

نشر مؤخراً تقرير بواسطة المنظمة الدولية للمحاسبة حول مستقبل بعض المواد الكيميائية النادرة والمستخدم في بعض العمليات الصناعية . وذكر التقرير أن بعض هذه المواد الكيميائية والضرورية لكثير من العمليات الصناعية أصبحت نادرة جداً، وهنالك الآن صعوبات لإمداد مدخلات بعض السلع مثل وحدات دوائر الكمبيوتر والبطاريات القابلة لإعادة الشحن والمستخدم في السلع الإلكترونية، واحدة من هذه المواد الكيميائية النادرة والشديدة السمية هي مادة TY2 والتي أصبحت نادرة وغالية جداً. هذه المادة تتطلب معالجة كيميائية دقيقة وبالرغم من أنها تستخدم بكميات صغيرة في كل وحدة إنتاج ولكن نسبة لتكلفتها العالية فإن عدم الإستخدام بفعالية سيؤدي إلى زيادة غير مقبولة في تكلفة المنتج النهائي.

وتوصل التقرير لإستنتاج التالي الوارد في هذه العبارة (بإختصار نحن نعيش خارج هذا الكوكب والشركات التي تستخدم هذه المواد قد تواجه مخاطر جديدة وقد تصبح غير مقبولة إجتماعياً لإستخدامها هذه المواد وأخيراً إذا توقف إمداد هذه المواد فإن التصنيع سيتوقف).

إحدى الشركات التي تعتمد على إمدادات مستمرة ومضمونة من مادة TY2 هي شركة هابكو وهي شركة مدرجة بالبورصة و مقرها إحدى الدول الأوربية المتقدمة، وظلت هذه الشركة لعدة سنوات تصمم وتطور منتجاتها بدولة مقرها ثم قامت بإسناد عمليات التصنيع (outsource) لشركة أخرى هي شركة تسلاندر ومقرها إحدى دول العالم الثالث النامية، وهذا يعني أن شركة تسلاندر تصنع هذه المنتجات حسب التصميم والمواصفات الفنية المتفق عليها مع شركة هابكو. هذا التعاون أعطى شركة هابكو ميزة تنافسية لتصنيع منتجاتها في بلد نامي تتوفر فيه الأراضي والعمالة الرخيصة.

تحاول شركة هابكو التأكد أن ظروف العمل والمسؤولية البيئية في الشركة التي تسند إليها عمليات التصنيع هي نفس الظروف المطلوبة بشركة هابكو.

شركة هابكو تعتبر من الشركات الأكثر قيمة في سوق الأوراق المالية في بلد مقرها وأحتلت موقع إستراتيجي بإعتبارها شركة جديدة بالثقة ومسؤولة عن سلوكها الإقتصادي والبيئي ، وكثيراً ما سلطت الضوء في تصريحاتها الصحفية وتقاريرها السنوية على القيمة العالية للنزاهة والشفافية كقيم أساسية في حوكمة الشركات وقد إتجهت في الآونة الأخيرة لإصدار تقرير بيئي سنوي حيث تعتقد أن مساهميتها يهتمون بالمعلومات التي يحتويها هذا التقرير.

شركة تسلاوند هي شركة ذات خبرة كبيرة لإنتاج وتصنيع الدوائر الكهربائية ولها تاريخ طويل في التعامل مع مادة TY2 ولها علاقات مع الموردين الرئيسيين لمادة TY2 وهذه العلاقة تعود لعدة سنوات سابقة. وبسبب علاقاتها هذه فإنها يمكنها الحصول على إمدادات من هذه المادة حتى في فترات الشح العالمية. ولأن جودة مادة TY2 تختلف على نطاق واسع فقد وضعت شركة تسلاوند ضوابط دقيقة للحصول على نوعية مناسبة لأن جودة المنتج النهائي حساسة جداً لنوعية مادة TY2. يضاف لذلك سمية هذه المادة وإرتفاع تكلفتها يتطلب وضع أنظمة أخرى لضمان أن يتم تخزينها بأمان لحين الحاجة لها لعمليات التصنيع.

في بداية هذا العام حدثت مسألتان بشركة تسلاوند والتي جعلت شركة هابكو تعيد النظر في علاقاتها مع شركة تسلاوند.

المسألة الأولى عندما نشرت وسائل إعلام عالمية تقارير تظهر أدلة على أنه على رغم دعاوى شركة هابكو بوجود نفس ظروف العمل بالشركات التي تستعين بها في التصنيع ولكن ظروف العمل بشركة تسلاوند كانت سيئة بشكل غير مقبول حيث أن قوانين العمل بها أقل صرامة كما بالدولة التي تقيم فيها شركة هابكو حيث يتم إجبار العاملين للعمل لساعات طويلة دون منحهم أوقات راحة وغيرها من التدابير المسموح بها بالدول المتقدمة والتي تعمل بها شركة هابكو، كما أن العاملين يتعرضون للمضايقات والتهديد بالفصل من العمل إن إشتكوا من ظروف عملهم.

