

المحاسب

الهيئة تنظم
ملتقى الماليين
في نسخته الثانية

برعاية وزير التجارة والصناعة
رئيس مجلس إدارة الهيئة:

عقد المؤتمر السعودي للمحاسبة والمراجعة

رئيس مجلس إدارة هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية

من أبرز التحديات التي تواجه المهنة هو نقص الدعم المادي والمعنوي

طريقك للنجاح المهني

زمالة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين



عالم من الفرص العملية المتميزة

زمالة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين **SOCPA** تفتح الباب للدخول إلى عالم من الفرص العملية المتميزة وتساعد الحاصلين عليها لتبوء الوظائف القيادية ذات العلاقة بالجوانب المحاسبية والمالية. يحصل المتقدم / المتقدمة على زمالة الهيئة بعد اجتياز الاختبار في خمس مواد هي المحاسبة ، المراجعة ، الزكاة والضريبة ، فقه المعاملات ، الأنظمة التجارية.

التعاون مع الجامعات السعودية : استمرار للمسيرة واستشراف للمستقبل

الحمد لله والسلام على رسول الله
محمد صلى الله عليه

وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد،

لقد سعت الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ولا تزال لتوثيق عرى التعاون مع الجامعات والمؤسسات الأكاديمية السعودية باعتبارها مصدر الفكر العلمي الأصيل، وباعتبار الهيئة حقل هام من حقول التطبيق العملي لقواعد هذا الفكر العلمي. وتستذكر الهيئة بالعرفان حرص الجامعات السعودية وأعضاء هيئة التدريس بها على الإسهام الفاعل في تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في المملكة. لقد حرصت الهيئة على فتح افاق للتعاون بينها وبين الجامعات في كل مناشط الهيئة وقد لا يتسع المجال لتعداد مجالات التعاون التي تمت. وتأمل الهيئة استمرار هذا التعاون في المرحلة القادمة خصوصا في ظل تبني الهيئة لمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية والتي يستلزم منا جميعا العمل سويا من اجل تهيئة البيئة لذلك. ولعل تدريس المعايير وعكسها في المناهج في جامعتنا السعودية هو من اولى الخطوات وأهمها لتهيئة البيئة للتحويل للمعايير الدولية. علاوة على أهمية إجراء الابحاث التي تسلط الضوء على جوانب تطبيق المعايير في البيئة السعودية.

لقد سعدت الهيئة بالمشاركة في فعاليات المؤتمر السعودي للمحاسبة والمراجعة الذي عقد مؤخرا برعاية معالي وزير التجارة والصناعة رئيس مجلس إدارة الهيئة والذي نظمته قسم المحاسبة بجامعة الملك سعود بالتعاون مع الجمعية السعودية للمحاسبة. حيث كان هذا المؤتمر فرصة لتبادل الأفكار وتعزيز التفاعل، والبناء على ما تحقق والسعي لاستشراف المستقبل لتحقيق مزيد من النهوض بالمهنة.

وفي الختام، نسأل الله أن يكلل الجهود بالنجاح والتوفيق، والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.



د. أحمد عبدالله المفافس
أمين عام الهيئة





7

مجلس إدارة الهيئة يعقد اجتماعه الأول للدورة السابعة برئاسة وزير التجارة والصناعة



10

رأى لجنة معايير المحاسبة في المعالجة المحاسبية لعملية تحول المنشآت من شكل نظامي إلى شكل نظامي آخر



22

الاتحاد الدولي للمحاسبين يصدر دليلا لمساعدة المحاسبين المهنيين في تحسين الرقابة الداخلية بالمؤسسات



73

المحاسبون

مجلة تصدر كل ثلاثة أشهر عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين

المشرف العام ورئيس التحرير
د. أحمد بن عبدالله المغامس
أمين عام الهيئة

إدارة التحرير
عبدالله بن عبدالعزيز الراجح
عبدالكريم جمعة

توجه المراسلات إلى رئيس التحرير
ص.ب ٢٢٦٤٦ الرياض ١١٤١٦
هاتف: ٤٠٢٨٥٥٥/٠١
فاكس: ٤٠٢٥٦١٦/٠١

E-mail: socpa@socpa.org.sa

الموقع الإلكتروني
www.socpa.org.sa

- المواد المنشورة في هذه المجلة تعبر عن رأي كاتبها ولا تعبر بالضرورة عن رأي الهيئة .
- ترتيب الأبواب يخضع لمعايير فنية.

مجلس الإدارة

رئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية
للمحاسبين القانونيين
معالي وزير التجارة والصناعة
الدكتور توفيق بن فوزان الربيعة

أعضاء مجلس الإدارة

الأستاذ إبراهيم بن علي البغدادي
الأستاذ عبدالعزيز بن عمير العمير
الأستاذ عبدالله بن علي العقيل
الدكتور توفيق بن عبدالحسن الخيال
الدكتور صالح بن حمد الشنيقي
الأستاذ عبدالحسن بن عبد العزيز الفارس
الأستاذ بكر بن عبدالله أبو الخير
الأستاذ يوسف بن محمد المبارك
الأستاذ عبدالعزيز بن عبد الرحمن السويلم
الأستاذ وليد بن عبدالله تميم
الأستاذ سليمان بن عبدالله الخراشي
الأستاذ خالد بن أحمد محضر

التصميم والإخراج

الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

إبراهيم حمد العسكر

التحرير والتنسيق الصحفي

الجريدة للخدمات الإعلامية

لملكة ثرية لسعوية (لرط) ل
ح (ي) ٢٣٢٢ لرط ل ١١٥١
تلف: ٢٢٥٠١١١ ٥ - طوط) فاكس:
٢٢٥٣٧٧٧
لرقم لوح: ٩٢٠٠٨٠٠٩
فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

www.aljareeda.com.sa



هيئة تداول الأوراق المالية الأمريكية SEC تصدر تقرير حول مستقبل تطبيق معايير المحاسبة الدولية للشركات الأمريكية العامة

26



30

معدى القوائم المالية يرون أن متطلبات الإفصاح زائدة إلى حد الإفراط بينما يرى المستثمرون حاجة للمزيد من الإفصاح



36

عين Outlook
مساعداً لك

الهيئة تنظم محاضرة نسائية عن أهمية التخطيط المالي

نظمت

الهيئة محاضرة عن أهمية التخطيط المالي للسيدات، وذلك بالتعاون مع جامعة الأميرة نورة في حرم الجامعة. ويأتي ذلك في إطار جهود الهيئة لرفع المستوى التوعوي فيما له ارتباط بالجوانب المالية. وهدفت المحاضرة إلى إبراز أهمية التخطيط المالي للأفراد و تسليط الضوء على جوانب الأنفاق الرشيد والإدارة الحكيمة للأموال والمدخرات الخاصة، وذلك بما يحقق مصلحة الفرد والأسرة

والمجتمع بشكل عام.

وألقت المحاضرة الأستاذة خلود بنت عبدالعزيز الدخيل نائب الرئيس التنفيذي لمجموعة الدخيل المالية. وكانت الهيئة قد عقدت في الأشهر الماضية عدة محاضرات حول أهمية التخطيط المالي، والتي حضر فيها خبراء ماليين من المملكة.

الهيئة تنظم ملتقى الماليين في نسخته الثانية

تنظم

لهيئة الملتقى لسعو ٧٦٦ للماليين بذلك - خ- شهر ما ٢٠١٣ برعطة لشركة لسعوطه للكهرباء طهه ٥٠ الملتقى إلى بيا لد لهم لد طبقو به ١٠ خصصو في لجات مالية في تعولز مقومات قضا لو أني -دمة مؤسساته توفير لمعلومات لكافية لني من تألها مساعد لقائمين على ٥٠ مؤسسات ١٠عاملين معها تخاد لقررت لصانكة لني تكفل غمرر لا ه لجيد لنيك مؤسسات في تحقيق ١٠ دفها عطلة مصالح مساميا صياة حقو ١٠عاملين معها صياة مقدت قضا لو أني ككلر غيشا في ٥٠ الملتقى لخرة من أبر ١٠مخصيصين في ٥٠ لجا)

في لقطاعات مالية)

طاتي عقد الملتقى في ٧٦٦ية بعد لنجالي لكبير لد حظي به الملتقى لأ لد تم عقد برعطة شركة مكو لسعوطه بمطنة لظهر في لعا ٢٠١١

لحطبر بالذكر أ لهيفة تعمل على تنظيم مال ٥٠ الملتقيات بفر تحقيق تفاعل لهيفة أعضائها مع لجمع ٧شر لثقافة لمهنية مالية بمطعكس لبلجبا على مسير قضا لو أني



غيبخلل الملتقى عد من لجلسات لني تشمل عد من لجا لرئيسية لني تنبا عفا ل: ٢٠ طات لني توجه لد ه للماليين ١٠م في غ: رتيجيات تطولر لأعما غي: ٢٠دو في ٥٠ لجلسات لخرة من بر ١٠: ٢٠دثن من غاه شركات من ككا لسؤلين ل:نضيظلين

إحالة عدد من المحاسبين القانونيين إلى لجنة التحقيق في مخالفات أحكام نظام المحاسبين لعدم التزامهم بنسبة السعودة المشروطة في نظام المحاسبين القانونيين

أحال

مجلس إدارة الهيئة عدد من المحاسبين القانونيين إلى لجنة التحقيق في مخالفات أحكام نظام المحاسبين القانونيين وذلك لعدم التزامهم بالمعايير المهنية الصادرة عن الهيئة. حيث رفعت لجنة مراقبة جودة الأداء المهني بالهيئة توصياتها إلى مجلس إدارة الهيئة، والذي بدوره اتخذ عددا من القرارات بما فيها إحالة عدد من المحاسبين إلى لجنة التحقيق في مخالفات أحكام نظام المحاسبين القانونيين للنظر في هذه الملاحظات.

وقد شملت الملاحظات المحالة إلى اللجنة عدد من المخالفات والتي منها عدم التزام بعض المحاسبين الحاليين بنسبة السعودة المشروطة في نظام المحاسبين القانونيين وعدم تقديم بعض المحاسبين بياناتهم الدورية، والجمع بين خدمات المراجعة والخدمات المهنية الأخرى لنفس العميل، وعدم الالتزام بالمادة الثانية من نظام المحاسبين التي تقضي بالتفرغ لمزاولة المهنة كما كان من ضمن الملاحظات تقديم معلومات مغلوطة غير صحيحة للجنة مراقبة جودة الأداء المهني.

الجدير بالذكر بأن الهيئة قامت عبر لجنة مراقبة جودة الأداء المهني بالهيئة بخطوات حثيثة في هذا المجال من خلال تطبيقها برنامج مراقبة جودة الأداء المهني الذي

يشتمل على عدد من النشاطات التي منها الفحص السنوي والفحص الميداني لمكاتب المحاسبة. فمن خلال الفحص السنوي تطلب الهيئة من مكاتب المحاسبة تزويدها ببيانات سنوية تقوم الهيئة بفحصها لمتابعة نوعية الممارسة المهنية لمكاتب المحاسبة وطبيعتها والتعرف بشكل أولي على مدى التزام المكاتب بأحكام النظام ومعايير المحاسبة والمراجعة والمعايير والقواعد المهنية الصادرة عن الهيئة. ويتم تعضيد الفحص السنوي المشار إليه بتنفيذ الفحص الميداني على غرار ما هو معمول به في عدد من الدول المتقدمة، حيث تقوم فرق فحص متخصصة بزيارة مكاتب المحاسبة لتنفيذ الفحص الميداني.

يشار إلى أن لجنة التحقيق هي لجنة يتم تشكيلها وفقا لما ورد في نظام المحاسبين القانونيين بقرار من وزير التجارة والصناعة للتحقيق في المخالفات المنسوبة للمحاسبين القانونيين وإيقاع العقوبة بحق من تثبت مخالفته. وتتكون اللجنة من وكيل وزارة التجارة والصناعة رئيسا، وعضوية مستشار قانوني وأحد أعضاء مجلس إدارة الهيئة يرشحه المجلس. وتترواح العقوبات بين اللوم والإنذار والإيقاف لمدة لا تزيد عن ستة أشهر متضمنة التشهير، والتوصية بشطب الترخيص عن طريق ديوان المظالم .

