

الاجابات

القسم الاول

إخفاقات الرقابة الداخلية

بيئة رقابية سيئة

ينبغي أن يكون التوجه العام للضوابط الداخلية التي تضعها الإدارة إيجابيًا وداعمًا. فشل مديرو (ي) في إظهار هذا التوجه، وافتقروا إلى اليقظة الشخصية، مما سمح لهم بعدم ZMS (فروع بنك) الاهتمام بالحفاظ على بيئة رقابية فعالة.

توفر بيئة الرقابة الانضباط والهيكل اللازم لتحقيق الرقابة الداخلية ونهجها. كانت فلسفة وثقافة الإدارة (ي) (بنك) ZMS) متسامحة بشكل علني مع الأنشطة غير الأخلاقية. لم يكتفِ المديرون بقبول هذه الأنشطة، بل شجعوها بالفعل.

نقص تقييم المخاطر

ينبغي تقييم مستوى المخاطر المرتبطة بالممارسات التجارية لبنك (ZMS) لتحديد كيفية إدارتها. فشل تقييم المخاطر في الكشف عن مدى عدم واقعية أهداف المبيعات وتهورها.

وضع الموظفون في موقف مفاضلة بين المخاطر والمكافآت، مما أجبرهم على الاختيار بين رفاهية العملاء ومصالحهم الخاصة. كان الموظفون مدفوعين بحرص مبيعات غير واقعية، دون أي رقابة على المكافآت التي حصلوا عليها من خلال المشاركة في ممارسات احتيالية. روج مديرو الفروع لأنشطة من شأنها أن تلحق ضررًا جسيمًا بالسمعة.

أنشطة رقابية غير كافية

كان ينبغي دمج الضوابط الداخلية في عمليات بنك (ZMS). يبدو أن البنك يفتقر إلى الضوابط والتوازنات، مما سمح بفتح حسابات مصرفية وبطاقات ائتمان غير مصرح بها دون علم العملاء.

كانت الإدارة مستعدة لغض الطرف، ولم تكن هناك إجراءات وقائية للحماية من التلاعب بحسابات العملاء وفتح أكلي من مليون حساب جديد على مدى ثلاث سنوات .

نقص المعلومات والتواصل

يجب جمع المعلومات وتوصيلها إلى الأشخاص المناسبين حتى يتمكنوا من القيام بمسؤولياتهم. يبدو أنه لا يوجد تحليل للمعلومات من شأنه أن يبرز اتجاهًا يثير استفسارات وشكاوى العملاء .

لم يتلقَ مجلس الإدارة تدفقات معلومات كافية حول مؤشرات المخاطر المهمة، على سبيل المثال، مستوى الشكاوى. لم يكن هناك نظام قياس مناسب، مما أدى إلى إرسال إشارة إلى مجلس الإدارة تفيد بارتفاع المعدل إلى مستوى غير مقبول. أدى نقص المعلومات إلى تقاعس مجلس الإدارة. كما فشل المجلس في اتخاذ أي إجراء، أو في أسوأ الأحوال تجاهل المعلومات التي تقدمها "المبلغ عن المخالفات".

قصور الرقابة

عادةً ما يُراجع نظام الرقابة الداخلية من قبل مدقق مستقل يضمن عمله. ويبدو أن المدققين متواطئون، أو على الأقل مُهملون، حيث أعدوا تقارير للهيئة التنظيمية، والتي أغفلت وثائق وأدلة رئيسية.

بالإضافة إلى ذلك، وبما أن 3% فقط من الموظفين فصلوا، فإن ذلك يُشير إلى أن هذا السلوك لم ينتشر في جميع الفروع، وأن المبيعات المرتفعة بشكل غير عادي في بعض الفروع، مقارنةً بفروع أخرى، كان ينبغي أن تُؤدي إلى تكثيف المراقبة والتحقيق. لقد أخفق أعضاء مجلس الإدارة في أداء واجبهم الائتماني المتمثل في مراقبة فعالية أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، ورغم أنه يجوز لهم تفويض بعض واجباتهم إلى لجنة التدقيق والمدقق الخارجي، إلا أنهم ما زالوا مسؤولين أمام المساهمين عن ضمان وجود أنظمة كافية. ولا يمكن اعتبار تلميح أعضاء مجلس الإدارة إلى عدم علمهم بما يحدث عذرًا مقبولًا، وقد أهملوا في حماية استثمارات المساهمين .

ب) مخاطر التشغيل

هذه هي المخاطر المرتبطة بالموارد الداخلية والأنظمة والعمليات وموظفي البنك. تنشأ هذه المخاطر من قصور أو فشل العمليات الداخلية، وترتبط بالقرارات المتعلقة بكيفية عمل البنك وأولوياته .

أدى الفشل في إدارة هذه المخاطر إلى حوافز غير منضبطة أدت إلى احتيال وسوء سلوك الموظف . سيحتاج البنك إلى إجراء إصلاح شامل لسياساته ومعايير سلوكه وأدائه وأنظمة المكافآت .

المخاطر التنظيمية

هذه هي المخاطر الناشئة عن احتمال تأثر اللوائح على طريقة عمل البنك. ستصدر الجهات التنظيمية أحكامًا بشأن متانة نموذج أعمال البنك وملاءمة أساليب البيع لديه .

من المرجح أن تؤدي عواقب الفشل في إدارة هذه المخاطر إلى تغييرات كبيرة في أساليب البيع وهيكل تكاليف العمل. يواجه البنك الآن غرامات باهظة، ولأنه لم يُبلغ عن الوضع الحقيقي في تقرير التحقيق في البلاغات، فمن المرجح أن يخضع للتحقيق والاستجواب بشكل أكثر انتظامًا . ومن المرجح أن تتدخل الجهة التنظيمية بشعة أكثر إذا لاحظت أو توقعت أي مشاكل مستقبلية .

مخاطر السمعة

هذا هو الخطر الناشئ عن تأثر سمعة البنك على صورة الدرجة التجارية أو سمعة المنتج. وهو تصور سلبي من جانب أصحاب المصلحة. من المهم أن يُنظر إلى البنك من جانب أصحاب المصلحة على أنه كفء وأخلاقي وعادل وذو سمعة طيبة. أي فقدان لهذا التصور سيؤثر على قدرته على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أو جذب عملاء جدد .

لقد تأثرت الدرجة التجارية الخارجية للبنك الآن بأوجه قصور داخلية. ويتمثل التأثر في أن عملاء البنك أصبحوا الآن يفتقرون إلى الثقة في قدرته على إدارة استثماراتهم. ويتجه العملاء إلى المنافسة،

وتتآكل حصته السوقية، مما قد يؤثر على قدرته على العمل في المستقبل إذا كان العملاء يتجنبونه. (iii) إن نظام حوكمة الشركات السليم قادر على دعم رقابة داخلية وإدارة مخاطر أفضل بعدة طرق .

هيكل فعال لإدارة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

ستعزز الحوكمة الرشيدة الحاجة إلى مجلس إدارة فعال. ينبغى على غي التنفيذيين ضمان محاسبة إدارة الشركة بشكل سليم وفعال. إن وجود غي تنفيذي فعال في مجلس الإدارة يعزز تمثيل مصالح المساهمين في مناقشات المجلس. لو كان عدد أكبر من المديرين التنفيذيين غي التنفيذيين المستقلين سيضمن تدقيقاً مستقلاً للمديرين التنفيذيين. ربما كان من شأن زيادة استجواب المديرين التنفيذيين أن يكشف عن الإخفاقات مبكراً ويقلل من الخسائر المالية التي تكبدها بنك (ZMS).

استفاد غي التنفيذيين من زيادة الأعمال الناتجة عن النشاط الاحتياقي الذي خلق تضارباً في المصالح وانعداماً للدافع لحل الأنشطة الاحتياطية. أي مكافأة مبنية على الأداء لغى التنفيذيين تنطوي على احتمال كبير للتعارض مع دورهم الأساسي كيمثل غي مستقل للمساهمين .

وليك يظل غي التنفيذيين موضوعي، يجب ألا ترتبط رواتبهم بالأرباح. يُعد وجود شخص مستقل قوي قادر على ممارسة دور رئيس مجلس الإدارة، والذي يتمثل دوره في تشجيع الانفتاح والنقاش حول القضايا في اجتماعات مجلس الإدارة، أمرًا ضروريًا. سيضمن رئيس مجلس الإدارة تداول معلومات دقيقة وواضحة، ويمكنه كشف السلوكيات غي الأخلاقية، مثل تلك التي يُظهرها مديرو الفروع. كان وجود رئيس مجلس إدارة غي تنفيذي سيوفر شخصاً يُؤتمن عليه ويتواصل معه بشأن أي مخاوف بشأن أهداف المبيعات غي المناسبة وثقافة أساليب البيع المرهقة .

