القسم الأول

السؤال الأول: إجباري

**أسس رجل الأعمال صالح علي شركة الشفاء الخاصة لإستيراد المستلزمات الجراحيةقبل 20 عاماً وتولى منصب الرئيس التنفيذي للشركة منذ البداية. وكشركة خاصة، بدأت الشركةبإستيراد الأجهزة الجراحية الصغيرة مثل الحقن والضمادات وبيعها إلى المستشفيات والعيادات والمرافق الطبية. ولكن الشركة بدأت تنمو سريعاً عندما تعرف السيد صالح علي طلب السوق المتنامي لأجهزة استبدال مفاصل الركبة والفخذ نتيجة لتزايد أعداد كبار السن الذين أصبحوا يمثلون نسبة عالية من السكان في كثير من البلدان نتيجة لتوفر وانتشار الأدوية الفعالة والقليلة التكلفة. بدأت الشركة قبل خمسة عشر عاماً في تصنيع الأجهزة الجراحية لمفاصل الفخذ والركبة والتي تستخدم في معظم جراحات إستبدال المفاصل. كما تعمل الشركة أيضاً في مجال صناعة المعدات الجراحية.وقد كانت الشركة تخضع للمتطلبات الرقابية وتستكمل تقارير الإمتثال في كل عام وتعلن أنها تستخدم مواد ذات جودة عالية للتصنيع وأيضا أنها تحافظ على المستوى المطلوب من النظافة في عملياتها. وهذه التقارير هي إمتثال قانوني، ويجب أن تكون موقعة من قبل إثنين من أعضاء مجلس الإدارة.**

**كانت شركة الشفاء شركة خاصةأسرية أو شركة عائلية خاصة طوال تاريخها. مملوكة من قبل صالح وزوجته وشقيقه، ويتملك السيد صالح 51٪ من أسهم الشركة، و زوجته 20٪ وشقيقه 29٪. ويمثل الثلاثة مجلس إدارة الشركة. وبعد نمو الشركة سعي المجلس لتوظيف أفراد من الأسرة الممتدة إلى أقصى حد ممكن، وذلك بغرض توفير فرص العمل لهم و إعطاءهم شعور روح العائلة في الشركة. وكثيراً ما توصف بأنها ثقافة "اليد الواحدة" ليشغل أفراد الأسرة المناصب العليا، مع تعيين عدد قليل من خارج الشركة للمناصب الهامة. عندما نمت الشركة لحجم معين، قرر السيد صالح أنه في حاجة لتعيين محاسب مؤهل في مجلس الإدارة للمساعدة في تقييم الإستثمار، حسابات التكاليف وإدارة التدفقات النقدية، وقضايا الإمتثال وتقديم التقارير المالية. وتم تعيين السيدة/ سارة وهي تمتلك خبرة بسيطة ولكنها طموحة وكان هذا أول منصب لها كمدير مالي. كان معروفاً عن السيد صالح أنه شخص قوي ومتسلط ووصفه بعض الموظفين السابقين بالشرس الذي لا يمكن مناقشة المسائل معه بطريقة هادئة. ووصف بأنه سريع الغضب وقادر على تخويف حتى زملائه الكبار و لذلك فإنهم يشعرون بعدم قدرتهم على مواجهته على الإطلاق. كان هذا هو الحال أيضاً مع سارة ، المدير المالي الجديد حيث وجدته متعجرف ويستحيل مواجهته . و كانت دائماً تعمل ما يطلب منها حتى وإن شعرت بعدم الإرتياح لما طلب منها عمله. عندما أصبحت صناعة إستبدال المفاصل أكثر منافسة ، وكان للسيد صالح فكرة يمكن أن تقلل من تكاليف الوحدة للشركة عن طريق إستبدال بعض المواد المستخدمة في الصناعة الجراحية بمواد صناعية بديلة أرخص . ومن شأن هذا التحول أن يكون غير قابل للإكتشاف من قبل الجراحين باستخدام المفاصل الإصطناعية ولكن قد يزيد من خطر الإصابة بالكسور وتدهور الحالة الصحية للمريض مرة عند إستبدال المفاصل. طلب السيد صالح من سارة ، كمدير مالي و محاسب إعداد حسابات تكاليف مفصلة للتغيير والتنبؤ بما يمكن أن يحدثه هذا التغيير علي الأرباح. كما أنها أعدت أيضا تكاليف إعادة تجهيز المصنع للسماح باستخدام المواد الصناعية الجديدة. وفي وقت لاحق وبناء على تعليمات السيد صالح وافقت على الإستثمار وأشرفت على التغييرات في التصنيع والعمليات الشرائية، مع علم تام بأن هذه التغييرات كانت على حد سواء غير قانونية وغير أخلاقية. إفترض السيد صالح بما أن كثير من كبار الموظفين من أعضاء الأسرة المالكة ، وأنه يمكنه السيطرة علي سارة ، فإن التحول إلى مواد صناعية أقل جودة سوف لا يتم إكتشافه.**

**صارت القضية مسألة رأي عام بعد فترة عندما بدأت مفاصل المرض المصنوعة من المواد رديئة في التدهور وأصيب بعضهم بالشلل و في الغالب ما تتسبب المفاصل المصنوعة من مواد صناعية رديئة في إلتهابات للمرضى وأحياناً موت بعضهم نتيجة لتعرضهم لمخاطر فشل المنتج.**

**نشر الصحفي جون وهو صحفي متخصص في التحقيقات الصحفية مشكلة مصنع الشفاء للرأي العاموأعرب عن إعتقاده بأن هذه المشكلة نجمت من مخاطر الإستقامة، وأن عدم الإستقامة أو النزاهة كانت من جانب السيد صالح والسيدة سارة . وكانت والدة السيد جون قد إستبدلت مفصل فخذوتعرضت لآلآم حادة عندما تدهورت حالة المفصل، محدثة بعض الآثار الجانبية المؤسفة بما فيها تسمم الدم. وعلى الرغم من أن والدته كانت قد تمكنت من ازالة المفصل الملتهب بأمان و أستبدلته بمفصل صناعي أفضل، فقد بحث جون أبعد من ذلك ووجد ان هنالك مرضى آخرين لم يحافهم الحظ في تغيير المفاصل الرديئة. و قد نبهت تحقيقات جون هذه السلطات الرقابية إلي حقيقة استخدام مواد رديئة في عمليات جراحة المفاصل وسرعان ما تبين لها أن الزيادة في فشل زراعة المفاصل تعود لاستخدام المواد الصناعية ردئية الصنف.**

**عندما اكتشف الشخص المسؤول عن سلامة المستلزمات الجراحية بفضل بحوث جون ، تساءل لماذا تلتهب المفاصل ، و بدأ التحقيق عن استخدام المواد الرديئة. وقد أشار المتحري القانوني الذي يحقق في القضية أن أثنين من أعضاء مجلس الإدارة قد وقعوا علي معظم تقارير الإمتثال الأخيرة، التي تثبت أن الشركة كانت متوافقة تماماً مع معايير الإستخدام وجودة المواد. وهؤلاء هم السيد/ صالح و السيدة/ سارة.**

**كان جون غاضباً من شركة الشفاء لما أصاب والدته وغيرها من معاناة و بصفة خاصة من السيد/صالح وسارة. وكصحفي مهتم بالأعمال، كان كثيراً ما يكتب مقالات عن سلوك وأداء الشركات المسجلة . وأصبح أكثر قناعة بأنه من المصلحة العامة لمنتجي المواد الجراحية كشركة الشفاء ، على أن تخضع للمتطلبات الرقابية للشركات المدرجة.**

**وفي مقال نشره ، يقول: (كلما أنظر إلى فشل شركة مثل شركة الشفاء، تصبح لدي قناعة زائدة بأن الطرق القوية لنشر الوعي بالمخاطر وإدارة المخاطر ضرورية في جميع الشركات وليس فقط في الشركات المدرجة). ولعل حقيقة إمكانية إفلات السيد صالح من المساءلة عن جرائمه هي الأكثر إيلاماً. وكان قد أرهب المحاسب الشابة، وجرها إلى ممارسة سلوك غير مهني للغاية، ساعده علي ذلك عدم وجود نظام داخلي فعّال لمحارب الجريمة داخلياً ، فإذا كان هنالك نظام إنذار داخلي فعال أو فصل بين الصلاحيات في إدارة الشركة العليا ، فلن يتمكن السيد صالح من فعل هذه الأخطاء الفظيعة. فشخص ما قد يواجهه و يتحدث معه بأن لا يكون متغطرساً وعديم أخلاق لهذه الدرجة. والنتيجة هي أنه في وجود مثل هذه المخاطر التجارية ذات التأثير الكبير فان العمال الأبرياء الذين يعملون بالشركة قد يفقدون وظائفهم في حين تستمر معاناة المرضى الذين يعانون من آثار هذا السلوك لسنوات عديدة. عندما أحيلت القضية للرأي العام، أعتقل السيد صالح وتمت محاكمته عن البيع غير المشروع للمواد الجراحية غير المطابقة للمواصفات. وحوكمت السيدة سارة أيضا وتم التحقيق معها من قبل الجهة المحاسبية المهنية. و بعد الإسترحام تم 'شطبها من العضوية' وبالتالي منعت من العمل كمحاسب في المستقبل. أما الشركة نفسها فقد تم تصفيتها بعد تراجع المبيعات، وفقد جميع الموظفين وظائفهم وأستمر المرضى يعانون من الآثار المترتبة على إستبدال المفاصل التالفة و قد تستمر معاناتهم لعدة سنوات في المستقبل.**

المطلوب:

**(أ) التمييز بين الحوكمة في شركة مملوكة للعائلة مثل شركة الشفاء وشركة المساهمة العامة المدرجة، وأشرح كيف أنه قد لا يتمكن السيد صالح من إرتكاب جرائمه إذا كانت شركة الشفاء هي شركة مساهمة عامة مدرجة. (10 درجات)**

