

ليما شركة عائلية خاصة تم تأسيسها قبل 20 عاماً بواسطة محمد جمال والذي هو نفسه مديرها العام. تعمل الشركة في بيع معدات وأدوات الجراحة وتستورد الشركة هذه المواد وتقوم ببيعها للمستشفيات والعيادات الطبية.

تحقق لمحمد جمال أن هنالك احتمال للتوسع في سوق إستبدال المفاصل وذلك لأن الناس أصبحوا يعمرن في كثير من البلدان وذلك نتيجة لتوفر وسائل علاج وادوية أكثر فعالية وأقل تكلفة. بدأ محمد جمال قبل خمسة عشر عاماً بصناعة مفاصل في شركته تستعمل في جراحة إستبدال الركب والمخاريق. ولأن شركة ليما تعمل في صناعة أدوات الجراحة فإنها دائماً ملزمة بقوانين وأنظمة وعلماً كتابة تقارير سنوية توضح فيه إلزامها باستخدام مواد ذات مواصفات وجودة عالية كما يجب أن تحافظ على الشروط الصحية في هذه الصناعة وهذه التقارير يجب توقيعها بواسطة اثنين من المديرين.

يملك محمد جمال 51% من الأسهم وتمتلك زوجته 20% ويمتلك أخوه 29% من الأسهم وهؤلاء الثلاثة يعتبرون من مديري الشركة. وعندما بدأت الشركة في التوسع فكر المديرين الثلاثة في توظيف أفراد من العائلة وذلك أولاً لإعطائهم وظائف بالشركة وثانياً لإعطاء إحساس أن الشركة عائلية. كما بدأ محمد جمال يفكر في أنه يحتاج في مجلس الإدارة لمحاسب قانوني ذي تأهيل ليساعده في تقييم الإستثمارات وإدارة التكاليف والتدفقات النقدية كما يقوم بتقديم تقارير الإلتزام السنوي بالمعايير والقوانين ذات الصلة وتقديم التقارير المالية. وأخيراً قام بتعيين نوال علي (محاسب قانوني) في مجلس الإدارة وهي أنسة ليس لها خبرة ولكن لها طموح كبير.

محمد جمال شخصية قوية ومسيطرة وقد وصفه بعض الموظفين القدامى بالشركة بأنه لا يناقش الأمور بهدوء وسريع الغضب وأنه قادر حتى على إرهاب بقية المديرين الآخرين وأنهم لا يستطيعون معارضته وتحديه وهذا ما حصل بالفعل مع نوال علي حيث وجدته شخص لا يمكن معارضته وتحديه. وأصبحت تقوم بما يطلبه منها حتى ولو كانت غير مرتاحة أو مقتنعة بما يطلب.

وعندما بدأ التنافس في صناعة إستبدال المفاصل بدأ محمد جمال في التفكير في تخفيض تكلفة الوحدة وذلك بإستبدال بعض مواد صناعة المفاصل بمواد أقل جودة وأقل تكلفة. وهذه المفاصل المصنوعة من هذه المواد لا يمكن إكتشافها بواسطة الجراحين ولكن تزيد من مخاطر التلف والإنكسار عند إستعمالها بواسطة المرضى. وطلب محمد جمال من نوال أن تقوم بإحتساب تكلفة المواد وأيضاً التأثير على الأرباح إذا تمت هذه التعديلات وكذلك إحتساب أي تكاليف أخرى من التعديلات المطلوبة على الماكينات.

حسب أوامر محمد جمال قامت نوال علي بإحتساب التكلفة المطلوبة وقامت بالتصديق على الإستثمار وأشرفت على عمليات شراء المواد والتعديلات في طريقة الصناعة وهي تعلم تماماً أن هذه الأمور التي قامت

بها غير قانونية وغير أخلاقية. وباعتبار أن كبار المسؤولين بالشركة من العائلة مع سيطرته على نوال إعتقد محمد جمال أن هذه التعديلات في مواد الصناعة لن يتم إكتشافها.

بدأ الناس والجمهور في التعرف على هذه المشكلة عندما بدأت المفاصل الصناعية المصنوعة من هذه المواد الأقل جودة في التلف وأصابت بعض المرضى بعدوى وأمراض أخرى كما توفي بعضهم كذلك جعلت بعض المرضى الذين كانوا قادرين على الحركة سابقاً مقعدين ولا يستطيعون الحركة. وقد نشر هذه المعلومات الكاتب الصحفي علي عثمان وذلك بعد أن تم تركيب هذه المفاصل لوالدته والتي تعرضت لآلام شديدة وتسمم بالدم نتيجة لتلف هذه المفاصل الصناعية وقد قام علي عثمان بالتحقيق مع مرضى آخرين ووجد نفس المشكلة. ويعتقد علي عثمان أن المشكلة ناتجة من مخاطر عدم النزاهة والأمانة وأن المسؤولية تقع على عاتق محمد جمال ونوال علي. وقد نهت تقارير علي عثمان الجهات الرقابية والقانونية أيضاً فقاموا بالتحقيق داخل الشركة وقد تم إكتشاف أن تلف المفاصل ناتج من استخدام مواد غير مطابقة للمواصفات وأقل جودة وأطلعوا على آخر تقارير الإلتزام بالمواصفات ووجدوا أنه تم توقيها بواسطة محمد جمال ونوال وهؤلاء أكدوا في هذه التقارير إلتزام الشركة بمعايير المواصفات وجودة المواد المستخدمة في صناعة هذه المفاصل.

وقد كتب علي عثمان في صحيفته الآتي "عندما أنظر لفشل شركة مثل ليما فإنني دائماً أصل لقناعة أنه يجب تأسيس نظام قوي لإدارة المخاطر والتعريف بها وهذا ينطبق على كل الشركات وليس فقط الشركات المسجلة بسوق الأوراق المالية".

