

كيمو شركة مدرجة في سوق الأوراق المالية وتم تأسيسها بإحدى الدول الأوروبية. تقوم الشركة بالبحوث وإنتاج عدد من المنتجات الكيميائية وتستخدم هذه المنتجات في عدد من الصناعات مثل البترول والغاز وصناعات البلاستيك وغيرها. وحسب الإستراتيجية التي يتبعها مجلس الإدارة منذ مدة من الزمن فإن الشركة تسعى لزيادة وجودها في السوق الدولية وذلك بالحصول على حصة من السوق وزيادة عدد عملائها المنتشرين في أنحاء متفرقة من العالم . وقد حدد مجلس إدارة شركة كيمو (وهو ذو هيكل فردي أو من طبقة واحدة) الإستحواذ على شركة جي بي إكس وذلك بسبب مناسبة منتجاتها مع كيمو وأيضاً لزيادة الإنتشار الجغرافي الدولي. شركة جي بي إكس تعمل خارج الإتحاد الأوروبي وتعمل في مجال الصناعات الكيميائية.

ويرى المحللين أن الإستحواذ على شركة جي بي إكس يعتبر فرصة جيدة لشركة كيمو خاصة أنها مدرجة في سوق الأوراق المالية بلدها.

وعندما إجتمع مجلس إدارة شركة كيمو لمناقشة إستحواذ شركة جي بي إكس كان هنالك عدد من القضايا في جدول الأعمال. وكان رئيس الشركة مشرفاً على عمليات البحث والتقصي بخصوص الإستحواذ على شركة جي بي إكس. وعمل على قيادة هذه العملية وهو يريد من مجلس الإدارة التحرك للخطوة التالية وهي أن تبدأ عمليات التقييم لتقديم عرض لمساهمي شركة جي بي إكس. وقد ذكر رئيس الشركة أن من الفوائد الإستراتيجية لهذا الإستحواذ أنه يزيد من حصة السوق الخارجية لشركة كيمو كما أنه يساعد في الحصول على الإقتصاد الكبير.

تعتبر شركة كيمو شركة مساهمة عامة ، أما جي بي إكس فهي شركة عائلية تملكها وتديرها عائلة منذ خمسة وثلاثون عاماً. وقد قامت شركة جي بي إكس بتسجيل 75% من أسهم رأس المال العادية بسوق الأوراق المالية بالبلد الذي تقيم فيه. وخلال إجتماع مجلس إدارة شركة كيمو ذكر سكرتير المجلس أن متطلبات الحوكمة في البلد الذي تعمل فيه شركة جي بي إكس ليس بالصرامة أو القوة مثل باقي دول العالم. كما ذكر ان الثقافة العائلية ما زالت سائدة في الشركة وأن مجلس إدارة شركة جي بي إكس يتكون من طبقتين وأن أعضاء العائلة في الطبقة العليا لمجلس الإدارة. وقد لاحظ المراقبون في آخر إجتماع للجمعية العمومية أن أعضاء العائلة في مجلس الإدارة كانوا هم الذين يقومون بالنقاش ولا يشجعون المساهمين الآخرين على إبداء آرائهم. كذلك ليس بمجلس إدارة شركة جي بي إكس مديرين غير تنفيذيين (NEDS) ، وكذلك لا توجد أي لجان تابعة لمجلس الإدارة مثل لجنة المراجعة مثل بقية الشركات العالمية المدرجة في

البورصة. كذلك ذكر رئيس شركة كيمو أن المديرين التنفيذيين لإدارات شركة جي بي إكس لا يتم دعوتهم لإجتماع مجلس الإدارة ولا يتم الإستماع لأرائهم ويعاملهم أعضاء العائلة كأنهم إدارة وسطى وليس إدارة عليا. وذكر سكرتير مجلس الإدارة أن مساءلة مجلس الإدارة تعتبر ذات أهمية كبيرة ولها تأثير على ثقة الجمهور في الشركة. كذلك ذكر المدير المالي أن على مجلس الإدارة أن يأخذ حذره في عملية الإستحواذ لأن هذه العملية ذات مخاطرة كبيرة وذلك بسبب عدم اليقين عند الإستثمار بالدول الخارجية. كذلك ذكر المدير المالي أن شركة كيمو ستقابلها صعوبات في التكامل مع شركة جي بي إكس وذلك بسبب ثقافة الشركة وهيكل مجلس إدارتها. وذكر أيضا أن شركة كيمو ملتزمة بمواثيق الحوكمة وبافضل ممارساته ، في حين أن متطلبات الحوكمة قليلة بالبلد الذي تقيم فيه شركة جي بي إكس. وسأل مدير التشغيل رئيس الشركة إذا كان يعلم أي شيء عن المخاطر التي تتعرض لها شركة جي بي إكس وأن عملية الإستحواذ قد تعرض شركة كيمو لعدد من المخاطر والذي لن يؤثر فقط على عملية الإستحواذ وإنما قد يؤثر على شركة كيمو نفسها. وذكر الرئيس أنه سيقوم بدراسة وفحص المخاطر بصورة تفصيلية إذا وافق مجلس الإدارة على إتخاذ خطوات عملية للإستحواذ.

