يقلل من موضوعيتها.**

 **كان يجب على هناء العمل للمصلحة العامة لكل المتأثرين بهذا المنتج وكذلك مصلحة المساهمين. يجب على الشركات حسب مبادئ حوكمة الشركات والمؤسسات إظهار الشفافية والثقة في كل الإفصاحات للمساهمين خاصة في مثل موضوع منتج إكس 32 وما يسببه من مخاطر صحية وقانونية.**

د) مقال للمساهمين:

(i) المخاطر اإستراتيجية والتشغيلية:

 **إن المخاطر الإستراتيجية هي التي تؤثر على الشركة ككل وعلى مستقبل نجاحها الإستراتيجي أما المخاطر التشغيلية فهي المرتبطة بعمليات المنشأة اليومية مثل تعطل الماكينات ، توقف إمداد المواد الخام وغيرها . إن المخاطر التي توصل إليها بروفيسور هاشم هي مخاطر إستراتيجية لشركة بي آند جي وذلك لثلاثة أسباب ، أولاً هذه المخاطر تؤثر على الشركة ككل وليس على جزء منها ، إن مراحل سلسلة الإمداد الثلاثة وهي التعدين ، المعالجة والتصنيع ستتأثر بنتائج هذا التحقيق ، ثانياً سيتأثر الوضع الإستراتيجي لشركة بي آند جي وذلك بتغير نظرة المستثمرين ، الموردين ، الموظفين وبقية أصحاب المصلحة الآخرين تجاه الشركة وبالتالي سيؤثر هذا في الحصول على تمويليات لرأس مال الشركة أو بيع منتجاتها وذلك بسبب تأثر سمعة الشركة ، ثالثاً إذا تحقق أسوأ سناريو فإن الشركة لن تستطيع الإستمرار بالعمل وغالباً قد يتم تصفيتها.**

(ii) مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الرقابة الداخلية:

 **إن مسؤولية مجلس إدارة شركة بي آند جي تجاه رقابة فعالة هي بتحسين بيئة العمل بالنسبة للمنتج إكس 32 في كل مراحل سلسلة الإمداد ، كذلك على مجلس الإدارة القيام بعملية تقييم للمخاطر ومراقبتها وأغلبها مخاطر صحية . وهذه الخطوات يجب تطبيقها في كل مناطق إنتاج إكس 32 بدولة هاي لاند وبقية الدول النامية كذلك يجب أن يكون هنالك وسائل إتصال مناسبة لمتابعة تطبيق وسائل الحماية والتأكد من تطبيقها وأن هذه الرقابة والحماية ملتزم بتطبيقها في كل الأوقات وإذا حدث أي خلل في هذه العملية فيجب معرفته وتصحيحه.**

 **لقد إتخذ السيد زكي المدير التنفيذي لشركة بي آند جي حسب الخطة (ب) قراراً بتجاهل الحاجات الصحية لبعض العاملين بالشركة وذلك بسبب زيادة التكاليف وبالتالي سمح أن يتعرض هؤلاء العاملين للمخاطر الناتجة من عملهم على المنتج إكس 32 ، إن العاملين في مناطق التعدين والمعالجة سوف يستمرون في التعرض للأمراض. لقد إقترح السيد زكي الخطة (ب) لتطبق في دولة هاي لاند لان التجهيزات والمصانع ظاهرة ومرئية بالنسبة للمستثمرين واصحاب المصلحة الآخرين ولأن قوانين الأمن والسلامة قوية في هذه الدولة المتقدمة أما بقية الدول النامية والفقيرة فلن يتم فيها تطبيق إجراءات الخطة (ب) لعدم وجود قوانين للأمن والسلامة ، إن ما قامت به إدارة شركة بي آند جي يعتبر فشل لمسئولية الإدارة تجاه منسوبيها.**

القسم الثاني

السؤال الأول:

1. **إن حوكمة الشركات (يطلق عليه البعض الضبط المؤسسي) هو نظام لإدارة ورقابة الشركات والمؤسسات. إن نظام قوي للحوكمة إذا ما كان على أساس قانوني أو على أساس المبادئ قادر على خفض فشل الشركات وذلك للأسباب الآتية ، أولاً هذا النظام يعمل على توحيد مصالح مجلس الإدارة أو إدارة الشركة مع المساهمين ويحدد نظام التعاقب لمجلس الإدارة. وهذا الأمر يعمل على حل مشكلة الوكالة وذلك عندما يضع المديرين التنفيذيين تحقيق أهدافهم أولاً قبل تحقيق أهداف المساهمين، لذا عندما تعمل الإدارة لتحقيق مصالح مصالح المساهمين طويلة الأجل قبل المصالح قصيرة الأجل للإدارة التنفيذية فإن هذا سيخفض من فشل الشركات. ثانياً إن نظام قوي للحوكمة سيساعد على تحديد وإدارة أغلب المخاطر التي تتعرض لها الشركات وأغلب مواثيق الحوكمة وضعت إجراءات لتحديد ورقابة مثل هذه المخاطر. ثالثاً إن نظام الحوكمة القوي سيعمل على تفعيل نظام فعال للرقابة الداخلية (Internal Control) والذي سيساعد في الإستخدام الأمثل والفعال للموارد وخفض الخسائر والغش والإستخدام السئ للأصول. إن نظام فعال للرقابة الداخلية سيحافظ على عمليات ذات كفاءة وفاعلية داخل الشركة أو المؤسسة. أما عدم وجود نظام فعال فإنه سيهدد بقاء الشركة وإستمرارها . رابعاً إن نظام فعال للحوكمة يتطلب الشفافية في التقارير الموجهة للمساهمين والجمعية العمومية. خامساً إن الإلتزام بميثاق للحوكمة سيدعم ثقة المساهمين بالشركة ويؤكد للمساهمين أن الشركة تدار بصورة فعالة ، كذلك هذه الثقة ستمتد إلى بقية أصحاب المصلحة الآخرين في المجتمع . أخيراً فإن نظام قوي للحوكمة سيساعد في جذب إستثمارات جديدة ويساعد في زيادة رأس المال وأيضاً سيشجع الممولين لإقراض الشركة إذا تتطلب الأمر ذلك.**
2. **شروط مفهوم الأساس القانوني لحوكمة الشركات مبني على قوانين وأي خرق لشروط هذه القوانين يعتبر إنتهاك مما يجعل الشركات مساءلة قانونياً وتكون عرضة للمقاضاة القانونية. أما مفهوم حوكمة الشركات على أساس المبادئ فهو مبني على الإلتزام بمواثيق سوق الأوراق المالية المسجلة به الشركة وإذا حدث لاي سبب من الأسباب عدم إلتزام الشركة بشرط أو أي شروط من هذا الميثاق فإن على الشركة توضيح ذلك في التقرير السنوي للشركة موضحة أين حدث عدم الإلتزام والسبب في عدم قدرتها على الإلتزام. إن المساهمين هم الذين سيقررون ما إذا كان عدم الإلتزام هذا ذو أهمية وهذا ما وضحه مارتن منق من أن السوق سينهي أو يعدل الممارسة السيئة. وإذا لم يقتنع المساهمون بتوضيحات مجلس الإدارة في عدم الإلتزام بالمفهوم فإنهم سيحملونهم المسئولية عند إنعقاد الجمعية العمومية. إن مفهوم إلتزم ووضح يعتبر أكثر فعالية من مفهوم الأساس القانوني لعدة أسباب ، أولاً إن من يقوم بالمحاسبة هم ملاك الشركة (المساهمين) والذين لهم مصلحة في الإلتزام بهذه المبادئ وليس السلطات القانونية. أيضاً قد يكون هنالك أسباب قصيرة أو متوسطة المدى من عدم الإلتزام إما لحجم الشركة أو أن الشركة تقوم بتطبيق مفهومها الخاص بالحوكمة.**

(ج) **إن مجلس إدارة أي شركة يعتبر مساءل (في أدائه) للمساهمين بإعتبارهم وكلاء لهؤلاء المساهمين ويؤدون العمل التنفيذي بالنيابة عنهم. إن تعاقب المديرين التنفيذيين لمجلس الإدارة يعتبر أحد شروط الحوكمة حيث يحدد المساهمين إستمرار المديرين التنفيذيين في مناصبهم أو يتم تقاعدهم. وحسب السناريو فهنالك شرط جديد لميثاق الحوكمة وهو تقصير الفترة من ثلاث سنوات لسنة واحدة. إن تقصير فترة العقد من ثلاث سنوات لسنة واحدة قد يساعد على زيادة المساءلة للأسباب الآتية: أولاً يمكن للمساهمين تقييم أداء المدير التنفيذي خلال سنة ومن ثم إعادة إنتخاب ذوي الأداء الجيد وإنهاء عقد ذوي الأداء الضعيف. أيضاً فترة السنة قد تساعد المساهمين على تغيير المدير أو المديرين التنفيذيين وذلك بسبب تغير الإستراتيجية أو تغير البيئة المحيطة بالشركة ولكن من مساوئ هذه العملية أن المديرين التنفيذيين قد يعملون على تحقيق نجاح قصير المدى على حساب إزدهار ونمو الشركة طويل المدى. أما تقديم تفاصيل للسيرة الذاتية فإنه يساعد على إختيار ذوي الخبرة والكفاءة لإدارة العمل وأن هؤلاء المديرين الذين سيتم إنتخابهم أو إعادة إنتخابهم سيعملون على إضافة قيمة للشركة.**