إن محمد جمال أجبر نوال على هذا السلوك ولو كان بالشركة نظام لفصل المهام والواجبات ونظام للشفافية وكشف الأسرار وأيضاً إذا كان هنالك أشخاص يقاومونه ويعارضونه ويمنعونه من السيطرة لما قام بذلك.

وقد تم إعتقال محمد جمال وتم إتهامه ببيع مواد جراحة غير مطابقة للمواصفات وغير قانونية. كما تم توجيه الإتهام لنوال وتم التحقيق معها بواسطة هيئة المحاسبة المهنية التابعة لها ، وبعد قيامها بالإستئناف تم فصلها ومنعت من ممارسة مهنة المحاسبة في المستقبل. وقد تم تصفية الشركة نتيجة لإنخفاض وتدهور المبيعات وفقد مائة وثلاثون من العاملين وظائفهم وأستمر المرضى الذين إستخدموا تلك الأجهزة في المعاناة والتي تستمر لسنوات قادمة.

## المطلوب:

(أ) ميز بين حوكمة شركة مملوكة للعائلة (شركة خاصة) مثل ليما وبين حوكمة شركة مسجلة بسوق الأوراق المالية، ووضح كيف أن محمد جمال كان يمكن أن لا يرتكب تلك الجرائم إذا كانت شركة ليما مسجلة بسوق الأوراق المالية.

(10 درجات)

(ب) أنتقد سلوك نوال كمدير مالي ومحاسب قانوني مؤهل ووضح كيف أنها تصرفت بطريقة مخالفة للمصلحة العامة.

(10 درجات)

(ج) أشرح بإختصار لماذا تختلف بعض المخاطر من قطاع لآخر، وناقش كيف أن المخاطر القانونية ملائمة أكثر للقطاع الذي تعمل فيه شركة ليما وهو إمدادات وبيع أدوات الجراحة أكثر من أي قطاع آخر.

(8 درجات)

(د) أكتب مقال مجلة متخصصة للمستثمرين في الشركات والذي يغطي النقاط الآتية:

i. ناقش فيه الفوائد المحتملة التي يمكن أن يقدمها رئيس غير تنفيذي فعال لشركة ليما (non-executive director).

(8 درجات)

ii. وضح من سياق الحالة كيف يمكن تضمين أو غرس المعرفة أو التعريف بالمخاطر (embed risk awareness) ومن ضمنها مخاطر النزاهة والأمانة في شركة مثل ليما.

(10 درجات)

الدرجات المهنية لشكل ومحتوى التقرير بالجزء (د).

(4 درجات)

(إجمالي الدرجات 50 درجة)

القسم الثاني  
أجب عن سؤالين فقط

السؤال الثاني:

في الفترة الأخيرة جاءتك مكالمة هاتفية من أمجد شعبان وهو خال أحد أصدقائك. أمجد شعبان هو المدير التنفيذي لإحدى الشركات الصناعية والتي بدأت في التوسع في السنوات الأخيرة وقد تم رصد نجاح هذه الشركة بالصحافة ونتيجة لهذا فقد تم الطلب من أمجد شعبان أن يكون مدير غير تنفيذي (Non-executive director) لإحدى الشركات المسجلة بسوق الأوراق المالية والقريبة من المكتب الرئيسي لشركته. ليس هنالك مديرين غير تنفيذيين في مجلس إدارة الشركة التي يعمل بها أمجد شعبان وهو شخصياً غير متيقن من دور هؤلاء المديرين.

لقد تم إخباره أنه من الأهمية أن يكون هنالك إختلاف أو تمييز بين المدير التنفيذي المستقل والمدير التنفيذي ولكنه لا يفهم معنى ذلك وأهميته. لقد إطلع على بعض الصحف والتي ذكرت أن المديرين غير التنفيذيين يعملون على تقليل الصراع وتضارب المصالح بين المساهمين والمديرين التنفيذيين وهو لا يفهم لماذا يكون هنالك صراع أو تضارب في المصالح وهو قلق بخصوص هذا العمل المطلوب منه. لقد تم أيضاً إخبار أمجد شعبان إذا كان يريد أن يتم الدفع له جزئياً في صورة أسهم أو خيارات أسهم مثل المديرين التنفيذيين بالشركات المسجلة بسوق الأوراق المالية.

المطلوب:

أكتب خطاباً لأمجد شعبان موضحاً فيه الآتي:

(أ) الفرق بين المديرين التنفيذيين والمديرين غير التنفيذيين المستقلين.

(5 درجات)

(ب) قم بتقييم تضارب المصالح بين المساهمين والمديرين التنفيذيين بالشركات المسجلة بسوق الأوراق المالية ، ووضح كيف أن وجود أو استخدام المديرين غير التنفيذيين المستقلين قد يساعد في التعامل مع هذه المشكلة.

(13 درجات)

(ج) ناقش القضايا المرتبطة بالدفع بواسطة الأسهم أو خيارات الأسهم للمديرين غير التنفيذيين.

(7 درجات)

(الإجمالي 25 درجة)

### السؤال الثالث:

زاس سلسلة من المقاهي ولها 75 مقهى في مختلف مناطق الدولة. ظهرت حديثاً مجموعة من المشاكل الأخلاقية في مجموعة زاس . تم عقد عدد من الإجتماعات الطارئة لمجلس الإدارة لمناقشتها وهذه المشاكل الأخلاقية عبارة عن:

(1) السرقة من المتاجر:

تم فصل ثلاثة من الموظفين وذلك لسرقتهم أموال و بضاعة من متجر واحد. وقد تم إكتشاف هذه السرقة نتيجة أن أحد الذين قاموا بالسرقة قام ببيع البضاعة في نفس مباني المتجر الذي يعمل فيه وقد قام أحد العملاء بإبلاغ المدير العام لشركة زاس بالأمر مما أدى لكشف الأثنين الآخرين الذين قاموا بالسرقة أيضاً.