وذكر المدير المالي أنه تحصل على آخر تقارير لشركة جي بي إكس ووجد في التقارير التعليق أو التعبير التالي (تأثير سلبي للبيئة المحلية) . وسأل المدير المالي الرئيس ما معنى هذا التعليق أو التعبير وهل لشركة جي بي إكس أي خطط لعمل مخصص لتأثيرات البيئة. وكان رد الرئيس أنه حسب تعاملاته السابقة مع شركة جي بي إكس فإن هذه الشركة لا تقوم بتجهيز تقارير اختيارية للبيئة. وقد أيد المجلس فكرة تقارير البيئة ولكن سكرتير مجلس الإدارة تساءل عن معنى التقارير البيئية والأثر البيئي. وقد وافق مجلس الإدارة أنه من المهم الحصول على معلومات ذات صلة بالأداء البيئي وكذلك معلومات عن مخاطر شركة جي بي إكس حتى يتم التقدم في عملية الإستحواذ.

المطلوب:

(أ) قم بتقييم متطلبات الحوكمة الحالية لشركة جي بي إكس ووضح لماذا تعتبر غير كافية بالنسبة لمجلس إدارة شركة كيمو؟

(10 درجات)

(ب) ذكر مدير التشغيل أن الإستحواذ على شركة جي بي إكس قد يعرض شركة كيمو لعدد من المخاطر وضح وحدد من السيناريو المخاطر التي قد تتعرض لها شركة كيمو في إستحواذها لشركة جي بي إكس ووضح كيف يمكن تقييم هذه المخاطر؟

(15 درجة)

(ج) ناقش حالة إختيار شركة جي بي إكس هيكل ذو طبقة واحدة أو فردي (unitary board) لمجلس إدارة الشركة بعد عملية الإستحواذ.

يجب أن تحتوي إجابتك على فوائد مجلس الإدارة الفردي لشركة جي بي إكس والتحول من المجلس ذو الطبقتين (-Two tier board)؟

(10 درجات)

(د) وضح أو أذكر أربعة أدوار للمديرين غير التنفيذيين وقيم المساهمة التي قد يقدمها المديرين غير التنفيذيين لتحسين الحوكمة بمجلس إدارة شركة جي بي إكس؟

(7 درجات)

(هـ) أكتب مذكرة لسكرتير مجلس إدارة شركة كيمو لتعريفه بالأثر البيئي (Environmental footprint) ووضح أهمية التقارير البيئية لشركة جي بي إكس ؟

(8 درجات)

الجزء (د) يحتوي على درجتين للإجابة المهنية.

(إجمالي الدرجات 50

درجة)

القسم الثاني
أجب عن سؤالين فقط

السؤال الثاني:

مارت شركة تجزئة متوسطة الحجم ومتخصصة في بضائع الأزياء الحديثة ولها حوالي 200 فرع موزعة في أنحاء بريطانيا وهي شركة مدرجة بسوق الأوراق المالية (البورصة). إتبع مارت سياسة الإستحواذ على شركات التجزئة الصغيرة ولكن رغم عمليات الإستحواذ هذه حدث إنخفاض في سعر سهم شركة مارت. أسس الشركة السيد لورد وهو رجل أعمال عمل في هذا القطاع لفترة طويلة ويعتقد أن خبرته في هذا المجال ستعمل على إخراج الشركة من وضعها السيئ الحالي، والسيد لورد هو الرئيس والمدير التنفيذي للشركة في نفس الوقت ويسيطر على مجلس إدارة الشركة ولا يستطيع الأعضاء الآخرين الوقوف ضد قراراته. يعتقد السيد لورد عدم ضرورة وجود مديرين غير تنفيذيين يتم تعيينهم من خارج الشركة. ودائماً يتساءل المساهمين الشركة الآخرين عن أسلوب البذخ والعيشة المرفهة التي يتبعها السيد لورد على حساب الشركة. وقد تحدثت الصحف ووسائل الإعلام مراراً عن حياة السيد لورد المرفهة هذه.

وتحصل السيد لورد من خلال عمليات الإستحواذ وخيارات الأسهم على أموال وثروة وقد تساءل المساهمين الآخرين مراراً عن هذا الأمر في إجتماعات الجمعية العمومية للشركة. والسيد لورد حسب أسلوبه الإستبدادي لا يقبل أي نقد من أي أحد وهو لا يعطي أي إهتمام للتواصل مع بقية المساهمين. وقد ظهر حديثاً بالصحف أن المراجعين الخارجيون الذين يدققون ويراجعون شركة مارت لحوالي 20 عاماً يقومون أيضاً بتقديم خدمات إستشارية تخص إستراتيجية الإستحواذ ووسائل تمويل الإستثمارات.