أما المسألة الثانية فهي تتعلق بتسرب جزء من مادة TY2 من مصنع شركة تسلاوند وهذا لا ينظر إليه فقط باعتباره إسرافاً وإهمالاً وإنما تلويث لنهر محلي وقتل العديد من الأسماك وتلويث الأراضي الزراعية المحلية وقد ذكر السكان المحليون أنهم لن يكونوا قادرين على استخدام هذه الأراضي الملوثة لعدة سنوات قادمة وهذا من شأنه أن يؤثر على الإمدادات الغذائية المحلية.

عندما نشرت الصحفية مريم هذه المعلومات حول هاتين المسألتين وفشرت وسائل الإعلام القصة كمشكلة لشركة هابكو وحملتها جزء من المسؤولية وذلك بسبب سمعتها وأنها شركة مسؤولة وكذلك فإن أبحاث شركة هابكو تذكر أن عملائها يقيمون سمعتها البيئية وأن بعض موظفيها الأساسيين إلتحقوا بها لنفس هذه الأسباب.

بدأ عملاء شركة هابكو المهتمين في ربط شركة هابكو مباشرة بمشاكل شركة تسلاوند رغم أن شركة تسلاوند هي المسؤولة الحقيقية عن قضايا العاملين وتسرب مادة TY2. وبدأ سعر سهم سرعة هابكو في الإنخفاض عندما بدأ المستثمرون النظر لهذه المشاكل وأنها ستقوض ثقتهم المستقبلية بإدارة الشركة وقيمة علامتها التجارية.

في محاولة منها لحماية سمعتها المستقبلية بدأت شركة هابكو في مراجعة ترتيباتها الخارجية مع شركة تسلاوند. وبدأ مجلس إدارة

الشركة في النظر لخيار بناء مصنع في دولة أخرى ذات تكلفة منخفضة وتديره شركة هابكو بنفسها. ولكن سرعان ما أدرك مجلس إدارة شركة هابكو أن وقف التعاون مع شركة تسلاوند سينتج عنه خسارة 1,000 وظيفة هنالك وأيضاً زيادة احتمال إتخاذ إجراءات قانونية بواسطة شركة تسلاوند ضد شركة هابكو لإلغاءها العقد لأن عقد التصنيع هذا ذو قيمة عالية جداً لشركة تسلاوند كما يعتقد أن شركة تسلاوند ستقاضى شركة هابكو على فقدان الأرباح المستقبلية رغم أن شروط العقد بين الشركتين غير واضحة بسبب اختلاف القوانين بين الدولتين وأيضاً بسبب الصيغة القانونية الضعيفة التي تم بها صياغة العقد ، ويعتقد أن أي إجراء قانوني ضد شركة هابكو سينتشر على نطاق عالمي واسع وقد ينتج عن هذا بعض الدعاية السلبية ضد الشركة.

وعندما بدأت الشركة التفكير في خيار إنشاء مصنع يكون مملوك لها قررت إقامته بدولة لولاند وأن يكون به أحدث نظم الرقابة البيئية وقد حصرت الشركة خيار إنشاء المصنع الجديد إما بمدينة بالي أو مدينة فالي وقد كتب عمدتي المدينتين للرئيس التنفيذي لشركة هابكو قائلين أنهما يرحبان بأي استثمار محتمل من شركة هابكو كما طلب عمدة مدينة بالي هدية شخصية تعتبر ذات قيمة كبيرة بالعملة المحلية ولكنها زهيدة بعملة دولة شركة هابكو وذلك لتسهيل الحصول على إذن التخطيط اللازم للمصنع الجديد بالمدينة. وعند الإختيار بين مدينة بالي ومدينة فالي كان الرأي العام هو أن موقع مدينة بالي هو الأفضل ولكن كان هنالك نقاش حول ما إذا كان طلب الهدية الشخصية بواسطة عمدة مدينة بالي يعتبر مقبولاً أخلاقياً. ويعتقد مجلس إدارة شركة هابكو أنه يحتاج لبعض الوقت قبل الوصول لقرار بشأن الإستمرار مع شركة تسلان أو الإتجاه لبناء المصنع الجديد إما بمدينة بالي أو مدينة فالي.

عندما علم أحد موظفي مكتب الرئيس التنفيذي لشركة هابكو بأمر الإستثمار بمدينة بالي ودفع رشوة لعمدة المدينة أبلغ الصحفية مريم بالأمر قائلاً أن شركة هابكو تسعى لدفع رشوة للحصول على موقع مفضل بدولة لولاند وقامت مريم بنشر القصة بالصحف المحلية وانتقدت إدعاءات شركة هابكو حول النزاهة والشفافية ونوهت إلى أن الأحداث الأخيرة قد برهنت عكس ذلك. بدأت مناقشات عامة بالإنترنت حول أن شركة هابكو كانت تعتبر سابقاً ذات مبادئ أخلاقية قد أصبحت فاسدة وغير كفؤة سواء في سماحها لشركة تسلاوند بانتهاك قوانين العمل وعدم إلزامها بأفضل الممارسات البيئية وكذلك لسعيها لدفع رشوة لعمدة مدينة بالي.

وحتى تستعيد الشركة سمعتها قررت شركة هابكو أنها بحاجة لنشر بيان صحفي مفصل للإجابة على القضايا التي تم إثارتها وذلك إستناداً إلى أن سمعة شركة هابكو للنزاهة والشفافية ذات

أهمية إستراتيجية وقد تقرر أن يتضمن البيان الصحفي أيضاً
تطمينات حول هذه المواضيع الهامة.