يُعد التوفيق بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين أمرًا أساسيًا. هذا يُقلل من مشكلة الوكالة، ويُقلل من احتمالية تفضيل الإدارة لمصالحها الذاتية على مصالح المساهمين. يجب وضع آليات لاستشارة المساهمين، ووضع أهداف متفق عليها بشكل متبادل. من خلال تغليب مصالح المساهمين على المكاسب الشخصية أو قصيرة الأجل، يُقلل احتمال تعرض بنك (ZMS) للضغوط الأخلاقية التي قد تُؤدي إلى الفشل. الإجراءات الرسمية لإدارة المخاطر

يساعد النظام السليم على تحديد وإدارة مجموعة واسعة من المخاطر التي يواجهها بنك (ZMS) من خلال تحديد مجموعة رسمية من الإجراءات لإدارة المخاطر. يجب أن تكون عملية إدارة المخاطر من عدة مراحل، بما في ذلك تحديد المخاطر، وتقييمها، وتطوير ضوابطها استجابةً لكيفية تقييمها، بالإضافة إلى عملية مراجعة وتقييم فعالية الضوابط .

من شأن الحوكمة أن تدعم دمج أنظمة إدارة المخاطر في أنظمة الموارد البشرية، مثل توصيف الوظائف والتقييمات. يجب أن تصبح هذه الأنظمة جزءًا لا يتجزأ من أدوار عمل موظفي البنك، وأن تُعتَـمَدَ أمرًا طبيعيًا. لواعثُ يت الإخفاقات المتعلقة بالياهة والأخلاقيات سوء سلوك في سياسات بنك (ZMS) التأديبية، لكان من الممكن تحس ي السلوك الأخلاقي في البنك .

من شأن لجنة المخاطر أن ترفع مستوى الوعي وتشجع على إدارة المخاطر بشكل مناسب داخل البنك. ستقوم اللجنة بمراجعة أي تهديدات لمركز البنك، وتقديم المشورة لمجلس الإدارة بشأن ملف المخاطر ومستوى تقبل البنك، مع تقديم توصيات بشأن جميع المسائل المهمة المتعلقة بأساليب ياتيجية وسياسات المخاطر .

ضوابط داخلية فعّالة

تضمن الحوكمة الفعّالة مجموعة من الضوابط الداخلية الفعّالة التي تضمن الاستخدام الفعال للموارد، والحد من عمليات الاحتيال وإساءة استخدام أصول الشركة التي وقعت في بنك (ZMS). (في بنك (ZMS)، كان من الممكن أن يمنع تطبيق نظام تفويض العملاء لفتح حسابات جديدة، ومراجعة التدقيق الداخلي لأنماط النشاط والرسوم غير العادية، النشاط الاحتياقي . أدى غياب الضوابط إلى الظروف التي واجهها بنك (ZMS). سيعزز تطبيق ضوابط فعّالة كفاءة وفعالية العمليات في المستقبل. قد يؤدي غياب الضوابط في المستقبل إلى ظروف تهدد بقاء البنك .

تقارير شفافة لدعم الإنذار المسبق بمشاكل الرقابة

تشجع قواعد الحوكمة على إعداد تقارير موثوقة وكاملة وشفافة، حيث يتمكن المستثمرون من معرفة ما يجري في البنك، والحصول على إنذار مسبق بأي مشاكل. تقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية ضمان الرقابة الفعالة على شؤون البنك المالية وعملياته وامثاله، وأي جوانب أخرى من نشاطه التجاري، وتقديم تقارير عن مدى فعاليتها. وتُنشئ هذه الحاجة إلى تقديم التقارير مسؤولية للإدارة أمام المساهمين، وينبغي أن تُقيّد نوعية الإجراءات والسلوكيات التي يُلاحظها بنك (ZMS).

(ج) الاجتماع العام

تعقد معظم الشركات اجتماعًا عامًا سنويًا لعرض شؤون الشركة على مساهميها. كما تُعقد اجتماعات عامة غير منتظمة، وهي اجتماعات تُرتب للموافقة على أحداث تتطلب قرارًا خاصًا لكل مسألة جوهرية. تُعقد الاجتماعات العامة عادةً "حسب الحاجة". ويجب إخطار جميع المساهمين، ويحق لهم الحضور. وتُعقد الاجتماعات العامة عادةً عند ظهور مشكلة خطيرة أو عاجلة للغاية لا يمكن تأجيلها حتى الاجتماع العام السنوي التالي.

طمأنة المساهمين

يمكن للمساهمين طمأنة أنفسهم بأن الفضيحة الأخوية المتعلقة بإنشاء حسابات عملاء غير مصرح بها لن تُهدد قيمة أسهمهم نتيجةً للصرر الذي لحق بسمعة بنك (ZMS). ويجب أن يكون المساهمون على ثقة بأن التوجه الاسمي المستقبلي للبنك سيتمّ مع رغباتهم، وأن أي سلوك غير أخلاقي قد تم القضاء عليه. كما سيطلبون ضمانات باستمرار تحقيق عوائد كافية.

إخفاقات الحوكمة

يمكن للمساهمين محاسبة الرئيس التنفيذي على أفعاله والمطالبة بتفسيات. يتوقع المساهمون أن يظل الرئيس التنفيذي مسؤولاً عن أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر الفعالة. ويمكن للمساهمين استجواب الرئيس التنفيذي بشأن إخفاقاته في تطبيق أنظمة مناسبة، وكيف سُمح باستمرار السلوك غير الأخلاقي لمدة ثلاث سنوات. كما توجد مشاكل تتعلق بتهيئات الحوكمة. على سبيل المثال، برزت الآن مسألة عدم استقلالية غير التنفيذي، وسيتم طمأنة المساهمين بأنه سيتم معالجة هذه المسألة.

التواصل المباشر

سيتمكن الرئيس التنفيذي من التحدث مباشرة إلى المساهمين، بدلاً من التواصل الكتابي، وقد تكون هذه طريقة أكثر إقناعاً لشرح موقفه. ونظراً لرغبة المساهمين في التواصل معه مباشرة، فإن الاجتماع العام سيكونه من تلبية مطالبهم .

عزل أعضاء مجلس الإدارة

يمكن تمرير قرارات سحب الثقة أو حجبها إذا اقتضت، وهذا من شأنه أن يسهم في "تصفية الأجواء" بطريقة أو بأخرى، لتمكين البنك من حل مشكلاته بشعة. يحق للمساهمين إقالة الرئيس التنفيذي وغي التنفيذيين إذا لم يكونوا راضين عن تفسيهم، ويمكن حل هذه المشكلة الآن بدلاً من انتظار الاجتماع العام السنوي .

(د) من: الرئيس التنفيذي

إلى: كبار المديرين

التاريخ: اليوم

الموضوع: تعزيز الشفافية في المعلومات ضوري لاستعادة الثقة

يقضي ضوء الممارسات الخاطئة الأخوية في عدد من الفروع، وما نتج عنها من فقدان للدعم العام، لا بد من اتخاذ إجراءات حاسمة لإعادة بناء سمعتنا. وانطلاقاً من هذا، أكتب إلى جميع كبار المديرين بشأن أهمية تعزيز تدفق المعلومات وإعداد التقارير المتعلقة بالضوابط الداخلية وإدارة المخاطر، وأنطلع إلى دعمكم في هذا الصدد .

(i) المعلومات ال ت سُدريجها التقرير القادم حول المخاطر والضوابط

أولويتنا القصوى والعاجلة هي استعادة الثقة. وللمساعدة في تحقيق هذا الطمأنينة، سيحتاج مجلس الإدارة إلى تضمين بيان يُقر بمسؤوليتنا عن فشل نظام الرقابة الداخلية في البنك، ومراجعة فعاليته. ومن المهم لنا أن نُدرك هذه المسؤولية وأن نُحدد النهج الصحيح في الإدارة العليا. لا يُتاح الدافع لتدفق المعلومات والصلاحيات لتغيير نظام الرقابة الداخلية إلا عندما يقبل مجلس الإدارة هذه المسؤولية ويقر بها. يُعدّ "التوجه من القمة" بالغ الأهمية في إعداد أي تغييرات مقبولة في التقارير، لذا يُعدّ هذا عنصرًا ضروريًا للغاية في التقرير.