المطلوب:

(أ) وضح طبيعة مشكلة الوكالة (Agency problem) الموجودة بشركة مارت؟

(3 درجات)

(ب) قيم لأي مدى فشلت ترتيبات وأوضاع الحوكمة بالشركة لإتباع أفضل ممارسة (Best Practice)؟

(12)

(درجة)

(ج) رفض السيد لورد بإستمرار تعيين مديرين غير تنفيذيين بمجلس إدارة الشركة . ناقش حالة أهمية وفوائد تعيين مديرين غير تنفيذيين للشركة؟

(10 درجات)

(الإجمالي 25 درجة)

السؤال الثالث

لقد فكر مجلس إدارة قلوبال وهي شركة صناعية كبيرة في تأسيس إدارة للمراجعة الداخلية . وحسب الإقتراح فإن رئيس المراجعة الداخلية سيكون في مستوى الإدارة الوسطى ، كما فكرت الشركة في تأسيس لجنة للمراجعة بمجلس الإدارة يكون أغلب أعضائها مديرين غير تنفيذيين.

والسبب الذي حرك هذه المبادرات أن الشركة أصبحت حديثاً في نمو ملحوظ حيث زادت نشاطات الشركة بسبب النمو في منتجاتها. وقد قررت الشركة أنه بسبب زيادة حجم وتعقيد عملياتها فإن الحاجة زادت لوجود إدارة للمراجعة الداخلية للقيام برقابة أكثر لهذه العمليات. كذلك زادت هذه الحاجة لعدم التقيد في الفترة الأخيرة بمعايير الجودة الداخلية مما تسبب في توقف الإنتاج لعدد من الساعات.

وقد ذكر مدير الإنتاج بغضب أن هذا التوقف كان من الممكن تجنبه ، كما ذكر المدير المالي أن تكاليف هذا التوقف كانت عالية. وذكر المدير المالي أيضاً أن هنالك عدد من مشاكل الرقابة الداخلية في عدد من عمليات التشغيل ولذلك هنالك حاجة لوجود إدارة للمراجعة الداخلية. وقال بما أنه رئيس المالية والحسابات فإن على المراجع الداخلي أن يقدم التقارير له وذلك نسبة لأنه كمدير مالي ملم بإجراءات المراجعة وأنه يمتلك معلومات للموازنة وأوجه الرقابة الأخرى التي يحتاج لها المراجع الداخلي.

وقد تقرر أنه من الضروري أن يكون المراجع الداخلي ذو خبرة وله شخصية مستقلة ولا يمكن تخويله أو أن لا يكون هنالك تأثير من مديري الإدارات الأخرى التي لا ترتاح لعمله. وقد ناقش مجلس الإدارة عملية تعيين المراجع الداخلي وهل تتم من داخل الشركة أم يتم تعيين شخص ذو خبرة خارجية ، كما ناقش مجلس الإدارة مدى السلطة المخولة للمراجع الداخلي. وقد ذكر مجلس الإدارة أن وظيفة المراجع الداخلي مهمة ولكن في نفس الوقت لا يريد منه التدخل في أنشطة الإدارات الأخرى بصورة تؤثر على فعاليتها.

المطلوب:

(أ) وضح بالرجوع للسناريو ما هي العوامل التي توضع في الاعتبار لتأسيس إدارة للمراجعة الداخلية؟

(10 درجات)

(ب) ناقش فوائد وافضلية تعيين شخص ذو خبرة خارجية أم تعيين المراجع الداخلي من داخل الشركة.

6)

(درجات)

(ج) ناقش منتقداً رأي المدير المالي في أن المراجع الداخلي يجب أن يقدم التقارير له.

(4 درجات)

(د) عرف الموضوعية (Objectivity) وصف المزايا التي يجب أن يتحلى بها المراجع الداخلي حتى يكون ذو موضوعية.

(5 درجات)

(الإجمالي 25

درجة)

السؤال الرابع:

عندما أعلن نادي شهير لكرة القدم أنه بصدد بناء إستاد جديد بجوار إستاده القديم إنقسمت آراء الناس حول هذا الأمر. وهذا النادي مدرج بسوق الأوراق المالية وله مساهمين. أغلب محبي النادي إعتبروا أن هذه فكرة جيدة لأن هذا سيسهل لهم متابعة المباريات، ولكن ظهرت عدة مشاكل لإنشاء النادي ومواقف السيارات التابعة له. وقد ذكرت السلطات المحلية أن إنشاء النادي سيؤدي لتغيير طرق المرور بتلك المنطقة، ولكن هذه السلطات ستسمح ببناء الإستاد إذا ما تم معالجة هذه الأمور. ولكن بعض السكان ذكروا أن الإستاد سيكون قريباً من منازلهم وأنه سيقضي على الحدائق والمناظر الجميلة جوار منازلهم. وقد ذكر ياسر وهو أحد المدافعين عن السكان المحليين أنهم سيتخذون الإجراءات القانونية لوقف هذا الأمر. كذلك ذكر مركز لحماية الحياة البرية أن تشييد الإستاد سيؤثر على مستويات المياه وعلى وجود وتوازن الحيوانات والنباتات بذلك المركز. كذلك إعترض بعض طلاب المدارس الذين يزورون مركز الحياة البرية على تشييد الإستاد وأنهم مهتمون ألا يتأثر مركز الحياة البرية بالمنطقة.

وقد عرف مجلس إدارة النادي هذه الإعتراضات وذكر رئيس مجلس إدارة النادي أنه يرغب في أن تكون علاقاتهم طيبة مع السكان المحليين لأن النادي جزء من ذلك المجتمع ولكنه أوعز لمستثمري النادي ومحبيه الإستمرار في بناء الإستاد رغم الإعتراضات.