**(ب) أنتقد سلوك السيدة / سارة كمدير للإدارة المالية وكمحاسبة القانونية، وأشرح كيف أنها تصرفت ضــد**

**المصلحة العامة. (10 درجات)**

**(ج) أشرح بإيجاز لماذا تختلف بعض المخاطر بإختلاف قطاعات الصناعة المختلفة وناقش لماذا المخاطر القانونية قد تكون أكثر أهمية للموردين للمواد الجراحية مثل الشفاء مما كان عليه في بعض القطاعات الصناعية الأخرى. (8 درجات)**

**(د) أكتب مقالاً لمجلة المستثمرين المتخصصة في الشركات يغطي النقاط التالية:-**

**(مفترضاً أن المجلة لديها قراء متعلمين)**

**(1) ناقش الفوائد المحتملة التي يمكن أن يقدمها رئيس مجلس إدارة غير تنفيذي فعال لشركة الشفاء.**

**(8 درجات)**

**(2) أشرح، في سياق الحالة، كيف أن الوعي بالمخاطر، بما في ذلك مخاطر الإستقامة، قد يضمن كجزء لايتجزأ في شركة مثل الشفاء. (8 درجات)**

**(سيتم منح درجات مهنية في الجزء (د) للتنسيق ، التسلسل، و جودة وإقناع معلومات المقال).**

**(4 درجات)**

**(50 درجة)**

القسم الثاني

أجب عن سؤالين فقط

السؤال الأول:

**شركة دفرة المحدودة في توريد وتركيب الحمامات والمطابخ الفاخرة في الفنادق بدولة الإمارات العربية المتحدة خلال العشرين عاماً الماضية. وقد بدأت الشركة كمنشأة عائلية صغيرة ، ولكن بسبب النموالسريع الذي شهدته والحاجة لرأسمال إضافي لتمويله ، فقد أدرجت مؤخراً في البورصة الوطنية من خلال طرح عام أولي.**

**لتبقى الشركة ملتزمة تماماً مع نظام حوكمة الشركات في الإمارات العربية المتحدة ، فقد أنشأ مجلس الإدارة لجانا للمراجعة ، الأجور والتعيينات والتي تم شغلها بمدراء مستقلين غيرتنفيذيين.**

**ومع ذلك، فإنه لم يرى ضرورةلإنشاء لجنة مخاطر منفصلة لأن المجلس يعتقد أن إختصاصات لجنةالمراجعة شملت جميع أوجه سياسة إدارة المخاطر.**

**وعرض هذا التفسير رسمياًعلى المساهمين في إجتماع الجمعية العمومية الأول، الذي وافق على إقتراح مجلس الإدارة.**

**كجزء من إستراتيجيتها التوسعية ،قرر مجلس إدارة شركة دفرة المحدودة أنها بحاجة لدخول الأسواق الخارجية، وبخاصة في البلدان النامية مثل موريشص وكان السبب لإختيار موريشص بإعتبارها سوقاًمناسبة لأنها شهدت نمواً اقتصادياً سريعاً وإزدهاراً محلياً بعد إكتشاف موارد معدنية بحرية كبيرة. و لكن لسوء الحظ فان هذه الجزيرة الصغيرة لم تشهد مطلقاً حكومة ديمقراطية مستقرة وتشتهر بالممارسات التجاريةالفاسدة ، ويطلب مسؤولي الجمارك رشاوى من المصدرين والمستوردين بإنتظام. ونتيجة لذلك ، فإن لموريشص تصنيف إئتماني دولي متدني جداً. ومن أجل جذب الإستثمارات المحلية والأجنبية تفرض حكومة موريشص ضرائب غير مباشرة منخفضة جداً ، و هذا حفزالسياحة في الجزيرة وأدى بدوره إلى زيادة كبيرة في إنشاءالفنادق.**

**بعد مناقصة ناجحة ، منحت شركة دفرة المحدودة عقداً لتوريد جميع معدات الحمامات لفندق يتكون من 200 غرفة، قيد الإنشاء حالياً في منطقة نائية من الجزيرة . و بلغت القيمة الإجمالية لعقد التوريد 1,800,000 دولار موريشصي و تقرر ان يكون السداد على ثلاث دفعات متساوية بعد تسليم الحمامات إلى الفندق. أسند العقد مسؤولية شحن البضائع لمسافة 3000 كم من الإمارات العربية إلى الجزيرة لشركة دفرة المحدودة ، وسوف لا يتم إجراء أي دفع للشركة حتى تخليص حجم متفق عليه من البضائع من الجمارك في موريشص. وهنالك مشكلة أخرى تتمثل في أن دولار موريشص متقلب جداً ،ولكن في الآونة الأخيرة تحسن أمام الدرهم و بما أن جميع دفعيات العقد سوف تتم بالعملة المحلية فيتوقع أن تتعرض شركة دفرة لمخاطرسعرالصرف الأجنبي.**

**العديد من القضايا المتعلقة بالعقد تمثل مخاطر كبيرة لشركة دفرة المحدودة مما يتطلب إدارة فعالة لعقد التوريد لضمان نجاحه ومساهمته في أهداف النموالطموحة للشركة.**

المطلوب:

**(أ) أشرح وظيفة ودور لجنة المخاطر ضمن إطار فعال لحوكمة الشركات، وناقش المزايا التي يمكن للجنة المخاطر إضافتها إلى إدارة شركة دفرة المحدودة. (10 درجات)**

**(ب) أشرح مصطلح الرغبة في المخاطرة(RISK APPETITE) . وقيّم كيف ان رغبة شركة دفرة في المخاطرة قد أثرت علي إستراتيجية الشركة والمخاطر التي أختارت الشركة تحملها. (7 درجات)**

**(ج) أشرح كيف يمكن لشركة دفرة السيطرة على نحو فعال علي المخاطر الاستراتيجية والتشغيلية التي تنشأ عن عقد التوريد. ( 8 درجات)**

**(25 درجة)**

السؤال الثاني:

**شركة أجيال هي شركة أدوية عالمية كبيرة وكانت سبَّاقة في أبحاث تطوير الأدوية لكثير من الأمراض المدارية. و كانت طبيعة أعمالها تتطلب أن تكون هناك حاجة مستمرة لاستثمارات مالية كبيرة لأنشطة البحث والتطوير، والتي يتوقع اصحابها عوائد جيدة.**

**قدم المدير المالي شدي حسن ورقة عن التقارير المتكاملة (IR) في الاجتماع الأخير لمجلس أدارة شركة أجيال، للمناقشة والنظر. و قد نصحت المجلس بان شركة أجيال تفصح فقط عن الحد الأدنى من المعلومات المطلوبة منها بموجب القانون، إلا أن التطورات الأخيرة في هيكل التقارير المتكاملة الدولي جعلت حجة قوية جدا لتوسيع كمية المعلومات للشركات التي تم نشرها.**

**الهدف الأساسي من التقارير المتكاملة هو توضيح الصلة الوثيقة بين الاستراتيجية التنافسية للشركة، ونظام الحكومة والأداء المالي، جنبا إلى جنب مع السياق الاجتماعي والبيئي والاقتصادي الذي تعمل فيه الشركة. إدعت شدي حسن انه من خلال دمج هذه المجالات المختلفة، فان مجلس أجيال سيكون في وضع أفضل بكثير لتخصيص الموارد القيمة على نحو أكثر فعالية، وبالتالي اتخاذ مزيد من القرارات البيئية والمستدامة اجتماعيا.**

**كان رئيس مجلس الادارة مؤيد بشدة للاقتراح لأنه كان يحاول تشجيع أجندة المواطنة المؤسسية في إجتماعات مجلس الإدارة الأخيرة. وأشار إلى أن التقارير المتكاملة من شأنها برهان أن شركة أجيال تحمل المسؤولية الاجتماعية للشركات على محمل الجد بأن تكون أكثر شفافية ومساءلة وتستجيب لمطالب أصحاب المصلحة.**

**أكدت شدي حسن أيضا أنه سيكون للتقارير المتكاملة تأثير في تبسيط المعلومات المالية المنشورة بازالة التفاصيل المفرطة وتوضيح المعلومات الهامة. فإذا اعتمدت شركة اجيال التقارير المتكاملة طوعا فسيتعرف مساهموها وأصحاب المصلحة الآخرون بطريقة افضل علي الأداء الحقيقي للشركة ويكون بمقدورهم إجراء تقييم هادف لاستراتيجية الشركة على المدى الطويل. وهذا الافصاح قد يشجع في جذب مزيداً من الاستثمارات ويعزز موقف الشركة التنافسي.**

**أمن الرئيس التنفيذي، علي احمد أن كل هذا يبدوا جيدة جدا من الناحية النظرية، لكنه يجد صعوبة في تبرير النفقات الإضافية دون عائد حقيقي على المساهمين. وقال انه كان "مجرد موضة أخري مكلفة تصرف إدارة الشركة عن هدفها الحقيقي – و هي تحقيق الأرباح لمساهميها.**

المطلوب:

**(أ) وضح مفهوم مواطنة الشركات وقيّم حقوق ومسؤوليات شركة أجيال كشركة مواطنة في المجتمع. (7 درحات)**

**(ب) وضح الآراء المختلفة حول التقارير المتكاملة لشدي حسن وعلي احمد وقيّمها بإستخدام مواقف Gray, Owen and Adams الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية. (6 درجات)**

**(ج) (i) أشرج الايجابيات لشركة أجيال وأصحاب المصلحة من تبني التقارير المتكاملة. (6 درجات)**

**(ii) أشرح كيف أن إستخدام التقارير المتكاملة يقدم معلومات عن الموارد الرأسمالية الست والتي تشمل الموارد والعلاقات والتي تعتمد عليها شركة أجيال. (6 درجات)**

**(25 درجة)**

السؤال الثالث:

**فوكس هي شركة محلية لتصنيع الورق. وهي شركة تابعة لشركة دولية كبرى، لم تقم شركة فوكس بإعداد تقرير اجتماعي بيئي لنفسها، ولكن بدلًا من ذلك قدمت بيانات تم إدخالها في تقرير الشركة الأم. كان هناك بعض النقاش حول نشر تقرير بيئي على موقع الويب الخاص لشركة فوكس ولكن لم توفر أي موارد لتطويره ، لذلك لم يتحقق شئ من هذا في الوقت السابق.**