سيضمن التقرير أيضًا معلومات موجزة عن العملية المتبعة في مراجعة فعالية نظام الرقابة الداخلية للبنك. وكجزء من مراجعتنا للفعالية في المستقبل، نطلب من كبار مديري البنك التوقيع على تأكيد بالامتثال للإجراءات والإبلاغ عن أي أعطال أو استثناءات في تلك الإجراءات.

سيكون مساهموا بنك (ZMS) مهتمين بمعرفة كيفية التحكم في المخاطر والتخفيف منها، خاصةً بعد الأحداث الأخيرة. سيضمن تقرير المخاطر وصفًا للمخاطر الكبيرة التي تواجهها البنك وأوجه عدم اليقين التي واجهته في تاريخ التقرير. كما سيُشرح التقرير الأساسيات التي تتبعها المتبعة للتخفيف من المخاطر والسيطرة عليها. من خلال دراسة هذه المعلومات، يمكن للمساهمين تحديد ما إذا كانوا يعتقدون أن كل عنصر من عناصر الرقابة كافٍ للسيطرة على المخاطر. ينبغي أن يشمل ذلك أهمية تعزيز العلاقات طويلة الأمد مع عملائنا والإجراءات المتبعة، لضمان تقديم خدمات مناسبة لهم. وينبغي أن يوضح التقرير الإجراءات المتبعة لاستعادة السمعة الطيبة، إذا أراد البنك تجنب أي ضرر طويل الأمد قد يلحق باسمه.

سنؤكد للمساهم ي أننا سنواصل خلال العام المقبل مراقبة التقدم المستمر لخطط عملنا لمواجهة المخاطر الرئيسية بانتظام. وس ياجع أنشطتنا ي ق ضوء المتطلبات التنظيمية وأفضل الممارسات، وسنبغ المساهم ي بأي نتائج ي ق الوقت المناسب .

هذا يقود ي ئ إلى الجزء الثاني من رسال ي ت .

iii) تدفقات المعلومات المتعلقة بالمخاطر والضوابط التشغيلية الرئيسية

أعتقد أن أحد العوامل الرئيسية المساهمة ي ق الفضيحة الأخ ية كان نقص تدفق المعلومات حول القضايا ذات الصلة. من ال ضروري تذك يكم بالمتطلب الأسا ي ش لمجلس الإدارة المتمثل ي ق توف ي المعلومات ذات الصلة على الفور، بغض النظر عن الإزعاج الذي قد يسببه ذلك لكم أو لمرؤوسيك المباشرين.

ي ق المقام الأول، يُعدّ وضع مجلس الإدارة لنظام قوي للمخاطر والضوابط جزءًا مهمًا من توصيات الحوكمة. وبصفت ي الرئيس التنفيذي، أتحمّل المسؤولية الكاملة عن ضمان وجود ضوابط فعالة لحماية استثمارات المساهم ي. وقد ذكرتُ سابقًا أنه من المهم البدء ب "النهج من القمة". وكما علمنا، فقد تسببت الفضيحة الأخ ية، على حسابنا، ي ق خسائر تجارية وسمعية. ويُعد التدفق الفعال للمعلومات المهمة حول الضوابط والمخاطر ذا أهمية حيوية كإشارة إنذار مبكر. إن استلام المعلومات ي ق الوقت المناسب والاستجابة المناسبة لها أمرٌ بالغ الأهمية ليس فقط للتشغيل الآمن لحسابات العملاء، بل للبنك نفسه أيضًا .

يحتاج مجلس الإدارة إلى جمع أدلة على معالجة إخفاقات بنك (ZMS). كما يحتاج إلى معلومات ي ق الوقت المناسب حول أي شكاوى من العملاء وردت وكيفية معالجتها، بما ي ق ذلك معلومات حول إجراءات الإبلاغ عن المخالفات، وأي حوادث تم الإبلاغ عنها والاستجابات المتخذة. سيضمن ذلك حل المشكلات ال ي ت سلط عليها الضوء عند اكتشاف الإهمال. ستكون هذه معلومات مهمة لطمأنة الجهات التنظيمية بأن الامتثال للوائح متأصل ي ق ثقافة بنك (ZMS) .

يحتاج مجلس الإدارة إلى فهم المخاطر الرئيسية الهامة التي قد تتجلى في الفروع حتى يمكن معالجتها .

من المهم إجراء مراقبة أكثر استباقية على مستوى الفروع. هناك حاجة إلى معلومات تمكن مجلس الإدارة من مراقبة أداء الفروع في القضايا الحرجة التي تم تسليط الضوء عليها. يشمل ذلك تل فيق معلومات منتظمة عن عدد الحسابات المفتوحة والمنتجات المباعة للعملاء، بحيث يمكن التحقيق في أي اتجاهات أو أنشطة غير عادية في أقرب فرصة ممكنة. من المهم أيضًا عكس الاتجاه الحالي المتمثل في مغادرة العملاء للبنك. إن تل فيق معلومات حول الاحتفاظ بالعملاء وتجارب العملاء الاستثنائية من شأنه أن يدعم إعادة بناء علاقات طويلة الأمد معهم .

يتولى مجلس الإدارة أيضًا مسؤولية إدارة المخاطر الاستراتيجية. نحتاج إلى اتخاذ قرارات عمل مدروسة بشأن القضايا التي تؤثر على سمعة ومصداقية بنك (ZMS). إذا تلقينا معلومات غير كاملة، فلن نكون على دراية كاملة بالحقائق اللازمة لتخصيص الموارد بأكثر الطرق فعالية وكفاءة لتقليل تأثير هذه المخاطر .

كما تعلمون، على مستوى مجلس الإدارة، نتحمل مسؤولية تجاه المساهمين في تقديم ضمانات معقولة بأن استثماراتهم محمية. إن إعداد التقارير وفقًا لأفضل الممارسات يعي أنه يتعي علينا تقديم معلومات حول تدابري التحسين، ونحتاج إلى تدفقات معلومات جيدة لتمكيننا من القيام بذلك. يجب قياس أداء عمليات البيع المحسنة، وترسيخ الثقافة السليمة في بنك (ZMS)، والحفاظ على أعلى مستويات اليأه والأخلاق، وإعداد التقارير عنها. من المهم أن نتعلم الدروس اللازمة ونحسن أدائنا بشكل شامل لاستعادة الثقة وبناء العلاقات التي ستكون بالغة الأهمية لنجاحنا المستقبلي .

أثق بأنكم ستأخذون كل ما أوضحته في هذه المذكرة في عين الاعتبار، وأتطلع إلى تل فيق معلومات أفضل وأكثر شفافية في المستقبل .

القسم الثا ن

السؤال الثا

ن (أ) الاح

يافية

تتطلب الاح يافية من الجميع أداء واجباتهم بأمانة واجتهاد، مع الحفاظ على أعلى معاي ي الأخلاقيات المهنية ي ق مكان العمل. وتُعدّ الاح يافية مهمة على جميع المستويات، إذ تُسهم ي ق تحس ي معاي ي السلوك ي ق ال لشكة، وتُساعد على بناء علاقات أفضل ب ي الزملاء. فالشخص المح ييف حقًا يحافظ على سلوكه المه ي ت سواءً ي ق العمل أو الم يل، وبالتالي يلى يُحافظ على معاي ي وأخلاقيات اح يافه ي ق جميع جوانب حياته.

ولا يقتصر اهتمام المح ييف على نجاحه الشخ ي صى فحسب، بل يشمل أيضًا نجاح الآخرين الذين يعمل معهم، وصاحب العمل، والمجتمع ككل .

الاح يافية للمحاسب

يُعدّ مجلس معاي ي الأخلاقيات الدولية للمحاسب ي (IESBA) هيئة مستقلة تُع ت بوضع معاي ي أخلاقية قوية وملائمة دوليًا، ينب ي غ على جميع المحاسب ي الال يام بها. وتُحدد المدونة أن على المحاسب ي اتباع المبادئ التوجيهية المتعلقة بال ياهة والموضوعية والكفاءة المهنية والعناية الواجبة والشية والسلوك المه ي ت. لقد عزّفت الاح يافية من حيث السلوك المه ي ت، وذلك بفرض ال يامات على المحاسب ي للعمل بما يخدم المصلحة العامة. لذلك، فإن الطاهر، بصفته محاسبًا مح يفاً، مُلزَمٌ بمدونة معاي ي أخلاقيات المهنة الدولية، ويجب عليه أن يُقرّ بأن عليه واجبًا أوسع نطاقًا للعمل بما يخدم مصلحة الآخرين والمجتمع ككل.

وبالتا يلى، ينب ي غ ع لى الطاهر الحرص على تجنب أي إجراء قد يي شء إلى سمعته أو سمعة مهنة المحاسبة .