المطلوب:

(أ) اشرح باختصار المخاطر المرتبطة (related risks) والمخاطر
المصاحبة (correlated risks) وأشرح العلاقة المصاحبة بين
المخاطر القانونية ومخاطر السمعة لشركة هابكو إذا قررت
إلغاء التعاقد مع شركة تسلاندا؟

10)

(درجات)

(ب) صف التقرير البيئي (Environmental Report) متضمناً هدفه
ومحتوياته وناقش الميزة (الفوائد) المتوقعة من التقرير
البيئي للشركة ومساهميتها؟

10)

(درجات)

(ج) باختصار ناقش كيف يمكن لنظم الرقابة والضبط الداخلي (internal controls) أن تكون ذات طبيعة إستراتيجية. أشرح
موضحاً بإستخدام أمثلة من هذه الحالة (السناريو) ولماذا وضع
ضوابط داخلية قوية وسليمة لإمداد وتصنيع مادة TY2 سيكون
مهماً إذا إختارت شركة هابكو بناء مصنعها الجديد بدولة لولاندا.

(10 درجات)

(د) قم بإعداد البيان الصحفي الذي تمت مناقشته بالسناريو ويجب
أن:

1) يعرف ويشرح أهمية النزاهة والشفافية في سياق الحالة أو
السناريو.

(6 درجات)

2) أقم الحجة (construct argument) حول دفع رشوة
لمحافظ مدينة بالي موضحاً وجهتي النظر العملية والأخلاقية
وينبغي أن تشمل الحجج الأخلاقية وجهة النظر الأخلاقية
المطلقة (deontological) وأيضاً وجهة النظر الأخلاقية
السببية (consequentialist).

10)

(درجات)

سيتم منح (4) درجات مهنية بالجزء (د) لشكل وصياغة البيان
الصحفي.

4)

(درجات)

(إجمالي الدرجات)

50 درجة)

تم تعيين السيد كمال مدير عام للبنك الأهلي قبل خمسة سنوات وهذا البنك من البنوك العالمية الكبيرة. وكان للسيد كمال سجلاً ناجحاً في الإدارة العليا بأمريكا ، وأعتبر أن تعيينه بالبنك مكسب كبير لذلك البنك.

وقد تم تصنيف السيد كمال من قبل المحللين بأنه واحد من أفضل المصرفيين في العالم ويرى المديرين الآخرين بالبنك الأهلي بأن تعيينه يعزز من قدرات البنك المستقبلية.

أحد أهم العوامل اللازمة لضمان الحصول على خدمات السيد كمال هي حزمة مكافآته. وقبل قبوله المنصب تلقت لجنة المكافآت بالبنك الأهلي (وهي تتألف بالكامل من مديرين غير تنفيذيين) رسالة من السيد كمال يذكر فيها أنه بسبب سجله القوي جداً فإنهم يمكنهم التأكد من النمو المستدام تحت قيادته لسنوات قادمة. وخلال المناقشات بخصوص معاشه فإنه طالب أن تتم تسوية معاش كبير ليس له صلة بأدائه وأن يضاف كتابة إلى عقده بحيث يكون مستحق له متى ما قرر مغادرة الشركة (تستحق بعد قضاء عامين على الأقل) بغض النظر عن أدائه كمدير عام ومع الحماس لتعيينه فقد تمت الموافقة على طلبه. وعلاوة على ذلك ونتيجة للطريقة المتسارعة التي تم الإتفاق بها على حزمة مكافآته فإنه لم يتم التدقيق في توزيع مكونات الحزمة بين المكونات الأساسية والمكونات المتصلة بالأداء. وكان كل شخص في لجنة المكافآت يعتقد بصورة كبيرة أن تعيينه سيجلب النجاح للبنك، ولم يتم إعطاء أي أهمية لتفاصيل حزمة مكافآته.

بالإضافة لذلك فقد تلقت لجنة المكافآت عدة رسائل من السيد محمد عمر المدير المالي للبنك الأهلي قائلاً يجب توفير ما يطلبه السيد كمال حتى يلتحق بالشركة وأن ميزان المنافع لن يكون مهماً طالما سيلتحق بالشركة. وكان إثنان من المديرين غير التنفيذيين بلجنة المكافآت زملاء سابقين للسيد كمال وذكروا للمدير المالي بأنهم سيعملون بنصيحته وأنهم سيضعون حزمة مكافآت تضمن إنضمامه للبنك.

وعند تقلده للمنصب إنتهج السيد كمال سياسة مفرطة إنطوت على نمو عالي في القروض والرهن العقاري ممولة من مجموعة من المصادر بعضها غير موثوق بها. وفي السنة الخامسة لتعيينه فشلت بعض مصادر التمويل والتي على أساسها يعتمد نمو البنك مما أدى لصعوبات مالية كبيرة واجهت البنك. وقد صوت المساهمين لإعفاء السيد كمال من منصبه قائلين أنه خاطر بإهمال في إدخال البنك في قروض كبيرة من دون وضع تدابير كافية لتغطيتها بمصادر تمويل معتمدة وموثوقة.