**ميري هي مديرة في شركة فوكس ومسؤولة عن الرصد والإبلاغ عن الانبعاثات البيئية(غازات وإشعاعات). ومن مسؤوليتها رصد الانبعاثات وتغذية البيانات في نظم الرقابة الداخلية للشركة عن إستهلاك الموارد (الطاقة والمياه) والنفايات. وهي وظيفة ممتعة لها لأنها مكنتها من التعبير عن قلقها الشخصي عن البيئة في عملها. عندما تولت منصبها قبل عامين قيل لها أن للشركة أهداف طوعية طموحة جداً للحد من الانبعاثات ، وأنها من الممكن ان تخفض لجعل الشركة أكثر مسؤولة بيئياً مع مرور الوقت. وجدت ميري في هذه المقولة ضالتها وعلى هذا الأساس وافقت على قبول التعيين. وبسبب الطبيعة الحساسة لبعض البيانات بحوزتها فان عقد العمل الخاص بها اشتمل علي شروط من ضمنها شرط السرية والذي بموجبه لايحق لها أبدا الافصاح عن ​​الأهداف البيئية أو أداء الشركة مقارنةً بهذه الأهداف.**

**عندما تأخر الاستثمار في رأس مال التصنيع الجديد بسبب الربح التشغيلي الضعيف أبلغت ميري بأن هدف الانبعاثات المستهدف سيزداد بشكل مؤقت بسبب استخدام المعدات القديمة التي لن تكون قادرة على الحفاظ على مستوى منخفض من الانبعاثات. بإستياء من هذا التغيير ، اشتكت ميري لرئيس الشركة التنفيذي ولكن قيل لها انك مضطرة لقبول انبعاثات أعلى حتى يمكن للشركة أن تتحمل تكلفة الإستثمار في المصانع ، والتي يمكن أن تكون عدة سنوات في المستقبل.**

**بعد ذلك قررت أن الطريقة الأكثر فعالية للتعامل مع هذا التغيير في معدل الانبعاثات هي إعلانه لصحيفة محلية، وجمعية للسكان من المناطق المجاورة، وكلاهما كانوا ينتقدون منذ فترة طويلة آثار المصنع على البيئة. كان رد فعل الجمهور غاضبا بعد النشر لأنه كان يعتبر بالفعل المصنع "القذر" الذي غالبا ما تنبعث الدخان والنفايات السائلة منه و التي تلوث النهر المحلي. عندما اكتشف مجلس إدارة الشركة تصرفاتها، تم فصلها بحجة انها خرقت شروط عقد خدمتها بالكشف علناً ​​عن معلومات سرية .**

المطلوب:

**(أ) ميز بين الاستجابات الأخلاقية التقليدية وبعد التقليدية لكوهلبرج وأشرح، مع الأسباب، ماهي الطريقة الأخلاقية اتي اتبعتها ميري في قرارها الإعلان عن تخلي الشركة عن هدف الانبعاثات المستهدف. (9 درجات)**

**(ب) أقم الحجة لضرورة قيام شركة فوكس لكي تقوم بنشر تقرير بيئي على موقع الويب (الإنترنت) الخاص بها بالإضافة إلى تلك التي تنشرها الشركة الأم . (8 درجات)**

**(ج) أشرح معنى "الرقابة الداخلية" وناقش لماذا نظام الرقابة الداخلية الجيد ضرورياً في إدارة البصمة البيئية (الأثر البيئي) لشركة فوكس. (8 درجات)**

**(25 درجة)**

**الحوكمة ، المخاطر والأخلاقيات (P1)**

1 (أ) شركات الأسرة والشركات المدرجة

**شركة العائلة الخاصة هي مثال لشركة خاصة ذات مسئولية محدودة. وهذا يعني أن أسهمها مملوكة للعائلة وليست متاحة لأفراد الجمهور للاستثمار فيها بالشراء والبيع. على النقيض من هذا فان شركة المساهمة العامة، هي شركة مدرجة في سوق الاوراق المالية و فيها يمكن لأفراد الجمهور، بما في ذلك المساهمين من الأفراد والمؤسسات، شراء أو بيع الأسهم. كون الشركة عامة مدرجة أو شركة عامة محدودة فهي مقيدة بعدد من الشروط التي فرضت عليها إما عن طريق النظام الأساسي أو البورصة، والتي لا تنطبق على شركات القطاع الخاص. وتشمل هذه المتطلبات الامتثال لعدد من أحكام حوكمة الشركات والتي تشمل تبني هياكل حوكمة معينة، والالتزام بالرقابة الداخلية ومعايير المراجعة الداخلية، والتقارير الخارجية لبعض أنواع المعلومات. و الشركة الخاصة المحدودة، في المقابل، يجب أن تتوافق مع قانون الشركات والأنظمة الضريبية، ولكن لا تخضع لقواعد الإدراج.**

**كان سلوك السيد صالح في الحالة غير أخلاقي وغير قانوني، حسب النظام الرقابي الذي يتحكم في إمدادات مواد الجراحة في البلد الذي تعمل به الشركة. وقد تمكن من أساءة استخدام منصبه كرئيس تنفيذي لشركة الشفاء لوجود عدد من الإخفاقات، مرتبطة في جزء منها بطبيعة وثقافة الشركة.**

**وكان أول هذه العوامل هي ثقافة الأسرة المتماسكة الضيقة "والتي مكنت من اتخاذ القرار وبعد ذلك يذهب دون مواجهة من الإدارة العليا بما في ذلك زوجته وشقيقه وسارة. فكان عدم الرغبة في التعيين من خارج الأسرة يعني أن كبار أعضاء الشركة أصبحوا على دراية بأسلوب السيد صالح الإداري، وربما مع مرور الوقت، اصبح ينظر لسلوكه كشئ «طبيعي». حقيقة أن السيد صالح كان علي هذا المستوي من الاستبداد قد أصبح مقبولاً بدلا من مواجهته من قبل الأعضاء الآخرين، وذلك جزئيا بسبب الروابط العائلية ومعرفة مسبقة لهم من شخصيته وأسلوبه الإداري. حقيقة أن سيطر الأسرة علي الشركة قد جعلت من الصعب على الآخرين مواجهة السيد صالح علي أسلوبه بما أن هذه المواجهة قد تؤثر سلبا على العلاقات الأسرية.**

**بما ان الأسرة المالكة تهيمن علي الشركة فهذا يعني ان ليس لديها أي مساهمين خارجيين. وهذا يعني أن ليس هناك حاجة للمحاسبة للمساهمين العامين سواء عن أداء الشركة أو عن االتصرفات على قضايا مثل الأخلاق. لم يكن التدقيق الخارجي علي أداء المجلس موجوداً، وبالتالي لم يخضع السيد صالح للاستجواب من أي شخص من خارج الشركة والذي قد يكون له وجهة نظر مخالفة لإدارته و نظرة الأعضاء الآخرين في الشركة.**

**لأنها لم تكن شركة مدرجة، فليس هناك ضرورة تنظيمية لشركة الشفاء لتبني هياكل الحوكمة وأنظمة قادرة على اكتشاف ومواجهة سلوك السيد صالح المخالف للقانون. ولو كان للشفاء على سبيل المثال، نظام رقابة داخلية يتضمن السيطرة على المواد الواردة وتصميم المنتجات لكان قد تم الكشف عن استبدال المواد الجراحية الجيدة باخري صناعية رديئة وتم الانذار بانه لم يتم الامتثال باللوائح الخاصة بالإمدادات الجراحية. وبالمثل، فإن نظام التدقيق الداخلي الرسمي كان قادراً على التحقيق من أي عدم امتثال بالتنظيم والإبلاغ عن هذا في التقارير الداخلية، وإن اقتضت الضرورة، إلى السلطات الخارجية.**

**هنالك انتقاد مشترك لكثير من الشركات التي تسيطر عليها العائلة وهو عدم وجود الخبرات الخارجية في شكل وجود غير تنفيذي فعال على الرغم من أن بعض الشركات توظف المديرين غير التنفيذيين (NEDS) على أساس طوعي و"أفضل الممارسات"، فالوضع الخاص في شركة الشفاء عادة ما يعني أنه لا يوجد شرط تنظيمي للقيام بذلك. أغراض NEDS في شركة المدرجة هي تمثيل المصالح الإستراتيجية للمساهمين وتجميع لجان المجلس الرئيسية. هذه اللجان، بدورها، توفر مستوى من التأكيد للمساهمين عن الاستقامة والشفافية والاداء الجيد.**

(ب) انتقاد سلوك سارة

**توضح الحالة ثلاث طرق تصرفت فيها سارة بطريقة لا تتفق مع وضعها كمحاسب مؤهل وعلى الرغم من أن الحالة وصفت وضعها الوظيفي بان هذه أول وظيفة كبيرة لها كمديراً مالياً، فهذا ليس عذرا لها للخضوع لمطالب القهر والبلطجة من السيد صالح. فافتقارها للمهنية واحدة من العوامل التي أدت إلى فشل بعض مفاصل الغيار والمعاناة الإنسانية التي نجمت عن ذلك.**

**في المقام الأول، واستجابة لطلب من السيد صالح، قامت بإعداد التضريبات المحاسيبة للتغيير الي المواد الصناعية اقل جودة على علي علم بانها مواد غير قانونية وغير مصرح باستخدامها في استبدال المفاصل الجراحية. وشمل ذلك حساب التكاليف وآثارها على أرباح الشركة، وحجم وطبيعة إعادة تجهيز المصنع اللازمة لإجراء التغيير. و كأحد كبار المديرين في الشركة، فان ردها السليم علي مثل هذا الطلب، كان ينبغي أن يكون مواجهة السيد صالح، مذكرةً إياه بوضوح أن مثل هذا التغيير سيكون على حد سواء غير قانوني وغير أخلاقي بما أنها كانت تدرك تماما هذا.**