(2) التعامل في المخدرات:

تم إعتقال أحد مديري المتاجر عند إكتشاف أنه يقوم ببيع مخدرات في المتجر. لقد تم إكتشاف هذا الأمر بعد أن أبلغ أحد العملاء بذلك. أظهرت تحقيقات الشرطة أن هذه الأمور كانت تحدث خلال فترة عشرة شهور.

(3) الشراء من السوق الموسمية للمزارعين:

حسب حملة قامت بها شركة زاس فإنها أعلنت أن الشركة تهدف لتوريد كل البضاعة من السوق الموسمية للمزارعين. ولكن أحد الموظفين القدامى بالمكتب الرئيسي لشركة زاس أعلن في الصحافة أن 60% من البضاعة يتم جلبها أو شراؤها من سوق المحاصيل. أظهرت تحقيق في الأمر أن نسبة الشراء من هذه السوق حوالي 80% وحسب المعلومات التي تم الحصول عليها من الموردين فإن هذه النسبة إنخفضت بحوالي 5% عن العام السابق.

إهتم المدير العام لشركة زاس بكل هذه القضايا ، ويعتقد أن هذه المشاكل أو القضايا أظهرت أن شركة زاس لها ثقافة أخلاقية ضعيفة مما يدمر سمعة الشركة. ولذا فإن المدير العام يرغب في وضع معايير تحسن من ثقافة الشركة ويريد من موظفي المراجعة الداخلية الذين تم تعيينهم مؤخراً أن يتأكدوا أن هذه المعايير فعالة.

### المطلوب:

(أ) أوصي بوسائل الرقابة المطلوب تطبيقها والتي سوف تخفض هذه المشاكل المرتبطة بالمخاطر الأخلاقية. (15 درجة)

(ب) ناقش مدى المسؤولية الملقاة على عاتق المراجعة الداخلية للتأكد من أن المشاكل الأخلاقية لن تحدث لاحقاً. (10 درجة)

(الإجمالي 25 درجة)

### السؤال الرابع:

أراند أيه (R and A) هيئة إستثمارية كبيرة بالإمارات. وإستراتيجيتها كانت تقليدياً أن تمتلك حصة صغيرة في أكبر مائة شركة مسجلة بسوق الأوراق المالية. وتتراوح حصتها في كل شركة بين 2% إلى 10% وتقوم بإدارة صندوق إستثماري لأكثر من 2 مليون عميل. تم تأسيس (R and A) قبل أكثر من 20 عاماً. وتعتقد (R and A) أن لها مسئولية إجتماعية (CCR) وكجزء من هذه المسئولية الإجتماعية قامت مؤخراً بشراء 100% من أسهم شركة ناتكو (وهي شركة متخصصة في بناء المساكن) وتمتلك شركة ناتكو عدد كبير من الأراضي الصالحة لبناء منازل مستقبلية قليلة التكلفة. وحسب التقارير في موقع (R and A) للإنترنت فإن السبب في شراء ناتكو هو وجود شح في المساكن بالدولة وذكرت (R and A) أن هنالك حاجة إجتماعية قوية لمثل هذه المساكن القليلة التكلفة وأنها ستسعى لإنشاء مئات من هذه المنازل سنوياً.

ترغب شركة ناتكو في بناء مجموعة كبيرة من هذه المنازل الجديدة في دبي وقد منحت السلطة المحلية الإذن للشركة لتقوم بعملية البناء. ولكن بقرب ذلك المكان الذي تمت الموافقة عليه توجد جامعة محلية عارضت بشدة هذا الأمر لأن المباني الجديدة سوف تقضي على مناظر طبيعية حول مساكن الجامعة وهذه المناظر الطبيعية تساعد في إستقطاب الطلاب والأساتذة للجامعة. تمتلك السلطة المحلية أسهم في (R and A) كما تستثمر إحتياطاتها المالية في هذه الهيئة الإستثمارية. كذلك للجامعة المحلية أموال مستثمرة في (R and A) ولكن بصورة أقل من السلطة المحلية.

#### المطلوب:

(أ) ميز بين المساهمين العاديين (مساهمة الأشخاص) وبين مساهمة الهيئات في الشركات المسجلة بسوق الأوراق المالية وناقش مشكلة الوكالة التي تظهر في هذه الحالة عند إحتفاظ هيئة مثل (R and A) بأموال في صناديق إستثمارية لمصلحة مستثمرين.

(7 درجات)

(ب) أشرح الفرق بين مسئولية الشركة الإجتماعية (Corporate social responsibility) وإستراتيجية المسئولية الإجتماعية (Strategic Corporate social responsibility) وناقش بالحجج والبراهين موضحاً أن شراء شركة ناتكو يعتبر مثال لإستراتيجية المسئولية الإجتماعية.

(10 درجات)

(ج) وضح كيف أن مطالب أصحاب المصلحة قد تتضارب في بعض الأحيان مستخدماً نموذجاً مناسب لتحليل أصحاب المصلحة قم بتقييم دعاوي أو مطالب كل من السلطة المحلية والجامعة المحلية بخصوص تطوير تلك المباني.

(8 درجات)

(الإجمالي 25 درجة)

(أ) يتم تسجيل الأعمال العائلية لدى مسجل الشركات كشركة خاصة ذات مسئولية محدودة وأسهم هذا النوع من الشركات يمتلكه افراد العائلة ولا يتم تداول الأسهم بالبورصة ولا يمكن شراؤها أو بيعها بواسطة الجمهور أو الهيئات.