وعند مغادرته المنصب ذكرت الصحف أنه رغم فشله فإنه سيغادر البنك بمعاش (كبير وفاحش). وكان بعض المساهمين غاضبين وذكروا أن السيد كمال قد تمت مكافأته على الفشل. وعند سؤال السيد كمال ما إذا كان سيتنازل طوعاً عن بعض معاشه لفشله في أداء مهامه قال إنه يرفض ذلك قائلاً إن ذلك من حقه حسب العقد ولن يتنازل عنه.

المطلوب:

(أ) إنتقد أداء لجنة المكافآت بالبنك في موافقتها على حزمة مكافأة السيد كمال؟

10)

(درجات)

(ب) صف مكونات حزمة المكافآت التنفيذية الملائمة وأشرح لماذا كان ينبغي استخدام حزمة مكافآت أكثر توازناً للسيد كمال؟

10)

(درجات)

(ج) أنشئ حالة أخلاقية (construct ethical case) للسيد كمال ليقبل طوعاً التخفيض في مستحقات معاشه تقديراً لفشله كمدير عام للبنك الأهلي؟

5)

(درجات)

(الإجمالي 25 درجة)

السؤال الثالث:

قدم أحمد حسن المدير التنفيذي المتقاعد لشركة زودياك (وهي شركة كبيرة مدرجة بسوق الأوراق المالية محاضرة في جمع من الأشخاص، وكان أحمد حسن يتكلم عن مهنته وبعض أوجه الحوكمة التي يؤيدها وتلك التي ينتقدها، وهو يعتقد بصورة خاصة أن لجان مجلس الإدارة تعتبر غير فعالة ، وأن جزء كبير من عدم الفعالية هذه يعزى لإفتقاد المديرين غير التنفيذيين (NEDS) بهذه اللجان الإستقلالية، وهو يعتقد أنه ليس كافياً أن يكون هنالك العدد المطلوب من المديرين غير التنفيذيين بهذه اللجان ولكن المطلوب أن يكون هؤلاء المديرين غير التنفيذيين مستقلين بصورة حقيقية عن المديرين التنفيذيين بمجلس الإدارة ، وأنه ليس كافياً ألا يكون لهم علاقات مالية كبيرة مع الشركة ليكونوا مستقلين ولكن ولكي يصبح هؤلاء المديرين غير التنفيذيين مستقلين بصورة حقيقية فيجب تعيينهم من خارج القطاع الذي تعمل فيه الشركة وألا يكون لهم أي علاقات سابقة مع المديرين التنفيذيين الحاليين بمجلس الإدارة.

وفيما يتعلق بلجنة المخاطر فقد قال أحمد حسن وحسب خبرته الشخصية أن لجنة المخاطر لم تمنع أي مخاطر مؤثرة على الشركات وبسبب هذا الأمر فهو يتساءل عن أهميتها، وذكر أن لجنة المخاطر تطلب دائماً معلومات كثيرة مما يعتبر أمراً مزعجاً وهذه اللجنة لها نظرة مظلمة ومتشائمة حول أعمالها، وتساءل لماذا لا تسعى لجنة المخاطر لمنع أو وقف المخاطر ، كما يجب عليها أن تتوقف عن الطلبات غير الملائمة التي تطلبها من إدارة الشركة ، وتساءل هل تعتقد لجنة المخاطر أن المديرين في المستوى المتوسط ليس لهم أي عمل آخر يقومون به غير مطالبات هذه اللجنة، ويعتقد أحمد حسن أن كل المخاطر الجوهرية التي تحيط بالشركة هي مخاطر خارجية ولذا على لجنة المخاطر متابعة هذه المخاطر من المصادر الخارجية وليس الداخلية.

وبعد تقاعده من شركة زودياك إلتحق أحمد حسن كمدير غير تنفيذي بشركة صغيرة خاصة بمدينته، وعند لقائه بمحمد جمال وهو المدير التنفيذي الجديد لشركة زودياك قال له محمد جمال إن نظم إدارة المخاطر تعتبر هامة وضرورية بالشركات الكبيرة مثل شركة زودياك وأن هنالك حوجة أقل لإدارة ومراقبة المخاطر بالشركات الصغيرة مثل شركة أحمد حسن الصغيرة التي إلتحق بها.

المطلوب:

أ) عرف ما هي الإستقلالية (Independence) في سياق حوكمة الشركات وقم بتقييم تعليق أحمد حسن بأن إستقلالية المديرين غير التنفيذيين تعتبر هامة لزيادة فعالية لجان مجلس الإدارة (Boards Committees)؟

(8 درجات)

(ب) صف مهام أو دور لجنة المخاطر وأنتقد مفاهيم أحمد حسن بخصوص لجنة المخاطر بشركة زودياك؟

9)

(درجات)

(ج) قيم فيما إذا كانت لجان المخاطر وتخفيض المخاطر تعتبر أكثر أهمية بالشركات الكبيرة مثل زودياك وأقل أهمية بالشركات الصغيرة؟

)

8 درجات)

(الإجمالي 25

درجة)

السؤال الرابع:

في محاضرة ذكر وزير مالية دولة فالي أن عمل المراجعون الخارجيون ومهام التأكيدات يجب دائماً الحكم عليها بتأثيرها على ثقة الجمهور في الأعمال. وأن خدمات المراجعة والتأكيد يجب إنجازها أو تنفيذها حسب المصلحة العامة وألا يكون هنالك أي مهددات كبيرة على إستقلالية تلك الجهات. وذكر أن إنهاء شركة أنرون وغيرها من الإنهيارات حدثت لأن بعض المحاسبين لا يفهمون معنى العمل للمصلحة العامة. وأكد الوزير على أهمية أن تقدم شركات المراجعة والتأكيد أكثر من خدمة واحدة للعميل أي إذا قامت شركة المراجعة بعملية المراجعة والتدقيق فيجب ألا تقدم معها خدمة أخرى. وكان من ضمن الحضور السيد مراد وهو صحفي متخصص في الشؤون المالية وكان يعمل سابقاً في مهنة المراجعة والتأكيد لعدة سنوات. وأوضح أن نصيحة الوزير فيما يخص بالإستقلالية تعتبر خطأ وأنه على العكس كلما قدم مكتب أو شركة المراجعة خدمات أكثر كلما كان ذلك أفضل لأنه يساعد شركة المراجعة في الفهم الأفضل لحاجات العميل المحاسبية والتجارية، ولكن الوزير لم يتفق معه وذكر أنه ما عبر عنه هو يعطي مثال جيد في أن شركات ومكاتب الخدمات المهنية لا تعمل للمصلحة العامة. ولكن مراد ذكر للوزير أنه عندما كان شريك بإحدى شركات الخدمات المهنية الكبيرة فإنه كان يفهم أعمال العملاء بصورة أفضل من خلال الإرتباطات الكثيرة معهم. وذكر أنهم كانوا يعرفون كل عملياتهم المالية من خلال تقديم خدمات المراجعة والتأكيد وأيضاً معرفة كل علاقات الضرائب من خلال تقديم إستشارات الضرائب وأنه شخصياً كان يعمل كمستشار للعملاء لعدة سنوات في مجال الإستحواذ والإندماج والإلتزام بالأنظمة والقوانين وقد أصبح صديق لعدد من المديرين التنفيذيين لتلك الشركات وأوضح أن عملائهم وجدوا هذه العلاقة مفيدة جداً وأن مكتبهم أو شركتهم تحصلت على مبالغ كبيرة من تلك العمليات.

كان من ضمن الحضور السيد هاشم وقد تجادل وأختلف مع مراد وذكر أن مراد يمثل صورة في غاية السوء لمهنة المحاسبة ، وأن مهنة المحاسبة متحيزة وتعمل لمصلحة الأقلية وأنها مشتركة في الإنحطاط والإهانة التي تعاني منها البيئة وذلك أنها تعمل بصورة رئيسية لخدمة الرأسمالية ، وأن خدمة المحاسبة لم تستطع مجابهة الفقر وحقوق الحيوانات وغيرها من نظم العدالة الإجتماعية الأخرى.

المطلوب:

(أ) وضح مستخدماً مهنة المحاسبة كمثال ما معنى (المصلحة العامة) (public interest) كما إستخدمها الوزير في كلمته بالمحاضرة؟ (5 درجات)
المطلوبات المذكورة أدناه تهتم بالمهددات الأخلاقية . يجب على المحاسبين المهنيين أن يكونوا على وعي ومعرفة بالمهددات الأخلاقية وأن يتجنبوا هذه المهددات بقدر المستطاع.

المطلوب:

(ب) (i) أذكر خمسة مهددات أخلاقية قد يتعرض لها المحاسب القانوني. (5 درجات)
(ii) قيم المهددات الأخلاقية الضمنية التي ظهرت أو إتضحت من خلال إعتقادات مراد؟

8)

درجات

(ج) قيم ملاحظات هاشم بخصوص مدقق مهنة المحاسبة على ضوء نظرية غراي (Gray) و أوبن (Owen) وآدم (Adam) الوضع الأحيائي أو الأخضر (Green or deep ecologist) حسب سلم تراتيبية المسؤولية الإجتماعية التي تبينها النظرية؟

7)

(درجات)
(الإجمالي 25

درجة)

,,, نهاية ورقة الأسئلة ,,,

(أ) المخاطر المرتبطة والمخاطر ذات الصلة:

المخاطر المرتبطة هي المخاطر التي لها إرتباط مع بعضها البعض. أما المخاطر ذات الصلة فهي المخاطر ذات الإرتباط أو الصلة وإذا كانت علاقة الإرتباط بينها إيجابية فإن المخاطر ذات الصلة تزيد وتنقص مع بعض أما إذا كان إرتباطها سلبي فإن إحدى المخاطر ستزيد والأخرى ستنقص والعكس هو الصحيح.

إن المخاطر القانونية ومخاطر السمعة بشركة هابكو تعتبر مخاطر مرتبطة. إن المخاطر القانونية هي احتمال أن ترفع شركة تسلا ند دعاوى على شركة هابكو أما مخاطر السمعة فإنها ستحدث نتيجة رفع هذه الدعاوى أي أنها مرتبطة بالمخاطر القانونية.

ستتعرض شركة هابكو لمخاطر سمعة سيئة للأسباب الآتية:

(أ) الإستقامة والأمانة Integrity :

إن سمعة شركة هابكو بخصوص الإستقامة والأمانة ستتأثر وذلك لإنتشار خبر أنها قد تدفع رشوة مما سيعرضها لخسائر في السمعة وإحتمال عدم التعامل معها. الجدارة والأهلية competence :

(ب) أيضاً جدارة وأهلية شركة هابكو ستتأثر وذلك لعدم إدارتها لعلاقتها مع شركة تسلا ند بصورة سليمة وذلك نتيجة الأحداث بمصنع تسلا ند وظروف العاملين.