**عند مناقشة واعتماد حساباتها والآثار المترتبة على الأرباح استغلت منصبها كمديراً مالياً للتوقيع (الموافقة) علي الاستثمارات اللازمة لتغيير عملية التصنيع لتمكين المصنع من إستخدام المواد الرديئة. وكانت هذه خيانة أمانة أكثر خطورة من الحسابات لأنها وافقت على الاستثمار مع العلم أنها ستؤهل الشركة للاستمرار في استخدام مادة غير قانونية. في إعادة تجهيز مصنع ليكون قادرا على استخدام المواد صناعية رديئة، فانها وافقت علي المقترح وهي علي دراية بانه مخالف للقانون. هذا هو انتهاك خطير للاستقامة المتوقعة من المحاسب القانوني.**

**كانت الطريقة الثالثة التي تصرفت فيها سارة بشكل غير أخلاقي هي التوقيع على تقارير الامتثال لمنظمي الأدوية و هي التأكيد بأن جميع المواد والتصنيع كانت متوافقة مع الرخصة الممنوحة للشركة لإنتاج مفاصل الاستبدال. وكان السيد صالح متواطئاً على قدم المساواة هنا معها، بطبيعة الحال، ولكن كمحاسب مؤهل، فانها ملزمة بمدونة اخلاقية ، و كمحاسبة قانونية فان هذا الفعل يمثل اهمالاً مهنياً من جانبها.**

ضد المصلحة العامة:

**جميع المهنيين، بما في ذلك المحاسبين المهنيين، عليهم واجب أساسي للعمل للمصلحة العامة. يتمتع المهنيون بتقدير واحترام خاص من المجتمع، وفي المقابل، من المهم أن يتصرفون بنفس الطريقة للحفاظ على هذه المنزلة من الثقة. ويشمل هذا التصرف علي الالتزام بالقيم الاجتماعية العالية مثل رفاهية الإنسان والإنصاف والعدالة والنزاهة والاستقامة، ورفاهية المجتمع.**

**في هذه الحالة، تصرفت سارة ضد المصلحة العامة في ثلاثة جوانب مهمة:**

أولا**:** **سهلت تصرفاتها تصنيع واستخدام منتجات غير قانونية وغير مصرح بها. وبذلك فشلت في الالتزام باللوائح الملائمة واصبحت متواطئةً في أعمال غير قانونية. ومن المفترض الالتزام القانوني المطلق لجميع المهنيين وفشلت سارة في عدة تهم لترقى إلى مستوى هذا التوقع الواجب.**

ثانيا**:** **لأن المواد الرديئة كانت خطرة على صحة بعض من الذين تم استبدال مفاصلهم ، فهذا يعني ان تصرفاتها أيضا سببت الاذي والموت احياناً لبعض منهم. وبما ان المصلحة العامة تهتم بتحقيق أقصى قدر من الفائدة للمجتمع فان تدهور الصحة بشكل واضح يمثل خرقاً لهذه الثقة. لمصلحة من ما اعتبره السيد صالح ارتفاع في الأرباح (على الرغم من أن هذا ثبت في النهاية انه غير صحيح)، اتخذت سارة إجراءات ضد مصلحة عملاء شركة الشفاء وقوضت ثقتهم في الشركة. كما زادت من انعدام ثقة المجتمع في الموردين للمواد الجراحية بشكل عام، وهذا قد يكون له عواقب سلبية أخرى غير متوقعة،.**

**ثالثأ: تصرفاتها قوضت جزئيا ثقة المجتمع في مهنة المحاسبة وربما تكون قد قللت قليلا مكانة المحاسبين في المجتمع. من خلال اتخاذ دور كامل في الخداع، والموافقة على إدخال تغييرات على مصادر وتصنيع المنتجات، وتواطؤ سارة في الحد جزئيا من ثقة المجتمع في المهنيين وهذا هو ضد المصلحة العامة على نطاق أوسع. من المهم أن يتصرف المهنيون من جميع الأنواع، بما في ذلك المحاسبة بطريقة مثلي للحفاظ على ثقة المجتمع في المهن.**

(ج) المخاطر تختلف حسب القطاع

**لا يمكن تطبيق المخاطر بالتساوي على جميع الشركات. وذلك لأن المخاطر ترتبط بأنشطة معينة، وتتعرض الشركات في مختلف القطاعات الصناعية لمخاطر مختلفة بسبب ما تمارسه من انشطة. لذلك، على سبيل المثال، فالبنوك أكثر عرضة لمجموعة من المخاطر المالية في حين ان التصنيع والتعدين عادة ما يكون أكثر قلقاً من مخاطر الصحة والسلامة. وهذا يعني أن عملية التدقيق علي المخاطر، عادة ما تبدأ بتحديد المخاطر، والتي سوف تعتمد بشكل كبيرعلي المخاطر المختلفة التي يتم تسجيلها تبعا لأنشطة الشركات داخل كل قطاع.**

المخاطر القانونية في الإمدادات الجراحية

**شركات مثل الشفاء، والتي تعمل في تصنيع وتوزيع الإمدادات الجراحية، تتعرض لبعض المخاطر بسبب موقعها الاستراتيجي وأنشطتها الرئيسية. تشارك شركات توريد المواد الجراحية في إنتاج السلع التي يمكن أن يكون لها آثار كبيرة (جيدة او سيئة) على المرضى وهي تكون في وضع مختلف تماما من منتجي السلع الاخري غير الصحية على سبيل المثال لوازم الكتب. وتمثل المخاطر القانونية المخاطر علي الشركة أو الفرد باتخاذ إجراءات قانونية ضدهما. قد يقود هذا الي التقاضي أو الي عقوبة تنظيمية لعدم الامتثال وقد تترتب عليها غرامات، او مصادرة الأصول اوالاستنكار الاجتماعي أو عقوبة قانونية أخرى بما في ذلك السجن للأفراد.**

**عندما يقرر الأفراد إجراء عمليات جراحية ، فان يعرضون أنفسهم إلى عدد من المخاطر بما فيها جودة الإجراءات في المرفق الصحي، ومهارات الطاقم الطبي وجودة الأجهزة البديلة (ملائمتها للغرض) إذا كان ذلك مناسبا. عندما يفشل المنتج الجراحي، الذي يتم شراؤه من أطراف ثالثة، ويسبب مشاكل صحية أو مصاعب في الحركة للمريض، فإنهم كثيرا ما يزعمون أن كل سلسلة التوريد مسؤولة عن النتيجة النهائية. في حال وجود أي فشل من هذا القبيل، فقد يعتقد المريض أو أسرته أن التعويض القانوني هو السبيل الوحيد للحصول على فعالية العدالة عن عملية فاشلة.**

**عندما يكون جزء واحد أو أكثر من أجزاء العملية غير مناسباً لهذا الغرض، فان الآثار على المريض يمكن أن تكون مؤسفة، وربما تؤدي إلى اعتلال صحتة، اوشلله أو حتى وفاته. اذا كان ممكناً تحديد سبب الفشل بوضوح، مثل الكسر أو تدهور سابق لأوانه لجهاز صناعي بديل نتيجة خلل أو إستخدام مادة رديئة، من ثم قد يسعى المريض للحصول علي تعويض قانوني علي الألم والضرر الحصل له وكذلك استرداد التكاليف المتكبدة. وإنها لحقيقة أن الفرد يمكن أن يكون مشاركا بصفة شخصية، وان الفشل يجعل المخاطر القانونية عنصراً بارز جدا في صناعة المستلزمات الجراحية.**

(د) (1)

المشاكل في شركة الشفاء

**كل مستثمر يعلم أن تكوين شركة مساهمة عامة مدرجة ليس ضمانةً بان تكون شركة آمنة وغير قابلة للفساد التجاري، ولكن يبدو أن بعض مبادرات الحوكمة قدعملت على مكافحة أسوأ التجاوزات. واحدة من أبرز هذه المبادرات هي الفصل بين الأدوار في قمة الشركة بادخال وظيفة رئيس مجلس الإدارة الغير تنفيذي. وجاءت هذ الفكرة في التسعينات في وقت مبكر، ووجدت طريقها إلى معظم رموز حوكمة الشركات الكبرى في العالم.**

**يمكني فقط أن أتساءل كيف كانت الأحداث قد تختلف اذا كان لشركة الشفاء رئيس فعال غير تنفيذي. ويبدو أن الرئيس التنفيذي السيد صالح كان قادرا على ارتكاب الجرائم لأنه لم يكن هناك أحد في الشركة قادراً على مواجهته ووضع سلوكه غير المسؤول تحت الاختبار. ومن شأن رئيس مجلس إدارة غير تنفيذي ان يكون قادرا على تحدي السيد صالح بطريقة ما وعلى ما يبدو لم يكن بمقدور اي شخص آخر في الشركة القيام بها. والغرض من تقسيم هذه الأدوار العليا هو منع استغلال السلطة المفرطة من قبل شخص واحد.**

**وبالإضافة إلى ذلك، عندما تكون هناك شخصية قوية مماثلة للسيد صالح في إحدى شركات القطاع الخاص، فانه بمقدور هذا الشخص وضع بصمته أو شخصيته على ثقافة الأعمال. وبامكان الرئيس غير تنفيذي الفعال ، ان يحدد أجندة أعمال اجتماعات مجلس الإدارة ومن خلال ممارسة القيادة الفعالة يكون قادراً على التأثير على الثقافة و يكون غدوة في قمة الشركة مما يجعل السلوك الأخلاقي العالي تصرف طبيعي داخل الشركة. إذا رأى الموظفون ان رؤسائهم يتصرفون بشكل غير أخلاقي وبطريقة غير شريفة أو خادعة، فلن يكون مفاجئا أن اصابت العدوي كل من في الشركة مع مرور الوقت.**

**وجود شخصية قوية قادرة على ممارسة أدوار الرئيس من شأنه، بالطبع تحسين طريقة الحكم في أي شركة وفي حالة الشفاء فتكون احدي وظائف هذا الشخص هي تعزيز الانفتاح والنقاش حول الأفكار الاستراتيجية والتأكد من أن المعلومات دقيقة وواضحة وانها تعمم بحرية في الشركة وهذا قد يفضح التصرف السئ الذي مارسه السيد صالح. عندما تناقش الأفكار علنا، فكثيرا ما تنتقد الافكارالضعيفة وتعتبربأنها غير كافية. الحصانة ضد النقد التي رأها السيد صالح، سمحت له للاعتقاد بأنه يمكن أن يفلت من جريمة استخدام المواد غير المطابقة للموصفات، ولكن سرعان ما يتم رفضها لوكان هنالك رئيس قوي.**