المطلوب:

(أ) عرّف من هو صاحب المصلحة (stakeholder) . ووضح أهمية تحديد كل أصحاب المصلحة بالنسبة لمشروع الإستاد الجديد؟

10)

(درجات)

(ب) قارن بين وضع الرأسمالية التقليدية (Pristine capitalist) لقراري (Gray) وبين وضع العقد الإجتماعي (Social contractarian) لأوين (Owen). ووضح كيف أن هذه الأوضاع ستؤثر في الإستجابة لقلق أصحاب المصلحة بخصوص إنشاء

الإستاد الجديد؟

(8 درجات)

(ج) وضح ما المقصود بمسؤولية الوكيل (Fiduciary responsibility) وناقش مسؤولية مجلس إدارة النادي لتشمل أصحاب المصلحة الآخرين غير المساهمين؟

7)

(درجات)

(الإجمالي 25

درجة)

،، نهاية ورقة الأسئلة ،،

السؤال الأول:

- (أ) أسباب عدم كفاية المتطلبات:
- (أ) مواطن الضعف في حوكمة شركة جي بي إكس:
نتجت بصورة مباشرة من كون الشركة تطورت من شركة تمتلكها وتديرها عائلة . وعلى رغم أن حجم الشركة وعملياتها زادت لكن ترتيبات الحوكمة بها لم تتطور.
عدم وجود مديرين غير تنفيذيين:
- (ب) إن موثيق الحوكمة تطلب وجود عدد من المديرين غير التنفيذيين بمجالس إدارات الشركات المدرجة بالبورصة. إن أعضاء العائلة في مجلس الإدارة يسيطرون على المساهمين الآخرين. على شركة كيمو إذا إستحوذت على شركة جي بي إكس تعيين مديرين غير تنفيذيين حتى تعمل على توازن مجلس الإدارة.
لجان مجلس الإدارة:
- (ت) إن عدم وجود لجنة للمراجعة يعني عدم وجود إهتمام بخصوص وجود لجنة لمراجعة وفحص القوائم المالية وكذلك متابعة ورقابة المخاطر والمراجعة الداخلية كذلك لن يستطيع المراجع الخارجي والداخلي تقديم تقاريرهم للجنة مستقلة.
- (ث) كذلك عدم وجود لجنة للتعيينات يفتح الفرصة لأعضاء العائلة لتعيين من يرغبون فيه.
- (ج) كذلك عدم وجود لجنة للمكافآت والحوافز يفتح الفرصة أمام مساهمي العائلة مثلاً للحصول على مكافآت وحوافز ضخمة.
- (ث) الهيكل التنظيمي والإتصال:
من متطلبات الحوكمة وبعد هيكل تنظيمي سليم وفعال. وعلى الرغم من وجود هيكل تنظيمي بشركة جي بي إكس لكن المديرين التنفيذيين للإدارات لا يتم الإستماع لأرائهم ولا يشتركون في مناقشة القضايا الإدارية والإستراتيجية في مجلس الإدارة.
إجتماع الجمعية العمومية:
- (ج) إن الإجتماع السنوي للمساهمين يعتبر حسب موثيق الحكومة فرصة مناسبة للإتصال بين مجلس الإدارة والمساهمين. ولكن حسب السيناريو نجد أعضاء العائلة يسيطرون على المداولات والنقاش ولا يعطون آراء المساهمين الآخرين إعتبار.
التقارير:
- (ح)

إن وجود تعبير (تأثير سلبي للبيئة) في تقارير الحسابات وهو تعليق غير واضح قد يدل على عدم وجود شفافية وإيضاحات كافية حتى يتخذ المساهمين القرارات المناسبة.

ب) المخاطر بشركة جي بي إكس:
(1) مخاطر السوق:

قد تدفع شركة كيمو قيمة أعلى لشركة جي بي إكس عند إستحوازا أكثر من قيمتها الحقيقية والسبب في هذا أن شركة جي بي إكس أدرجت حديثاً في سوق الأوراق المالية كذلك عدم معرفة كيمو للبلد الذي تعمل فيه شركة جي بي إكس يزيد من هذه المخاطر.
(2) مخاطر اسعار الصرف:

نسبة لوجود شركة جي بي إكس خارج الدول الأوربية فقد تنخفض القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية نتيجة لتغير أسعار الصرف.
(3) مخاطر التكامل:

كما ذكر المدير المالي بالسنااريو فإن شركة كيمو ستقابلها صعوبات في التكامل مع شركة جي بي إكس وذلك بسبب إنتشار ثقافة العائلة في مجلس إدارتها وكذلك هيكل مجلس إدارتها.
(4) المخاطر البيئية:

إن تعبير أو تعليق (تأثير سلبي للبيئة) يشير لوجود مخاطر بيئية، وهي أن هنالك آثار سلبية لأنشطة شركة جي بي إكس على البيئة مما يدخل الشركة في نتائج مالية سلبية مثل تكاليف قانونية وغيرها.
(5) مخاطر السمعة:

إن ترتيبات الحوكمة الضعيفة بشركة جي بي إكس وكذلك المخاطر البيئية قد يقود لمخاطر سمعة فقد يقوم المساهمون الخارجيون ببيع أسهم نتيجة تجاهل أعضاء العائلة لهم ، كذلك قد يحدث مقاطعة لمنتجات الشركة من العملاء نتيجة للآثار البيئية السيئة لأنشطة الشركة.
يمكن تقييم المخاطر كما يلي:
(1) تحديد المخاطر:

على شركة كيمو تحديد كل المخاطر التي تتعرض لها شركة جي بي إكس ويتم هذا بدراسة الأوضاع بشركة جي بي إكس والإستفسار من الإدارة التنفيذية وأصحاب المصلحة الآخرين.
(2) تحليل المخاطر:

يمكن تقييم المخاطر حسب احتمالية حدوثها وأثرها على المنشأة حيث تحدد المخاطر التي تحتاج لإهتمام أكثر.

(3) إستراتيجية المخاطر:

بعد تحليل وتقييم المخاطر يمكن لشركة كيمو وضع إستراتيجية للتعامل مع المخاطر مثل تحويل المخاطر وذلك بالقيام بالتأمين على المخاطر الممكن حدوثها أو تجنب المخاطر وذلك بعدم الدخول في مشاريع ذات مخاطر عالية وقبول المخاطر أو تخفيضها.

(ج) (i) فوائد مجلس الإدارة الفردي unitary board:

(1) المسؤولية المتساوية:

حيث يكون كل المديرين التنفيذيين مساءلين عن قرارات مجلس الإدارة في حين يكون هنالك غموض عن من يكون المسئول في حالة وجود مجلس ذو طبقتين.
(2) المساواة في عملية إتخاذ القرارات:

إن مجلس الإدارة الذي يأخذ كل آراء المديرين التنفيذيين ويعمل على فحص المقترحات سيصل لقرارات أفضل.

(3) تقليل السيطرة:

إذا كان كل المديرين التنفيذيين بمجلس الإدارة في وضع متساو فإن هذا سيخفض سيطرة فرد أو أفراد على المجلس حيث سيكون هنالك توازن في السلطة.
(4) علاقات أفضل:

إن المجلس ذو الطبقة الواحدة يساعد على التعاون بين أعضاء مجلس الإدارة.

الفوائد لشركة جي بي إكس للتحويل لمجلس فردي:

(ت) التخلص من سيطرة العائلة:

إن وجود مجلس واحد لشركة جي بي إكس سيخلص الشركة من سيطرة أفراد العائلة.

(ث) الإستماع لآراء مديري الإدارات:

إذا تم تضمين مديري الإدارات ضمن المجلس الفردي سيضر في الإستماع لآرائهم لأنهم هم الذين يقومون بتنفيذ الإستراتيجية.

(ج) التناسب والتكامل مع كيمو:

إن وجود مجلس فردي بشركة جي بي إكس سيتناسق مع مجلس شركة كيمو الفردي ويساعد في التكامل بين

الشركتين. كذلك سيساعد هذا المجلس في التخلص من الثقافة العائلية السائدة.

(د) (أ) أدوار المديرين غير التنفيذيين:

(1) دور إستراتيجي:

يساعد المديرين غير التنفيذيين في المساهمة في وضع إستراتيجية الشركة ويمكنهم إعطاء آرائهم للأخذ بها.
(2) دور فحص:

يقوم المديرين غير التنفيذيين بفحص ومراجعة أداء المديرين التنفيذيين لتحديد هل يتم تحقيق الأهداف المرجوة كذلك يمكنهم فحص الأداء المالي مما يساعد في متابعة مصالح المساهمين.
(3) دور مخاطري:

للمديرين غير التنفيذيين دور في التأكد أن المعلومات المالية المقدمة لمجلس الإدارة سليمة وصحيحة وأن هنالك نظام قوي للرقابة المالية وإدارة المخاطر.
(4) دور المكافآت والحوافز:

إن لجنة الحوافز والمكافآت تحدد مكافآت وحوافز المديرين التنفيذيين وتؤكد أن المجلس متوازن بالنسبة للخبرات والمهارات المطلوبة.

(ب) مساهمة المديرين غير التنفيذيين لشركة جي بي إكس:
(i) مجلس إدارة متوازن:

وجود المديرين غير التنفيذيين بمجلس الإدارة سيخفض سيطرة أفراد العائلة وسيجلب لمجلس الإدارة خبرات ومهارات جديدة مما يساعد في تحسين إتخاذ القرارات.

(ii) تمثيل مصالح المساهمين والدور الرقابي:

وجود المديرين غير التنفيذيين بمجلس الإدارة سيساعد في توازن المجلس ويساعد المساهمين الخارجيين في إبداء آرائهم في القرارات التي يتم إتخاذها. كذلك وجود المديرين غير التنفيذيين بالمجلس يساعد في مراقبة أداء المديرين التنفيذيين والتأكد من متابعة المخاطر والأنشطة بفعالية.