(ت) المسؤولية الإجتماعية social responsibility :

إن إلغاء العقد مع شركة تسلا ند سينتج عنه خسارة 1,000 وظيفة بتلك الشركة مع احتمال إتخاذ الإجراءات القانونية كما ذكر سابقاً وذلك نتيجة فقد شركة تسلا ند لعقد التصنيع ذو القيمة المالية.

(ث) المسؤولية البيئية والإجتماعية:

من ناحية أخرى إذا أنهت شركة هابكو عقدها مع شركة تسلا ند نتيجة المخاطر البيئية بتلك الشركة ونتيجة المعاملة السيئة لعاملها فإن هذا سيعزز من سمعة شركة هابكو. التقرير البيئي Environment report :

(ب) إن الغرض من التقرير البيئي هو إيضاح أو الإفصاح عن الأثر البيئي للشركة (Environment footprint) والأثر البيئي هو أثر أعمال الشركة على البيئة كما ستوضح

الشركة في هذا التقرير مسئوليتها عن إستخدام الموارد الطبيعية المتاحة وأنها شركة صديقة للبيئة. ويمكن أن يضمن التقرير البيئي ضمن تقرير الشركة السنوي. أو يمكن نشره كتقرير منفصل يوضح مدخلات ومخرجات عمليات المنشأة الصناعية وأيضاً يوضح طرق ووسائل التخلص من مخلفات الصناعة كما يوضح التقرير أهداف السياسة البيئية للشركة ويمكن أن يوضح التقرير نسب التلوث والمخلفات الناتجة من إستخدام الأراضي أو البيئة.

فوائد التقرير البيئي:

- إن التقرير البيئي يمكن إستخدامه لتوضيح مسئولية الشركة وإستجابتها لإهتمامات وقلق الأجيال الحالية والمستقبلية.
 - كذلك عندما يكون للشركة سمعة بيئية جيدة وأنها صديقة للبيئة فإن هذا سينتج عنه فرص تسويقية خاصة من العملاء ذوي الإهتمامات البيئية. ويمكن للشركة الإعتذار في تقريرها هذا عن أي أخطاء بيئية وأن الشركة تؤكد لشركائها وأصحاب المصلحة محافظتها على البيئة.
 - كما سيعزز مجلس الإدارة من مسئوليته تجاه المساهمين والمستثمرين الآخرين بتقديم معلومات عن كيفية إدارة المخاطر البيئية وتأثير هذه المخاطر على إستراتيجية الشركة مما يقلل قلق كل أصحاب المصلحة.
 - كما يمكن للشركة توضيح أنها أنشأت نظام داخلي فعال لخفض التكاليف والمخلفات والتلوث وتحسين الفعالية وذلك إذا أنشأت المصنع الجديد بدولة لولاند والذي سيكون به أحدث نظم الرقابة البيئية.
- (ج) نظم الرقابة والضبط الداخلي:
- إن إستخدام نظم قوية للرقابة الداخلية سيؤكد للشركة أن الموارد يتم إستخدامها بصورة فعالة وأنه يتم تقليل المخلفات وأن منتجات الشركة ذات جودة مناسبة خاصة أن جودة المنتج النهائي حساسة لنوعية وتكلفة مادة TY2 لذا يجب على الشركة إختيار موردين يمكن الإعتماد عليهم.
 - كذلك تتطلب نوعية مادة TY2 وضع أنظمة لضمان تخزينها بأمان وإستخدامها بحذر في عمليات الإنتاج حتى لا يحدث تسرب كما حدث في مصنع تسلاندا وإذا

حدث في المصنع الجديد الذي تنوي شركة هابكو إنشائه فإن هذا سيؤدي لرفع دعاوى ضد الشركة وإستخدام قوانين الصحة والسلامة.

(د) البيان الصحفي:

(1) إلتزام النزاهة والشفافية:

إذا اصدرت شركة هابكو بيان صحفي فإن هذا سيعطي الشركة فرصة للتأكيد لأصحاب المصلحة أنها ملتزمة بالنزاهة والشفافية مهما كانت الضغوط كذلك يمكن أن توضح شركة هابكو أنها تعي أن النزاهة جزء هام من الحوكمة السليمة وأنه متوقع منها العمل بنزاهة في جميع تعاملاتها.

أما الشفافية فهي أن تكون الشركة منفتحة وتقوم بتقديم معلومات ذات صلة للمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين وأن الشركة ملتزمة بالشفافية إلا إذا كان هنالك أسباب منطقية بعدم الشفافية.