مجلس إدارة الهيئة يعقد اجتماعه الأول للدورة السابعة برئاسة وزير التجارة والصناعة

عقد

مجلس إدارة الهيئة اجتماعه الأول للدورة السابعة برئاسة معالي وزير التجارة والصناعة رئيس مجلس إدارة الهيئة الدكتور توفيق بن فوزان الربيعية. وقد رحب معاليه في مستهل الاجتماع بأعضاء المجلس الجدد مساهمين في مسيرة الهيئة متمنيا لهم التوفيق والسداد، شاكرًا من سبقوهم على الانجازات والإسهامات التي قدموها لخدمة المهنة. وبدأ الاجتماع بعرض مختصر لتلك الانجازات والقرارات التي تمت في الدورة السابقة. وتم في الاجتماع بحث عدد من الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال والذي كان من أبرزها ترشيح عضوين من المجلس لعضوية لجنة القيد والتحقيق. وتشكيل لجنة تعني بالزكاة والضريبة. و احالة عدد من المحاسبين القانونيين إلى لجنة التحقيق في مخالفات احكام نظام المحاسبين القانونيين بناء على نتائج الفحص السنوي لمراقبة جودة الأداء المهني. كما اعتمد المجلس نتائج الدورة الأولى لعام ٢٠١٢م لاختبار زمالة الهيئة ومنح عدد ٢٥ من المحاسبين شهادة الزمالة لاجتيازهم جميع مواد الاختبار.

من جهته قدم أمين عام الهيئة الدكتور احمد بن عبدالله المغامس شكره وتقديره لأعضاء المجلس السابقين على جهودهم وإسهاماتهم البناءة أثناء فترة عضويتهم حيث كان لهم ولمن سبقتهم الفضل بعد فضل الله سبحانه وتعالى في النهوض بمهنة المحاسبة والمراجعة حتى وصلت إلى ما وصلت إليه حيث أصبحت مهنة نعتز جميعا بإنجازاتها ولله الحمد، فقد وصلت إلى مستويات متقدمة على الصعيدين المحلي والدولي. كما تمنى أن يبقى التواصل ممتدا مع جميع الأعضاء الحاليين والسابقين حيث قال أنه يهمننا أن نستمع دائماً لأرائهم فلا غنى لنا عن مشاركتهم لما يملكونه من خبرات وتجارب تجعلهم في موقع الخبرة والقدرة على المشاركة والعطاء.



أمين عام الهيئة يزور وزير الخدمة المدنية

قام

أمين عام الهيئة الدكتور أحمد بن عبدالله المغامس بزيارة لوزارة الخدمة المدنية حيث ألتقى معالي وزير الخدمة المدنية الدكتور عبدالرحمن البراك وتم خلال الزيارة بحث أفاق سبل التعاون بين الهيئة ووزارة الخدمة المدنية، وجرى خلال اللقاء تبادل الأحاديث الودية ومناقشة العديد من الموضوعات التي تهم الجهتين والمتعلقة بشؤون الخدمة المدنية والوظائف المحاسبية والمالية. وفي نهاية اللقاء قام أمين عام الهيئة بإهداء معاليه نسخا من مطبوعات الهيئة متمنيا استمرار التواصل بين الجهتين.



برعاطة طر لنجا لصناعة ئيس مجلس عقد المؤتمر السعودي للمحاسبة والمراجعة



تطوير مهنة المحاسبة والتي رعاها قسم المحاسبة بالجامعة منذ أكثر من ثلاثين عاماً وعقد منها اثنتي عشرة ندوة والتي كان من ثمارها المساهمة في جهود بناء مهنة المحاسبة والمراجعة في المملكة وتأسيسها على قواعد راسخة، وبجهود مخلصه من مهنيين وأكاديميين ومسؤولين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص بذلوا جهوداً كبيرة من أجل الوصول بمهنة المحاسبة والمراجعة إلى مكانة نغز بها جميعاً. وأكد أن قسم المحاسبة على الدوام يحرص على مواكبة التطورات العلمية والمهنية من خلال التطوير المستمر لمنهجياته سواء لمرحلة البكالوريوس أو مرحلة الدراسات العليا أخذاً في الاعتبار متطلبات سوق العمل والاستفادة من تجارب الجامعات العريقة، كما سعى القسم أيضاً إلى تشجيع البحث المحاسبي، ولعل انعقاد هذا المؤتمر خير شاهد على هذا السعي علاوة على دورة في خدمة المجتمع من خلال الاسهام في اعداد الدراسات وجهود تطوير المهنة وغيرها من الأنشطة. كما أشار الدكتور محمد بن سلطان السهلي رئيس مجلس ادارة الجمعية السعودية للمحاسبة الى حرص الجمعية على الاسهام بدفع عجلة البحث العلمي ونشر المعرفة في المجال المحاسبي. كما أشار الى عدد من انجازات الجمعية في هذا المجال المهم.

افتتح معالي وزير التجارة والصناعة رئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين الدكتور توفيق بن فوزان الربيعة الثلاثاء ١٦ ذو القعدة ١٤٣٣هـ الموافق ٢ أكتوبر ٢٠١٢م المؤتمر السعودي للمحاسبة والمراجعة ، بحضور معالي مدير جامعة الملك سعود الدكتور بدران بن عبدالرحمن العمر، وذلك بتنظيم من قسم المحاسبة بكلية إدارة الأعمال والجمعية السعودية للمحاسبة. وبهذه المناسبة أشار عميد كلية إدارة الأعمال الدكتور معدي بن محمد آل مذهب الى أن كلية إدارة الأعمال حرصت عبر تاريخها الممتد منذ أكثر من خمسين عاماً ولاتزال على الاسهام بجدية في تطوير المعرفة الإنسانية وتوظيفها والاستفادة منها في مختلف تخصصات الكلية من خلال إجراء البحوث العلمية المتقدمة وكذلك الإسهام في حل المشكلات الاقتصادية والإدارية والمالية التي تواجه مجتمع قطاع الأعمال والقطاع الحكومي من خلال إجراء البحوث والدراسات التطبيقية. وأكد أن الكلية تبذل جهوداً لتهيئة البيئة المناسبة للدفع بعجلة البحث العلمي ويأتي تبني الكلية للمؤتمرات ذات الصلة مثل المؤتمر السعودي للمحاسبة والمراجعة. ضمن سياق هذه الجهود وذكر رئيس قسم المحاسبة الدكتور يحيى بن علي الجبر أن تنظيم هذا المؤتمر يأتي امتداداً لسلسلة ندوات سبل

رأي لجنة معايير المحاسبة في المعالجة المحاسبية لعملية تحول المنشآت من شكل نظامي إلى شكل نظامي آخر



تمهيد:

يمكن النظر إلى عملية إنشاء منشأة جديدة بغرض تحويل كل أصول والتزامات منشأة قائمة إليها على أنها مجرد تغيير في الشكل النظامي للمنشأة، ويمكن أن تكون في الجانب الآخر نوعاً من تجميع الأعمال حيث ينظر إلى المنشأتين على أن إحداها استحوذت على الأخرى وفقاً للترتيبات التي تتم بين

المستثمرين، وبخاصة في عمليات تأسيس الشركات الجديدة التي يدخل فيها ملاك منشأة قائمة في التأسيس عن طريق تحويل صافي أصول منشأتهم إلى الشركة الجديدة مقابل حصة ملكية فيها. وفي الواقع العملي تتم عمليات التحول في أغلب الأحوال عن طريق قيام مستثمر أو مجموعة مستثمرين بالحصول على ترخيص بإنشاء منشأة نظامية جديدة ثم يقومون بتحويل كل أصول والتزامات منشأة قائمة لهذا المنشأة الجديدة. وقد يتم هذا التحول بدون تغيير في الملاك ونسب ملكيتهم، وقد يصاحب هذا التحول إما تغيير في نسب ملكيتهم أو سيطرتهم أو دخول ملاك جدد مسيطرين أو غير مسيطرين على المنشأة الجديدة. وتتمثل المشكلة الرئيسية في تحديد المعالجة المحاسبية لعمليات التحول التي قد يصاحبها تغيير في السيطرة وتلك التي لا يحدث فيها تغيير في السيطرة نتيجة للتحول.

الرأي:

إن إنشاء منشأة نظامية جديدة (شركة مساهمة على سبيل المثال) بغرض تحويل جميع أصول والتزامات منشأة نظامية أخرى (مؤسسة فردية أو شركة تضامنية أو شركة ذات مسؤولية محدودة على سبيل المثال) إلى هذه المنشأة الجديدة مع بقاء سيطرة ملاك المنشأة المحولة (المنتهية) على المنشأة المحول إليها (الجديدة) لا يؤدي إلى تغيير في الوحدة المحاسبية المعدة للتقارير، ومن ثم لا يؤثر هذا التحول على قيم الأصول والالتزامات المحولة، حيث يجب تسجيل جميع أصول والتزامات المنشأة المنتهية في دفاتر المنشأة الجديدة بنفس القيم الدفترية المثبتة في دفاتر المنشأة المنتهية. ولا يؤثر دخول ملاك آخرين في المنشأة الجديدة على هذه المعالجة المحاسبية ما دام أن ملاك المنشأة المنتهية يسيطرون على السياسات المالية والتشغيلية للمنشأة الجديدة. ولا يؤثر تغيير درجة سيطرة ملاك المنشأة المنتهية فيما بينهم (سواء بسيطرة أو بفقد سيطرة) على المنشأة الجديدة على هذه المعالجة المحاسبية.

تتطلب متطلبات هذا الرأي على عمليات التحول التي تتم بعد إصداره.

الدراسة الملحقه بالرأي:

يمكن أن يتم تحويل الأشكال النظامية (القانونية) للأعمال التجارية إلى أشكال

أخرى بعدة طرق منها:

- تحويل المنشأة القائمة إلى شكل آخر، بحيث يتم إنشاء منشأة بشكل نظامي جديد وتحويل جميع أصول والتزامات المنشأة القائمة إليها، مع عدم دخول شركاء جدد ودون تغيير في السيطرة بين ملاك المنشأة المنتهية على المنشأة الجديدة.

- تحويل المنشأة القائمة إلى شكل آخر، بحيث يتم إنشاء منشأة بشكل نظامي جديد وتحويل جميع أصول والتزامات المنشأة القائمة إليها، مع عدم دخول شركاء جدد ولكن مع تغيير في السيطرة بين ملاك المنشأة المنتهية على المنشأة الجديدة.

- تحويل المنشأة القائمة إلى شكل آخر، بحيث يتم إنشاء منشأة بشكل نظامي جديد وتحويل جميع أصول والتزامات المنشأة القائمة إليها، ودخول شركاء جدد مع استمرار سيطرة نفس الملاك المسيطرين في المنشأة المنتهية على المنشأة الجديدة.

- تحويل المنشأة القائمة إلى شكل آخر، بحيث يتم إنشاء منشأة بشكل نظامي جديد وتحويل جميع أصول والتزامات المنشأة القائمة إليها، ودخول شركاء جدد مع سيطرة بعض ملاك المنشأة المنتهية غير المسيطرين على المنشأة الجديدة.

- تحويل المنشأة القائمة إلى شكل آخر، بحيث يتم إنشاء منشأة بشكل نظامي جديد وتحويل جميع أصول والتزامات المنشأة القائمة إليها، ودخول شركاء جدد يسيطرون على المنشأة الجديدة.

موقف معايير المحاسبة:

عرف معيار تجميع المنشآت الصادر عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين عملية تجميع المنشآت بأنها أية عملية أو حدث تحصل بموجبه منشأة أعمال على سيطرة على منشأة أعمال أخرى. وقد أخرج المعيار من نطاقه حالات السيطرة التي تتم بين المنشآت التي تخضع جميعها في نهاية الأمر لسيطرة نفس الطرف (أو الأطراف) قبل وبعد عملية التجميع. ولم يستطرد المعيار في الحديث عن هذا النوع من تجميع المنشآت (أي الخاضعة لنفس السيطرة قبل وبعد عملية التجميع)، بل نص على استبعاد هذا النوع من تجميع المنشآت من نطاقه.

أما معيار تجميع الأعمال الدولي (IFRS3) فقد استبعد عمليات التجميع بين المنشآت التي تخضع لنفس السيطرة قبل وبعد



It is very common, particularly as part of an IPO process, to create a new entity to acquire the 'old' business or businesses.

the combination of the new entity and the existing entity would often be accounted for as a reorganisation, which means that the acquiring entity's net assets are recorded at book value in the new entity's consolidated financial statements.

من لشائع بالذات كجزء من عملية لطري لا لي أ طدم إنشاء منشأ جدد لـ ٢٠٠٢ وود على المنشأ منشآت قديمة)

إ تجميع منشأ لجدد مع منشأ لقائماتهم لحاكة عنه في لغالب باعنا إ ١٠٠٠ يكلة مماطعني أ منشأ لـ ٢٠٠٢ وود تسجل صافي لأصو بقيمها لدفرطة في لقوئم المالية لو حد للمنشأ لجدد)

أما معيار تجميع الأعمال الأمريكي (SFAS REVISED "141") فقد استبعد أيضا عمليات التجميع بين المنشآت التي تخضع لنفس السيطرة قبل وبعد عملية التجميع من نطاقه، إلا أن المعيار قدم أمثلة للحالات التي توصف بأنها خاضعة لنفس السيطرة قبل وبعد عملية تجميع المنشآت، وبين طريقة المحاسبة عنها والتي من ضمنها عملية التحول من شكل نظامي إلى شكل نظامي آخر، حيث

D8. Paragraph 2(c) states that this Statement does not apply to combinations between entities or businesses under common control. The following are examples of those types of transactions:

a. An entity charters a newly formed entity and then transfers some or all of its net assets to that newly chartered entity...