**الحالة الحزينة لسارة هي حالة صحية نهائية لصالح رئيس مجلس الإدارة غير التنفيذي. وحسب وجهة نظري فان سارة محاسبة جيدة وطموحة ولكنها اضطرت للخضوع لغرور وبلطجة السيد صالح. و كان وجود رئيس غير تنفيذي قد يوفر لها ولغيرها من المديرين الاخرين، شخص لييتواصلوا معه حول مخاوفهم و يوفر لهم شخص يطمئنون له. و بوجود السيد صالح وحده مديراً مسيطراً في الشركة، فهي مضطرة للتوافق مع السيد صالح أو ترك العمل في الشركة. وموخراً ادركت انه كان من الأفضل بالنسبة لها لو تركت الشركة ، ولكن هذه النقطة غير مجدية الآن.**

(2) تضمين الوعي بالمخاطر

**أنا أعلم أنه قد تأخر قليلا تقديم النصيحة إلى شركة الشفاء ولكني كشخص شهد العديد من الحالات لحالة شركة الشفاء في الماضي، من المهم ان نذكر القراء عن الكيفية التي يمكن بها تجنب مثل هذه الحالات. عند حدوث مخاطر الأعمال التي بمقدورها تهديد استمرارية الأعمال التجارية فالآثاردائماً مؤسفة للغاية للاشخاص المتورطين فيها .وهي في كثير من الأحيان كبيرة بما فيه الكفاية لتهديد الأعمال إما عن طريق فقدان المبيعات أو كما في هذه الحالة من خلال جعل الشركة مخالفة للنظم التنظيمية التي تعزز ثقة المجتمع في صناعة المعدات الجراحية.**

**لتلك الشركات الأخرى التي تواجه مثل هذه القضايا هنا ملخص من تجربتي ونصيحتي لتحسين الوعي بمخاطر الاستقامة. تعمل الاستثمارات عندما تثق في نزاهة الإدارة. عند عدم توفر هذا فان الثقة في الاستثمارات التجارية تتدهور بسرعة. كمجتمع استثماري، ينبغي تشجيع ممارسات تضمين المخاطر في جميع الشركات، سواء كانت كبيرة ومدرجة، أو صغري وخاصة.**

**الفكرة كلها، من وجهة نظري، هو تضمين التوعية بالمخاطر في العمليات العادية للشركة. وهذا يعني أنه من المتوقع أن يكون جميع الموظفين على دراية بالخطر في جميع الأوقات. احدي الطرق لتحقيق ذلك هي وضع سياسة واضحة للتوعية بالمخاطر، وتكون هذه السياسة مدعومة دون تحفظ من قبل الإدارة، ونقابات العمال والموظفين. وينبغي أن نشجع الجميع على تحديد المخاطر، بما في ذلك تلك الناجمة عن سلوك الإدارة، وتقديمها للأشخاص المناسبين دون خشية من رد فعل سلبي أو عدائي. ويجب وضع فلسفة وثقافة الوعي بالمخاطر بحيث يتعرف الجميع على أهمية المخاطر ويسعون لمعالجتها قدر الإمكان.**

**وذو صله بهذا هو تشجيع التواصل المفتوح والثقافة الداعمة. ولا ينبغي لأحد أن يظن نفسه صغيراً أو جاهلاً لرفع قضية المخاطر للإدارة. فغالبا ما تكون للمخاطر آثار مؤسفة جدأ على المستويات التشغيلية و لذلك فأن الكثير من المخاطر غير المنظورة قد حدتث في هذه المستويات. وبالمثل، يجب أن ترحب الإدارة بمناقشة المخاطر كجزء طبيعي من مسؤولياتها، ويجب أن لا ترفض فكرة حتى لو كانت احيانا شيئاً هي مدركةً له. ولا يجب أن ننسى أنه كان بسبب عدم استقامة السيد صالح فقد العاملين في الشركة وظائفهم فحصتهم في الشركة هي ضمان وظائفهم، والتي فقدوها الآن.**

**دائما ما تكون الممارسة الجيدة هي إنشاء نظم رسمية مثل لجنة المخاطر وإجراءت مراجعة المخاطر. فإنشاء مراجعة المخاطر تجبر الشركة على تحديد جميع المخاطر التي تؤثر على الأعمال التجارية على الصعيدين الداخلي والخارجي. عند تسجيلها في سجل المخاطر، فاي واحدة منها يمكن بعد ذلك تقييمها طبقا لاحتمال حدوثها ومقدار تأثيرها المحتمل. ويمكن بعد ذلك وضع استراتيجية المخاطر وأية تغييرات على بيئة المخاطر يمكن ادخالها في النظام لضمان بقائه محدثاً. وهذا يوفر أيضا آلية إعداد التقارير للمدراء الافراد، بما في فيهم كبار الموظفين الذين يمكن محاسبتهم على سلوكهم في ما يتعلق المخاطر. فلو كان معلوماً للسيد صالح أن هذا خطر الاستقامة قد تم تحديده بالفعل وتقييمه من قبل لجنة المخاطر، فان النتائج قد تكون مختلفة جدا.**

**تعمل هذه النظم لإدارة المخاطر كجزءاً لا يتجزأ من الشركة اذا ضمنت في نظم الموارد البشرية مثل الوصف الوظيفي وتقييم الاداء. فإذا تم معاملة تقارير وإدارة المخاطر الرئيسية كبند دائم في الوصف الوظائف ومن ثم ينظر اليها سنويا كجزء من تقييم الموظفين فسوف تصبح جزء طبيعي من مسئوليات الموظفين وسيتم لن يتم النظر كشيء غير مألوف. فاذا كان عدم النزاهة قد يترتب عليه فصل من الوظيفة على سبيل المثال، فان القدوة الأخلاقية في الشركة ربما تحسنت.**

**وهناك طريقة نهائية لتضمين الوعي بالمخاطر بشكل عام من خلال نشر قصص النجاح في الشركة ومكافأة السلوك والوعي بالمخاطر من خلال الآليات المناسبة. وسيكون موضع ترحيب إذا كان اكتشاف مخاطر جديدة أو تغيير في تقييمها يمثل للموظفين امراً مدهشاً واحياناً يستحق يوم عطلة إضافية مدفوع القيمة أو قضاء عطلة نهاية الأسبوع بعيدا في مكان ما.**

**أتمنى لو كانت الأوضاع في الشفاء مختلفة. إنها حكاية مؤسفة وأتمنى فقط أن تكون دروساً تعليمية للشركات الأخرى.**

**2 (أ) الوظيفة الرئيسية للجنة المخاطر هي التوصية لمجلس الادارة بنظام سليم للرقابة علي المخاطر وإدارتها والرقابة الداخلية**

**وتشمل أدوارها علي:-**

**1. التوصية لمجلس الإدارة باستراتيجية إدارة المخاطر التي تحدد وتقييم وتدير وتراقب كل جوانب المخاطر في جميع اقسام الشركة.**

**2. مراجعة تقارير المخاطر الرئيسية التي أعدت بواسطة وحدات التشغيل والإدارة ومجلس الإدارة، ومن ثم تقييم فعالية نظم الرقابة الداخلية للشركة في التعامل مع المخاطر.**

**3. تقديم المشورة للمجلس عن شهية المخاطر والمخاطر المقبولة التي تتحملها الشركة عند تحديد التوجه الاستراتيجي للشركة في المستقبل.**

**4. تقديم المشورة للمجلس بشأن جميع المسائل ذات المخاطر العالية ، ورصد التعرض الشامل للمخاطر وضمان أنها لا تزال ضمن الحدود التي وضعها مجلس الإدارة.**

**5. إعلام المساهمين، وأصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين، عن أي تغييرات كبيرة في المخاطر في الشركة.**

**و بالرغم من انها ليست شرطاً منصوص عليه في قوانين حوكمة الشركات والقوانين الأخري، فإن لجنة المخاطر توفررقابة صارمة علي إدارة المخاطر في جميع انشطة الشركة وفي عدم وجودها فان واجباتها ومسؤولياتها سيتم تؤدي من قبل لجنة المراجعة الإلزامية.**

إنشاء لجنة المخاطر يمكن أن يكون مفيدا لادارة شركة دفرة كما يلي:

1. إضفاء الطابع الرسمي علي الممارسات التجارية

**إنشاء لجنة فرعية على مستوى مجلس الإدارة من شأنه أن يؤكد علي ان المخاطر تعطي اولية قصوي على جدول أعمال الشركة عند وضع الاستراتيجية وإتخاذ القرارات التجارية الرئيسية. قد يتم النظر في مناقصة موريشس الناجحة الأخيرة بشكل مختلف من قبل الشركة إذا تم تحديد جميع المخاطر الكامنة المرتبطة بالعقد وتقييمها من البداية.**

**قد تتطلب عملية إدارة المخاطرمن شركة دفرة تقييم تعرضها للمخاطر بما في ذلك مخاطر سعر الصرف عند النظر في أي فرصة عمل بحيث يتم التقديم فقط لتلك الفرص التي تتوافق مع المخاطر التي ترغب الشركة في تحملها.**

2. تركيز الاهتمام

**الخطر هو احتمال أن لا تجري الأنشطة التجارية وفقا للخطة. أحيانا قد تتجاوز النتائج التوقعات ولكن هناك أيضا جانب سلبي في الخطر مما يعرض الشركة لخسائر محتملة وضائقة مالية. إنشاء لجنة المخاطر منفصلة يساعد المجلس لضمان وجود نظم إدارة مخاطر كافية في مكانها الصحيح لمقابلة كل الاحتمالات. و تأخذ لجنة المخاطر زمام المبادرة في تعزيز الوعي والقيادة من خلال التغييرات المطلوبة.**