بالنسبة للشركة المسجلة أو المقيدة بالبورصة فإن أسهمها يتم شراؤها وبيعها بواسطة الجمهور والهيئات كما على هذا النوع من الشركات الإلتزام بمواثيق الحكومة (Governance Codes) وكذلك الإلتزام بمعايير الرقابة ووجود نظام فعال للرقابة الداخلية كما يجب تعيين عدد من المديرين غير التنفيذيين بمجلس الإدارة في شكل لجان مثل لجنة المراجعة ولجنة المخاطر ولجنة المكافآت والتعيينات. كما يجب على الشركة المقيدة بالبورصة الإلتزام بالشفافية في عملياتها ومعلوماتها.

أما الشركة الخاصة فعليها الإلتزام بالقوانين وأنظمة الضرائب ولكن ليست ملزمة بقوانين البورصة وسوق الأسهم.

إن سلوك محمد جمال غير قانوني وغير أخلاقي . إن وجود عدد كبير من أفراد العائلة في وظائف قيادية وكموظفين جعلهم ينفذون أوامره وتعودوا على أسلوب إدارته وحتى نوال علي والتي ليست من العائلة لم تستطيع أن تتحداه وأنصاعت لأوامره. ولأنه لا يوجد مساهمين خارجيين للشركة فليس هنالك أحد يمكن أن يعارضه أو يفرض عليه تغيير قراراته من كل ذلك نخلص إلى أنه ما كان لمحمد جمال أن يرتكب تلك الجرائم إذا كانت شركة ليما مسجلة وملتزمة بقوانين البورصة والحوكمة.

(ب) لقد تصرف نوال بطريقة مخالفة لوضعها كمحاسب قانوني مؤهل ونفذت كل تعليمات محمد جمال وقامت بإحتساب التكلفة المطلوبة لصناعة المفاصل الجديدة وقامت بالتصديق على الإستثمار وأشرفت على عمليات شراء المواد والتعديلات في طريقة الصناعة وهي تعلم تماماً أن هذه الأمور التي قامت بها ليست قانونية وغير أخلاقية ، كذلك قامت بالتوقيع على تقرير الإلتزام بالمعايير المطلوبة وتعلم أن المعلومات التي ذكرتها غير صحيحة. إنها كمحاسب قانوني ملزمة بالمواثيق الأخلاقية ولذا فإن هنالك عدم إلتزام وإهمال من جانبها.

على كل المهنيين ومن ضمنهم المحاسبون القانونيون الإلتزام بمعايير عالية من النزاهة والسمعة الحسنة كما لهم مسئولية تجاه المصلحة العامة بالنسبة لنوال علي فإنها في هذه الحالة (case) تصرفت بطريقة معاكسة أو ضد المصلحة العامة ، لقد ساعدت في تصنيع مفاصل غير صالحة للإستخدام وغير مطابقة للمواصفات مما أدى لمرض وموت العديد من الناس الذين إستخدموا هذه المفاصل الصناعية. وسيؤدي هذا لعدم ثقة الناس في المهنيين مثل نوال علي والتي ظهر من تقارير علي عثمان أنها متورطة في هذا الأمر وكان عليها المحافظة على ثقة الجمهور في مهنتها.

(ج) لا تنطبق كل المخاطر على كل أنواع الأعمال أو الأنشطة بصورة متشابهة ولكنها تختلف من نشاط لآخر. حسب هذه الحالة فإن المرضى قد يقومون برفع قضايا على شركة ليما وذلك للضرر الذي حدث لهم من

تركيب هذه المفاصل الغير مطابقة للمواصفات وقد يرفع البعض قضاياها حتى على المستشفى أو المستوصف الذي قام بالعملية أو أي طرف ثالث وقد يطالبون بالتعويض عن الأضرار التي حدثت لهم.  
(د) (i) غرس أو التعريف بالمخاطر في العمل (Embed risk awareness) :

يمكن لشركة مثل ليما إنشاء لجنة أو إدارة للمخاطر ويمكن لهذه اللجنة أن تقوم بغرس أو التعريف بكل المخاطر التي تحيط بالعمل إذا ما كانت مخاطر داخلية أو خارجية. إن وجود نظام لإدارة المخاطر يمكنه أن يعمل إذا تم غرسه أو تعريفه لكل مستويات المنشأة من مديرين وبقية العاملين بالشركة وكان هنالك نظام للإتصال وتبادل المعلومات بالشركة. إن إدارة المخاطر تتكون من العناصر التالية، أولاً يجب تحديد المخاطر التي تتعرض لها المنشأة قبل مواجهتها، ثم العمل على تحليل هذه المخاطر وذلك بوضع سياسات لإدارة المخاطر ثم العمل على مراقبتها ومتابعتها. كذلك يمكن تحويل بعض المخاطر وذلك بتحويلها لشركات التأمين مثلاً. وهذه غالباً تنطبق على المخاطر التشغيلية. أيضاً يمكن تجنب المخاطر وذلك بعدم الدخول في أي عمليات يمكن أن تؤثر في سمعة الشركة أو استمرارها. كذلك يمكن للجنة المخاطر محاولة تخفيض آثار المخاطر في حالة حدوثها وأخيراً هنالك إستراتيجية قبول المخاطر وهذه الإستراتيجية يتم إتباعها عندما تكون آثار المخاطر قليلة. إن وجود إدارة للمخاطر وكذلك وجود نظام لغرس والتعريف بالمخاطر بشركة ليما كان يمكن أن يمنع حدوث ما حدث والذي أدى في النهاية لتصفية الشركة وفقد موظفيها لأعمالهم.

2- إلى السيد أجد شعبان

المدير التنفيذي لشركة.....