٨) (٢٠٠٢ فقر ٢، c) على أ ١٠٠٠ لعا طنطقق على عمليات لـ جميع بين منشآت لأعما لـ تخضع لنفس لسيطر (فيملطي أمالة لهد لنو من لعمليات: تقو منشأ تجلطية بإنشاء منشأ تجلطية جدد ثم تقو بـ ٢٠٠٢ وود كل أ بعض صافي أصولها لهد منشأ لجدد)

نص على ما يلي:

كما بين المعيار الأمريكي طريقة المحاسبة عن

D9. When accounting for a transfer of assets or exchange of shares between entities under common control, the entity that receives the net assets or the equity interests should initially recognize the assets and liabilities transferred at their carrying amounts in the accounts of the transferring entity at the date of transfer.

٩) عند لحاكة عن تحوّل لأصو أ تكا لأغهم بين منشآت لخاضعة لنفس لسيطر رأ في المطجب على منشأ لملكية لصافي لأصو أ لحصة في حقو للملكية عد ر مكدنيا بالأصو لـ زلمات لحولة بقيمها لدفرطة كما ٢٠٠٢ في حسابات منشأ لحولة في تلخ لـ ٢٠٠٢ وود)

مثل هذه العمليات

إضافة إلى ذلك فإن نشرة الممارسة رقم (١٤) الصادرة عن اللجنة التنفيذية لمعايير المحاسبة التابعة للمعهد الأمريكي للمحاسبين

24. Formation of a limited liability company by conversion from another type of entity (such as a partnership or corporation) generally does not result in a different reporting entity.

24 إ إنشاء شركة بت مسؤولية م ٢٠٠٢ عن أرطق لـ ٢٠٠٢ من شكل م - لـ المنشأ ، شركة تضامنية أ مساهمة) طنيج في لـ ٢٠٠٢ حد تقرطر مخ: لفة)

القانونيين قد نصت على ما يلي:

وعليه أكدت النشرة على أن المعالجة المحاسبية التي أقرها معيار تجميع الأعمال الأمريكي تنطبق على تحول المنشآت من شكل إلى شكل آخر ما دام أنها تخضع لنفس السيطرة قبل وبعد التجميع أو التحول، حيث نصت النشرة

عملية التجميع من نطاقه. ولا يوجد في المعايير الدولية الأخرى أي إرشادات بهذا الخصوص. وقد قرر المجلس الدولي عام 2007 إضافة موضوع "عمليات المنشآت الخاضعة لنفس السيطرة لجدول أعماله، إلا أنه أوقف العمل على هذا الموضوع في عام 2009، مبررا ذلك بوجود أولويات أخرى. ومع ذلك فإن هناك بعض المبادئ الأساسية التي تحكم المعالجات المحاسبية والتي يشير إليها المجلس الدولي ولجانه الداخلية في أوراق النقاش. فعلى سبيل المثال نصت إحدى أوراق النقاش المعدة من قبل موظفي المجلس الدولي (staff paper D13) ضمن نقاشات مشروع التحسينات السنوية والمنشورة في شهر يونيو 2009 والمتعلقة بتخصيص بعض القطاعات المملوكة للحكومة على ما يلي:

17. In the absence of a standard that requires or permits remeasurement, a reorganization or restructuring in which there is no change in ownership or control usually fails to provide justification for a change in the basis of measurement of assets and liabilities.

17 في جل عد جو معياطش: رط أ طسمح بإع لـ لقا آ في إ ١٠٠٠ لـ تنظيم أ لهيكله لـ طوجد معها تغير في الملكية أ لسيطر تكر تغير في أعا لـ تقييم لـ ٢٠٠٢ وود)

وهذا الفهم جاء في إحدى النشرات التي أصدرها أحد مكاتب المحاسبة العالمية (BDO) في عرضه لمعيار تجميع الأعمال حيث نص على ما يلي:

المنتهية بأنه يعني استمرار الاعتراف في دفاتر الشركة الجديدة بقيم أصول والتزامات الشركة المنتهية بقيمها الدفترية التي كانت مثبتة في دفاتر الشركة المنتهية قبل عملية التحول، أي أنها لم تنتقل لمالك آخر.

لم ينص النظام على أثر تغير سيطرة ملاك المنشأة المنتهية على المنشأة الجديدة أو دخول ملاك آخرين في الشركة الجديدة عند عملية التأسيس، ومدى تأثير ذلك على درجة سيطرة ملاك الشركة المنتهية على الشركة الجديدة.

ويتضح مما ذكر أعلاه عدم وجود معالجة محاسبية في المعايير السعودية لكل حالات التحول التي تقوم بها المنشآت التجارية من شكل نظامي إلى شكل آخر، وعدم تغطية المعايير الدولية لهذا الموضوع، مما يعني الحاجة إلى قيام لجنة معايير المحاسبة بإصدار رأي بشأن المعالجة المحاسبية المناسبة لمثل هذه الحالات.

على ما يلي:

موقف نظام الشركات وغيره من المصادر النظامية من عملية تحول المنشآت:

نص نظام الشركات على جواز تحول الشركات من شكل نظامي إلى شكل آخر، واعتبر أن تحول الشركة من شكل نظامي إلى آخر هو امتداد للشركة السابقة بما لها من حقوق وما عليها من التزامات، وليس إنشاءً لشخص اعتباري جديد. ومما يلاحظ على النظام ما يلي:

اقتصاره على تنظيم تحول الشركات، فهو لا ينظم تحول المنشآت بشكل عام ومنها المؤسسات الفردية.

اقتصاره على النواحي التنظيمية للتحول (شروط التأسيس والشهر)، وعدم تغطيته للجوانب المالية المتعلقة بصافي أصول الشركة المتحولة. إلا أنه يمكن اعتبار نظرة النظام للشركة الجديدة على أنها امتداد للشركة

05. An LLC formed by combining entities under common control or by conversion from another type of entity initially should state its assets and liabilities at amounts at which they were stated in the financial statements of the predecessor entity or entities as indicated in paragraphs D-11-D-12 of FASB Statement No. 141, Business Combinations.

05 إذ تم إنشاء شركة بت مسؤولية مـ ٢٠ عن تطبيق تجميع منشآت تخضع لسيطرة حـ د أ عن أرطق تحولها من شكل مـ ر للمنشآت في ٧٤ طـ جب على ١٠ لشركة تسجيل أصولها لـ: ز ملها بنفس المبالغ لـ: كات مسجلة في لقوائم مالية للمنشأة أ منشآت سابقة حسب لمعالجة لـ: أقر ١٠ معيا تجميع لأعما قم (141، في لفقرت 11-12)



تلتقي مجلة
(المحاسبون) في هذا
العدد بالأستاذ محمد
بن صالح العبيلان
رئيس مجلس إدارة
هيئة المحاسبة
والمراجعة لدول
مجلس التعاون لدول
الخليج العربية حيث
سلط الضوء على عدد
من أنشطة الهيئة
والتحديات التي تواجه
المهنة بالمنطقة.
وإلى التفاصيل في
اللقاء.

رئيس مجلس إ يفة لمحاكمة لمرجة لد مجلس لعا لد لخليج لعربية

م ٢مد بن صالح لعكيخ

**من أبرز التحديات التي تواجه المهنة هو
نقص الدعم المادي والمعنوي**

■ كيف يمكن للهيئة أ تسهم في موككة لبطوت ق:صا طة
لكلية لني تشهد ١٠ لمجلس على جه لخصو ح موككة
إقامة لسو لخليجية لمشركة

قامت الهيئة خلال الفترة الماضية ببعض الانجازات الملموسة من خلال الفعاليات وورش العمل وعدد من الاتفاقيات مع جهات عالمية لنشر الوعي في المحاسبة والمراجعة كما تعمل الهيئة جاهدة مع الأمانة العامة لمجلس التعاون لدول الخليج العربية في الإطلاع على المشاريع التي تقوم والتنسيق معها من خلال لجنة التعاون التجاري.

■ قامت لةيفة بأ عد برامج مركة ج و لأه لمهنيط هـ
إلى لرقبي بأه لما غين إلى ط ١ لةقة في لخدمات لمهنية
لني تقدمها مكاتب لمحاكة لمرجة ما بي لوغائل لني
يمكن من -خلها تفعيل ١٠ لكرامج تطيقه في مجلس
لنعا

يعد برنامج مراقبة جودة الأداء المهني من المواضيع المهمة ومن المقومات الرئيسية لمهنة المحاسبة والمراجعة التي أخذت الهيئة على عاتقها الاهتمام بهذا البرنامج الذي سوف يسهم في الرقي بأداء الممارسين ويضفي مزيد من الثقة على الخدمات المهنية التي يقدمها المحاسب القانوني ، وقد خطت الهيئة خطوات جادة حول هذا الموضوع حيث قامت خلال العامين الماضيين وبتكليف من وزارة الاقتصاد بدولة الإمارات العربية المتحدة بإعداد دراسة متكاملة عن برنامج مراقبة جودة أداء مدققي الحسابات وقامت الهيئة بمخاطبة الوزارات المختصة في دول المجلس بهذا الشأن كما قامت الهيئة بالتواصل مع معهد المحاسبين القانونيين بالجنلتر وويلز ICAEW وذلك للتعاون من أجل تطوير برنامج جودة أداء متقدم ومتناسب مع احتياجات دول المجلس وقد تم توقيع اتفاقية معهم في شهر يوليو ٢٠١٢م وجاري العمل على تنفيذ بنود الاتفاقية والتي من المتوقع أن ترى النور قريبا أن شاء الله .

■ تز لةيفة لعالبي من عد توفر ل:مؤلل لكافي لند
يمكنها من لقياً بالـ منش ولخدمة لمهنة في مجلس
بشكل -١ ح ق:صا ل لخليجي بشكل عا (كيفطنظر
غع اكم لهد لأمر

لا يخفى على الجميع الدور الإيجابي الذي تقوم به الهيئة والذي يحتم أن تتضافر الجهود من أجل توفير الدعم المالي لها ، هذا الدعم سيمكن الهيئة من قيامها بتحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها ، والتي أقرها قادة الدول في نظامها الأساسي ، فالفوائد المترتبة من قيام الهيئة بدورها المنشود كبيرة تبرر دعم الهيئة بقوة، ونحن على ثقة بأن مسؤولي دول المجلس على علم بانجازات الهيئة في الفترة السابقة وعلى ثقة أيضا بمعرفتهم النامة بما يمكن أن توفره الهيئة من حماية للمستثمرين والاقتصاد الوطني بشكل عام

تبنّت هيئة الخليج توحيد قانون مهنة مزاولة المهنة فيه دول مجلس التعاون

■ ما مد تقييم غع اكم للمسبو لحالي لمهنة لمحاكة
لمرجعة في مجلس لنعا لد لخليج لعربية

تعلب مهنة المحاسبة دورا مهما في توفير البيانات الملائمة للمساهمة في اتخاذ قرارات اقتصادية رشيدة تسهم في التنمية الاقتصادية للمجتمع ، فجودة القرارات الاقتصادية تتوقف على ملائمة البيانات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار ، ولذا يجب الاهتمام بالعمل على تحسين وتطوير مهنة المحاسبة والمراجعة لكي تقوم بالدور المنشود. وواقع مهنة المحاسبة والمراجعة في معظم دول المجلس بدأت تخطو خطوات جيدة في تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة خصوصا بوجود مستوى التطور الاقتصادي الذي وصلت إليه هذه الدول ، إلا أن عدم توافق أنظمة دول الخليج ساهم في تأخير تطوير المهنة ومن هنا فإن إنشاء هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية جاء في وقت ملائم لكي تطلع بمسئولية تنظيم وتطوير المهنة على مستوى دول المجلس للوصول بهذه المهنة إلى المستوى المنشود والذي يعكس التطلعات ويواكب الأهمية والمستوى الاقتصادي الذي حققته دول المجلس .

■ ما بي أبر ل:لاطات لني توجه مهنة لمحاكة لمرجة
في مجلس لنعا

من أبرز التحديات التي تواجه المهنة في المنطقة بصفة عامة هو عدم الاهتمام بمهنة المحاسبة والمراجعة في بعض الدول حيث ينقصها الدعم المادي والمعنوي في النهوض بالمهنة لذا يجب على الدول أن تواكب تطور المهنة في بقية دول العالم لذلك نحن في حاجة ماسة إلى اتباع معايير دولية موحدة ورفع الكفاءة المهنية لزيادة الثقة في مخرجات المهنة على مستوى دول مجلس التعاون وتماشيا مع المستوى العالمي .