**من خلال الموافقة على تشكيل لجنة المخاطر تكون شركة دفرة قد إبرزت بوضوح شخصية المخاطر في جميع اقسام الشركة، وتساعد على غرس المزيد من ثقافة إدراك الخطر بين الموظفين. في المقابل، وهذا ينبغي أن يؤدي إلى صنع القرار أقل اختلالاَ وتحسين أداء الأعمال بشكل عام.**

3. الحد من انتهاكات الرقابة

**من خلال إنشاء نظام التقارير الرسمية تراقب لجنة المخاطرالالتزام بالرقابة الداخلية وتدرس أي خروقات لرغبة الشركة للمخاطرة المتفق عليها. وينبغي لأي خطط عمل مصممة لمعالجة هذه الانتهاكات الكبيرة في سياسات المخاطر الرئيسية للشركة أن تقلل من إحتمال و تكرار انتهاكات الرقابة.**

**أنه من غير الواضح ما إذا كان لشركة دفرة حالياً أي إجراءات إدارة مخاطر ونظم رقابة داخلية . ومع ذلك، فان خطط التوسع الطموحة تتطلب إجراءات وممارسات قوية لإدارة مجموعة واسعة من مختلف المخاطر التي تواجهها. وهذا يشمل إستراتيجية التحوط لإدارة التعرض لتذبذب أسعار الصرف، وهذا يمكن أن تقلل من ربحيتها من مشروع موريشس ويشكل ضغطا على تدفقاتها النقدية ورأس المال العامل**

4. تحسين الاتصالات

**يوحد الإطار الفعال لإدارة المخاطر أنشطة تخطيط الأعمال مع انشطة الإدارة في الشركة، والتي بدورها توحد السلطة والقوة بشكل صحيح مع خطوط المسؤولية والمساءلة. وباستطاعة لجنة المخاطر التي أنشئت في قمة هذا الإطار ان تحدد لغة من الوعي بالمخاطر في الجزء العلوي والتي تتنزل إلى أسفل من خلال الهيكل التنظيمي. هذا التدفق من الاتصالات يضمن أن الجميع على يكون علم كاف من مسؤولياتهم وبذلك يكونوا أكثر احتمالاً لأداء واجباتهم بشكل صحيح.**

**يطلب من لجنة المخاطر أن تقدم تقريرا رسميا للمساهمين سنويا على فعالية إستراتيجية إدارة المخاطر في الشركة، والإبلاغ عن أي مخالفات جوهرية للرقابة حدثت بالفعل، جنبا إلى جنب مع الإجراءات التي اتخاذها لتجنب تكرارها. تبلغ مثل هذه الاتصالات علي نحو كاف للمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين وكذلك كيف تدار المخاطر جيداً من قبل الشركة.**

(ب) الرغبة في المخاطرة

**يمكن تفسير الرغبة في المخاطرة بطبيعة وحجم المخاطرالتي اعدت المنظمة نفسها لقبولها أو طلبها. وهي تتألف من عنصرين رئيسيين هما:**

1. **مستوى المخاطر التي يعتبرها مدراء الشركة مرغوب فيها .**
2. **قدرة الشركة على تحمل مستوى المخاطر فعلياً.**

**و الشركة التي تختارمشاريع ذات مخاطر عالية لتحقيق عوائد أعلى تسمي الساعية للمخاطر، في حين التي تتبع نهج أكثر حذرا تسمي المتجنبة للمخاطر.**

**من الواضح أن شركة دفرة قد اعتمدت السعي للمخاطركنهج استراتيجي. قرر المجلس أن أفضل وسيلة للشركة لتحقيق مستويات طموحة للنمو، والاستجابة لمطالب المساهمين هي اعتماد معدل رغبة عالية في المخاطرة. ويعني هذا أنه تم تعيين حدود تحمل مخاطر مرتفعة لدرجة أن معظم فرص العمل سوف ينظر إليها على أنها مقبولة بموجب هذه المعايير.**

**ويعود اختيار موريشس كدولة مناسبة للتوسع لتوفر الفرص التي نتجت من الطفرة في الحظوظ الاقتصادية وسخاء الحوافز الضريبية غير المباشرة التي تقدمها حكومة موريشس، علاوة علي المخاطر المرتبطة بالعمل في نظام سياسي غير مستقر الذي يتسم بفساد واضح. ومن الواضح أن مجلس شركة دفرة عندما عمل موازنة بين إيجابيات وسلبيات هذا المشروع قرر أن الفوائد المحتملة تفوق المخاطر التي تم تحديدها وهكذا قدم لمناقصة ناجحة للحصول على عقد الفندق. ومع ذلك، فقد وضعت عقد التوريد عبئا كبيرا من المخاطر على شركة دفرة من حيث الخدمات اللوجستية ونقل المعدات، وشروط الدفع والتعرض لمخاطرالنقد الأجنبي. مع برهان انه تم وضع نظم رقابة داخلية سليمة لادارة كافة جوانب المخاطر المرتبطة بهذا العقد، فان اعتماد سياسة السعي للمخاطر سوق يحقق العائد المتوقع للشركة.**

**(ج) ويعرض عقد توريد موريشس الشركة لعدد من المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية والتي يمكن أن يسيطر عليها على النحو التالي:**

مخاطر التجارة

**التجارة الدولية لها مخاطر خاصة بها ترجع إلى لاتساع المسافات والفترات الزمنية .**

أنواع من مخاطر التجارة كما يلي:

**1. مخاطر فقدان او سرقة او تلف البضائع اثناء عملية النقل، أو إختفاءالوثائق القانونية المصاحبة للبضاعة.**

**2. رفض العميل قبول البضاعة عند وصولها.**

**3. إلغاء أمرتجاري اثناء هو في الطريق.**

**للتغلب على المخاطر التجارية المذكورة أعلاه، يمكن أن توظيف شركة دفرة وكلاء محليين في موريشس للتنسيق مع إدارة وفريق المشروع للفندق الجديد، وتنسيق شحنة من السلع لتلبية المتطلبات الدقيقة للعميل. وهذا يعني أنه ليس هناك سوى تلك العناصر المطلوبة فعلا وسيتم إرسالها وأنها سوف تكون مقبولة عند التسليم. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون من الحكمة أن تأخذ بوليصة تأمين تغطي قيمة السلع التي يمكن فقدها او تلفها في رحلة طويلة إلى موريشس فضلا عن أي اتفاق تعويضي يمكن ان يطالب بها العميل في حال عدم التسليم.**

مخاطر الاستقامة

**هناك خطر عام للسلوك غير الأخلاقي من طرف شخص أو أكثر من الأشخاص المشاركين في النشاط التجاري، وكما اشتهرت موريشس بسمعة سيئة في الممارسات التجارية الفاسدة - مخاطر مرتفعة. من الممكن ان يطلب المسؤولين الفاسدين دفع تسهيل تدفع لهم من أجل السماح بمرورالبضائع عبر ضوابط الاستيراد في موريشس. فإنه لن يكون مقبولاً مثل هذا الدفع بل في العديد من الولايات القضائية يعتبردفع الرشوة غير قانوني، لذلك يجب أن توضح شركة دفرة هذا الأمر في مدونة قواعد الممارسة. للتغلب على امكانية حدوث خطر الاستقامة يجب أن يصاغ العقد لتوضيح أنه يجب على العميل اتخاذ التدابير الإدارية المحلية اللازمة لاستيراد وقبول البضائع عند وصولها إلى الجزيرة.**

المخاطر السياسية

**الإرث غير مستقر من الإدارات السياسية في موريشس يشير إلى وجود خطر سياسي ممكن. فاذا حدث هناك اي تغيير في الحكومة، فان الحوافز التي تشجع شركة دفرة للتجارة مع موريشس يمكن سحبها والعقد يمكن أن يصبح أقل جاذبية. سيكون من غير المناسب الضغط والانخراط أو تحالف رجال الأعمال مع أي حكومة أجنبية أو حزب سياسي ومن خلال اعتماد سياسة الحياد السياسي ستكون شركة دفرة أقل احتمالا أن تتأثر سلبا بسبب أي تغيير في الحكومة موريشس.**

مخاطر العملة الأجنبية

**هناك دائما خطر الخسارة الناجمة عن تقلبات سعر الصرف بين وقت إبرام الصفقة التجارية الدولية ووقت التسوية النقدية. عندما تحول شركة دفرة الفاتورة لعملائها بالدولارالموريشسي، فإنها سوف تتعرض لمخاطر العملات الأجنبية. فإن أي زيادة في الدولار ضد الدرهم الإماراتي يعني أن المبلغ النهائي المستحق سوف تكون قيمتة أقل مما كانت عليه عند الدخول في الصفقة.**

**وإذا اعتبرت شركة دفرة ان هذا الخطر جوهرياً فسوف ترغب للتحوط لهذا التعرض. وهناك عدد من أساليب التحوط المصممة لمواجهة تأثير التغيرات في أسعار الصرف بما في ذلك العقود الآجلة وتغطية سوق المال.**

**3. (أ) مواطنة الشركات هوالنهج الذي يمكن اعتماده من قبل أي منشأة أعمال بهدف تشكيل قيمها الأساسية بحيث تتوافق القرارات اليومية المتخذة من قبل اعضائها والمديرين والموظفين عن كثب مع احتياجات المجتمع التي تعمل فيه.**

**هناك ثلاثة مبادئ يمكن ان تؤخذ بعين الاعتبار لشركات المواطنة الناجحة:**

1. **تقليل أي ضرر يلحق بالمجتمع من خلال القرارات والإجراءات من الأعمال التجارية، والتي يمكن أن تشمل تجنب إلحاق الضرر بالبيئة الطبيعية فضلا عن البنية التحتية الاجتماعية. إن طبيعة العمليات التجارية لشركة أجيال تعني أنه تم تعزيز الصحة والرفاه بين المجتمع العريض من خلال تطوير الصناعات الدوائية المعززة للحياة.**
2. **تعظيم أي فائدة صممت للمجتمع كنتيجة للنشاط التجاري العادي. أي منشاة اعمال تجارية ناجحة ستحرك النشاط الاقتصادي المحلي وتزيد فرص العمل، ولكن الشركات المواطنة الصالحة تفعل ذلك مع حساسية أكبر للآثار البيئية والاجتماعية.**
3. **لتبقي مسئولة ومحاسبة بشكل واضح لمجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، لذلك تجمع بين العمل للمصلحة الذاتية مع إحساس أكبر بالمسؤولية تجاه المجتمع ككل.**