الاح يافية فيما يتعلق بالتدقيق الداخ ل ف شكة زوبات

من الواضح تمامًا أن الطاهر يتمتع بسلطة ونفوذ يقي لشبكة زوبات، لأن تقييمه لاستمرارية مشروع نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) سيحدد يقي النهاية ما إذا كان سيستمر .

لذلك، بصفته محاسبًا محققًا وقائدًا لفريق التدقيق الداخلي لى يقي لشبكة زوبات، ينبغ عليه التحري على أعلى معايير الاحيافية، وتقديم تقرير إلى لجنة التدقيق يكون دقيقًا من الناحية الواقعية ومبنيًا على منطق سليم. وذلك لأن توصيات التقرير ستؤثر على حكم لجنة التدقيق، وستؤثر بشكل مباشر على الأداء المستقبلي لشبكة زوبات، بالإضافة إلى فرص العمل المباشة لزملائه .

(ب) يواجه الطاهر التهديدات الأخلاقية التالية لاستقلاليتة يقي مواجهة هذه المعضلة :

تهديد المصلحة الذاتية

ينشأ هذا التهديد لاستقلالية الطاهر من علاقته الشخصية الوثيقة بمدير الم مشروع، حيث يُمثل ذلك بوضوح تضاربًا يقي المصالح بالنسبة له. وبما أن مدير الم مشروع صديقه، فقد يشعر بمسؤولية عاطفية تجاهها، ويعتقد أنه يجب عليه التصرف بما يخدم مصالحها يقي المقام الأول. لذلك، إذا خلص التقرير إلى أن م مشروع إدارة علاقات العملاء لم يعد قابلاً للتطبيق، فسيتم إلغاؤه وستفقد صديقه وظيفتها، ومن المرجح أن تنويه علاقته بالطاهر، وهو أمر لا يصب يقي مصلحته الشخصية .

(ج) التهديد باليهيب

ينشأ التهديد باليهيب أيضًا من علاقة الطاهر، إذ يبدو أن صديقه تضغط عليه لتشويه جدوى م مشروع إدارة علاقات العملاء، إذا لزم الأمر، حتى يتمكن من الاستمرار. ومع ذلك، يُستنتج من هذا السيناريو أن تقرير التدقيق الداخلي لى من المرجح أن يوصى بإيقاف الم مشروع بسبب التأخير والإنفاق الزائد، ولكن نظرًا لمكانتها يقي حياة الطاهر، يمكن لصديقه ممارسة تأثير كبير عليه. ويزداد نفوذها لأن لا أحد يقي لشبكة على دراية بعلاقتها الشخصية، لذلك لا يُستنتج أنها تستطيع تهيبه .

تهديد الألفة

إلى جانب مخاوفه بشأن أمن صديقه الوظيفي، قد يكون الطاهر صديقًا لزملاء آخرين يعتمدون أيضًا على م ل شوع إدارة علاقات العملاء لاستمرار عملهم في ق لشكة بيدروتش. وقد تُشكل هذه الألفة الظاهرة أيضًا تهديدًا لاستقلاليتته وموضوعيته. قد يدفعه هذا إلى التوصية باستمرار الم ل شوع، ح ت لو لم يكن ذلك في ق مصلحة لشكة زوبات ومساهميها .

سُتث ي التهديدات الموجهة للطاهر شكوكًا حول مهنيته كمحاسب مل يم بقواعد أخلاقية. إذا اختار التوصية باستمرار م ل شوع إدارة علاقات العملاء (CRM) لأي أسباب غ ي لائقة، فإن تصرفه سي ي شء إلى سمعته، ويُلحق ال صرر بصاحب العمل ومساهميها، وقد يُلحق ال صرر بسمعة مهنة المحاسبة. وبالتالي، هناك العديد من الضمانات ال ي ت ينب ي غ وضعها للحد من هذا الخطر .

إرساء ثقافة

يقع على عاتق مجلس الإدارة مسؤولية غرس ثقافة ي ق جميع أنحاء لشكة زوبات تُشجع على الشعور بالاح يافية ب ي جميع الموظف ي. وإذا أصبح هذا هو المعيار، فيجب أن يكون سلوك الموظف ي وأفعالهم دائمًا ي ق مصلحة ال لشكة .

لو كان الطاهر منغمسًا ي ق هذه الثقافة المهنية، لما كان الوضع الحا ي ل الذي يواجهه يُمثل مشكلة ك ب ية بالنسبة له .

مدونة قواعد السلوك المؤس س

إن أهم سبب لوضع مدونة قواعد سلوك مؤس ي ش هو إيصال هدف ال لشكة وقيمها المش يكة إلى موظفيها وأصحاب المصلحة الرئيسي ي. وينب ي غ أن يكون هذا النهج قائمًا على القيم، ويوفر الأدوات اللازمة لدعم التعلم واتخاذ القرارات. ويمكن ل لشكة زوبات ن لش مدونة قواعد سلوك تنص ضاحَةً على السلوك الذي تتوقعه ال لشكة من موظفيها. ومع ذلك، بدلاً من مجرد حظر التصرفات غ ي المرغوب فيها، مثل تقديم الطاهر توصية خاطئة بشأن م ل شوع إدارة علاقات العملاء، يجب أن تُعزز المدونة القيم الإيجابية ال ي ت تُشكل جزءًا من الثقافة المرغوبة .

ليكون المدونة فعّالة، لا بد من إقرارها ضاحّةً من مجلس الإدارة .

الضوابط الداخلية

لاستكمال بيئة الرقابة التي تُعززها ثقافة الشركة، من الضروري وضع إجراءات رقابية مُحددة وتطبيقها في الشركة زوابط. تضمن هذه الإجراءات عدم تصرف الموظف بشكل غير لائق، مع وجود تدابير فعّالة للحد من هذه السلوكيات. تشمل الضوابط الداخلية التي كان من شأنها أن تُساعد في التخفيف من التهديدات التي تُهدد استقلالية الطاهر ما يلي :

1. لشروط وأحكام عقد العمل المتعلقة بالإفصاح عن العلاقات بين أعضاء الفريق. كان من شأن هذا الانفتاح أن يردع صديقة الطاهر عن الضغط عليه للحفاظ على وظيفته، إذ سيعلم الجميع أنها قد تُؤثر عليه، وإلا لما وُضع في موقف يُجيبه على التوصية بقرار من شأنه أن يؤثر على مستقبلها .

2. إجراءات تدقيق داخلي لمنع الاحتيال والأخطاء وكشفهما. قد يشمل ذلك قيام رئيس

التدقيق الداخلي بمراجعة نتائج تقرير إدارة علاقات العملاء بشكل مستقل، والتحقق من صحة التوصيات الناتجة. كان من شأن ذلك أن يُزيل احتمالية تصرف الطاهر بشكل غير لائق، بل وفرصة حدوث ذلك .

3. لو كانت أنظمة إدارة المشاري ع السليمة، بما في ذلك تقارير التقدم الدورية، لنبهت الإدارة

العليا إلى ضرورة اتخاذ الإجراءات المناسبة مبكرًا، وألغت لشط تدخل التدقيق الداخلي .

(ج) طورت جمعية المحاسبة الأمريكية منهجية من سبع خطوات يمكن أن يستخدمها الطاهر لحل معضلة الأخلاقية وتبير قراره بشأن الخطوة التالية .

الخطوة 1: ما ه و قائع القضية؟

الوقائع المعروضة هي ه أن التدقيق الداخلي قد حقق في تكاليف م لشوع إدارة علاقات العملاء

(CRM) ونتائجه والجدول الزمنية له كأساس لتحديد جدوى الم لشوع المستمرة وتقديم توصية إلى

لجنة التدقيق بشأنها. ومع ذلك، يتعرض الطاهر لضغوط من صديقه لتقديم تقرير إيجابي يسمح بإكمال المشروع.

الخطوة 2:

ما هي القضايا الأخلاقية في القضية؟

المسألة الأخلاقية التي يجب النظر فيها هي ما إذا كان الطاهر، بتقصيه في تقديم توصياته بناءً على نتائج التدقيق الداخلي فقط، لا يؤدي واجباته المهنية. بصفته محاسبًا محققًا، يقع على عاتق الطاهر واجب الحفاظ على مستوى عالٍ من النزاهة في جميع تصرفاته، وقد يُضعف الوضع الحالي هذا التوقع. الخطوة 3: ما هي المعايير والمبادئ والقيم المتعلقة بالقضية؟

تشمل المعايير والمبادئ والقيم التي ينبغي غ على المدقق الداخلي والمحاسب المهني اتباعها، وفي هذه الحالة الطاهر، النزاهة التامة وضمان تقديم تقرير صادق لا يُضلل لجنة التدقيق. ومن المبادئ الأساسية الأخرى الخمسة عشر التي قد تكون مدونة أخلاقيات مجلس معايير أخلاقيات المحاسب الدولي (IESBA) المتعلقة بالمعضلة التي تواجهها الطاهر، مهنيته وموضوعيته وكفاءته المهنية والعناية الواجبة، والتي تُطرح تساؤلات حولها.