■ ما و:تصوكم للـ لند طجب أ تقو به لةيفة لمحاكة
لمرجعة لد مجلس لنعا لد لخليج لعربية للنهو
بالمهنة في مجلس ما و:تقييمكم لمسيرتها حتى

قامت هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بدراسة مهنة المحاسبة والمراجعة في دول المجلس وخطت خطوات جيدة في تنظيم وتطوير المهنة وتأكيد وجود هيئات وجمعيات وتنظيمات ترعى مهنة المحاسبة والمراجعة ومن التطوير الذي قامت به الهيئة توحيد قانون مزاولة المهنة بدول المجلس والذي أوشك على الإنتهاء منه واعتماد المعايير الدولية في مهنة المحاسبة والمراجعة إضافة إلى ما تقوم به الدول من إعداد الدراسات في تطوير المهنة وبما يوافق بيئتها وتطوير العاملين بالهيئة من حيث إقامة الدورات والندوات ومؤتمرات والاهتمام ببرنامج التعليم والتدريب المستمر ، وكلنا وثقة بأن الهيئة قادرة على تحقيق ما هو متوقع منها لخدمة مهنة المحاسبة والمراجعة في دول المجلس .

تسعى الهيئة إلى وضع برنامج مراقبة جودة إدارة للمكاتب لتطبيقه في دول مجلس التعاون



بعمل هذه المكاتب والشركات. كما يهدف هذا الملتي إلى توطيد الصلة بين الهيئة والقطاعات الاقتصادية ، وبيان الدور الهام الذي تقوم به مهنة المحاسبة والمراجعة في تعزيز الاقتصاد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي . يشارك في الملتي ذوي الاهتمام والاختصاص بمهنة المحاسبة والمراجعة من مهنيين ورجال أعمال وأكاديميين ومدراء ماليين وغيرهم . تتضمن فعاليات الملتي ، تقديم دراسات وبحوث علمية ومهنية في مجال المحاسبة والمراجعة تعرض من خلال حلقات نقاش ، بالإضافة الى تنظيم معرض مصاحب للملتي يتم من خلاله عرض البرامج التطبيقية المحاسبية والأجهزة والخدمات المهنية ذات العلاقة بمهنة المحاسبة والمراجعة.

■ أول من كلمة أ-ير ت و توجيهها في الهبة للقاء

أود أن أتقدم بالشكر الجزيل للقائمين على أمر هذه المجلة على ما تقوم به من جهد ملموس في إبراز مهنة المحاسبة والمراجعة من خلال ما تقوم به والأخذ بزمم المهنة إلى التطوير وخاصة في المملكة العربية السعودية وأقدم الشكر الجزيل إلى رئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين معالي الدكتور / توفيق بن فوزان الربيعة على ما يوليه لمهنة المحاسبة والمراجعة في المملكة وإبراز وجه الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ، وما تقوم به الهيئة من عمل جاد في سبيل تطوير المهنة في المملكة العربية السعودية بوجه خاص ودول الخليج بوجه عام ، مع تمنياتي لها بمزيد من التقدم والازدهار .

إذا توفرت للهيئة الموارد المالية التي تساعد على النهوض بالمهنة على المستوى اللائق باقتصاديات بلداننا ، والهيئة الآن تعمل على دعم قدراتها الذاتية في التمويل كما تعمل على إعادة صياغة نظامها الأساسي ليمنحها مزيداً من الحقوق المادية لتطوير مهنة المحاسبة والمراجعة.

■ قامت لهبة بعقد عدد من اللقيات لمهنية ما و لد الموقع أ تقو به مال ذ اللقيات للرفع من مسو مهنة لماغة لرجة

أولاً أود أن أتقدم بالشكر لكل من ساهم في فكرة انعقاد هذه اللقيات وخاصة اتحاد غرف دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية الذي شارك في تنظيم أول ملتي مع الهيئة في العام ٢٠٠٤م بمدينة الفجيرة بدولة الإمارات العربية المتحدة ، وقد كان من ضمن توصياته على أن يعقد هذا الملتي سنوياً بالتناوب فيما بين دول المجلس ، وتوالت عقد اللقيات بالتناوب بين دول المجلس وتأتي أهمية هذه اللقيات في التقاء الممارسين والباحثين والمهتمين بالمهنة لبحث آخر التطورات والمستجدات لمواجهتها وكذلك الخروج بتوصيات تحمل في طياتها بعض المتطلبات والنصائح المهمة التي يمكن الاستفادة منها . كما تهدف إلى تقييم دور مكاتب وشركات المحاسبة والمراجعة في اقتصاديات دول مجلس التعاون الخليجي، ومناقشة المشاكل والصعوبات التي تواجهها ، وتقديم المقترحات والتوصيات حول سبل تطوير أدائها والارتقاء به سواء في الجوانب المهنية والأخلاقية او في مجال الأطر التشريعية والتنظيمية والرقابية والإشرافية وغيرها من الجوانب ذات الارتباط المباشر او غير المباشر



ساهمهم في إنجاز مماثل!

للتبرعات والزكوات والصدقات عبر حسابات بنوك الجمعية المذكورة أدناه:

اسم البنك	رقم حساب التبرع	رقم حساب الأوقاف (عامة)	رقم حساب الزكاة
بنك الراجحي	203/60801003344/2	279/60801142104/1	203/60801142101/8
بنك الرياض	201/020173/9901	201/010720/9940	201/010756/9940
بنك الاهلي التجاري	230/11680000/106	251/47762000/105	230/11680000/302
مجموعة ساب للمالية	001-207356-001	001-207356-002	001-207356-003
البنك السعودي الهولندي	033-056-420-420	033-056-420-101	033-056-420-102
البنك العربي الوطني	01008/0265000/00	01008/0011995/00	01008/0265000/01
البنك السعودي الفرنسي	502504-001-14	502504-007-93	502504-008-90
مجموعة سامبا للمالية	1190229	1906208	1507660227

كما يمكنكم المساهمة من خلال SMS على الرقم:

5050 الإتصالات السعودية

تكلفة الرسالة ١٠ ريال



800 124 1118
www.dca.org.sa



صالح بن إبراهيم الحسن

علامات الترقيم.. الإشارات التي غزت جميع النظم الكتابية

فبعضها تعنى بكيفية قراءة الكاتب لنصه أو إلقائه خطابه ، وهو ما يسمى بالاتجاه التنغمي . وتكون ناتجا للعلاقة بين مكونات الجملة ، والجملة التابعة لها ؛ وهو ما يسمى بالاتجاه النحوي والتركيبي . وأحيانا يلحظ فيها تراتب الأفكار ، واعتماد بعضها على بعض ؛ وهو ما يسمى بالاتجاه المنطقي . كما يلحظ فيها تنظيم الصفحة وتزيينها ؛ لتسهيل عملية القراءة ، وبيان نهاية الفكرة أو الموضوع ، وبداية موضوع آخر . وأخيرا قد يعنى بذوق الكاتب وإحساسه ، بما يحقق غايات الأدباء والكاتب ؛ وذلك فيما يسمى بالاتجاه الأسلوبى (الإبداعي) . وتختلف اللغات في اهتمامها بكل اتجاه من اتجاهات الترقيم . لكن أصبح من المسلم به أن الترقيم يعتمد في المقام الأول على الفهم والإفهام ؛ أي أن الترقيم ليس تابعا للنحو وحده ، ولا للتنفس والتنغم على حده ، بل هو مجال مشترك بين ذلك كله ، فضلا عن صلته بالمنطق صلة جعلته حريا بتحقيق انتقال الفكر من الكاتب المبدع إلى جمهوره ؛ فهو يخدم الاتجاهات الخمسة جميعها .

أبرز علامات الترقيم ومواقعها :
أولا : الفاصلة (،) وتدل على الوقف الناقص . ويكون بسكوت المتكلم أو القارئ سكوتا قليلا جدا ، لا يحسن معه التنفس ، وهي أكثر علامات الترقيم استخداما ، بسبب وظيفتها التنغمية والتركيبيية ، وكثيرا ما تنوب عن بعض علامات الترقيم الأخرى . وقد عدد المختصون مواضعها وأطالوا في ذلك ، ولكن يمكن إيجاز ذلك بالقول إن الفاصلة توضع بين المفردات المعطوفة ، والجمل القصيرة ، وباختصار تكون الفاصلة بين مفردات أو جمل تشترك في سمات تربطها مع بعضها البعض ، كما تستخدم لتجعل الجملة سهلة القراءة بدون إطالة تزجج القارئ أو السامع . ولكن يجب أن لا توضع بين كلمات شديدة الاتصال ؛ مما لا يصلح فيها الوقوف على الأول منها دون الثاني ، من مثل المضاف والمضاف إليه ، والصفات المفردة ، فلا يصح وضعها مثلا بين كلمتي المعايير المحاسبية ، أو بين كلمتي هيئة المحاسبين أو ما شابه ذلك .
ثانيا : الفاصلة المنقوطة (.) وتدل على الوقف الكافي . ويكون بسكوت المتكلم أو القارئ سكوتا يجوز معه التنفس ؛ وتوضع هذه العلامة بين الجملتين المعطوفتين ، اللتين يكون بينهما علاقة ارتباط ؛ مثل علاقة السببية أو الإيضاح أو التأكيد ، أو المقارنة أو المشابهة أو التقسيم أو الترتيب أو التفصيل . كما يمكن أن توضع بين جزأي الجملة الواحدة حينما يطول الجزء الأول منها . ويلحظ أن هذه العلامة أقل استخداما من الفاصلة ، ولا يستحسن توالي فاصلتين منقوطين في الجملة التامة الواحدة ؛ إذ يكتفى فيها بالمكان الأبرز في تمثيل دلالتها أو الموقع الأول لها . ويمكن القول بإيجاز يجمعها : إن الفواصل تكون بين كلمتين أو جملتين قصيرتين ، أو أكثر يجمعهما أمر مفروض عليهما من خارجهما ؛ مثل كونهما أجزاء ، أو مكونات ، أو ما شابه ذلك . أما الفاصلة المنقوطة فهي تربط جملتين بينهما علاقات من داخلهما كالسببية أو ما شابهها .

ثالثا : النقطة (.) وتدل على الوقف التام . ويكون بسكوت المتكلم أو القارئ سكوتا تاما مع استراحة للتنفس . وتوضع في نهاية كل جملة مستقلة عما بعدها ؛ أي أنها تكون مكثفية بنفسها عن ما بعدها .

كل لغة لها نظامها الكتابي ، وتختلف كل مجموعة من اللغات في نظمها الكتابية عن غيرها ؛ لكن هذه النظم على الرغم من تفاوتها ؛ فإنها اشتركت في رموز واحدة غزتها في أعماقها ، وأصبحت ضمن نسيجها الكتابي ، لا تراها نشازا ، ولا تجد في وجودها غضاضة ...!!
هذه العلامات هي ما يطلق عليها مصطلح علامات الترقيم ؛ ويقصد بها جميع الأشكال المكتوبة من غير الرموز الهجائية ، وكذلك الفراغات القائمة بين أجزاء النص ؛ بهدف بيان الوقف ومدده ، وضبط نبرات الصوت ، وإيضاح العلاقات القائمة بين عناصر الجملة الواحدة ، وبينها وبين بقية أجزاء النص ؛ وتوزيع الفراغات بصورة تؤدي إلى جعل النص أكثر قابلية للقراءة والفهم بصورة صحيحة .
واللغة العربية بخلاف كثير من اللغات تتميز بخصائص ذاتية ، تمكن القارئ من إدراك المعنى المقصود ، من خلال الرموز اللغوية المكتوبة ؛ لكن علماء العربية وكتابتها ، لم يغفلوا علامات الترقيم في التدوين ، إيمانا منهم بأهمية ما يعين على صحة القراءة ، ومن ثم سرعة الفهم ودقته . والمخطوطات العربية شاهد على ذلك باستعمالها ترقيما خاصا بها ؛ كالدائرة بصورها المختلفة ، والفراغات .

ومنذ القرن السادس عشر بدأت علامات الترقيم الحديث تظهر في أوروبا ؛ وذلك بفضل مجهودات الطابع والناشر الإيطالي ألدومانيزيو (١٤٤٩-١٥١٥) ثم بفضل أعمال حفيده ألدو الصغير (١٥٤٧-١٥٩٧) مؤلف كتاب (نظام الرسم) الذي وضع أشكال علامات الترقيم المعروفة اليوم .

ونتيجة للاتصال الثقافي العربي مع أوروبا في العصر الحديث ، وكذلك دخول الطباعة إلى الثقافة العربية ؛ بدأت تظهر بوادر علامات الترقيم في المطبوعات العربية . ثم لجأ الكتاب بالعربية في أواخر القرن التاسع عشر بمصر والشام والعراق إلى احتذاء النسق الأوروبي في ترقيم المؤلفات . وأخذوا يضعون علامات الترقيم في كتابتهم حسب اجتهادهم الشخصي . وفي بداية القرن العشرين قام أحمد زكي باشا بإدخال علامات الترقيم على العربية ، ووضع أسسها وقواعدها ، بعد أن درس ما وضعه علماء الغرب في هذا الشأن ، وراجع الكتب العربية المعنية بالوقف ، وأساليب العرب في ذلك ، واصطلح على تسمية عمله بعلامات الترقيم ، و أقر مجمع اللغة العربية بالقاهرة مشروعا بذلك ؛ بعد أن قرره وزارة المعارف المصرية آنذاك .