(2) إقامة الحجة لدفع الرشوة:

- إن شركة هابكو ترغب في أن تؤكد لمساهميها وأصحاب المصلحة الآخرين أنها ملتزمة بأعلى المعايير الأخلاقية في كل تعاملاتها وأنها تعتقد أن دفع الرشاوى يعتبر خطأ في كل الظروف وأن الشركة لن تسمح بدفع رشوة للحصول على موقع بمدينة فالي.
- إن سمعة شركة هابكو تعتمد على أنها شركة جديرة بالثقة وقد إلتحق بها موظفيها نتيجة هذه الثقة وإذا قامت الشركة بدفع رشوة فإن هذا سيؤثر على المتعاملين معها وسيؤثر في ثقة المساهمين بمجلس الإدارة مما قد يؤدي لإنخفاض سعر أسهمها لأن المساهمين قد يبيعون أسهمهم.
- ومن ناحية وجهة النظر الأخلاقية المطلقة فإن الرشوة تعتبر عمل خاطئ وأن الأشخاص المنخرطين في الأعمال يجب عليهم عدم دفع رشاوى في كل الظروف والأحوال.
- أما من وجهة النظر الأخلاقية السببية فإن الشركة تعتبر دفع الرشاوى خطأ. وأنه كان هذا سلوكها فإن بعض الجهات والأعمال سترفض التعامل معها كذلك

فإن الشخص أو الأشخاص الذين يتحصلون على رشوة من الشركة سيطلبون بمزيد من الرشاوى وأنه إذا لم يتم دفع رشاوى لهم فإنهم قد يقومون بفضح الشركة وتوضيح معاملاتها السيئة هذه.

القسم الثاني

السؤال الثاني:

- (أ) لم تفكر لجنة المكافآت في النتائج التي قد تحدث إذا فشل السيد كمال في مهامه كما أن اللجنة لم تدقق في توزيع حزمة مكافآت وكان يجب ربط معاشه بالأداء الطويل وليس الأداء قصير المدى لمدة سنتين فقط.
- كان على لجنة المكافآت أن تحدد مكافآت السيد كمال بصورة مستقلة وألا تتأثر بأراء المدير المالي للبنك لأن هذا من واجبات لجنة المكافآت الرئيسية والمكونة من مديرين غير تنفيذيين.
 - إن وجود إثنان من الزملاء السابقين لكمال في لجنة المكافآت يؤثر في إستقلالية اللجنة وكان يجب إبعادهم عند تحديد مكافآته.
- (ب) حزمة المكافآت Remuneration package :
- تتكون حزمة المكافآت الملائمة من الآتي:
- (i) الراتب الأساسي:
- إن الراتب الأساسي يحدد حسب خبرة الشخص وما يتم الإتفاق عليه حسب العقد وليس له صلة بالأداء.
- (ii) الحوافز والمكافآت المتصلة بالأداء:
- يمكن ربط الحوافز والمكافآت حسب الأداء قصير الأجل أو الأداء طويل الأجل.
- (iii) يمكن كذلك منح المديرين التنفيذيين أسهم بالشركة يحدد متى يتم بيعها أو يمكن منحهم خيارات أسهم وهي حق شراء أسهم يتم ممارستها في تاريخ معين وغالباً هذا مرتبط بارتفاع سعر أسهم الشركة.
- (iv) الفوائد العينية:

وهذه تشمل منح الموظف سيارة أو العلاج له وأسرته وكذلك يمكن أن تشمل تأمين الحياة للموظف ومصروفات الإجازة والقروض.
(v) المساهمة في المعاش:
حيث تدفع الشركة مساهمات لمعاش المدير يدفع له عند إنتهاء خدمته.

- (vi) إستخدام حزمة مكافآت أكثر توازن:
- إن حزمة المكافآت المرتبطة بالأداء ومصلحة المستثمرين والمساهمين ستعمل على خفض مشكلة الوكالة لأن السيد كمال سيسعى لتحقيق مصالح المساهمين لأنها مرتبطة بمصالحه.
 - إن حزمة المكافآت التي منحت للسيد كمال شجعتة للدخول في قروض ورهن عقاري ممول من مجموعة من المصادر غير الموثوقة ، كذلك لم يتحرى في هذا الأمر بواسطة لجنة المخاطر.
 - كذلك إعتمدت لجنة المكافآت في منحها المكافآت والحوافز على الأداء السابق للسيد كمال ولم تربط المكافآت بالأداء المستقبلي وأداء كمال بالبنك الأهلي.
 - كان يجب وضع شرط من ضمن عقد السيد كمال أنه سيفقد ذلك المعاش الضخم ومستحقات نهاية الخدمة إذا صوت المساهمين لإعفائه عند أدائه السيئ.

- (ج) إنشاء حالة أخلاقية :
- يجب أن يكون السيد كمال مساءل أمام المساهمين على القرارات التي يتخذها بخصوص البنك الأهلي خاصة عمليات القروض والرهن العقاري.
 - لقد تم منح المكافآت للسيد كمال على أساس التوقعات التي أسست على أدائه السابق كما إعتمدت على تأكيدات الشخصية أنه سيعمل على نمو مستدام للبنك.
 - على الرغم من أن المخاطر التي تعرض لها البنك نتجت من ظروف وأسباب إقتصادية خارجة عن سيطرة السيد كمال وذلك بدخول بعض مصادر

- التمويل في صعوبات مالية ولكن إنتهاج كمال لتلك السياسة ذات المخاطر العالية زادت من سوء الوضع. إن السيد كمال كان يتصرف حسب المستوى الأخلاقي ما قبل التقليدي حيث يعتبر نفسه أن يستحق لذلك المعاش وأنه من حقه حسب العقد. أما إذا كان يتصرف حسب المستوى الأخلاقي ما بعد التقليدي فإنه كان سيضع إعتبار لنظرة المجتمع وأن يتنازل طوعاً عن ذلك المعاش نتيجة فشله.