(هـ) مذكرة لسكرتير مجلس الإدارة:
إلى سكرتير مجلس الإدارة
من المحاسب الرئيس
تقرير عن الأثر البيئي وأهمية تقارير البيئة
(i) الأثر البيئي:

الأثر البيئي يعني تأثير أنشطة الشركة على البيئة.
وهذا ينتج من مدخلات ومخرجات الشركة حيث نجد
المدخلات تعنى استخدام الموارد مثل المياه والأراضي أما
المخرجات فهي مثل التلوث الناتج من عمليات المنشأة
وأيضاً التخلص من المخلفات الأخرى للصناعة.
(ii) أهمية التقارير البيئية:

(1) ممارسة جيدة للحوكمة:
إن وجود تقارير للبيئة سيلبي أحد أهم مبادئ
الحوكمة وهو الشفافية.
(ii) تأثير الأنشطة التشغيلية:

حيث يمكن أن توضح هذه التقارير أثر أنشطة الشركة
على البيئة وما تقوم به الشركة من وسائل لخفض هذه
الآثار.
(iii) أصحاب المصلحة:

إن المساهمين والمستثمرين أصبحوا يهتمون
بالإيضاحات البيئية ووجود هذه التقارير يساعد هؤلاء
المستثمرين لمعرفة ما يحدث وأن الشركة وضعت من
الوسائل وطرق الرقابة التي تخفض آثار هذه العمليات.
(iv) بناء السمعة:

نرى كثير من الشركات أن القيام بإصدار تقارير
إختيارية للبيئة كوسيلة لتوضيح التزامهم بأفضل ممارسة
مما يساعد في تحسين سمعة الشركة وأنها ضمن
الشركات التي تعمل على المحافظة على البيئة.

القسم الثاني

السؤال الثاني:
(أ) مشكلة الوكالة:

إستغل السيد لورد شركة مارت للحصول على منافع شخصية. توجد مشكلة وكالة هنا حيث لا يستطيع المساهمين (الملاك) من السيطرة على الوكيل (السيد لورد) الذي يقوم بدور الرئيس والمدير التنفيذي للشركة حيث نجد أن السيد لورد يسعى لتنظيم ثروته على حساب المساهمين (الملاك).

(ب) فشل ترتيبات وأوضاع الحوكمة:
(i) القيام بأعباء وظيفتين:

حيث نجد السيد لورد هو رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للشركة في نفس الوقت. يجب أن يكون المدير التنفيذي مسائل بواسطة مجلس الإدارة ولكن لأن السيد لورد هو رئيس المجلس فلا يمكن محاسبة نفسه. كذلك شخص واحد لن يجد الوقت الكافي للقيام بأعباء هذه الأدوار. لذا فإن كل موثيق الحوكمة تطلب فصل هذين الدورين وأن لا يقوم بهم شخص واحد.

(ii) المديرين غير التنفيذيين:

تطلب موثيق الحوكمة وجود مديرين غير تنفيذيين بمجلس الإدارة إضافة أن يكون الرئيس مدير غير تنفيذي مثلاً يطلب الميثاق البريطاني أن يكون نصف مجلس الإدارة من المديرين غير التنفيذيين ويستطيع هؤلاء المديرين غير التنفيذيين منع أن تكون السلطة في يد شخص واحد. كذلك يوجد لجنة للمكافآت والحوافز مكونة من المديرين غير التنفيذيين تعمل على تحديد مكافآت وحوافز السيد لورد حسب أنظمة وقرارات مجلس الإدارة.

(iii) المراجعون الخارجيون:

إن وجود المراجعون الخارجيون لحوالي 20 عاماً في مراجعة الشركة خلق إلفة وصدقة بينهم والسيد لورد وتطلب موثيق الحوكمة تغيير شريك المراجعة الذي يقوم بمراجعة الشركة كل خمسة سنوات. وكذلك قيام المراجعون بتقديم خدمات إستشارية سيؤثر على إستغلاليتهم لإعتمادهم في أتعابهم على هذه الشركة. كذلك تمنع موثيق الحوكمة المراجعون من القيام بتقديم إستشارات لتقييم الإستحواذ أو الحصول على تمويل للإستثمارات لأن هذه من وظيفة الإدارة.

(iii) العلاقة مع المساهمين:

تطلب موثيق الحوكمة أن تكون هنالك إتصالات وتواصل مفتوح وأمين مع المساهمين . وعلى الإدارة التنفيذية توضيح وشرح الخطط التي يقومون بإتباعها ونتائج هذه الخطط. نجد حسب هذا السيناريو أن السيد لورد لا يهتم بالتواصل مع بقية المساهمين ولا يقبل أي نقد لقراراته.

(vi) الإلتزام بموئيق الحوكمة:

يجب على شركة مارت أن تضمن تقاريرها كيفية إلتزامها بموئيق الحوكمة وكيف تقوم بتطبيقها. ولكن لم يظهر لنا من السيناريو أن الشركة ملتزمة وتطبق موئيق الحوكمة.

(ج) أهمية وفوائد المديرين غير التنفيذيين:

(1) جلب خبرة خارجية:

إن تعيين مديرين غير تنفيذيين ذوي خبرة واسعة سيساعد في تقديم نصائح إستراتيجية لمجلس الإدارة وللمديرين التنفيذيين للشركة. كما أنهم سيعملون على وقف قرارات المديرين التنفيذيين إذا لم تكن في مصلحة الشركة والمساهمين.