**من خلال تبني أجندة مواطنة الشركات، تكون شركة أجيال قادرة على الاعتراف بالحقوق الأساسية، وتقر بأن لديها مسؤوليات تجاه المجتمع على نطاق أوسع.**

الحقوق

**شركة أجيال لها الحق في الوجود ككيان قانوني مستقل وتقوم بأعمال تجارية قانونية داخل المجتمع. من خلال تمديد هذه الحقوق الأساسية للشركة المواطنة هذا يعني أن شركة أجيال تكون قادرة على التمتع بالحماية الكاملة بالقانون طالما أنها تعمل في إطار القانون. حقيقة فان منح المجتمع لشركة أجيال الحماية اللازمة وفقا للقانون يمكنها من التطوير والتوسع كمنشأة أعمال تجارية.**

المسؤوليات

**المسؤوليات هي الواجبات المستحقة للمجتمع علي الشركة المواطنة نتيجة لذلك الانتماء لهذا المجتمع، وبالتالي تتمتع بالحقوق والامتيازات التي توفر لها. من أجل التمتع بهذا المستوى من الحماية، يجب علي شركة أجيال الامتثال لجميع القوانين التي تؤثر عليها، وتسيير أعمالها وفقا للقواعد السلوكية للمجتمع.**

**تحدد إدارة ومساهمي شركة أجيال عادة المدى الذي اليه تكون مسئولة اجتماعياً لمواجهة المسؤوليات القانونية والأخلاقية والاقتصادية. ومع ذلك، مواطنة الشركات تذهب أبعد من ذلك من خلال ضمان تحسين نوعية الحياة في المجتمعات التي تعمل فيها الأعمال، في حين لا تزال تحافظ على الربحية و ثروات للمساهمين.**

**(بGrey, Owen & Adams يقولون أن هناك دائماً البعد الأخلاقي لأي قرار تجاري. ونتيجة لذلك عندما أعرب عدد من الأفراد في شركة أجيال عن وجهات نظر مختلفة حول المزايا النسبية للتقارير المتكاملة( IR) و التي يمكن وصفها وتقييمها مع الإشارة إلى موقفهم في المسؤولية الاجتماعية.**

شذى حسون

**قدمت المدير المالي، شذى حسون، حجة قوية جداً لصالح التقارير المتكاملة من وجهة نظرها كوسيلة. وأشارت إلى أنه من خلال توفير هذه المعلومات الإضافية للمساهمين وأصحاب المصلحة الرئيسيين سوف تعزز الشركة موقفها التنافسي، وربما جذبت استثمارات إضافية.**

**ومع ذلك، يمكن أيضا وصف وجهة نظر شذى حسون بأنها تلك التي من عالم البيئة الاجتماعي لأنها تدرك أيضا أن الفائدة من التقارير المتكاملة هو زيادة الكفاءة في تخصيص الموارد الطبيعية النادرة. اعتماد التقارير المتكاملة علي النحو الذي اقترحه شذي، يعني أن اتخاذ القرار في شركة أجيال من شأنه أن يصبح أكثر وعيا من المسؤوليات الاجتماعية للشركات.**

علي احمد

**أتخذ الرئيس التنفيذي علي أحمد موقفا مختلفا بشكل جذري حيث يرى أن الموارد الإضافية المطلوبة لتوليد المعلومات التقارير المتكاملة لن تؤدي إلا إلى استنزاف أموال المساهمين ولا تضيف أي قيمة جوهرية للشركة . وبناء على ذلك ذكر انه يعارض المبادرة ويعتبرها إهدارغير مسؤول أخلاقيا لأموال المساهمين.**

**فهو يتبنى النهج الرأسمالي الخالص بالتركيز على تعظيم الأرباح والسعي لتحقيق الكفاءة الاقتصادية. فهو لا يري أي ميزة لشركة أجيال من إعداد التقارير المتكاملة مشددا على الرأي القائل أن الغرض الوحيد للشركة هو تعظيم ثروة المساهمين ولم يكن هناك أي طلب من المساهمين لاي معلومات طوعية إضافية.**

**(ج) (1) من خلال فهم الارتباط بين عمليات الشركة والبيئات التي تعمل فيها، فإدارة شركة أجيال قادرة على اتخاذ قرارات مستدامة أكثر بيئيا واجتماعيا وتخصيص الموارد الشحيحة غير المتجددة على نحو أكثر فعالية. وبالتالي فإن المعلومات الواردة في التقارير المتكاملة تمكن المستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين على فهم أفضل للكيفية التي تنجزبها الشركة بشكل كلي.**

**المزايا التالية تتوفر لشركة أجيال من تبني التقارير المتكاملة:**

 اتخاذ القرار**: الاتصالات التي تتم من خلال التقارير المتكاملة تمكن المستثمرين من تقييم أفضل للتأثير المشترك للعوامل المتنوعة، أو "رؤوس الاموال" على الشركة. وهذا بدوره قد يؤدي إلى قرارات استثمارية أفضل من قبل المساهمين وتخصيص أكثر فعالية لرأس المال من قبل الشركة.**

سمعة**: المزيد من الشفافية والإفصاح عن التقارير المتكاملة يجب أن يؤدي إلى انخفاض في مخاطر السمعة، والذي بدوره يجب أن يؤدي إلى انخفاض التكلفة والي وصول أسهل لمصادر التمويل.**

المواءمة**: التقارير المتكاملة توفر منبرا لواضعي المعايير وصناع القرار لتطوير ومواءمة تقارير الأعمال. وهذا بدوره سيقلل من الحاجة للبيروقراطية المكلفة التي فرضتها السلطات المركزية.**

**كما توفر التقارير المتكاملة المزايا التالية لأصحاب المصلحة لشركة أجيال:**

مجال الاتصالات: **إن الحصول على معلومات إضافية يساعد على تعزيز روابط التواصل بين شركة أجيال والمساهمين الرئيسيين فيها. وهذا من شأنه قد يوافق المصالح بين الشركة وأصحاب المصالح فيها بغرض تقييمها وتحسينها حسب الضرورة.**

العلاقات**: ستؤدي المعلومات إلى مستوى أعلى من الثقة والتعامل مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة. هذا التركيز على إشراك أصحاب المصلحة ينبغي أن يؤدي إلى مزيد من التشاور مع مجموعات أصحاب المصلحة وتمكين الشركة من التعامل مع مخاوفهم على نحو أكثر فعالية.**

المساءلة**: نتيجة الي المنظور الأوسع المطلوب من قبل التقارير المتكاملة سواء في شكل موارد وعلاقات والتي تؤخذ بعين الاعتبار والإطار الزمني الأطول الذي تخلق خلاله القيمة ، فهذا يجعل شركة أجيال أكثرعرضة للمساءلة عن الموارد المشتركة للمجتمع، ولا سيما الإنسان ورأس المال الطبيعي والاجتماعي.**

(2) رؤوس الأموال

**التقارير المتكاملة تبسط المعلومات المحاسبية بما انها تستغني عن مستويات غير ضرورية من التفاصيل، وتركز الاهتمام على المزيد من المعلومات الهامة. تهدف التقارير المتكاملة إلى جعل رؤوس الاموال 'والموارد والعلاقات، التي تعتمد شركة أجيال متاحة ، كما أنها توضح كيف تستخدم وتؤثر شركة أجيال علي رؤوس الاموال وتحولها على نحو فعال.**

هناك ست رؤوس اموال موصوفة في إطار التقارير المتكاملة

1. **راس المال المالي: ويشمل كل الأموال المتاحة لشركة أجيال، الذي يشمل كلاً من الديون وتمويل الأسهم و يركز هذا الوصف لرأس المال المالي على مصدر الأموال، بدلا من استغلاله والذي يؤدي إلى تملك عائد الصناعة أو صيغ أخرى من التمويل.**
2. **راس المال الصناعي. هذا هو المعدات والأدوات المستخدمة في إنتاج أو توفير الخدمات، مثل المباني والمعدات والبنية التحتية الموجهة نحو الإنتاج التي إنشاؤها الإنسان. ويشمل ذلك المعدات المتخصصة المستخدمة من قبل شركة أجيال لتطوير عقاقير جديدة. راس المال الصناعي يرسم تمييز بين المخزون (كما الأصول قصيرة الأجل)، والآلات والمعدات (رأس المال الملموس).**
3. **رأس المال الفكري. هذا هو عنصر أساسي في مستقبل المؤسسة بتحقيق أرباح، مع وجود صلة وثيقة بين الاستثمار في البحث والتطوير والابتكار، والموارد البشرية والعلاقات الخارجية، بما ان هذا يمكن ان يحدد الميزة التنافسية للمنظمة. تعتمد شركة أجيال بشكل كبير على رأس المال الفكري بما انه يمثل مفتاح النجاح المتواصل، تصبح المنتجات والمستحضرات الصيدلانية براءة اختراع والتي تمثل في نهاية المطاف قيمة مضافة للشركة ومساهميها.**
4. **رأس المال البشري. من المفهوم أنه يتكون من المعارف والمهارات والخبرة لموظفي الشركة والمديرين، بما انها ذات صلة بتحسين الأداء التشغيلي. شركات الأدوية مثل شركة أجيال هي تشتهربالمعرفة المكثفة التي تعتمد بشكل كبير على الابتكار والإبداع من العلماء الموهوبين الذين يعملون داخلها.**
5. **رأس المال الطبيعي. هو أي مخزون من الموارد الطبيعية أو الأصول البيئية التي توفر تدفق سلع أو خدمات مفيدة في الحاضر والمستقبل. سيتطلب شركة أجيال الوصول لتصفية المواد الكيميائية من أجل إيجاد حلول صيدلانية.**
6. **راس المال الاجتماعي والعلاقات الرأسمالية. يضم العلاقات داخل المنظمة، وكذلك بين المنظمة وشركائها الخارجيين تبعا للمكان الذي يحدد الحدود الاجتماعية. وينبغي لهذه العلاقات أن تعزز كلا الرفاه الجماعي و الاجتماعي.**