السؤال الثالث:

إن الإستقلالية تعني عدم التأثير بالمصالح الشخصية وذلك بعدم السماح بتضارب المصالح أو أن يؤثر الآخرين على الحكم المهني للشخص. وحسب موثيق الحوكمة فيجب أن يكون المديرين غير التنفيذيين مستقلين عن المديرين التنفيذيين ولكن يمكن تعيينهم من نفس القطاع حتى يمكن الإستفادة من خبراتهم السابقة.

(أ) تقييم إستقلالية المديرين غير التنفيذيين:

- يجب ألا يكون للمديرين غير التنفيذيين أي علاقات صداقة أو علاقات عمل مع المديرين التنفيذيين حتى يعملوا لمصلحة المساهمين والمديرين التنفيذيين والمعنيين من نفس القطاع يمكن أن يكون لهم آراء وحلول غير متوفرة للمديرين التنفيذيين.
 - كذلك يمكن للمديرين غير التنفيذيين فحص أداء المديرين التنفيذيين وتوضيح أي خلل أو إنحرافات في الأداء.
 - أما إذا تم تعيين المديرين غير التنفيذيين من قطاعات أخرى فإنهم سيأخذون وقت حتى يتعرفوا على القطاع الجديد.
 - كذلك وجود مديرين غير تنفيذيين من نفس القطاع قد يساعد في تحقيق إستراتيجية الشركة وذلك بإتصالهم بمديرين تنفيذيين آخرين في نفس القطاع يمكن أن يمدوهم بآراء وحلول لمشاكل الشركة.
- (ب) (i) دور لجنة المخاطر:

- إن لجنة المخاطر ستعمل على وضع خطط لكيفية التعامل مع المخاطر التي تحيط بالشركة وتنسق وتعمل مع مجلس الإدارة في تحديد الإدارة الإستراتيجية للمخاطر.
- كذلك من مهام لجنة المخاطر دراسة وفحص ومراجعة المخاطر التي حددتها الأقسام التشغيلية والمالية والفنية ولأي مستوى يمكن تقييم هذه المخاطر.
- كذلك من مهام لجنة المخاطر متابعة المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة وهل هي في الحدود المسموح بها حسب قابلية الشركة للمخاطر (Company risk appetite).
- كذلك يمكن أن توجه لجنة المخاطر إدارة المراجعة الداخلية في فحص أجزاء معينة من أنظمة الرقابة الداخلية كذلك يمكن للجنة المخاطر العمل مع لجنة المراجعة في مراقبة المخاطر الخارجية التي قد تؤثر على الشركة.

(ii) إنتقاد مفاهيم أحمد حسن:

- يعتقد السيد حسن أن لجنة المخاطر لم تمنع المخاطر التي تعرضت لها الشركة ز إن لجنة المخاطر قد لا تستطيع منع كثير من المخاطر مثل المخاطر الملازمة لبعض العمليات ولكن يمكنها التأكد أن هنالك إستراتيجية فعالة لمقابلة مثل هذه المخاطر إذا حدثت.
- على لجنة المخاطر الحصول على معلومات كافية من الإدارات التشغيلية حتى تتأكد أن هذه المخاطر التشغيلية يتم دراستها بصورة فعالة.
- على لجنة المخاطر التأكد بصورة دورية من وجود نظام قوي لحماية أصول الشركة من المخاطر مثل الحريق والسرقة وغيرها. أيضاً من مهام لجنة المخاطر التعاون مع كل الإدارات وهذا يشمل حتى مخاطر الحاسب الآلي.
- ج) في الشركات الكبيرة لا يقوم المساهمون بإدارة الشركة وإنما يقوم بذلك مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية (أي الوكلاء) لذا تتطلب موثيق الحوكمة وجود لجنة للمخاطر مع بقية لجان المجلس الأخرى لتحليل ومتابعة المخاطر ووضع إستراتيجية لتحويلها أو خفضها أو تجنبها أو قبولها.

أما في الشركات الصغيرة فإن الإدارة تقوم بمتابعة العمل اليومي وبهذه الصورة يمكنهم متابعة وإدارة المخاطر التي تقابلهم. كذلك في الشركات الكبيرة تعتبر المخاطر أكثر تعقيداً وذلك لوجود أنشطة متعددة للشركة وذات طبيعة معقدة ولكن الأنشطة في الشركات الصغيرة أقل تعقيداً ويمكن التعامل مع مخاطرها. كذلك يتم وضع أنظمة للرقابة الداخلية ذات تكاليف كبيرة بالشركات الكبيرة حتى يمكن تخفيض الخسائر إذا حدثت. أما بالشركات الصغيرة فإنه ليس هنالك إحتياج لأنظمة معقدة.

وفي الختام فإن ما ذكره محمد جمال يعتبر صحيح في أن نظم إدارة المخاطر تعتبر هامة وضرورية بالشركات الكبيرة وخاصة تلك المدرجة بسوق الأوراق المالية (البورصة) أكثر من الشركات الصغيرة.