حسب مكالمتك الهاتفية معي مؤخراً فإنني أكتب لك بخصوص المعلومات المطلوبة عن المديرين غير التنفيذيين المستقلين.

(أ) حسب إرشادات وموجهات موثيق الحوكمة فإن المدير غير التنفيذي هو شخص ليس له إرتباط بالشركة لأنه مستقل. يجب أن يعطى المدير غير التنفيذي رأيه بخصوص شؤون أو أمور الشركة بدون أي تأثير من أي مدير تنفيذي أو مساهم لذا لن يكون مستقلاً إذا كان يمثل مثلاً مصالح مساهمين أو ممولين معينين. كذلك فإن المدير التنفيذي الذي له علاقة شخصية مع أحد أو مجموعة من المديرين التنفيذيين لن يكون مستقلاً، كذلك المدير التنفيذي السابق لإحدى الشركات والذي يعطى وظيفة مدير غير تنفيذي لدى تقاعده من نفس الشركة يعتبر غير مستقل.

(ب) قد تضارب المصالح :

قدي يحدث تضارب في المصالح عندما يتخذ المديرين التنفيذيين قرارات ليست في مصلحة مساهمي

الشركة. وقد يحدث التضارب في الحالات التالية:

(i) المكافآت والحوافز:



إذا كان قرار الحوافز والمكافآت يتم إتخاذه بواسطة المديرين التنفيذيين فإنهم سوف يحددون لأنفسهم مبالغ كبيرة من المكافآت، كذلك إذا كانت الحوافز مرتبطة بالأداء مثلاً تحقيق أرباح قصيرة الأجل فإن المديرين التنفيذيين سيسعون لتحقيق هذه الأرباح قصيرة الأجل وسوف يتجاهلون الأرباح طويلة الأجل التي سوف تكون في مصلحة المساهمين. ولكن حسب حوكمة الشركات فإنه يجب إنشاء لجنة للحوافز والإنشاءات مكونة من عدد من المديرين غير التنفيذيين والتي سوف تقرر المكافآت والحوافز للمديرين التنفيذيين والتي ستكون متماشية مع أهداف كل من المديرين التنفيذيين والمساهمين.

#### (ii) التقارير المالية:

قد يقوم المديرين التنفيذيين بالتلاعب بالحسابات والقوائم المالية حتى يظهر نتائج مالية جيدة تكون في مصلحتهم. ولكن يجب على مجلس الإدارة إنشاء لجنة للمراجعة مكونة من مديرين غير تنفيذيين يكون بينهم شخص ذو خبرة مالية للنظر في التقارير المالية ومتابعة نظام الرقابة الداخلية كذلك تعمل هذه اللجنة على ترابط عمل المراجعين الخارجيين مع المراجعين الداخليين.

#### (iii) تعيينات مجلس الإدارة:

قد يسعى رئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي في تعيين أشخاص موالين لهم لذا يجب أن يكون هنالك لجنة للتعيينات تقوم بالتعيينات وتعمل على موانة مجلس الإدارة كما تتابع عملية التعاقب في مجلس الإدارة. كذلك يجب أن يتدخل المديرين غير التنفيذيين في حالات الإستحواذ أو الدفاع عن الشركة في حالات إستحواذها بواسطة شركات أخرى ويعملوا بصورة تكون في مصلحة الشركة ومساهميها.

#### (ج) (i) الدفع عن طريق الأسهم:

في أغلب الشركات يتم دفع مبالغ ثابتة للمديرين غير التنفيذيين بدون أي حوافز ولكن بعض الشركات تقوم بإعطاء أسهم للمديرين غير التنفيذيين بإعتبار كلما كان المدير غير التنفيذي يمتلك حقوق ملكية كلما تابع قضايا المساهمين ولكن قد يهتم المدير التنفيذي بالأرباح قصيرة الأجل الناتجة من بيع أسهمه أكثر من مصالح الشركة طويلة الأجل وإحتياطي لهذا الأمر قد تحصل الشركة على موافقة المدير غير التنفيذي في عدم بيع أسهمه إلا بعد أن يترك الشركة.

#### (ii) الدفع عن طريق خيارات الأسهم:

يتم تحفيز المديرين التنفيذيين بواسطة خيارات الأسهم فإذا تم تحفيز المديرين غير التنفيذيين بهذه الخيارات فإنهم قد يسعون لأن تتماشى مصالحهم مع مصالح المديرين التنفيذيين. وحسب موثيق الحوكمة لبريطانيا مثلاً فإن حصول المديرين غير التنفيذيين يجب أن يتم بعد موافقة مساهمي الشركة. كذلك إذا تم ممارسة أي خيارات بواسطة المدير غير التنفيذي فإنه يجب الإحتفاظ بهذه الممارسة سنة على الأقل بعد ترك المدير غير التنفيذي لمجلس إدارة الشركة.

(3)