ولقد كان أحمد زكي باشا سباقا ، بحسه الدقيق ، إلى فهم دلالات علامات الترقيم ، وأثرها في النص ؛ فأشار إلى جملة من الأمور المهمة في استعمالها ، إذ يقول : كلما كثرت النقط في الكلام المكتوب «كان أكثر صراحة وأشد وضوحا ؛ ولكنه يكون مفككا ، وكلما كانت نادرة كان الإنشاء متماسكا ؛ ولكنه يكون موجبا للتراخي وداعيا لتبرم القارئ والكاتب القدير والمنشئ التحرير هما اللذان يكون في وسعهما اتباع الطريقة المثلى للجمع بين المزيين ، وهما : الوضوح ، وتسلسل الأفكار ، وأخذ بعضها برقاب بعض على أسلوب معقول ومقبول . وكما يختلف الناس في أساليب الإنشاء ، وكما تختلف مواضع الدلالات ، كما هو مقرر في علم المعاني ؛ فكذلك الشأن في وضع هذه العلامات .»

وتعتبر علامات الترقيم عدة رؤى تحكم استخدامها ، وأماكن وضعها ؛

أمثلة للمناقشة :

ونعرض بعض الأمثلة لمناقشتها ، وتطبيق بعض مفاهيم علامات الترقيم عليها :

أ) يرى المعيار الأمريكي ذو الرقم ١١٦ الاعتراف بالتعهدات الشفهية، التي يمكن التثبت والتحقق منها ؛ مثل تلك الموثقة من خلال التسجيلات الصوتية على الأشرطة ، أو السجلات المكتوبة، أو من خلال أي وسيلة أخرى؛ تسمح بالثبات، أو التحقق منها فيما بعد . كما يؤكد على ضرورة أن يعد الاتفاق المكتوب، أو الشفهي؛ تعهدا غير مشروط بتقديم تبرع .

ب) توفر القوائم المالية المعلومات ؛ لإشباع احتياجات المستفيدين من المعلومات.

فمن الناحية الترقيمية ؛ يمكننا أن نلاحظ الأمور التالية في هذه الجمل:

١- لسهولة القراءة ؛ فإن هناك مكانا للفاصلة بعد الرقم ؛ لكن لا يحسن وضع الفاصلة قبل الأرقام أو بعدها، كما لا يحسن الجمع بين علامات الترقيم؛ إلا في حالات خاصة.

٢- وضعت الفواصل في النص، وبين المفردات، أو الجمل القصيرة المتعاطفة؛ وذلك لتسهيل القراءة.

٣- وضعت الفواصل المنقوطة ؛ لأن الجمل التي بعدها هي بمثابة التفصيل لما قبلها .

٤- وضعت الفاصلة المنقوطة في نهايات المثلث الأول ؛ لأن الجزء الأول من الجملة قد طال .

٤- وضعت الفاصلة المنقوطة في المثلث الثاني ؛ لأن ما بعدها نتيجة ، أو سبب لما ورد في الجملة التي قبلها .

٥- وضعت النقطة في نهاية الجملة الأولى من الفقرة الأولى ؛ لأن الجملة مكتملة بنفسها عما بعدها . والأمر كذلك في النقط في نهاية الفقرات .

رابعا : علامة الاستفهام وتكون للدلالة على الجمل الاستفهامية ، وعلامتها(؟) وتوضع في آخر الجملة ، سواء أكانت مبدوءة بحرف من حروف الاستفهام، أم لا . مثل : فهذا يطرح تساؤلا مفاده : هل يمكن أن يعد ذلك تنازلا ضمينا من قبل المتبرع عن الشرط ؟ أو : طبعت جميع ملازم الكتاب ؟ أي هل طبعت جميع ملازم الكتاب .

خامسا : علامة الانفعال (!) وتوضع في آخر كل جملة تدل على تأثر قائلها، وتهيج شعوره ووجدانه ؛ مثل الأحوال التي يكون فيها التعجب، والاستغراب، والاستنكار (ولو كان استفهاميا) والإغراء، والتحذير، والتأسف، والدعاء .. واستعمال هذه العلامة نادر في المجال المحاسبي .

سادسا : علامة التنصيص، وهما القوسان الصغيران المزدوجان ” ” وتوضع بينهما الجمل والعبارات المنقولة بنصها .

سابعا : القوسان () يوضع بينهما كل كلمة تفسيرية، أو كل عبارة يراد لفت النظر إليها ، وكذلك الجملة المعارضة الطويلة التي يكون لها معنى مستقل؛ وبالدات إذا كثرت الفواصل. ويجب أن يفرق بين هذه العلامة، وعلامة التنصيص الأنف الذكر . فالجمل المقتبسة من نص آخر توضع بين علامتي التنصيص، وهما القوسان الصغيران؛ ولكن لا يجوز أن يوضع بين القوسين الصغيرين غير ذلك؛ من مثل عبارات التنبيه، أو عناوين الفصول، أو ما شابه ذلك؛ إذ إن هذه المواضع يختص بها القوسان الكبيران فحسب .

ثامنا : النقطتان الرأسيتان (:) وتوضع هذه العلامات قبل الكلام المقول ، أو المنقول ، أو المقسم أو التمثيل.

تاسعا : علامة الحذف ، وهي النقاط الثلاث المتتالية على السطر (...) وتوضع للدلالة على الإيجاز، والاختصار في الكلام المنقول ، أو الإشارة إلى التمثيل. ويمكن ذكر هذا الفقرة لتكون مثالا على ما تقدم من علامات ترقيمية .

مثال : قال الرسول (صلى الله عليه وسلم) في حديث شريف ” إنما الأعمال بالنيات ...“ .

مثال : ... إحداث تغيير حقيقي ودائم في أسلوب العمل في المجتمعات المحلية (ريفية وحضرية).

في هذين المثالين نرى الآتي :

علامة النقطتين ؛ وقد جاءت بعد كلمة مثال .

القوسان؛ وقد جاءت لحصر الجملة الدعائية المعارضة . وكذلك توضيح لمعنى (المجتمعات المحلية).

القوسان الصغيران؛ وقد جاءت لحصر نص الحديث المنقول بنصه .

النقاط الثلاث المتتالية؛ وجيء بها للإشارة إلى أن للحديث بقية محذوفة .

هل هناك قول فصل في علامات الترقيم ؟

وبعد هذا كله؛ هل يمكن القول إن علامات الترقيم من حيث مواضعها، ووجودها في النص، وبهذه السمات؛ قد أصبح أمره نهائيا ، مقطوع الدلالة به ؟

إن الأمر ليس بهذه الصورة الحاسمة ؛ ذلك أن للكاتب مجالا واسعا في الإكثار، أو الإقلال من وضع هذه العلامات؛ بحسب ما ترغب إليه نفسه من الأغراض، ولفت الأنظار، والتوكيد ؛ ونحو ذلك مما يريد التأثير به على نفوس القراء، وخاصة في كتابات الأدباء . كما أن الأساليب الكتابية تتفاوت في موضوعها وأغراضها ، فكل موضوع أو اختصاص يفرض سلطانه على الكاتب في حشد علامات الترقيم أو الإقلال منها ؛ ولا يقتصر هذا الأمر على الأدباء فحسب ، بل يشمل أيضا أنواع الاختصاصات ؛ فإن النصوص القانونية مثلا، تتميز بندرة علامات الترقيم فيها، في حين أن النص المحاسبي يكون وسطا في ذلك ؛ بينما تتميز الرواية بكثرتها ، ولهذا يمكن القول إن كل نوع من الكتابة له أسلوب يختلف عن غيره؛ من حيث كثافة الترقيم وقلته .

ومما يجدر ذكره في هذا المقام؛ أنه يكثر الحديث في الأوساط الثقافية العربية؛ النعي على العربية وكتابتها بعدم دقة استعمال علامات الترقيم، والقول بأنها لا تستخدم بشكل صحيح ... وأن الترقيم العربي يتسم «بشيء من التراخي...» وما إلى ذلك من اتهامات. فهذه الأقوال إذا أخذت على علاتها ؛ فإنها لا تسر خاطر، لكن يتبين لنا من خلال ما كتبه الدكتور موريس أبو السعد ميخائيل (أحد المهتمين بهذا الجانب) أن الأمر عام في أغلب اللغات؛ وأن علامات الترقيم في أوروبا ليست في دقة استعمالها بالصورة التي يصورها بعض الباحثين العرب، في مقابل تخلف العربية في هذا المضمار؛ إذ يقول الدكتور موريس «وعلى الرغم من التشابه الكبير لقواعد الترقيم الواردة بين شايا الكتب المتخصصة والأدلة الأسلوبية، إلا أنه لم يتم حتى الآن تقنينها بصورة متكاملة؛ فيختلف استخدامها من كاتب لآخر، كما أن الكتاب في مختلف تخصصاتهم يرقمون موادهم وفق احتياجات مفرداتهم ، وليس وفق القواعد الموضوعية. ويؤكد هذه الحقيقة التي تلازم علامات الترقيم بعامة من أنه «لا توجد قواعد قياسية لعلامات الترقيم يمكن تطبيقها مباشرة ، وإنما هناك سمات لاستخداماتها؛ فعلى الرغم من تمثيلها لجانب من المعنى ، إلا أنها لا تنظم بأي حال من الأحوال تركيب جملة غير مكتملة، أو غير واضحة المعنى. كما أن استخدام علامات الترقيم مهارة خاصة يخضع استعمالها (إلى حد ما) للتقدير الشخصي ، وتصل من خلال التدريب العملي والممارسة التطبيقية، وهذا لا ينفي أن لها قواعد عامة يجب مراعاتها » . كما أن جزءا كبيرا من إعجاب بعض الباحثين العرب بسهولة استخدام الترقيم في الإنجليزية بالذات ، ووضوح مواضعه يرجع في حقيقته إلى معرفتهم بالمواضع الشكلية لعلامات الترقيم فحسب، أما المواضع العميقة في بنية النص ؛ فهي ما تزال صعبة ، ويحتاج وضعها إلى فهم دقيق للمعنى، وما يحيط به من مقتضيات الحال ، وإلى ذوق بجماليات اللغة نفسها ، وهو ما قد يستعصي على أهل اللغة نفسها ؛ فكيف بالوافدين عليها .

هذه إلماحة سريعة بهذه العلامات الوافدة على جميع النظم الكتابية ، وكيف تغلغت في بنية النص الكتابي؛ فكان لها الكثير من الدلالات اللغوية والإيجائية والجمالية .



جمعية المحاسبين الإماراتية تطرح شهادة CMA

وقعت جمعية المحاسبين ومدققي الحسابات الإماراتية اتفاقية تعاون تدريبي مع شركة تدريب للتعاون المشترك في تنفيذ الدورة التدريبية المؤهلة للتقديم لامتحانات شهادة المحاسب الإداري المعتمد (CMA). تحتوي الشهادة الصادرة عن معهد المحاسبين الإداريين الأمريكي (IMA) على جزأين رئيسيين، يتناول الجزء الأول الرقابة المالية وتخطيط الأداء أما الجزء الثاني فيتناول اتخاذ القرارات المالية وستقوم الجمعية وبالتعاون مع المعهد بتقديم التدريب لهذه الدورة بطرق حديثة ومتقدمة.

هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية تعقد اختبار الزمالة في قطر والإمارات

قررت لجنة الاختبارات بهيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بالهيئة في اجتماعها الثاني (الدورة الثالثة) المنعقد بمقر الهيئة بمدينة الرياض عقد اختبار زمالة الهيئة الدورة الثانية لعام ٢٠١٢م بتاريخ ١١ نوفمبر ٢٠١٢م ولمدة أربعة أيام في دولة قطر ودولة الإمارات العربية المتحدة، حيث يشمل اختبار الزمالة أربع مواد: المحاسبة (١)، المحاسبة (٢)، المراجعة، والأنظمة التجارية وفقه المعاملات. ويمكن للمتقدمين من الجنسين تعبئة نموذج التسجيل لدخول الاختبار على موقع الهيئة على الانترنت . (www.gccaao.org)





جمعية المحاسبين الكويتيين تنظم مؤتمراً في ٥ ديسمبر المقبل

برعاية سمو الشيخ جابر مبارك الحمد الصباح رئيس الوزراء الكويتي، تنظم جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية بالتعاون مع جامعة الكويت قسم المحاسبة مؤتمراً مهنياً في بداية شهر ديسمبر المقبل.