الخطوة 4: ما هي مسارات العمل البديلة؟

أمام الطاهر مساران للعمل يُمكنه اتباعهما. الخيار الأول هو أن يسمح لنفسه بالتأثر بشكل غير ملائم بصديقه، ويوصي بإكمال المشروع إدارة علاقات العملاء، بغض النظر عن نتائج التدقيق الداخلي. الخيار الثاني هو تقديم توصيات تستند فقط إلى الأدلة التي تم العثور عليها خلال التدقيق الداخلي الأخوي.

الخطوة 5:

ما هو أفضل مسار عمل يتوافق مع المعايير والمبادئ والقيم المحددة في الخطوة الثالثة؟

مسار العمل الأكلي انسجامًا مع معايير ومبادئ وقيم لشبكة زوبات ومهنة المحاسبة الموصوفة يقي الخطوة الثالثة هو الخيار الثاني، وهو تقديم توصيات تستند فقط إلى الأدلة. سيكون هذا الإجراء صادقًا وموضوعيًا، ويتخذ بعناية واهتمام كبيرين لتأثيره على الشركة وجميع أصحاب المصلحة فيها. سيظهر الطاهر كيف سيؤثر القرار عليه شخصيًا أو على صديقه.

الخطوة 6: ما هي عواقب كل مسار عمل محتمل؟

بموجب الخيار 1، سيُرى الطاهر صديقه وزملائه الآخرين الذين سيحتفظ بوظائفهم، ولكنه قد يلحق الضرر بشبكة زوبات ومجتمع أصحاب المصلحة الأوسع. سيستمتع بحياة شخصية أكلي متعة، ولكنه سيُعرض نفسه لعواقب أفعاله الخاطئة التي ستُكشف لاحقًا. بموجب الخيار الثاني، قد يفقد العديد من زملائه (بما في ذلك صديقه) وظائفهم في شبكة زوبات إذا قرر المديرين إلغاء مشروع إدارة علاقات العملاء. ومع ذلك، كان الطاهر سيظهر نزاهته واحيائه.

الخطوة 7: ما هو القرار؟

الخيار الوحيد المقبول أخلاقياً هو تجاهل أي حوافز أو ضغوط خارجية، وتقديم توصيات بناءً على النتائج الفعلية لفريق التدقيق الداخلي، حيث لو أدى ذلك إلى فقدان صديقه وظيفتها وإضرار بعلاقتها الشخصية. لذلك، ينبغي على الطاهر اختيار الخيار الثاني.

السؤال الثالث

(أ) عرّض الهجوم الإلكتروني على أنظمتها الأساسية لشبكة الكرك عدة مخاطر يقي حال تكرار حادث مماثل. وتشمل هذه المخاطر ما يلي:

المخاطر التكنولوجية

يوضح الحادث الأخي بوضوح أن الكرك، نظرًا لعملها على الإنترنت، تُعرض أنظمتها الداخلية للوصول غير المصرح به أو الاختراق. وقد أدى ذلك إلى خطر على سلامة هذه الأنظمة التكنولوجية الأساسية

والبيانات الموجودة فيها، وهو أمر أساسي لعمليات الشركة. ويتمثل الخطر التكنولوجي الرئيسي
يشيق أن ملايبي البيانات الشخصية والمالية المتعلقة بالأفراد تُحفظ في قاعدة بيانات
أو قواعد بيانات تعتمد في سلامتها على أنظمة محمية بيا مج تشفي. وقد يكون هذا عرضة
لهجمات من متخصصي غي أمناء في مجال الكمبيوتر، ممن يمتلكون الخبرة أو الفرصة والدافع
لتنفيذها.

مخاطر المنتج/الخدمة

تتضح الخسائر المالية الناجمة عن تشغيل خدمة رديئة الجودة في الكركد من الهجوم الإلكتروني
الأخي.
يُعدّ غياب تدابير أمنية فعالة لحماية المعلومات الشية والحساسة المتعلقة بعملائها قاعدة أساسية
في أنظمة التشغيل الخاصة بها، ولا يُؤي ج بالثقة. في حال وقوع هجوم آخر، فمن المرجح أن
تُسفر هذه الهجمات عن خسائر إضافية في المبيعات، ما يستدعي ع تعويض العملاء المت صررين.
كما قد يكون من ال صروري تحفي العملاء المتبق في ماليًا على الاستمرار مع الكركد من خلال
تقديم خصومات وخدمات إضافية مجانية، مما يُتيح لهم تكبد تكاليف إضافية يُمكن تجنّبها.

المخاطر القانونية/التنظيمية

يُرجح أن يكون قطاع الهواتف المحمولة قطاعًا تجاريًا شديد التنظيم، لذا فإن أي خرق للأنظمة أو الت
شيعات المرتبطة بها (مثل حماية المستهلك) قد يُؤدّي إلى عواقب وخيمة على الكركد. في الواقع،
من المرجح أن يُؤدّي الهجوم الإلكتروني الأخي والأضرار اللاحقة بالعملاء إلى فرض عقوبات مالية وغ
يها على الشركة. لذلك، في حال سُمح بوقوع حدث ضار مماثل، فمن المرجح أن تتخذ السلطات
عقوبات أشد، مما قد يؤدي في النهاية إلى سحب رخصة تشغيل الشركة الكركد.

مخاطر السمعة

أضّ فشل الكركد الواضح في حماية المعلومات الإلكترونيونية بشكل كافٍ بسمعتها كمزود موثوق
لخدمات شبكات الهاتف المحمول. ويرجع ذلك إلى أن مخاطر السمعة ترتبط ارتباطًا مباشرًا بمخاطر

أخرى، مثل المخاطر التكنولوجية، حيث يعتمد مستواها جزئيًا على احتمالية حدوث المخاطر الأخرى. وبالمثل، يقي حال نشوء مخاطر السمعة، فإنها ستؤثر بشكل مباشر على قيمة الشركة، مما ينتج عنه مخاطر مالية. إن خسارة الإيرادات التي ستحدث مع إنهاء العملاء لعقودهم مع الشركة ستخفض تدفقاتها النقدية، مما يصر بالسيولة ويزيد من خطر الإفلاس. وهذا من شأنه أن يؤثر سلبًا على الربحية، لأن قاعدة التكاليف غير المباشرة لن تنخفض بشكل متناسب مع المبيعات، وستتكدس الشركة تكاليف إضافية غير متوقعة (مثل الغرامات). ينبغي تصنيف جميع المخاطر المذكورة أعلاه على أنها ذات طبيعة استراتيجية، لارتباطها الجوهري بمستقبل الشركة الكرك. كما أنها توضح الابطال الأحداث، لأنها ستنشأ جميعها عن أي حدث سلبي آخر، مثل هجوم إلكتروني آخر. لذلك، من الضروري أن يُعالج مديرو الكرك أسباب هذه المخاطر على سبيل الأولوية.

(ب) هناك استراتيجيات مختلفة يمكن للشركة الكرك استخدامها للتخفيف من المخاطر المباطلة التي تنشأ عن أي هجوم إلكتروني آخر على أنظمتها، والتي يمكن وصفها باستخدام إطار عمل TARA. يتطلب هذا النهج تحليل جميع المخاطر من حيث احتمالية حدوثها وتأثيرها على العمليات التجارية والأداء.

التحويل

عندما يكون احتمال تكرار الخطر منخفضًا ولكن تأثيره مرتفعًا، ينبغي اتخاذ تدابير لمعرفة ما إذا كان يمكن تحويل أي من المخاطر إلى طرف آخر. ينبغي أن يشمل ذلك مراجعة بوالص التأمين وكفاية التغطية لأي خسائر مستقبلية قد تنشأ عن أي هجوم إلكتروني آخر. ومع ذلك، واستنادًا إلى سجل الشركة الأخرى، فإن القسط المستحق لمثل هذه البوليصة سيكون مرتفعًا للغاية. لذلك، تتطلب هذه الاستراتيجية اتخاذ تدابير لتحويل التأمين إلى مستوى يسمح للشركات التأمين بخفض القسط إلى مستوى مقبول. قد يتضمن النقل أيضًا إيجاد شخص مؤهل بشكل أفضل لإدارة المخاطر التي تتعرض لها شبكتها - ولكن بالنظر إلى الحجم المفيض للشركة الكرك، فإن هذا غير مرجح.