(أ) يجب على مجلس الإدارة توجيه موظفي الشركة للإلتزام بالأخلاق في العمل كما على مجلس الإدارة نفسه أن يظهر للموظفين إلتزامه بالمعايير الأخلاقية. كذلك يجب وضع ميثاق أخلاقي وعلى الموظف أن يقرأ هذا الميثاق ويلتزم به عند إلتحاقه بشركة زال. كما يجب أن يكون هذا الميثاق واضح وليس به لبس أو غموض. حسب حملة الشركة فإنها أعلنت أنها تقوم بتوريد 100% من البضاعة من السوق الموسمية للمزارعين وقد ظهر أنه لا يمكن في الوقت الحالي تحقيق هذا الهدف ويمكن أن يكون لسبب أن المديرين قاموا بالشراء من جهات أخرى بسبب إعتقاد أنه توجد منفعة إقتصادية من ذلك. ويمكن حل هذه المشكلة بإنشاء وحدة شراء مركزية لشراء المحاصيل لكل المتاجر. كذلك يجب على الشركة توظيف موظفين أكفاء لهم سلوك أخلاقي مشرف. كما يجب تقييم الموظفين بصورة منتظمة ويتم رفع ذلك للإدارة. كذلك يجب أن يكون هنالك طرق أو وسائل للعقوبة لكل موظف لا يلتزم بالأخلاق في العمل. كذلك يجب نقل مديري المتاجر على فترات منتظمة حتى لا يكون هنالك تواطؤ بين الموظفين والمديرين. لقد تم إبلاغ الإدارة بالسرقة وموضوع المخدرات بواسطة العملاء. يجب على الإدارة أن تحدد للموظفين لمن يرفعوا شكاوهم إذا وجد ثل هذا السلوك. كذلك على مجلس الإدارة أن يتابع تقارير المراجعة الداخلية وتقارير المراجعة الخارجية ويعمل على حل أي مشاكل في وقتها.

(ب) يمكن لمجلس الإدارة أن يحدد مسئوليات إدارة المراجعة الداخلية والمراجعة الداخلية لأنها تعمل وتغطي تفاصيل كثيرة في العمل فهي مسؤولة عن إكتشاف الغش والإحتيال ليس مثل المراجعة الخارجية التي تهتم بالغش أو الإحتيال الذي له تأثير جوهري على القوائم المالية. إن مراجعة وفحص مشتريات المتاجر كان يمكن أن يحدد إذا ما كان الشراء مع تجار المحاصيل الموسمين أم لا. كذلك عدم الإستجابة لتحقيق المراجعة الداخلية أو السجلات غير المكتملة كل هذه علامات تتطلب التركيز عليها لتقليل مثل هذه المخاطر. كذلك يجب على المراجعة الداخلية عمل تقارير دورية للإدارة توضح المشاكل ووسائل علاجها. كذلك المراجعة المفاجئة للمخزون والنقدية يمكن أن تظهر أن هنالك فروقات ناتجة من السرقة أو غيرها. كذلك لا يستطيع المراجعون الداخليون إكتشاف أي غش أو إحتيال إلا إذا توفرت المعلومات لهم داخل العمل. لقد أخفى المدير الذي يتعامل في المخدرات أي معلومات وكذلك لم يبيع بالمعلومات أي من الموظفين لذا لم يكتشف المراجع الداخلي أي شئ عن هذه المخدرات كذلك يجب أن تضع الإدارة نظام لإكتشاف الغش والخطأ وليس من أدوار المراجع الداخلي وضع هذا النظام.

(4)

(أ) يشتري ويبيع كثير من الأشخاص أو الأفراد اسهم من الشركات المسجلة بالبورصة كما نجد نوع آخر من المساهمين وهم مساهمين الهيئات مثل البنوك ، شركات التأمين وشركات الإستثمار الخاصة وهذه تمتلك عدد كبير من الأسهم أكثر من الأفراد ولها راس مال كبير.

إن دور مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية للشركة المسجلة بالبورصة هو تعظيم ثروة المساهمين لأن الإدارة أو مجلس الإدارة يديرون الشركة بالنيابة عن هؤلاء المساهمين. في هذه الحالة أو السيناريو نجد شركة (Rand)

(A) تمتلك أسهم في الشركات المسجلة بالبورصة بالنيابة عن الأشخاص أو الأفراد أو الهيئات الأخرى وبذا فإن المعلومات التي تخص هذه الأسهم تحتفظ بها شركة (R and A). في هذه الحالة نجد شركة (R and A) إشترت شركة ناتكو لتساعدها في بناء منازل تحقق بها مسئوليتها الإجتماعية لذا فإن الأشخاص أو الهيئات الذين إستثمروا أموالهم في (R and A) قد يجدون أن شراء هذه المنازل ليس أولوية والتي لن تضيف لثروتهم أي شئ. وبهذه الصورة فإن هنالك مشكلة وكالة لأن الأشخاص أو الأفراد غير متأكدين أن (R and A) تعمل على تعظيم ثروتهم.

(ب) إن إستراتيجية المسئولية الإجتماعية لأي شركة يجب أن تدعم الأنشطة الرئيسية لهذه الشركة لأن كل أصول الشركة يمتلكها المساهمون ولذا فإن كل الأنشطة ومن ضمنها المسئولية الإجتماعية يجب أن تدعم تعظيم ثروة المساهمين. إن شراء الشركة للقيام ببناء المساكن قد يزيد من العائدات لشركة (R and A) كذلك فإن الأشخاص والهيئات قد يستثمرون في (R and A) باعتبارها تدعم المسئولية الإجتماعية. إن (R and A) هي شركة إستثمارية ويعتبر شراؤها لشركة ناتكو وهي شركة بناء نوع من التنوع في إستثماراتها ويمكن لهذا التنوع أن يقوي أعمال الشركة لأن العائدات والمخاطر سوف يتم توزيعها على المجموعة.

(ج) تتضارب مطالب أصحاب المصلحة دائماً ففي هذه الحالة أو السيناريو نجد أن الجامعة المحلية ترفض بناء المساكن في حين أن السلطة المحلية موافقة على ذلك. يمكن إستخدام نموذج أو مصفوفة مندلو لتحليل أصحاب المصلحة حسب نفوذهم ومصالحهم. للسلطة المحلية نفوذ لأنها هي التي تقوم بالتصديق والموافقة على المشروع كذلك لها مصلحة في أن يتم بناء منازل قليلة التكلفة للسكان كما لها مصلحة أن تكون هيئة (R and A) لها أرباح كبيرة لأنها أحد المساهمين في الهيئة وتمتلك أسهم كثيرة. من ناحية أخرى فإن الجامعة المحلية ليس لها نفوذ من السلطة المحلية وإستثماراتها في (R and A) أقل من السلطة المحلية. من ناحية أخرى تعتبر الجامعة أن إنشاء المساكن سوف يقض على المناظر الطبيعية حول مساكنها. إن مطالب السلطة المحلية وكذلك مطالب السكان المحليين للمساكن أكثر قوة من إستمرار المناظر الطبيعية ولذا قد يتم بناء هذه المساكن.