(2) دور فحص:

يقوم المديرين غير التنفيذيين بفحص ومراجعة أداء المديرين التنفيذيين . وإذا كان هنالك مديرين غير تنفيذيين بشركة مارت لكانوا أوقفوا المكافآت التي يتحصل عليها السيد لورد لأن أداء الشركة في حالة إنخفاض بالنسبة للأرباح وقيمة السهم. كذلك ستقوم لجنة المراجعة بمتابعة أداء المراجعون الخارجيون والتأكد من إذا كان هنالك تضارب في المصالح.

(3) إدارة المخاطر:

للمديرين غير التنفيذيين دور في التأكد أن المعلومات المالية سليمة وصحيحة وأن هنالك نظام قوي للرقابة المالية وإدارة المخاطر. لذا على المديرين غير التنفيذيين مراجعة وفحص أسباب إنخفاض المبيعات وإنخفاض الأرباح وتأثير سعر سهم الشركة رغم عمليات الإستحواذ والتوسع.

(4) المشاكل الأخلاقية:

على المديرين غير التنفيذيين فحص ومراجعة الأموال التي حصل عليها السيد لورد من عمليات الإستحواذ وخيارات الأسهم وأن يعمل مجلس الإدارة على حل هذه الأوضاع التي تؤثر في أداء الشركة.
(5) لجنة التعيينات:

يجب أن تكون هنالك لجنة للتعينات تقوم باختيار وتعيين أعضاء مجلس الإدارة وأن تتابع عمليات التعاقب والإحلال. كذلك التأكد من جلب مديرين تنفيذيين ذوي خبرة.

السؤال الثالث:

(أ) العوامل التي توضع في الإعتبار لتأسيس إدارة للمراجعة الداخلية:
(1) حجم وتعقد العمليات:

تلاحظ من السيناريو أن شركة قلوبال أصبحت حديثاً في نمو ملحوظ كما زادت نشاطات الشركة وتوقدت عملياتها. لذا زادت الحاجة لوجود إدارة للمراجعة الداخلية للقيام بمتابعة ورقابة أكثر لهذه العمليات.
(2) عدد الموظفين:

إن نمو الشركة وزيادة أنشطتها يحتم زيادة عدد الموظفين والعاملين بالشركة وهذا يتطلب وجود إدارة للمراجعة الداخلية.
(3) التغيير في الهيكل التنظيمي:

نتيجة لنمو الشركة فلا بد أن يحدث تغيير في هيكلها التنظيمي ولذا لا بد من تطور أنظمة الرقابة الداخلية لمقابلة هذه التغيرات والتي يمكن أن تتابعها إدارة المراجعة الداخلية.
(4) التغيير في المخاطر الأساسية:

إن التغيير في المنتجات والأنشطة سيتسبب في تغيير المخاطر. لذا على المراجعة الداخلية فحص ومراجعة كفاية أنظمة إدارة كل المخاطر التي تحيط بالمنشأة وأن تركز على النطاقات ذات المخاطر العالية.
(5) مشاكل الأنظمة الداخلية:

كذلك على المراجعة الداخلية متابعة الإلتزام بمعايير جودة الإنتاج وأن تفحص وتتابع مع مدير الإنتاج والإدارات ذات الصلة الأسباب التي أدت لتوقف الإنتاج حتى تعمل على خفض الخسائر الناتجة.
(6) أحداث غير مقبولة:

إن توقف الإنتاج يعتبر من الأحداث غير المقبولة ولذا كما ذكر أعلاه فيجب القيام بالإجراءات التي تمنع حدوث مثل هذه الأحداث مرة أخرى ومساءلة من يتسبب في مثل هذه الأحداث.

(7) إعتبرات المنفعة والتكلفة:

يجب النظر لإعتبرات المنفعة والتكاليف عند تعيين إدارة المراجعة الداخلية ولكن نظراً لنمو وتعدد حجم شركة مارت فإن معايير التكلفة لن تطغى على المنافع.

(ب) فوائد تعيين شخص من خارج الشركة مقارنة بداخل الشركة:

a. إن تعيين شخص من الخارج سيجلب للشركة خبرة خارجية مما يمكن المراجع الداخلي من التعامل مع المخاطر التي تتعرض لها الشركة ووضع حلول لها الإستغالية عن الإدارات التشغيلية:

ب. إن المراجع الداخلي الذي عين من الداخل قد يكون خلق علاقات وصدقات مع بقية مديري الإدارات أو قد يكون هنالك تضارب معهم وهذا قد يتسبب في التأثير على إستغاليته.

c. التعامل بحيادية:

د. إن المراجع الداخلي وخلال تعامله مع بقية الإدارات يكون قد تعرف على طرق ووسائل العمل داخل الإدارات وبالتالي له علم بالمشاكل أو الإخفاقات في بعض الإدارات مما يمكنه لمعالجتها.

d. مراجعة ما كان يقوم به:

إن تعيين مراجع داخلي من إحدى الإدارات سيحتم عليه مراجعة ما كان يقوم به سابقاً ولكن هذا الأمر لا ينطبق على تعيين شخص من الخارج.