التجنب

يُفرض أن المخاطر المُقيّمة قابلة للسيطرة، وإلا فإن الخيارات المتاحة (هـ إما قبولها) انظر أدناه) أو تجنب الأنشطة المُسببة لها. كالتالي ياتي يغي واقعية يقي هذه الحالة. طبيعة عمليات لشكة الكركد التجارية به أنها مُلزّمة بالتعاقد مع العديد من العملاء المُنتجيين دوليًا. من الناحية اللوجستية، لن يكون من المُمكن إدارة قاعدة عملائها الكبيرة إلا عي الإن ينت، لذلك يجب عليها الحفاظ على أنظمتها الداخلية لتمكين من العمل بفعالية ك لشكة تجارية .

التقليل

تتمثل هذه الاس ياتي يقي اتخاذ ال لشكة إجراءات فورية لتقليل احتمالية وقوع أي هجوم إلكتروني مستقبلي إلى مستوى أدنى. سيتضمن ذلك تحقيقًا شاملاً يقي كيفية حدوث الهجوم الإلكتروني يوي الأخرى، وكيف تأثرت الأنظمة أو تعرضت للاختراق تحديدًا، لتحديد أي نقاط ضعف ظاهرة يقي أكواد ال يامج. سيؤدي ذلك إلى تطبيق تدابير مناسبة لتعزيز أمن أنظمتها وسلامة البيانات المُخزنة عليها .

الحد من المخاطر

تتمثل هذه الاس ياتي يقي اتخاذ ال لشكة إجراءات فورية لتقليل احتمالية وقوع أي هجوم إلكتروني مستقبلي إلى مستوى أدنى. سيشمل ذلك تحقيقًا شاملاً يقي كيفية حدوث الهجوم الإلكتروني يوي الأخرى، وكيف تأثرت الأنظمة أو تعرضت للاختراق تحديدًا، لتحديد أي نقاط ضعف ظاهرة يقي أكواد ال يامج. سيؤدي ذلك إلى تطبيق تدابير مناسبة لتعزيز أمن أنظمتها وسلامة البيانات المُخزنة عليها. من المحتمل، مهما كان حجم الإنفاق على تحس ي أمن الأنظمة، أن تتطور خيبة "المخ يقي"، مما يعيق أن بعض عناصر المخاطر الكبيرة قد تظل حاضرة. ومع ذلك، من المرجح أن يُقيّم مجلس إدارة لشكة الكركد د محفظة المخاطر الم يابطة ال يتي تم تحديدها على أنها القضية الأهم حاليًا، وبالتالي يلى سيشكل محور أي تدابير للحد من المخاطر والموارد المُخصصة. ستكون هذه يهي اس ياتي يقي الاستجابة للمخاطر الأكبر يي ترجيحًا .

القبول

لا يُوصى بهذه الاس ياتيجية إلا عندما تكون مستويات المخاطر المُحددة منخفضة جدًا بحيث تقع ضمن نطاق قدرة ال لشكة على تحمل المخاطر. يتضح من المعلومات المُقدمة أن الهجمات الإلك يونية تُمثل خطرًا اس ياتيجيًا كب يًا على لشكة الكركد، وأن قبولها ليس خيارًا واردًا. ي ق حال تكرار مثل هذا الحادث، فقد تكون العواقب وخيمة على ال لشكة، لذا يجب استثمار موارد ك ب ية ي ق تحس ي أمن الأنظمة التكنولوجية الداخلية. (ج) ي ق أي مؤسسة، يُعدّ الو ي ع بالمخاطر عنصرًا أساسيًا من عناصر الحوكمة، حيث تُصاغ الخطط الاس ياتيجية بعد تحديد دقيق ودقيق للمخاطر المرتبطة بها. لذلك، يجب دمج الو ي ع بالمخاطر ي ق جميع جوانب إجراءات لشكة الكركد وأنظمتها وهيكلها وثقافتها المؤسسية لضمان استمرار نجاحها. سيُشكّل الو ي ع بالمخاطر جزءًا لا يتجزأ من بيئة الرقابة الداخلية لل لشكة، ويُوَقّر الأساس الذي تُدار عليه جميع الضوابط الداخلية .

هناك العديد من العوامل الثقافية ال ي ت تؤثر على مدى إمكانية دمج إدارة المخاطر ي ق قيم المؤسسة ، كمثل ذلك :

(i) زيادة مستوى الال يام بسياسات إدارة المخاطر ال ي ت يروج لها مجلس الإدارة ؛

(ii) تحديد مدى تقبّل ال لشكة للمخاطر، والحاجة إلى تحقيق مستوى مقبول من العوائد للمساهم ي؛

(iii) تقييم ما إذا كانت ثقافة ال لشكة منفتحة أم منغلقة على الأفكار الجديدة، وراغبة ي ق تقبّل التغي ي .

إن ما أُلحقه الهجوم الإلك يو يئ الأخ ي من ضرر جسيم بال لشكة يجب أن يُنبه جميع الموظف ي على جميع المستويات إلى ضرورة تويج الحذر من المخاطر الدائمة ال ي ت تُشكلها مثل هذه الأحداث. إن نجاح ال لشكة، وحت قدرتها على الاستمرار، مُهددٌ بأي هجمات إلك يونية مُستقبلية. وهذا من شأنه أن يُحفز الموظف ي على زيادة وعيهم بالمخاطر ي ق مجالات عملهم، خاصةً إذا كان أي مكافأة مالية

مُتعلقة بالأداء، وحت الأمان الوظيفي، مُرتبًا بتجنب المزيد من المخاطر غي ال ضرورة ال يت قد تُلحق ال صرر بالعمل .

يجب دمج إدارة المخاطر ي ق سياسات وإجراءات لشكة الكرك د، ولكن هذا قد يفشل ما لم يُقر جميع الموظف ي على جميع المستويات ب ضرورة إدارة المخاطر. إن اعتماد المنهجية المُق يحة ي ق إطار COSO يع يت إمكانية دمج الوي ع بالمخاطر ي ق جميع أنحاء المؤسسة من أعلى إلى أسفل. وسواءً تم اعتمادها بالكامل أم لا، فمن ال ضروري غرس إدارة المخاطر ي ق ثقافة ال لشكة وقيمها الأساسية حت تُعت ي ممارسةً تجاريةً طبيعيةً لل لشكة. تشمل التداب ي ال يت يمكن استخدامها ل يسيخ الوي ع بالمخاطر ي ق الكركد ما ي يلى :

التدوين / التضم ر ي

يجب تضم ي مسؤوليات المخاطر ضمن التوصيفات الوظيفية الرسمية، مما يع يت أن جميع الموظف ي على جميع المستويات لديهم مسؤوليات مخاطر محددة بوضوح ودون لبس. بمرور الوقت، ستصبح المخاطر جانبًا مهمًا من أدوار كل فرد، وبالتا يلى ستصبح جزءًا لا يتجزأ من نموذج ال لشكة .

يمكن ترسيخ الوي ع بالمخاطر ي ق العمل من خلال استخدام سجل مخاطر يحدد المخاطر الرئيسية ال يت تواجه ال لشكة ويرتبها حسب الأولوية. يُسند السجل إلى أفراد) أو إدارات) مُحددين مسؤولية التعامل مع المخاطر واتخاذ الإجراءات المناسبة. ومن خلال تدوين إدارة المخاطر، ستصبح سمة طبيعية للنشاط التجاري، وبالتا يلى سيتم غرسها ي ق ثقافة ال لشكة .

التدريب

ينب ي غ على ال لشكة إصدار بيان سياسة المخاطر وتعميمه على جميع الموظف ي. يجب أن يوضح البيان السياسات والاس ياتيجيات ال يت اعتمدها لشكة الكركد لإدارة المخاطر، وأن يوضح كيفية التحكم فيها.

ورغم أن البيان عام، إلا أنه يحدد فلسفة إدارة المخاطر في الشركة، وينبغي أن يؤثر بشكل مباشر على جميع جوانب أنشطة الشركة .

يُعد تدريب الموظف على جميع المستويات لتنبيههم إلى مخاطر الهجمات الإلكترونية أمرًا أساسيًا لضمان ترسيخ الوعي بالمخاطر في جميع أنحاء المؤسسة. ومن شأن تطوير برامج تدريبية للتوعية بالمخاطر، أو إدراج الوعي بالمخاطر كمكون أساسي في جميع التدريبات المقدمة، أن يزيد من مستوى اليقظة لدى جميع الموظفين .