## First section

### QUESTION (1) Compulsory:

1

Lima surgical supplies were founded 20 years ago by entrepreneur Mohamed Jamal who has been the company's chief executive since the outset. Incorporated as a private company, Lima began by importing small surgical devices such as syringes and bandages, and selling them to hospitals, clinics and medical facilities. But the company began to grow rapidly when Ms Mohamed Jamal realised the potential of a growing market in knee and hip joint replacements as the population in many countries was rapidly ageing due to the wider availability of more effective, low cost medicines. Fifteen years ago, he began to manufacture the surgical hip and knee joints used for most joint replacement surgery. As a company operating in the surgical supplies industry, Lima has always been subject to regulation and must complete compliance reports every year to declare that it is using surgical grade materials for its manufacturing and also that it maintains the requisite level of hygiene in its processes. These reports are a legal compliance matter and must be signed by two directors.

Lima surgical supplies have been a private family (or 'insider') company throughout its history. Owned jointly by Mr. Mohamed Jamal, his wife and brother, Mr. Mohamed Jamal owns 51% of the shares, his wife, 20% and his brother 29%. All three are directors of Lima surgical supplies. As the company grew, they sought to employ members of the extended family as much as possible, partly to provide them with jobs and partly to 'give a feeling of family' in the company. It was often described as a 'tight-knit' culture with family members occupying the senior positions and with few appointments made from outside the company to important roles. When the company grew to a certain size, Mr. Mohamed Jamal decided that he needed a qualified accountant on the board of directors to help with investment appraisals, costing, cash flow management, compliance issues and financial reporting. He eventually appointed Naul Ali, a relatively inexperienced but ambitious person to the board. This was her first role as finance director.

Mohamed Jamal was known to be a strong and dominating person. Some former employees described him as a bully who was unable to discuss matters in a calm manner. He was described as quick to anger and capable of intimidating even his senior colleagues such that they would feel unable to challenge him at all. This was also the case with Naul Ali, the new finance director. She found him overbearing and impossible to challenge. She always did as he asked, even when she felt uncomfortable with what she was being asked to do.

When the joint replacement industry became more competitive, Mr. Mohamed Jamal had the idea that he could reduce the company's unit costs by switching some of the surgical-grade materials used in manufacture for a cheaper industrial grade instead. Such a switch would be undetectable to the surgeons using the artificial joints but did increase the risk of fracture and deterioration once the replacement joints were used in a patient. Mr. Mohamed Jamal asked Nual Ali, as an accountant and finance director, to produce detailed costing calculations for the switch and to forecast how this change would affect profits. She also calculated the costs of retooling the factory to allow the industrial grade material to be used. Later, on Mr. Mohamed Jamal instruction, she approved the investment and oversaw the changes in manufacturing and the purchasing processes, in the full knowledge that such changes were both illegal and unethical. Mr. Mohamed Jamal assumed that because many of the senior employees were family members, and that he could control Nual Ali, that the switch to industrial grade material would go undetected.

The problem came to the public attention some time later when joints made from the inferior material began to deteriorate and immobilise previously mobile patients. The industrial grade material used in the joints often caused infection in patients and some vulnerable patients died of the effects of the product failure.

Ali Osman was the investigative journalist who brought the problems at Lima to national attention. He thought that the problems arose as a result of a probity risk and that the probity or integrity failure was on the part of Mr. Mohamed Jamal and Nual Ali. Mr. Ali Osman mother had received a Lima hip joint and subsequently experienced a great deal of pain and distress when the joint deteriorated, producing some unfortunate side effects including blood poisoning. Although his mother was able to have the joint safely removed and replaced by a better quality artificial joint, Ali Osman researched further and found other patients who had not been so fortunate. It was Ali Osman investigations into Lima which alerted the regulatory authorities to the use of the inferior materials in the joints. It soon emerged that the cause of the increased failure of the implants was the use of the inferior industrial-grade material.

When the regulator responsible for the safety of surgical supplies discovered, thanks to Ali Osman research, why the joints degraded, they investigated the use of the inferior materials. The legal officers investigating the case noted that two directors had signed the most recent compliance reports, certifying that the company was fully compliant with material usage and quality standards. These were Mr. Mohamed Jamal and Nual Ali.

Whenever I look at company failures such as that at Lima, I become increasingly convinced that robust ways of embedding risk awareness and risk management are essential in all companies and not just in listed companies. Mohamed Jamal he bullied a young accountant, Miss Nauval Ali, into highly unprofessional behaviour. Had a whistle blowing system been in place, or a separation of roles at the head of the company, Mr. Mohamed Jamal could not have done this terrible thing. Someone would have challenged him and told him not to be so unethical and arrogant.

Once the case came to the public attention, Mr. Mohamed Jamal was arrested and prosecuted for the illegal sale of non-compliant surgical materials. Nauval was also prosecuted and then investigated by her professional accounting body.

After an appeal, she was 'struck off', thereby preventing her from working as an accountant in the future. The company itself was wound up after sales declined, and all 130 employees lost their jobs. Patients continue to suffer the effects of the defective joint replacements and will do for several years into the future.