4 (أ) مستويات كوهلبرج للتطورالأخلاقي

**مستويات كوهلبرج الثلاث للتطورالأخلاقي الإنساني هي ما قبل التقليدي والتقليدي وما بعد التقليدي . ويتميز كل مستوى ببعض المعتقدات عن ما هو التصرف الأخلاقي وإلى أي مدى ينبغي مراعاة القواعد واللوائح التقليدية.**

**على المستوى التقليدي يفهم التصرف الأخلاقي من حيث الالتزام مع أي أو كل من ضغط الأقران / التوقعات الاجتماعية أو الأنظمة والقوانين والمبادئ التوجيهية. وينظرالي وجود درجة عالية من الالتزام بأنه يمثل موقف أخلاقي عالي للغاية. والشخص الذي يشارك أخلاقيا على المستوى التقليدي ينظرالي انه من المهم تعلم القواعد والتوقعات التي تنطبق عليه ثم الالتزام بتفاصيلها. ويمكن أن يهتم هولاء بالقواعد القانونية والقواعد الاجتماعية والمعايير المقبولة للسلوك.**

**على مستوي ما بعد التقليدي يفهم التصرف الأخلاقي من حيث التوافق مع "أعلى" أو المبادئ الأخلاقية "العالمية" من وجهة نظر الشخص الذي يهتم بها. الافتراضات ما بعد التقليدي غالبا ما تتحدى الأنظمة التنظيمية القائمة والأعراف الاجتماعية والسلوك ولذلك غالبا ما تكون مكلفةً من الناحية الشخصية، طبيعة المبادئ الأخلاقية العليا هي سلوك ذاتي وخاص بالشخص.**

سلوك ميري

**يمكن اعتبار تصرف ميري تقليدياً إذا اعتبرت انه من الاخلاق الجيدة الالتزام بتعليمات الحفاظ على سرية البيانات ولكن وصفت الحالة موقفاً تصرفت فيه ميري وفقاً لدوافع ما بعد التقليدي ويمكن ذكر عدة جوانب من سلوكها لدعم هذا:**

**لم تلتزم بشروط وظروف عقد الاستخدام والتي منعتها من نشر أي معلومات للعامة. تفضيل الشركة الحفاظ على المعلومات الداخلية سرية لنفسها كان بهدف منع الكثير من التدقيق الخارجي من قبل المجتمعات المحلية مع الحفاظ على الأداء الجيد حول الأهداف البيئية. كان يمكن أن يكون رد الأخلاقية التقليدية قد حافظ على هذه السرية في الاعتقاد بأن الالتزام بالقواعد واللوائح والقيود الحالية كانت جيدة أخلاقياً.**

**ولكن ميري تعتقد أن بعض الأمور كانت أكثر أهمية من طاعة القواعد رغم كل النوايا الحسنة فيما يخص تلك القواعد. وقد رفعت قلقها لأعلى سلطة في الشركة ولم تلقي أي تطمين، وقالت انها قد حكمت انه من الجيد جداً تجاهل القيود في الشروط والأحكام التعاقدية وفضح ما رأته أنه ظلم للمجتمع الأوسع. كان إيمانها يرجح أن تكون معنية بحقوق المجتمع لمعرفة الكيفية التي يمكن أن تؤثر بها الانبعاثات عليهم وبأنها شخص لديها الدافع الداخلي القوي للمسائل البيئية؛ تفوق غضبها علي قلقها لوظيفتها.**

**دفعت ميري ثمنا شخصيا باهظا لتصرفاتها بطردها من وظيفتها. أولئك الذين يعملون من دافع ما بعد التقليدية غالبا ما يعبرون عن ذلك من خلال عصيان أو تجاوز القيود التنظيمية القائمة (مثل العصيان المنظم، الانذار، الخ). ولذلك فمن الشائع لمثل هؤلاء الناس أن يعاقبوا سواء من قبل الدولة اومن قبل صاحب العمل أو من قبل أي منظمة أو جماعة تتأثر أعمالها. أنها تفترض نفسها في موقف أخلاقي أعلى أو أكثر أهمية من تلك التي للآخرين وتبعا لذلك غالبا ما تحمل رفض الأغلبية.**

(ب) حالة شركة فوكس - نشر تقرير بيئي

**بالنظر إلى المشاكل الأخيرة التي التي واجهت الشركة هناك مبررات قوية لزيادة الافصاح البيئي المتعلق مباشرة بهذه الشركة. النقطة الأولى لنشره هي أن الشركة تجمع بالفعل بيانات بشأن المسائل البيئية لتزويد الشركة الأم بها لاعداد تقريرها البيئي الموحد. وهذا يعني أن الأنظمة إنتاج البيانات البيئية موجودة اصلاً ولذلك فان التكاليف الحدية لاعداده ستكون معقولة نسبيا، وتهتم بصفة أساسية بصياغة صفحات المعلومات و نشرها على الموقع الالكتروني.**

**وسوف يزيد النشرمن الشفافية في الشركة، ويساعد على إصلاح العلاقات المتوترة مع جمعية سكان والصحيفة. أغضب إفصاحات ميري بوضوح هذه المجموعات ولذلك عدم الثقة من المحتمل ان يبقي نحو الشركة نتيجة لذلك. والتدابير القادرة على استعادة الثقة والشرعية تشمل زيادة الافصاح والجهود المبذولة لزيادة الشفافية في الشركة، وخاصة لأولئك الذين دأبوا على انتقادها عبر التاريخ.**

**من شأن تقرير بيئي مصاغ من حيث شرح المدخلات والعمليات والمخرجات، بما في ذلك النفايات ان يساعد الشركة على شرح نموذج أعمالها وربما توفير المعلومات للتصدي للتحديات البيئية. وهذا يمكن أن يشمل المساعدة علي مواجهة الانتقادات حول الرائحة وتلوث المياه التي ينظر إليها على أنها مشكلة من قبل السكان المحليين. على سبيل المثال قد توفر الشركة شرحا وافيا عن اسباب تصاعد أبخرة وأدخنة وما هي تلك الابخرة في حين انها قد لاتتمكن من اقباع السكان تماما، فإنهم أخيرا قد يتفهمون لماذا كانت ضرورية.**

**نشر المعلومات البيئية قد يساعد على تحسين سمعة شركة فوكس المحلية ، والذي يبدو أن لديها بعض مشاكل السمعة مؤخراً. إذا كانت الشركة ترغب في الاستمرار في التمتع بدعم من المجتمع المحلي، فعليها أن توظف معظم عمالها منه مما يحسن من سمعتها محليا. إذا بدأت مثل شركة فوكس في فقدان الدعم الضمني أو الصريح للمجتمع المحلي، فقد تعاني من حيث القدرة على توظيف الموظفين ومن حيث الدعم المحلي على سبيل المثال عندما تكون هناك حاجة إلى إذن التخطيط للبناء أو تطورات مماثلة قد يكون لها تأثير على البيئة المحلية.**

(ج) شرح الرقابة الداخلية

**في أبسط صورها الرقابة الداخلية هي أي عمل أو نظام يوضع من قبل الإدارة والتي سوف تزيد من احتمال الايفاء بالأهداف التنظيمية وحماية الأصول. وضعت تدابير الرقابة الداخلية للسيطرة على الأنشطة الداخلية في المنظمة بغرض تحقيق اغايات المقصودة. من خلال وجود أنشطة داخلية منسقة وتم تكوينها بشكل مناسب، مع وجود وسائل لقياس والإبلاغ عن مستويات الالتزام فان النفايات (أي نشاط غير ذات القيمة المضافة) سيتم تخفيضها إلى أدنى حد ممكن، ويتم اكتساب الكفاءات التي تزيد من فعالية المنظمة في تحقيق أغراضها الإستراتيجية.**

الرقابة الداخلية والبصمة البيئية

**الرقابة الداخلية مهمة للسيطرة على جميع الأنشطة الداخلية بما في ذلك النظم والإجراءات التي تقوم عليها البصمة البيئية للشركة.**

**احدي الطرق الأكثر وضوحا والتي من خلاله تكون الرقابة الداخلية ضرورية للسيطرة على البصمات البيئية هي الرقابة التشغيلية التي تقيس وتحدد استهلاك المدخلات وإنتاج الانبعاثات. من خلال تجميع دقيق لبيانات الاستهلاك البيئي والانبعاثات يمكن تحديد البصمة وبالتالي مراقبتها ومراجعتها وتحسينها. فالرقابة الداخلية القادرة على صنع هذه القياسات (في شكل الطاقة والمياه واستهلاك المواد الخام، وانبعاثات النفايات) ضرورية في قياس البصمة البيئية وبالتالي السيطرة علىها.**

**ويمكن أيضا أن تستخدم الرقابة الداخلية في إدارة الآلات والمعدات التي تستخدم في إنتاج الورق. و قد ذكرت الحالة أن المعدات القديمة في المصنع هي مصدر لزيادة انبعاثات، وهذا يعني أن صيانة ودورات استبدال الآلات هي عامل رئيسي في البصمة البيئية للشركة. فالضوابط الداخلية التي تقيس كفاءة معدات المصانع، كم من المواد التي تستهلك وكم من النفايات التي تنتج يمكن قياسها؟. هذه البيانات في المقابل يمكن استخدامها لضبط زمن الصيانة والاستبدال للمساعدة في السيطرة على البصمة البيئية.**

**الرقابة الداخلية السليمة هي جزء أساسي من الإدارة الفعالة الطبيعية للعمليات. وهي ضرورية لإنتاج معلومات دقيقة تستند عليها التقارير المنتظمة. وهذ يجعل الرقابة الداخلية قادرة على العمل كنظام إنذار مبكر لأي عدم كفاءة في النظم البيئية التي تساعد على السيطرة على البصمة البيئية. من خلال وجود رصد مستمر وفعال من الأنظمة الداخلية سوف يكون هناك وعي تلقائي عن الأهداف ومؤشرات مبكرة على أي تهديدات داخلية لتحقيق تلك الأهداف.**