من المهم وضع مقاييس ومؤشرات أداء لرصد المعلومات المتعلقة بالمخاطر التي تواجه الإدارة وتزويدها بها .

سيضمن ذلك توفر معلومات دقيقة دائمًا للجنة المخاطر ومجلس الإدارة، ويزيل أي حافز لإخفاء المعلومات ذات الصلة أو عدم الكشف عن السلوكيات الخطرة أو الممارسات السيئة .

يجب إيصال رسائل التوعية بالمخاطر وإدارة المخاطر إلى الموظف، بما في ذلك نشر قصص النجاح. يُعدّ التواصل الداخلي عاملاً أساسياً لنجاح أفضل الممارسات بنجاح، إذ يساهم في بناء ثقافة الوعي بالمخاطر من خلال تذكري الموظف بانتظام بأهم رسائل المخاطر. ويُعدّ صندوق الاقتراحات وسيلةً بسيطةً أخرى للتواصل مع الموظف والحصول على ملاحظات الإدارة .

الأهداف / المكافآت

ينبغي على الإدارة مواصلة أهداف كل موظف مع أهداف الشركة، ودمجها كجزء من ثقافة الشركة .

وتُعدّ الحاجة إلى المواصلة بالغة الأهمية، إذ يجب أن يكون الوعي بالمخاطر جزءاً من معايير وافياضات المؤسسة وموظفيها الراسخة. ويجب أن يتمتع الموظفون المسؤولون عن مخاطر محددة بالسلطة والمسؤولية اللازمة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها أو التخفيف منها، مع استخدام أنظمة مكافآت لرفع مستوى إدارة المخاطر وتحفيز أدائهم .

السؤال الرابع

(أ) يصف موقف المخاطرة وجهة نظر المديرين بشأن مستوى المخاطرة الذي يعت يونه مرغوبًا فيه لل لشكة. قد يميل هذا الموقف نحو تجنب المخاطرة، حيث لا تُقبل المخاطرة إلا عند وجود مستوى عائد مقبول. ويرجع ذلك إلى أن جميع ال لشكات مضطرة لقبول قدر مع ي من المخاطرة لمجرد المنافسة، حيث يمكن أن تُسفر المخاطرة عن مكاسب أو خسائر. ومع ذلك، على النقيض من ذلك، نجد ال لشكات ال ي ت تسع إلى تعظيم العوائد للمساهم ي بغض النظر عن حجم المخاطرة .

تأثر موقف المخاطرة ف السلة بمجموعة من العوامل.

الآراء الشخصية

يبدو أن التأث ي الأك ي على موقف السلة تجاه المخاطرة يأ يئ من رئيسها التنفيذي القوي والجذاب، الذي يبدو أنه يهيمن على مجلس الإدارة بأكمله. أسس هارفيديوال لشكة، ويُعزى نجاحها ح ت الآن جزئيًا إلى مهاراته الريادية. لذلك، ليس من المستغرب أن تكون آراؤه الشخصية وموقفه تجاه المخاطرة قد شكّلت طريقة تطو راس ياتيجية العمل ي ق السلة .

مطالب المساهم ري

مع مرور الوقت، سيحدد المساهمون ي ق السلة مستوى مقبولً للمخاطر والعائد، والذي يتع ي على مجلس الإدارة الال يام به. من الناحية المالية، العائد هو رب ح الاستثمار، ويشمل أي تغي ي ي ق قيمة الأسهم أو الأرباح ال ي ت يحصل عليها المستثمر من الاستثمار. ونظرًا لأن هارفيديو مساهم مؤسس، وقد احتفظ بحصة 40% ي ق ال لشكة، فمن المرجح أن يكون له تأث ي كب ي ي ق تحديد مستوى المخاطر والعائد للمساهم ي.

الهيكل التنظي م

القدرة على تحمل المخاطر ي ه قدرة المؤسسة على تحمل المخاطر، باف ياض توفرال موارد اللازمة (الأموال والمواد والعمالة والآلات)، إذ إن مجرد تب ي ت موقف عا ي لى المخاطر لا يك ي ق. يُحدد

التكوين التنظري م وتوافر الموارد بفعالية قدرة ال لشكة على إدارة مجموعة المخاطر ال يتواجهها. يق السلة، تُحكم القدرة على تحمل المخاطر من خلال نموذج الأعمال منخفض التكلفة الذي تُديره وشبكة البيع بالتجزئة الدولية الواسعة.

لذلك، فإن موقف المخاطرة الذي يتبناه مجلس إدارة السلة سيتأثر بقدرة ال لشكة على تنفيذ اس ياتيجية نموها.

الثقافة الوطنية

يمكن أن تؤثر على موقف المخاطرة. لذا، من المحتمل أن تكون ثقافة الأعمال المتأصلة يق تولاندو قد أثرت على مواقف جميع صان ي غ القرار يق السلة، وال يت تشمل مواقفهم الفطرية تجاه المخاطرة. تؤثر الأبعاد المختلفة للقيم الثقافية يق الثقافة الوطنية على رغبة ال لشكات الريادية، مثل السلة، يق إظهار المخاطرة، ومن الصعب على أي لشكة أن تنجح يق بلدها إذا حاولت مخالفة المعاي ي الثقافية الوطنية السائدة .

ب) الطبيعة الديناميكية لتقييم المخاطر

المخاطر ليست ثابتة. إنها تتغ ي بمرور الوقت وب ي المواقف المختلفة. إحدى السمات الرئيسية لأي بيئة أعمال ي ه أن العوامل ال يت تؤثر على أداء المؤسسة، سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية، ديناميكية. يق الواقع، قد تكون البيئة الخارجية مضطربة، لذا من المهم إدراك مدى التغ ي البي يت عند إدارة المخاطر ووضع الاس ياتيجية .

يمكن أن تتغ ي المخاطر ال يت تواجهها المؤسسة مع كل من الأنشطة الداخلية والتغ يات البيئية الخارجية.

كما يمكن للمنتجات الجديدة المعروضة والأسواق ال يت تخدمها أن تُغ ي المخاطر ال يت تواجهها المؤسسة، حيث تخضع بعض ال لشكات لمجموعة واسعة من التآث يات المحلية والدولية. هذا يع يت أن تقييم أي خطر مع ي يمكن أن يتغ ي بشكل كب ي، وكذلك اس ياتيجية إدارة هذا الخطر .

ديناميكية المخاطر الاقتصادية

من خلال العمل يقي عدة دول والتداول معها، تُعرض السلة نفسها لمخاطر ناجمة عن بيئاتها الاقتصادية المختلفة. إن سياسة استيراد الغالبية العظمى من السلع ذات الدرجات التجارية اليت تبيعها يقي منافذ البيع بالتجزئة من الاقتصادات منخفضة التكلفة تساعد على أن تكون أكلي تنافسية من حيث السعر لعملائها.

ومع ذلك، إذا تغي الأداء الاقتصادي النسبي لهذه الدول وأساليها، فإن أي حركة سلبية يقي أسعار الصرف ستؤدي إلى ارتفاع تكلفة استيراد السلع .

سيؤدي هذا إلى ضغط هوامش ربح السلة وتقليل عوائدها للمساهمين، وهو أمر قد لا يكون مقبولاً لهم . كما أن تشغيل شبكة من منافذ البيع بالتجزئة يقي العديد من الدول المجاورة يُعرض السلة لمخاطر تحويل العملات.

يجب تحويل الأرباح الناتجة عن هذه الأعمال إلى عملة تولاوندو لأغراض التقارير المالية، لذا فإن أي تغي ي يقي سعر الصرف سيؤثر على الأرباح المُبلغ عنها وقيمة الأعمال .

من الواضح أن الطبيعة الديناميكية للمخاطر الاقتصادية تُشكل مشكلة لنموذج أعمال السلة، ويجب مواجهتها بفعالية من خلال مراجعة شبكة توريد السلة. يقي حال تقلب أسعار الصرف، فإن اعتماد اس ياتيجية تحوُّط مناسبة لتقليل أي آثار سلبية للمخاطر الاقتصادية سيساعد على تحس ي إدارة التدفقات النقدية والأرباح المُدرجة واستقرارها .

ديناميكية المخاطر السياسية

المخاطر السياسية هي مخاطر تأث ي أي إجراء أو حدث سياسي ي ش على وضع الشركة وقيمتها. قد تُف ي صي التغي يات السياسية إلى نتائج إيجابية لبعض الشركات، وذلك تبعًا لتأثيرها على عملياتها. ومع ذلك، يمكن أن تكون هذه المخاطر ضارة للغاية إذا ارتبطت بمخاطر الدولة، عندما تؤثر على إجراء معاملات مع دولة معينة أو الاحتفاظ بأصول فيها .