السؤال الثاني:

1. **وظيفة المراجعة الداخلية هي فحص وتقييم أنشطة المؤسسة وأداء موظفيها والمراجعة الداخلية هي إحدى إدارات المؤسسة ويقوم بها موظفون تابعين للشركة ولكن في بعض الأحيان يتم إسناد هذه المهمة لجهة خارجية (Outsourcing). إن الوظائف والمهام الأساسية للمراجعة الداخلية هي فحص وتقييم الرقابة الداخلية ، إدارة المخاطر ، الإلتزام بالقوانين والأنظمة والقيام بعملية أنشطة القيمة مقابل النقود.**

**إن المراجعة الداخلية مهمة خاصة للشركات ذات التنظيم العالي مثل شركات الكهرباء والماء، شركات الأدوية وغيرها. وقد تطلب السلطات الرقابية على مثل هذه الشركات أو المؤسسات إمدادها بتقارير توضح أداءها وما تقدمه من خدمة للجمهور. وحتى تسطيع المراجعة الداخلية أداء عملها بفعالية فيجب أن تكون مستقلة عن هؤلاء الذين تقوم بفحص وتقييم أدائهم وغالباً ما تقدم المراجعة الداخلية تقديرها لمساهمي الشركة ، ولجنة المراجعة ، والمراجعة الداخلية الفعالة تعتبر جزء أساسي لتحقيق إستراتيجية المؤسسة.**

1. **(i) لقد فشلت لجنة المراجعة بشركة الكوثر في الإيفاء بأفضل ممارسة وذلك لعدة أسباب ، أولاً الأعضاء الثلاثة بلجنة المراجعة كانوا مديرين غير تنفيذيين بالشركة وكلهم تقاعدوا أخيراً من مجلس الإدارة لذا ليس لديهم إستقلالية عن مجلس الإدارة. ثانياً من مهام لجنة المراجعة فحص ومراقبة أنظمة الرقابة الداخلية والحسابات وحسب نظام الحوكمة يجب أن يكون أحد أعضاء لجنة المراجعة على الأقل ذو خبرة مالية ذات صلة بالعمل. كل أعضاء لجنة المراجعة الثلاثة من المهندسين ورغم أن طبيعة أعمال الشركة تتطلب وجود مهندسين لكن يجب ألا يكونوا بلجنة المراجعة. ثالثاً مكتب المراجعة الخارجي لشركة الكوثر يديره نسيب رئيس الشركة. إن المساهمين يعتمدون على المراجع الخارجي ليقدم لهم مراجعة وتقارير عن القوائم المالية ومكتب المراجعة بوضعه الحالي يعتبر غير مستقل وذلك لتهديد الإلفة (اي صلة القرابة) إن لجنة المراجعة هي التي توصي بتعيين المراجع الخارجي ويجب أن توصي بتعيين مكتب مراجعة مستقل عن مجلس الإدارة.**

**(ii) إن لجنة المراجعة مسئولة عن الإشراف على رقابة أداء المراجعة الداخلية وهي التي تحدد إستراتيجية أعمالها ، ثانياً على لجنة المراجعة التأكد أن أداء إدارة المراجعة الداخلية يساعد في تحقيق أهداف الشركة ، ثالثاً إن إشراف ومتابعة لجنة المراجعة الداخلية على أداء وأعمال إدارة المراجعة الداخلية يعطيها الصلاحيات والسلطات لتعمل بفعالية وحسب هذه الإستقلالية والصلاحيات فيجب أن يتعاون كل شخص بالشركة مع هذه الإدارة لأداء أعمالها.**

(ج) **يعتمد المساهمون وأصحاب المصلحة الآخرين على التقارير المالية التي تمدهم بها بالمعلومات وأداء الشركة . تتطلب مواثيق الحوكمة تقديم تقارير تؤكد فعالية الرقابة الداخلية. إن الرقابة الداخلية الفعالة تعتبر مهمة للأسباب الآتية. أولاً لأنها تساعد على تقديم معلومات موثوقة وصحيحة لذا فعدم وجود نظام فعال للرقابة الداخلية سيشجع الإدارة بالتلاعب بالحسابات والمعلومات والتقارير المالية وغيرها. ثانياً إن وجود تفويض وصلاحيات للأشخاص للقيام بتصديق المعاملات ووجود أنظمة يجب إتباعها لكل الإجراءات يساعد في فعالية الرقابة الداخلية. ثالثاً وجود إدارة للمراجعة الداخلية بالشركة وكذلك مراجع خارجي لمتابعة وفحص هذه الأنظمة والتأكد من تطبيقها يساعد في وجود رقابة داخلية فعالة تساعد عللاى تقديم تأكيد على سلامة وصحة التقارير المالية.**