(ج) تقديم التقارير للمدير المالي:

هنالك عدد من الأسباب ألا يقدم المراجع الداخلي

تقريره للمدير المالي.

(1) إستغالية المراجع الداخلي:

حتى يحافظ المراجع الداخلي على إستغاليته فإنه يجب ألا يقدم تقاريره للمدير المالي لأنه يقوم بفحص ومراجعة عمل المدير المالي لذا لا يمكن أن يقدم له تقاريره ويمكنه أن يقدم تقاريره للجنة المراجعة الداخلية التي تتكون من عدد من المديرين غير التنفيذيين.

(2) إذا أصبح المراجع الداخلي تحت إدارة المدير المالي فهذا يعني أن المدير المالي هو من يحدد مسؤولياته ومكافأته وهذا مما يجعل للمراجع الداخلي مصلحة في أن لا يقدم أي تقارير سلبية عن الإدارة المالية. أيضاً سيتأكد المدير المالي أن المراجع الداخلي لم يكتب في تقاريره أي أشياء سلبية وإذا حدث هذا سيجعله يعمل على تغييرها.

(3) لا يحتاج المراجع الداخلي لخبرة المدير المالي بخصوص الموازنات وغيرها لأنه يجب أن يمتلك هذه الخبرة بنفسه.

(د) الموضوعية:

الموضوعية تعني ألا يتغلب التحيز أو التضارب أو تأثير الآخرين على المهنية أو الأحكام الشخصية وألا تدع الأحاسيس الشخصية تتدخل في الأحكام المهنية.

الصفات التي يجب أن يتحلى بها المراجع الداخلي:

(ح) يجب على المراجع الداخلي عدم قبول هدايا أو غيرها من الإدارات خلال مراجعتها.

(خ) على المراجع الداخلي أن يقوم بعمله بإخلاص وبدون التأثير بالصراعات التي تدور داخل العمل.

(د) على المراجع الداخلي تخطيط عملية المراجعة ليغطي كل عمليات المنشأة.

(ذ) على المراجع الداخلي تقديم تقاريره للجنة المراجعة والتي تم تحديدها حسب تخطيط عملية المراجعة وليس لإرضاء الإدارات التشغيلية.

السؤال الرابع:

(i) إن صاحب المصلحة هو (شخص أو مجموعة أو شئ غير إنساني) والذي يتأثر بأفعال أو سياسات المنشأة.

(ر) بما أن أفعال أصحاب المصلحة قد تؤثر في المنشأة فإن على المنشأة أن تعمل على تقييم هذا التأثير عليها كجزء من التحليل الإستراتيجي. مثلاً نجد ياسر ممثل السكان المحليين يذكر أنهم سيتخذون إجراءات قانونية إذا تم بناء الإستاد ، كذلك ستكون هنالك سمعة سيئة للنادي من إعتراضات طلاب المدارس ومركز الحياة البرية.

(ز) لذلك على النادي أن يضع إعتبار لتأثير قيام النادي على كل أصحاب المصلحة حتى لا يؤثر أو يضر مصالحهم.

(س) ونجد أن مصالح المستثمرين تتعارض مع مصالح السكان المحليين ومركز الحياة البرية.
(ش) على النادي أن يقيم مستوى المصلحة والسلطة التي تخص كل صاحب مصلحة حتى يستطيع تسوية المصالح المختلفة.

(ب) (i) وضع الراسمالية الأصلية أو التقليدية:
حسب هذا الرأي فإن المنشآت أو الشركات مسئولة فقط أمام مقدمي التمويل لأنشطتهم (اي المساهمين ومقدمي الديون) وهؤلاء الذين لهم سلطة إقتصادية وليس لأحد آخر.

(ii) وضع العقد الإجتماعي:
حسب هذه النظرية يفترض أن هنالك عقد بين الشركة أو المنشأة وبين أصحاب المصلحة الذين يتأثرون بأنشطتها ولذا على الشركة أن تضع إعتبار لمصالح وقلق هؤلاء الذين يتأثرون بأنشطتها.

وفيما يخص السيناريو فغنه حسب وضع الراسمالية التقليدي فإن على المستثمرين مواصلة العمل في الإستاد ولتعظيم ثروة المستثمرين والمساهمين وتأثير أصحاب المصلحة الآخرين يعتمد على فقط التأثير الإقتصادي على هذا القرار.
(ج) مسئولية الوكيل:

هي مسئولية الوكيل تجاه الأصل والمسئولية تتضمن إيضاح أو الإفصاح عن المعلومات المطلوبة وتفادي تضارب المصالح.
وحسب السيناريو نجد أن :

(ص) مجلس إدارة النادي له مسئولية للعمل لمصلحة الشركة أو المساهمين ولكن هنالك من يرى أن يوسع مجلس الإدارة من مسئوليته تجاه أصحاب المصلحة الآخرين وأن هذا سيحسن من سمعة نادي الكرة ، كذلك ذكر رئيس النادي أنهم يرغبون أن تكون علاقتهم طيبة مع السكان المحليين لأن النادي جزء من المجتمع. ولذا يجب أن نضع إعتبار لهم. كذلك على النادي أن يعمل ولكن على ألا يؤثر في مركز الحياة البرية أصحاب المصلحة المتضررين.