وأعلن د. رشيد محمد القناعي رئيس مجلس إدارة جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية ورئيس الهيئة الإدارية للمؤتمر عن حصول الجمعية على موافقة من سمو الشيخ جابر مبارك الحمد الصباح رئيس مجلس الوزراء على رعاية المؤتمر المهني الثالث للجمعية القادم والمزمع عقده خلال الفترة ٥ إلى ٦ ديسمبر ٢٠١٢ حيث بين القناعي بان المؤتمر يعتبر حدثاً مهماً يلتقي فيه القائمون على مهنة المحاسبة والمراجعة في الكويت ودول مجلس التعاون الخليجي والدول العربية الأخرى، والمهتمون بالمهنة من معدي التقارير المالية ومراقبو الحسابات، والأكاديميون، والجهات الحكومية ذات الصلة. وسوف يتيح المؤتمر الفرصة لتبادل الآراء حول العديد من الموضوعات المحاسبية وتشخيص مشكلات التطبيق العملي والحلول المقترحة لها، مما يساعد على تطوير المهنة لمواكبة التطورات العالمية وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية على كافة المستويات.

وأضاف القناعي بأن اختيار موضوع المؤتمر نتيجة الحديث في الآونة الأخيرة عن ظاهرة الفساد المالي والإداري في عدد من الدول، وتحدث العديد من الكتاب والمفكرين عن تأثير هذه الظاهرة على تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحيث ان المحاسبة والمراجعة من العلوم الاجتماعية التي تتفاعل وتتأثر بالمحيط والمجتمع الذي تمارس فيه، جاءت فكرة هذا المؤتمر ليتم من خلاله التقاء الباحثين، وكذلك رجال الأعمال ومؤسسات القطاع العام والخاص والمؤسسات الدولية ذات الصلة.

لنيل شهادة مدقق استثمار وأدوات مالية معتمد... جمعية المحاسبين الكويتيين تنظم برنامجاً تدريبياً

قال احمد مشاري الفارس عضو مجلس ادارة جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية ورئيس لجنة التدريب والتطوير المهني بان الجمعية وبالتعاون مع احدى الشركات الكبرى المتخصصة في الشهادات المهنية الأمريكية المعتمدة عقدت البرنامج التدريبي التأهيلي «مدقق استثمار وأدوات مالية معتمد Certified Investment – Derivatives Auditor» لمدة شهر، أيام الأحد والثلاثاء من كل أسبوع وبواقع (٣) ساعات يومياً، يحاضر فيه أساتذة متخصصون.

وأشار الفارس الى ان جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية قد دأبت على الاهتمام بطرح مثل هذه الأنشطة المتضمنة العديد من الأمور العلمية والمهنية والثقافية لأعضائها لما تحققه من فائدة على جميع المستويات لارتباطها بالعديد من جوانب الحياة الاقتصادية والمالية والتجارية، وجاء اهتمامها بتسليط الضوء على الشهادات المهنية الأمريكية بصورة عامة وشهادة «مدقق استثمار وأدوات مالية معتمد» (CIDA) بصفة خاصة لأنها إحدى شهادات الزمالة المهنية الدولية التي تؤهل من يحصل عليها تأهيلاً مهنيًا يمكنه من رفع مستوى أدائه الوظيفي. ونظراً لما لها من أهمية وقيمة وطلب سواء كان على المستوى المحلي أو الدولي، كما ان الشهادة تصدر عن Investment Training and Consulting Institute ومن ثم كان من الضروري تبني عقد البرنامج التأهيلي نظراً لاحتوائه على العديد من الجوانب المهنية في استثمار الأوراق المالية من خلال مقدمة للأسواق النقدية وأدوات المشتقات، أسواق العقود الآجلة، الخيارات والمبادلة بالإضافة الى الممارسات المهنية في تقييم البنية التحتية الاستثمارية والمخاطر المصاحبة لها. كما أنها تعتبر بديلاً عن الجزء الرابع لشهادة الزمالة المهنية الأمريكية «مدقق داخلي معتمد CIA».

أساسيات التدقيق الداخلي دورة تدريبية عقدتها الجمعية لموظفي وزارة الاقتصاد والمالية

عقدت جمعية المحاسبين القانونيين القطرية بالتعاون مع الجمعية العلمية للمحاسبة يوم الاثنين الموافق ١٧ سبتمبر ٢٠١٢ م ولمدة أربعة أيام في جامعة قطر دورة تدريبية بعنوان ” أساسيات التدقيق الداخلي“ لموظفي وزارة الاقتصاد والمالية.

تأتي هذه الدورة في إطار رسالة الجمعية في عقد برامج تدريبية متخصصة تلبي احتياجات الجهات الحكومية والخاصة ما من شأنه النهوض والارتقاء بمهنة المحاسبة والمراجعة في دولة قطر وتنمية القدرات والمهارات للعاملين في مجال المهنة.

جدير بالذكر أن جمعية المحاسبين القانونيين القطرية قد شرعت في منهجية حديثة للتدريب تعتمد أساليب ومعايير عالمية وهي إحدى ثمار التعاون المستمر بين الجمعية وهيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربي.



الاتحاد الدولي للمحاسبين يصدر دليلاً لمساعدة المحاسبين المهنيين في تحسين الرقابة الداخلية بالمؤسسات



بقلم: Vincent top hoff
كبير المدراء الفنيين بالاتحاد الدولي للمحاسبين

أصدرت لجنة المحاسبين المهنيين غير العاملين بمكاتب المحاسبة (PAIB) التابعة للاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) إرشادات دولية جديدة للممارسات الجيدة (IGPG)، بعنوان تقييم وتحسين الرقابة الداخلية بالمؤسسات، تسلط الضوء على المجالات التي يفشل فيها، في أحيان كثيرة، التطبيق العملي لمعايير الرقابة الداخلية وأطر العمل المستخدمة حالياً بالمؤسسات.

تعد هذه الإرشادات الجديدة مهمة للمحاسب المهني غير العامل بمكاتب المحاسبة والذي يعمل مع مؤسسته للقيام على نحو مستمر بتقييم وتحسين الرقابة الداخلية وللتأكد من أن الرقابة الداخلية تمثل جزءاً لا يتجزأ من نظم الحوكمة وإدارة المخاطر الخاصة بالمؤسسة. وقد جاء في هذا الإرشادات تعريف الرقابة الداخلية بأعتمادها "جزءاً لا يتجزأ من نظام المؤسسة الخاص بالحوكمة والقدرة على إدارة المخاطر، والذي تتولى فهمه وتنفيذه ومراقبته بفعالية الجهة التي تتولى الحوكمة، والإدارة، وغيرهما من الموظفين للاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات التي

قد تعترض تحقيق أهداف المؤسسة. " فكلما توفرت، على نحو أفضل، الرقابة الداخلية المتكاملة كلما أدى ذلك إلى توفير وقت ومال المؤسسة، وزيادة أهميتها والمحافظة على تلك الأهمية. وفي قلب هذه الإرشادات الدولية الجديدة للممارسات الجيدة IGPG توجد تسعة مبادئ أساسية لتقييم وتحسين نظم الرقابة الداخلية (انظر المبادئ الرئيسية أدناه) مضافة إليها توجيهات بشأن كيفية تنفيذها. والأسئلة التي تم تصميم هذه الإرشادات للإجابة عليها هي:

- ماذا ينبغي أن يكون في نطاق الرقابة الداخلية؟
- من ينبغي أن يكون مسئولاً عن الرقابة

الداخلية؟

- كيف يتم اختيار الضوابط وتنفيذها وتطبيقها؟
- كيف يمكن ترسيخ الرقابة الداخلية على أفضل وجه بهيكل المؤسسة ؟
- كيف تعد المؤسسة تقاريرها عن أداء الرقابة الداخلية؟

إن عملية تقييم وتحسين الرقابة الداخلية هي من بين الكفاءات الأساسية التي يتمتع بها العديد من المحاسبين المهنيين غير العاملين بمكاتب المحاسبة. لذلك يمكن لهؤلاء المحاسبين أن يلعبوا دوراً رائداً في التأكد من أن الرقابة الداخلية تشكل جزءاً لا يتجزأ من نظام الحوكمة وإدارة المخاطر الخاص بالمؤسسة. ومن خلال إتباع نهج متكامل على نطاق المؤسسة، في إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، فإن المحاسبين المهنيين غير العاملين بمكاتب المحاسبة يشجعون أيضاً على الممارسة التي تسمح برؤية المخاطر ومعالجتها بطريقة أكثر شمولية؛ أي من خلال الرقابة الداخلية المتطورة. وتختتم الإرشادات بقائمة محدودة من الموارد ذات العلاقة صادرة من الاتحاد الدولي للمحاسبين والهيئات المنتمية إلى عضويته، والمنظمات الأخرى ذات الصلة. ويمكن تحميلها من www.ifac.org/paib.

المبادئ الرئيسية لتقييم وتحسين الرقابة الداخلية والمبادئ المذكورة أدناه تمثل الممارسة الجيدة لتقييم وتحسين نظم الرقابة الداخلية.

أ. ينبغي أن تستخدم الرقابة الداخلية لدعم المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال إدارة المخاطر، في الوقت الذي تلتزم فيه بالأحكام والنظم، والسياسات التنظيمية. وعليه، ينبغي على المنظمة أن تجعل الرقابة الداخلية جزءاً من إدارة المخاطر، ودمجها كليهما بنظامها الكامل للحوكمة.

ب. ينبغي للمؤسسة تحديد الأدوار والمسؤوليات المختلفة فيما يتعلق بالرقابة

الداخلية، بما في ذلك الجهة التي تتولى الحوكمة، والإدارة بكافة مستوياتها، والموظفين، ومقدمي التأكيدات الداخليين والخارجيين، بالإضافة إلى تنسيق التعاون بين المشاركين.

ج. ينبغي على جهة الحوكمة والإدارة تعزيز ثقافة تنظيمية تحفز أعضاء المؤسسة على العمل بطريقة تتماشى مع استراتيجية إدارة المخاطر وسياسات الرقابة الداخلية التي وضعتها جهة الحوكمة لتحقيق أهداف المؤسسة. إن الطريقة والأسلوب الذي تتبعه الإدارة العليا يكون مهماً في هذا الصدد.

د. ينبغي على جهة الحوكمة والإدارة ربط تحقيق أهداف الرقابة الداخلية الخاصة بالمؤسسة بأهداف الأداء الفردي. وينبغي أن يكون كل شخص داخل المنظمة مسؤولاً عن تحقيق أهداف للرقابة الداخلية يتم تخصيصها له.

هـ. جهة الحوكمة والإدارة والأطراف الأخرى المشاركة في نظام الحوكمة الخاص بالمؤسسة ينبغي أن تكون لديهم الكفاءة اللازمة للوفاء بمسؤوليات الرقابة الداخلية المرتبطة بالمهام المناطة بهم.

و. ينبغي دائماً أن يتم تصميم وتنفيذ وتطبيق ضوابط الرقابة كاستجابة لمخاطر محددة وأسبابها ونتائجها.

ز. ينبغي على الإدارة التأكد من إجراء الاتصالات المنتظمة على كافة المستويات داخل المؤسسة فيما يتعلق بنظام الرقابة الداخلية وبناتجها، للتأكد من أن مبادئ الرقابة الداخلية مفهومة تماماً ويتم تطبيقها بشكل صحيح من قبل الجميع.

ح. ينبغي أن يتم بانتظام مراقبة وتقييم الضوابط الفردية، وكذلك نظام الرقابة الداخلية ككل. إن التعرف على مستويات عالية غير مقبولة من المخاطر، أو حدوث إخفاقات في ضوابط الرقابة، أو وقوع أحداث تقع خارج الحدود المحددة للمخاطر تعد علامة على عدم فعالية أحد الضوابط الفردية أو عدم فعالية نظام الرقابة الداخلية وهو بالتالي يحتاج إلى

أن يتم تحسينه.

ط. ينبغي على جهة الحوكمة بجانب الإدارة تقديم تقارير دورية إلى أصحاب المصلحة بشأن وضع المخاطر بالمؤسسة، بالإضافة إلى هيكل نظام الرقابة الداخلية بالمؤسسة و أدائه الفعلي.