سُحذت نتيجة الاستفتاء الوطني الأخ ي يقي تولاوندو للانسحاب من الاتحاد الجمري ك الإقليمي م تغي يًا جذريًا يقي العلاقة السياسية ب ي تولاوندو والدول المجاورة لها. إن حالة عدم اليقين اليت

يُحدثها هذا التغيي ي ي ق السياسة قد تُلحق ال صرر بثقة الأعمال وتؤثر على اقتصاد تولاندو المح ي لى، على الأقل على المدى القص ي .

بالنسبة ل لشكة السلة، قد يؤثر هذا على الطلب المح ي لى على منتجاتها، والذي ي ق حال انخفاضه بشكل كب ي، سيؤدي إلى انخفاض الأرباح. ولمواجهة هذه المخاطر، تحتاج ال لشكة إلى الحفاظ على هيكل تكاليف مرن وقابل للتكيف .

قد يُلحق فرض رسوم جمركية على است ياد سلع تولاندو إلى دول الاتحاد الجمر ي ك ال صرر بشبكة السلة الخارجية للبيع بالتجزئة .

قد تجعل التكاليف الإضافية المنتجات المستوردة غ ي قادرة على المنافسة، مما يؤدي إلى انخفاض المبيعات، ال ي ت تُمثل حاليًا 30% من إيرادات السلة المُعلنة. ولتجنب ذلك، يجب تمك ي العمليات الخارجية من مواصلة التفاوض مبالشة مع المنتج ي منخف ي صى التكلفة. ومع ذلك، قد لا يكون هذا كافيًا للحفاظ على مستويات الأداء الما ي لى الحالية، لذا قد يضطر مجلس إدارة السلة إلى تغي ي اس ياتيجية المبيعات بالكامل، بل وحت الانسحاب من الدول المجاورة .

ج) دور لجنة المخاطر

على الرغم من أن قواعد حوكمة ال لشكات لا تُلزم ال لشكة عادةً بإنشاء لجنة مُخصصة للمخاطر، إلا أنه ي ق حال قرر مجلس إدارة السلة إنشاء مثل هذه اللجنة للإشاف على اس ياتيجيات ال لشكة ي ق الاستجابة للمخاطر وإدارتها، فإن دورها سيتضمن ما ي ي لى :

1. زيادة الوعي بالمخاطر من خلال تطوير ثقافة داعمة لإدارة المخاطر، ووضع سياسات واس ياتيجية مُناسبة لإدارة المخاطر. يكمن مفتاح تحقيق ذلك ي ق تحديث ملف مخاطر ال لشكة بشكل دوري، وتقديم التقارير إلى مجلس الإدارة، وتقديم توصيات بشأن مستوى تقبل المخاطر الذي ينب ي غ لل لشكة اعتماده للحفاظ على نجاحها ي ق أسواقها المستهدفة. ويكتسب هذا أهمية خاصة ي ق ظل مستويات عدم اليق ي السيا ي ش والاقتصادي الحالية ي ق تولاندو .

2. ضمان وجود آليات مناسبة لتحديد المخاطر، وتقييمها، وضمانها، وإدارتها الشاملة يقي جميع أنحاء الشركة. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال التواصل السليم مع جميع الموظفين على جميع مستويات الإدارة حول المخاطر والسياسات والضوابط العديدة المعمول بها داخل الشركة .

3. التأكد من وجود ترتيبات تدريبية كافية. يجب توعية موظفي الشركة بمسؤولياتهم في إدارة المخاطر. وإذا لزم الأمر، ينبغي على اللجنة الحصول على المشورة الخارجية المناسبة لضمان اتباع التدريب على إدارة المخاطر لأفضل الممارسات، وملاءمته للبيئة المتغيرة ديناميكيًا التي تواجهها الشركة. لأداء مهامها بفعالية، تتولى لجنة المخاطر المسؤوليات التالية :

أ- وضع السياسات والإجراءات المناسبة المتعلقة بحوكمة إدارة المخاطر، وممارساتها، وتطوير بنية تحتية للتحكم في المخاطر على مستوى الشركة بأكملها. وستقوم اللجنة بتقييم المخاطر الناشئة عن أي مشاريع تجارية جديدة، ومبادرات استراتيجية، وتأثيرات بيئية. يقي الشركة، ستكون لجنة المخاطر مسؤولة عن مراجعة التعرض للمخاطر المالية الناجمة عن التطورات السياسية الأخوية وعواقبها الاقتصادية، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على أداء الشركة المستقبلية، وذلك لاتخاذ الإجراءات التخفيفية المناسبة .

ب- تقديم توصيات إلى مجلس الإدارة بشأن جميع المسائل المهمة المتعلقة باستراتيجية وسياسات المخاطر، وتوفير الإنذارات المبكرة بالمخاطر الناشئة والتغيرات التي تعرض الشركة للمخاطر. ويشمل ذلك التنفيذ الفعال و يقي الوقت المناسب للإجراءات التصحيحية لمعالجة أوجه القصور في إدارة المخاطر. كما ستنظر اللجنة يقي مدى توافق الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالرقابة الداخلية، وسياسات إدارة المخاطر، ومصادر التعرض الرئيسية للمخاطر مع المتطلبات القانونية ومعايير إعداد التقارير المالية. ١٧

ج- مراقبة الامتثال لسياسات وإجراءات الشركة للحد من المخاطر، والمتعلقة بحوكمة إدارة المخاطر والتحكم بها على مستوى الشركة. ويشمل ذلك الإفصاح على وظيفة إدارة المخاطر يقي

جميع أنحاء ال لشكة، مع توي لى مسؤولية الإ لشاف والمراقبة بدلاً من التعامل مع اتخاذ القرارات التشغيلية وتنفيذ السياسات .

حوكمة ال شكات ولجان المخاطر

توفر حوكمة ال لشكات الهيكل الذي تُحدد من خلاله أهداف ال لشكة، وتُتيح وسيلةً لتحقيقها مع مراقبة أداء الأعمال. لذلك، فإن إنشاء لجنة مخاطر تتألف بالكامل من أعضاء مجلس إدارة غ ي تنفيذي ي يمكن أن يُساعد ي ق تحس ي فعالية ترتيبات حوكمة ال لشكات ي ق السلة بالطرق التالية :

1. إن تشكيل وحدة مُخصصة للإ لشاف على المخاطر على مستوى مجلس الإدارة من شأنه أن يُقلل من هيمنة وتأث ي هارفيدو على جميع عمليات صنع القرار ي ق مجلس الإدارة. كما سيضمن ذلك دقة المعلومات المُقدمة إلى مجلس الإدارة واستنادها إلى أنظمة مُدارة المخاطر بكفاءة. وهذا من شأنه أن يُحسن جودة عملية صنع القرار على مستوى مجلس الإدارة .

2. سيعزز ذلك من ثقة المساهم ي ي ق أداء واجبات ومسؤوليات مجلس الإدارة المهمة بدقة .

من خلال إظهار مجلس الإدارة جديته ي ق إدارة المخاطر، سيعزز ثقة مُقدم رأس المال ي ق أن استثماراتهم آمنة ومن المرجح أن تُحقق عوائد أعلى. هذا مهم بشكل خاص خلال هذه الف ية من عدم اليق ي، وقد يقلل من مستوى المخاطر المُتصور الذي تواجهه ال لشكة، مما قد يُقلل بدوره من تكاليف جمع التمويل .

3. من المرجح أن يُؤدي الفصل والانفصال عن قضايا المخاطر قيد النظر إلى تدقيق مستقل وموضوعي ع .

يمكن مناقشة أي قضايا حساسة تتعلق بمجال أو أك لى من مجالات إ لشاف المدير التنفيذي بصراحة دون وجود مصالح خاصة، مما يُحمّل مجلس الإدارة وأنشطته المسؤولية .

4. غالبًا ما يُقدم المديرون التنفيذيون غ ي التنفيذي ي خ ية مُحددة ي ق التعامل مع المواقف الاقتصادية المُختلفة ال ي ت تؤثر على العمليات، وال ي ت ستكون أك لى فائدة ي ق المواقف

المُحفوفة بالمخاطر من المديرين التنفيذي ي ذوي التوجه التشغي يلى. من المُرجح أن يُقدم
المديرون التنفيذيون غ ي التنفيذي ي، نظرًا لخلفياتهم المُختلفة، مجموعة من وجهات النظر
والاس ياتيجيات المُق يحة ال ي ت قد تزيد من الخيارات المُتاحة للجنة عند النظر ي ق مخاطر
مُحددة .