**Required:**

**(a) Distinguish between the governance of a family-owned company like Lima and a publicly listed company, and explain how Mr. Mohamed Jamal may not have committed the offences he did if Lima had been a publicly listed company.**

(10 marks)

**(b) Criticize Nauval Ali behaviour as the finance director and a qualified accountant, and explain how she acted against the public interest.**

(10 marks)

**(c) Briefly explain why some risks vary by industry sector and discuss why legal risk might be more relevant to surgical suppliers like Lima than in some other industry sectors.**

(8 marks)

**(d) Write an article for the specialist magazine Investors in Companies which covers the following points. You may assume that the magazine has an educated readership.**

**(i) Discuss the potential benefits which an effective non-executive chairman could have brought to Lima.**

(8 marks)

**(ii) Explain, in the context of the case, how risk awareness, including probity risk, might be embedded in a company like Lima.**

(10 marks)

**Professional marks will be awarded in part (d) for tone, format and flow of the article.**

(4 marks)

**(50 marks)**

**Second Section: Answer two questions only**

**2**

You have recently received a phone call from an uncle of a friend of yours, Amjed Shapan. He is the managing director of a manufacturing firm that has been expanding over the last few years. Its success has been noticed in the press, and as a result he has been asked to become a non-executive director of a listed company based near to his own company's headquarters.

Amjed Shapan Company does not have any non-executive directors on its board and he is somewhat uncertain about their role. In particular he has been told that the distinction between independent and non-independent non-executive directors is important, but does not understand what it means and why it is significant. He recalls reading somewhere in a newspaper that non-executive directors are meant to 'keep the peace' between the executive directors and the shareholders. He doesn't understand why there should be a conflict and is worried about what he'll have to do.

Amjed Shapan has also been asked whether he wants to be paid in shares or options, in line with the way executive directors are paid in the listed company.

**Required:**

Write a letter to Amjed Shapan

**(a) Explaining the distinction between independent and non-independent non-executive directors.**

(5 marks)

**(b) Assessing the main areas for a potential conflict of interest between the shareholders of a listed company and its executive directors, and explaining how the use of non-executive directors should help to deal with this problem.**

(13 marks)

**(c) Discussing the issues connected with paying NEDs in shares or share options of the company.**

(7 marks)

**(Total 25 marks)**

3

Zas is a chain of coffee shops that operates 75 shops in its home country. A number of ethical problems have recently arisen at Zas, and an emergency meeting of its board has been convened to discuss their implications.

***Thefts stores:***

Three employees in one shop have been dismissed for thefts of both products and cash. These thefts were only identified because one of the employees was foolish enough to steal, and then sell, the bags of coffee beans on the premises of the Zas coffee shop in which he worked. A customer reported the incident to the chief executive of Zas and an investigation of the shop revealed that two other employees had also been involved in the theft.

***Drug dealing:***

One of the coffee shop managers was reported by a customer, and subsequently arrested, for selling illegal class A substances in his Zas coffee shop and allowing drugs to be taken on the site. Police investigations showed that this had been taking place for at least ten months.

***Fair trade:***

A routine advertising campaign promoting Zas stated, 'Zas is aiming to have all its coffee supplied by fair trade suppliers'. However, a former Zas head office employee recently stated in the national press that only around 60% of Zas coffee was procured from fair trade suppliers. An investigation revealed that the figure was in fact around 80% but the percentage bought from fair trade suppliers had by 5% over the past year.

Zas's chief executive is very concerned about all these issues. He feels that they demonstrate that Zas has a poor ethical culture and could seriously damage the company's reputation. He wishes to introduce measures to improve Zas's ethical culture. He wishes to use the company's recently appointed internal auditors to ensure that the measures are effective.

**Required:**

**(a) Recommend the control mechanisms that should be implemented to reduce the problems associated with the ethical risks.**

(15 marks)

**(b) Discuss the extent of the responsibilities of internal audit for ensuring that the ethical problems do not recur.**

(10 marks)

**(Total 20 marks)**



4

(R&A) is one the largest institutional investors in the country. Its investment strategy has traditionally been to own a minor shareholding in each of the top 200 companies on the stock exchange. The R&A shareholding is typically between 2% and 10% of each company and it managers funds for over two million clients.

Established over 20 years ago, R&A has always believed itself to be socially responsible. As part of its CSR strategy, R&A recently purchased 100% of the shares in a national house builder. Natco, which it owned as a direct holding and did not include in its managed funds. Natco, in turn, owned a large amount of land suitable for future low cost housing development. The R&A website reported that the reason for this purchase was to address by having outright ownership of Natco. R&A reported that there was a large social need for affordable homes, and it hoped create many hundreds of new low cost homes each year.

Natco wanted to build a large estate of new homes in local Dubai and the local government authority granted the required building permission. But the nearby university strongly opposed it because it believed the new houses would ruin what was considered to be a panoramic view from the university campus which helped it to recruit staff and students to the university. Both the local government authority and the university had money from reserves invested as clients. (i.e. fund investors) with R&A, but with the university having a substantially smaller investment in the fund than the local government authority. The local government authority also owned shares in R&A, meaning that it was both an investor in funds and a shareholder in R&A.

**Required:**

- (a) Distinguish between private and institutional shareholders, and discuss the agency problems which might arise when an institutional shareholder such as R&A holds money in funds on behalf of clients (i.e. investors in R&A funds). (7 marks)**
- (b) Explain the difference between 'corporate social responsibility (CSR) strategy' and 'strategic CSR' and construct the argument that the purchase of Natco (the house builder) is an example of strategic CSR. (10 marks)**
- (c) Explain how stakeholder claims are sometimes in conflict and, using a suitable stakeholder analysis framework, assess the competing claims of the local government authority and the local university in the proposed housing development. (8 marks)**

(8 marks)  
(25 marks)