السؤال الثالث:

1. **تقييم المخاطر هو تقدير إحتمالية حدوث أو تحقق المخاطر وتأثيرها على العمل أو المؤسسة. والتأثير هو الخسائر التي قد تحدث نتيجة تلك المخاطر. وإستراتيجية إدارة المخاطر قد تكون كما يلي: المخاطر ذات الإحتمالية قليلة الحدوث وتأثيرها أقل على الأعمال قد يتم قبولها أو تحملها ، أما المخاطر ذات التأثير الكبير على المؤسسة ولكن إحتمالية حدوثها أقل فإنه سيتم تحويلها لطرف آخر مثلاً شركات التأمين. أما المخاطر ذات التأثير القليل ولكن إحتمالية حدوثها كبيرة فسيتم تخفيض آثارها في حالة حدوثها. أما المخاطر ذات الإحتمالية الكبيرة والأثر الكبير فسيتم تجنبها وذلك إما بعدم الإستثمار في تلك المشاريع أو الإنسحاب منها.**

**إن الحوجة للتقييم المستمر للمخاطر من قبل المؤسسة ناتج بسبب الأهمية الإستراتيجية للمخاطر وأيضاً نسبة للطبيعة المتغيرة والمتبدلة لهذه المخاطر وهذا التغيير نتيجة لتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة. ثانياً التقييم المستمر للمخاطر يساعد المؤسسة على تعديل إستراتيجية إدارة هذه المخاطر حسب متغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة. لذا حسب السناريو فإن بنوك دولة لولاند عملت على تقييد أو تخفيض الإستدانة أو إقراض الشركات والمؤسسات والأفراد وذلك حتى تخفض مخاطر السيولة وهذه الإستراتيجية يمكن أن تتغير إلى إستراتيجية قبول المخاطر إذا تحسن إقتصاد الدولة.**

1. **واجبات الوكيل (Fiduciary duty) هي المسئولية والثقة التي يقوم بها طرف آخر وفي سياق الأعمال هي واجب القيام بالأعمال المالية وغيرها حسب العناية المهنية المطلوبة. وهي قد تكون واجب قانوني أو واجب أخلاقي أو كليهما. والقضية المناقشة في هذا السناريو هي واجب السيد رياض كمدير تنفيذي تجاه مساهمي بنك المشرق لقد ذكر السيد رياض أن واجبه الوحيد هو تجاه مساهمي بنك المشرق وقد تم تعيينه من قبل هؤلاء المساهمين كوكيل لهم للقيام بالأعمال بالصورة الصحيحة ولمصلحة هؤلاء المساهمين ووجهة نظر السيد رياض في هذه الحالة صحيحة، ولكن هذه النظرة قصيرة الأجل من أن يكون واجبه تجاه المساهمين فقط يقابله جدل ونقد من أطراف أخرى فإنه حسب راي الوزير فإن البنوك لها دور كبير في تقديم قروض طويلة وقصيرة الأجل للأعمال والشركات وأن تقييد عمليات الإقراض سيكون له تأثير سلبي على إقتصاد دولة لولاند وهذا التأثير سيطال كل الشركات والمؤسسات والأفراد بما فيها بنك المشرق كجزء من منظومة الأعمال بالدولة.**

(ج) **المخاطر المالية هي المرتبطة بأي شكل من أشكال التمويل والتاثير الرئيس للمخاطر المالية هو على التدفقات النقدية أو تكلفة التمويل أو كليهما. وأنواع المخاطر المالية تشمل مخاطر السيولة ، مخاطر اسعار الصرف ، مخاطر الإئتمان ومخاطر التدفقات النقدية.**

 **إن إدارة المخاطر المالية ستكون فعالة إذا تم تضمينها (Embededded) في الشركة أو المؤسسة وتضمين المخاطر يعني أن إدرة ورقابة المخاطر تصبح جزء من مهام ومسئوليات كل مستويات الإدارة ويمكن تضمين المخاطر المالية ببنك المشرق كما يلي ، أولاً القيام بتوعية وتدريب عدد كبير من الموظفين بالمخاطر المالية وتوضيح التأثير الذي تحدثه هذه المخاطر. ثانياً تطبيق نظام للرقابة الداخلية والمالية وهذه قد تشمل تقارير منتظمة للأداء الفعلي مقابل أهداف محددة وإذا حدث إنحراف تحديد هذه الإنحرافات وتقويمها. ثالثاً وجود نظام حوافز وتقييم للموظفين لرقابة وتخفيض المخاطر المالية وجعل التوعية بالمخاطر جزء من ثقافة البنك.**