عن الدليل الدولي للممارسة الجيدة إن الدليل الدولي للممارسة الجيدة الصادر عن لجنة المحاسبين المهنيين غير العاملين بمكاتب المحاسبة (PAIB) يغطي الجوانب ذات الأهمية الدولية والاستراتيجية التي يرجح أن يعمل فيها المحاسبين المهنيين غير العاملين بمكاتب المحاسبة. فيإصداره لهذا الدليل المبني على المبادئ، يهدف الاتحاد الدولي للمحاسبين لتعزيز نهج مشترك ومتسق لتلك الجوانب التي يعمل فيها المحاسبين المهنيين غير العاملين بمكاتب المحاسبة والتي لا تغطيها المعايير الدولية. وبذلك يسعى الاتحاد الدولي للمحاسبين إلى تحديد واضح للمبادئ المقبولة على المستوى الدولي والتي تنطبق على المنظمات بكافة أحجامها في التجارة، والصناعة، والتعليم، والقطاع العام وغير الهادف للربح عن لجنة المحاسبين المهنيين غير العاملين بمكاتب المحاسبة (PAIB) تقدم لجنة المحاسبين المهنيين غير العاملين بمكاتب المحاسبة (PAIB) خدماتها للهيئات الأعضاء في الاتحاد الدولي للمحاسبين وللمحاسبين المهنيين الذين يعملون، على نطاق العالم، في التجارة والصناعة، والخدمات المالية، والتعليم، والقطاع العام والقطاع غير الهادف للربح. تهدف اللجنة إلى تطوير وتعزيز أهمية المحاسبين المهنيين غير العاملين بمكاتب المحاسبة من خلال زيادة الوعي بأهمية المهام التي يقوم بها المحاسبون المهنيون، ودعم الهيئات الأعضاء في تعزيز كفاءة أعضائها، وتسهيل التواصل ومشاركة الأفكار والممارسات الجيدة.

نقل بتصرف من موقع الاتحاد الدولي للمحاسبين

مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي (FASB) يتبع مسارا جديدا في مشروع الأدوات المالية المثير للجدل

بقلم كين تيسياك Ken Tysiac

يقوم

مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) بصياغة نموذج جديد لانخفاض خسارة القيمة الائتمانية المتوقعة (expected credit loss impairment model) بأمل المضي قدما مرة أخرى في العملية المشتركة الخاصة بمحاسبة مشروع الأدوات المالية الذي يتابعه المجلس مع مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB).

لقد كان رد فعل رئيس مجلس معايير المحاسبة الدولية هانز هوجرفورست في شهر يوليو دراماتيكيًا عندما تم إخطاره بأن مجلس معايير المحاسبة المالية ينوي التراجع خطوة إلى الوراء من نموذج الانخفاض المسمى في المشروع three-bucket^{***} ومعالجة تخوفات أصحاب المصلحة.

تهددت رئيس مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي ليزلي سيدمان على التحرك بسرعة لمنع المشروع من الانهيار. فخلال اجتماع عقده مجلس معايير المحاسبة الدولية FASB في ٢٢ أغسطس ٢٠١٢م، اتخذ المجلس قرارات مهمة بشأن نموذج بديل للانخفاض، وذلك وفقا للمخصص تم نشره لتلك القرارات في موقع مجلس معايير المحاسبة المالية. وقد دعا مجلس معايير المحاسبة المالية FASB مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB لمراقبة المداولات بشأن النموذج البديل. وقد أظهرت وثيقة صادرة من مجلس معايير المحاسبة المالية بأنه يخطط لتبادل ما يتم تحقيقه من تقدم في سير العمل مع مجلس معايير المحاسبة الدولية في وقت مبكر من الخريف القادم. وقال المتحدث باسم مجلس معايير المحاسبة الدولية كريس ويلز أن مجلس معايير المحاسبة الدولية يواصل العمل على النموذج الذي تم تطويره بالاشتراك مع مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي، ولكنه سيكون متابعًا باهتمام لما يتحقق من تقدم في التحليل الإضافي الذي يجريه مجلس معايير المحاسبة المالية.

ويسعى مجلس معايير المحاسبة الدولية إلى أن يتم نشر مسودة للمشروع في الربع الأخير من عام ٢٠١٢. على الرغم من أن مجلس معايير المحاسبة المالية قد اتفق مؤقّتا مع مجلس معايير المحاسبة

الدولية على نموذج (three-bucket)، إلا أن مخاوف أصحاب المصلحة حول مدى فهم النموذج، وقابلية تشغيله، وإمكانية مراجعته، وكذلك التشكك في إمكانية قدرته على قياس المخاطر بشكل مناسب، جميعها دفعت مجلس معايير المحاسبة المالية للبحث عن نموذج مختلف. ووفقا للمخصص صادر من مجلس معايير المحاسبة المالية فإن الأسلوب البديل يسمى نموذج الخسارة الحالية للقيمة الائتمانية المتوقعة Current (expected credit loss (CECL.

فهو يحتفظ بالعديد من المفاهيم الأساسية التي تم الاتفاق عليها بالاشتراك مع مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB. ويشمل ذلك المفهوم الرئيسي لخسارة القيمة الائتمانية المتوقعة، والاعتراف الحالي بآثار تدهور القيمة الائتمانية على توقعات التحصيل. ولكن هناك اختلافات أيضا بين النموذجين. وخلافا لنموذج (three-bucket) فإن نموذج (CECL) يستخدم عنصرا واحدا في القياس - التقدير الحالي لخسائر القيمة الائتمانية المتوقعة - بدلا من أسلوب القياس المزدوج الذي يتبعه نموذج (three-bucket)، وذلك حسب ما ورد بملخص مجلس معايير المحاسبة المالية. وحسب ما ذكر مجلس معايير المحاسبة المالية فإن أسلوب القياس المزدوج يتطلب "transfer notion" للتمييز بين الأصول المالية المطلوبة لاستخدام عنصر قياس انخفاض القيمة الائتمانية بالنسبة إلى "خسائر القيمة الائتمانية المتوقعة لمدة ١٢ شهرا" وتلك التي تكون مطلوبة لاستخدام عنصر قياس انخفاض القيمة الائتمانية بالنسبة إلى "خسائر القيمة الائتمانية المتوقعة للعمر الزمني المتوقع". وبموجب النموذج CECL، تأخذ المنشأة في الاعتبار، عند تاريخ كل تقرير، وضع مخصص لانخفاض القيمة الائتمانية لتقديراتها الحالية لخسائر القيمة الائتمانية المتوقعة على الأصول المالية المحتفظ بها. إن تقدير خسائر القيمة الائتمانية المتوقعة ليس هو سيناريو "الحالة الأسوأ" أو "الحالة الأفضل"، لكنه يعكس تقدير الإدارة للتدفقات النقدية التعاقدية التي لا تتوقع المنشأة تحصيلها، وذلك وفقا لما جاء بملخص

مجلس معايير المحاسبة المالية. إن تدهور أو تحسن الائتمان المنعكس بقائمة الدخل بموجب النموذج CECL المبين بملخص مجلس معايير المحاسبة المالية يشمل التغييرات في تقدير خسائر القيمة الائتمانية المتوقعة الناتجة عن، ولكن دون أن تقتصر على ذلك:

- التغييرات في مخاطر الائتمان للأصول التي تحتجزها المنشأة.
- التغيرات في الخسارة التاريخية للأصول مثل تلك التي تكون محتجزة عند تاريخ التقرير.
- التغيرات في الظروف منذ تاريخ التقرير السابق.
- التغيرات في التوقعات المعقولة والمحتملة بشأن المستقبل.

والهدف من هذه المتطلبات الموضحة في ملخص مجلس معايير المحاسبة المالية يكمن في أن تعكس قائمة المركز المالي التقدير الحالي لخسائر القيمة الائتمانية المتوقعة في تاريخ التقرير، بينما تعكس قائمة الدخل آثار التدهور أو التحسن الذي حدث في الائتمان خلال هذه الفترة.

ونسبة لأن الهدف الأساسي للتقدير يكون متسقا من فترة لأخرى، فلن تكون هناك حاجة في النموذج CECL لبیان "transfer notion" لتحديد هدف القياس في كل فترة قياس كما هو مطلوب بالنسبة لنموذج (three-bucket) (et) وذلك وفقا لما ورد بملخص مجلس معايير المحاسبة المالية.

ومن المقرر أن يجري مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي FASB مزيدا من المناقشات حول انخفاض القيمة فيما يتعلق بمحاسبة الأدوات المالية.

قد أورد السيد هانز هوجرفورست رئيس مجلس معايير المحاسبة المالية الدولية بأنه سيكون "محررا للغاية" إذا انهار هذا المشروع ولم يتمكن المجلسان من الوصول إلى حل مقبول بشأن الانخفاض بعد مرور ثلاث سنوات وبعد دراسة ما لا يقل عن عشر بدائل. وهو يأمل ألا يسمح مجلس معايير المحاسبة المالية بانهيار المشروع.

نقل بتصرف من مجلة المحاسبة الأمريكية الصادرة في

سبتمبر ٢٠١٢

التضحية والاجتهاد

أيّا كان النهج المتبع في إطلاق الأعمال التجارية، من الضروري لأصحاب المشاريع المحتملين أن يكونوا على استعداد للتضحية والاجتهاد. فعلى سبيل المثال، نجد أن بعضهم قد باعوا منازلهم لبدء أو تنمية أعمالهم. ومنهم من ظل يعمل لعامين دون راتب.

فإن تكون محاسبيا قانونيا تعمل لدى جهة أخرى أسهل بكثير من أن تكون صاحب مشروع، إذ أن هذا الأخير يستهلك قدرا كبيرا من الوقت والطاقة وكذلك يتعرض أصحاب المشاريع لضغوط مالية وذهنية، وانفعالية. ومن الأفضل السعي للوصول إلى أصحاب الأعمال للحصول منهم على المشورة والتشجيع.

ومع ذلك لا ينبغي أن تكون شركة الشخص هي حياته، بل ينبغي أن تجعل حياته أفضل. فلا بد لرجل الأعمال من تحديد الأولويات فيما بين الأسرة والأصدقاء والعلاقات والأنشطة الأخرى التي توفر للشخص الاسترخاء والتجديد - فعندما يكون الشخص تحت الضغط لن يكون سهلا عليه، على سبيل المثال، تلبية متطلبات دفع الرواتب.



ما يلزم أن يتحمله المحاسب لكي يبدأ الأعمال التجارية الخاصة به

بقلم: جيف درو Jeff Drew

لجمهور من المحاسبين القانونيين الشباب ، وأكد أعضاء الفريق أن التحول إلى صاحب مشروع هو مسعى يتطلب توفر الرغبة الصادقة، والمثابرة، ووضع الأشخاص المناسبين في الأدوار المناسبة، ابتداء من أعلى الهرم الوظيفي. "إن كونك فقط محاسباً قانونياً لا يعني أنك تستطيع تشغيل مكتب أو شركة تقوم بأعمال المحاسبة القانونية"، لقد جاء ذلك على لسان أحد أعضاء الفريق وهو شريك منتدب في شركة تقدم خدمات المحاسبة والاستشارات لعملاء مميزين. خلال مناقشاتهم، تطرق أعضاء الفريق لعدد من إيجابيات وسلبيات التحول إلى صاحب مشروع ، والدروس المستفادة. ونورد فيما يلي النقاط البارزة التي أشاروا لها ، مقسمة حسب الموضوع:

يجب على المحاسبين الذين يرغبون في بدء الأعمال التجارية الخاصة بهم ألا ينطلقوا في تنفيذ تلك المشاريع إلا إذا كانت لديهم رؤية واضحة للغرض من المكاتب التي يعتزمون إنشائها وبعد أن يتوفر لديهم فهما دقيقا لما يعنيه حقا أن يصبح الشخص صاحب مشروع.

ما ذكر أعلاه كان من بين النقاط الرئيسية التي قدمها فريق من المحاسبين الذين تحولوا إلى أصحاب مشاريع خلال مناقشة جرت مؤخراً على مائدة مستديرة خلال مؤتمر عقده المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA في أورلاندو بولاية فلوريدا. وفي حديثهم الموجة

مواصفات الموظفين

وأكد جميع المشاركين في المناقشة على أهمية توظيف الأشخاص المناسبين. ولتحقيق ذلك يجب أن يكون أصحاب المشاريع على استعداد لقبول توظيف أشخاص أعلى منهم ذكاءً. وللقيام بذلك يجب أن يكون لأصحاب العمل نظاماً للعثور على الأشخاص المناسبين. وقد صمم البعض الإجراءات التي يتبعها بحيث يتم تحديد الأشخاص الذين لديهم القدرة على المبادرة الذاتية والذين لديهم الاستعداد لبذل قصارى جهدهم لتحقيق النتائج المطلوبة في البيئة التي تعمل فيها الشركة. مثل هؤلاء الموظفين يعملون جميعاً عن بعد وليس مطلوباً منهم العمل وفقاً لجدول زمني محدد أو ملء ورقة الوقت (time sheet) المهم في الأمر هو النتائج التي يتم تحقيقها وليس تتبع الوقت الذي استهلكه الموظف في العمل. فالأشخاص الذين يتم توظيفهم هم أشخاص ناضجين يدركون أنه من الضروري إنجاز المهام الموكلة إليهم.

إن بناء علاقات قوية مع الموظفين يمكن أن يساعد أصحاب العمل في وضع العاملين في الأدوار الأكثر فائدة للشركة وكذلك لكل موظف. ويمكن لأصحاب العمل تصميم هياكل للتعويضات والمكافآت تتلاءم بشكل أفضل مع كل موظف. فعلى سبيل المثال، نجد أن المحفزات الرئيسة للعاملين الشباب من القوى العاملة تتمثل في الجداول الزمنية المرنة، التوازن بين العمل / الحياة، وأهداف الشركة. مثل هؤلاء الموظفين على استعداد للعمل أقل مقابل رواتب أقل وهم يتعلمون سريعاً للغاية.

إن هؤلاء العاملين من الشباب المثاليين يندمجون في بوتقة من الناس الذين يحملون مجموعة متنوعة من وجهات النظر بشأن القيم التي حددها بالنسبة لحياتهم المهنية. وعلى أصحاب العمل الإقرار بهذه الاختلافات وتعديل سياساتهم وفقاً لذلك. فليس كل شخص يرغب في أن يدار بنفس الطريقة، فبيئة العمل التي تهتم فقط بالنتائج قد تلائم بعض الموظفين، ولكن البعض الآخر يريد أن يعمل بالاستفادة من إرشادات الآخرين وليس في ذلك أي مخالفة لما هو مألوف. وفي الوقت نفسه، نجد آخرين يتبعون نهجاً مختلفاً.

فهم يسعون لتعيين موظفين يؤمنون برسالة وطريقة تفكير الشركة. ولتحقيق ذلك يستخدمون إجراءات توظيف مكثفة تستمر لمدة ثلاثة أشهر. والهدف من ذلك هو غريبة المرشحين للوظائف للتخلص من الذين لا يناسبون الثقافة السائدة في الشركة.

نقل بتصرفاً من مجلة المحاسبة الأمريكية الصادرة في أغسطس ٢٠١٢

النظر للشخص في المقام الأول كصاحب عمل

أكد أعضاء الفريق على أنه من الضروري للمحاسبين الذين يرغبون في إنشاء مكاتب خاصة بهم أن يدركوا بأن أصحاب المشاريع هم في المقام الأول مالكي أعمال تجارية وأنهم في دورهم الجديد لا يؤدون إلا القليل جداً من أعمال المحاسبة الفعلية، إن وجدت. فالأموال التي يتحصل عليها أصحاب المشاريع تأتي في مقابل ما يملكونه، وما يقومون به من عمل، وما يأخذونه من مخاطر. فإذا كانت رغبة الشخص تنحصر في مجرد القيام بعمل، فعليه أن يذهب للعمل لشخص آخر. فإذا كنت تحب أن تعمل في عمليات المراجعة فلا تبدأ في تشغيل مكتب خاص بك. يكون الأشخاص الذين يقومون بتشغيل شركات خاصة في حاجة لتوظيف أشخاص آخرين لأداء الأعمال الرئيسة. فعلى سبيل المثال نجد أن مكتب (A-align) للمحاسبين القانونيين قد استأجر محاسباً قانونياً من مكتب آخر لتولي المسؤولية فيما يتعلق بالمنهجية التي يتبعها المكتب في القيام بعمليات مراجعة الضوابط الرقابية للمؤسسات التي تقدم الخدمات Service Organization Control (SOC) audits لتحديد هدف المشروع بالنسبة للمبتدئين

يحتاج أصحاب المشاريع بالإضافة إلى الطموح والحماس إلى أمور أخرى لضمان تشغيل أعمالهم. وقد أكد أعضاء الفريق على أهمية تحديد مكانة تنافسية well defined niche وأهداف واضحة المعالم يسعى صاحب المشروع لتحقيقها. فعلى سبيل المثال، نجد أن أحد أصحاب المشاريع يرغب في أن تؤدي الخدمات الاستشارية التي تقدمها شركته إلى "تغيير حياة الناس". وتحدث آخر عن الحاجة لأن يتعلم المحاسبون لغة الأعمال لكي يتمكنوا من ترجمة معارفهم الفنية إلى آراء استشارية يستفيد منها أصحاب الأعمال في تنمية شركاتهم.

بالطبع، ليس من السهل إيجاد المكان المناسب الذي يسعى الشخص لتحقيقه بالسوق فقد استغرق الأمر عامين بالنسبة للبعض. ويعتقد أحد أصحاب المشاريع بأنه من الممكن للمحاسبين السعي لإيجاد المكان المناسب خلال عملهم بوظائفهم الحالية قبل النظر في إطلاق الشركة، بينما يتشكك آخرون في جدوى ذلك ويرون أنه من الصعب السعي لتحقيق المسار الخاص بك وأنت تعمل في شركة مملوكة لشخص آخر.



هيئة تداول الأوراق المالية الأمريكية SEC تصدر تقرير حول مستقبل تطبيق معايير المحاسبة الدولية للشركات الأمريكية العامة

بواسطة كين تيسياك

سبتمبر ٢٠١٢

لا يزال مستقبل تطبيق معايير المحاسبة الدولية بالنسبة للشركات الأمريكية العامة تدور حوله الشكوك بعد صدور التحليل الذي أعدته هيئة تداول الأوراق المالية (SEC) بشأن معايير التقارير المالية الدولية IFRS في شهر يوليو.

ففي تقرير طوله ١٢٧ صفحة صدر في اليوم الأخير من ولاية كبير المحاسبين جيمس كروكر، أورد موظفو هيئة تداول الأوراق المالية بأن مجتمع التقارير المالية على النطاق العالمي يعتبر المعايير الصادرة من مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB) معايير ذات جودة عالية على الرغم من وجود مجالات تحتاج إلى إجراء مزيد من التطوير لهذه المعايير.

غير أن التقرير أثار تساؤلات بشأن تمويل مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB وبشأن تلقي الردود في وقتها -timeli- ness responses من لجنة تفسيرات معايير التقارير المالية الدولية بشأن قضايا محاسبية واسعة الانتشار. وذكر التقرير أن تبني هذه المعايير سيكون مكلفا للشركات الأمريكية العامة.

وبالرغم من أن التقرير أشار إلى أن

مبادئ المحاسبة الأمريكية المتعارف عليها GAAP تشمل أيضا مجالات تحتاج فيها الإرشادات إلى تطوير مستمر، إلا أن الاعتقاد السائد وسط مكونات المهنة بالولايات المتحدة يجمع على أن هذه "الثغرة" هي الأكبر في حالة معايير التقارير المالية الدولية IFRS.

ومع ذلك، فإن العديد من أصحاب المصلحة ينظر إلى توفر إمكانية المقارنة والاتساق في المعايير المحاسبية على المستوى الدولي هو بمثابة هدف أسمى يستحق المتابعة. وأشار تقرير هيئة تداول الأوراق المالية SEC إلى أن مجلس معايير المحاسبة الدولية قد حقق تقدما كبيرا في تطوير مجموعة شاملة من المعايير.

ويعتقد البعض أن التردد المستمر لهيئة تداول الأوراق المالية SEC فيما يتعلق باتخاذ قرار بشأن معايير التقارير المالية الدولية IFRS قد يؤدي إلى عزلة الولايات المتحدة وقد يحد من وصول الشركات الأمريكية إلى رأس المال الدولي. وقد أصدر ميشال برادا، رئيس أمناء مؤسسة معايير التقارير المالية الدولية IFRS، بيانا أعرب فيه عن خيبة أمله لعدم تضمن التقرير خطة عمل واضحة بشأن معايير

التقارير المالية الدولية IFRS. فبينما يواصل مجلس معايير المحاسبة الدولية إجراء التحسينات اللازمة، حسب ما يقول رئيس أمناء مؤسسة معايير التقارير المالية الدولية IFRS، فإن دولا أخرى ذات اقتصاديات كبيرة التزمت بمعايير التقارير المالية الدولية IFRS على الرغم من القضايا التي تتخوف منها هيئة تداول الأوراق المالية SEC.

وقد جاء على لسان هانز هوجرفورست رئيس مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB "نحن في لحظة محورية فقد بدأ مجلس معايير المحاسبة الدولية العمل على وضع جدول أعمال جديد. إن عصر التوافق على المعايير يقترب من نهايته.

إننا نقوم بتجديد البنية التحتية لمؤسستنا لتوفير نهج أكثر شمولاً لوضع المعايير الدولية. إن هذا هو التوقيت المناسب للخروج والمشاركة في تشكيل مستقبل المحاسبة على نطاق العالم.

« يبدو أن هيئة تداول الأوراق المالية SEC لا يوجد لديها جدولاً زمنياً للقيام بمزيد من الدراسة بخصوص تطبيق معايير التقارير المالية الدولية IFRS ». وعلى الرغم من أن المتحدث باسم الهيئة نستر جون قد قال بأن الخطوة المنطقية التالية

هي تقديم الموظفين لتوصية بشأن معايير التقارير المالية الدولية IFRS ، إلا أنه لا يوجد جدولاً زمنياً يحدد ذلك. وقد طلبت هيئة تداول الأوراق المالية SEC تقديم الملاحظات على تقريرها.

ويبقى القرار النهائي بشأن معايير التقارير المالية الدولية IFRS معلقاً على ما يقرره مفوضي هيئة تداول الأوراق المالية SEC الخمسة. وقال خبراء ومراقبون أنه مع انتخابات الرئاسة الأمريكية في نوفمبر ٢٠١٢، يصبح من الواضح بعد صدور التقرير أن هيئة تداول الأوراق المالية لن تبت في مصير معايير التقارير المالية الدولية IFRS قبل بداية العام القادم، وربما في وقت لاحق لذلك. ويقول غاري كابورك نائب الرئيس والمدير التنفيذي للمحاسبة بشركة زيروكس أنه لا يتوقع صدور أي قرار في أقل من عام.

وقد كان المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA منذ فترة طويلة مناصراً لوجود معايير عالمية ويعتقد بأن معايير التقارير المالية الدولية IFRS في وضع أفضل لتصبح مجموعة واحدة من المعايير التي من شأنها أن توفر قابلية مقارنة التقارير المالية على نطاق العالم. وحث المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA المفوضين على دراسة تقرير الموظفين بشكل مناسب والسماح للشركات الأمريكية العامة بخيار تبني معايير التقارير المالية الدولية IFRS في إعداد التقارير المالية. وأشار الرئيس والمدير التنفيذي للمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA باري ميلانكون في بيان له، أن خيار التبنّي من شأنه أن يسهل المقارنة بين الشركات الأمريكية والشركات المنافسة لها من خارج الولايات المتحدة. وأضاف قائلاً "إن أسواق رأس المال في العالم لا تعرف الحدود، وأن المشاركين في هذه الأسواق

في حاجة إلى معلومات مالية ذات جودة عالية وشفافية وقابلة للمقارنة، لتمكينهم من اتخاذ قرارات استثمارية سليمة."

تموكل مجلس معايير إحاسسة لد لية IASB قشكل عقة كبير

إن أكبر عقبة أمام الشركات العامة الأمريكية فيما يتعلق بتبني معايير التقارير المالية الدولية IFRS تتمثل في تمويل مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB.

وكان التمويل الطوعي أمراً أساسياً لمجلس معايير المحاسبة الدولية خلال سنواته الأولى؛ ويشير تقرير هيئة تداول الأوراق المالية SEC إلى أنه حتى عام ٢٠٠٨ كانت مؤسسة معايير التقارير المالية الدولية تمول مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB، إلى حد كبير، عن طريق التبرعات الطوعية من مجموعة متنوعة واسعة من المشاركين في أسواق رأس المال في العالم. غير أن هذا الأسلوب يبعث التخوف من ترك الباب مفتوحاً للاعتقاد بأن المنظمات التي تقدم التمويل قد تحاول التأثير على المعايير المحاسبية.

وفي الوقت نفسه نجد أن قانون ساربينز أوكسلي لعام ٢٠٠٢ يتطلب أن يتم تمويل الجهة التي تتولى وضع معايير المحاسبة بالنسبة للشركات الأمريكية من خلال تحصيل رسوم دعم المحاسبة من مصدري الأوراق المالية في الولايات المتحدة. وحالياً، توفر تلك الرسوم معظم التمويل الخاص بمؤسسة المحاسبة المالية، وهي الهيئة الأم لمجلس معايير المحاسبة المالية.

وإذا كان مجلس معايير المحاسبة الدولية هو الجهة التي تضع المعايير للولايات المتحدة، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى مشكلة. إن عضوية هيئة تداول الأوراق المالية SEC في مجلس مراقبة معايير التقارير المالية الدولية IFRS وسوف

تستند جزئياً على نجاح مؤسسة معايير التقارير المالية الدولية في جمع الأموال من المكونات الأمريكية. غير أن هيئة تداول الأوراق المالية SEC لا يمكنها أن تكون بمثابة جهة لجمع التبرعات لمنظمة خاصة، ويمكن أن ينظر إلى المبالغ التي تدفع لمجلس معايير المحاسبة المالية IASB كإعانة أجنبية.

وأشار التقرير إلى أن الهيئة لا يجوز لها أن تقوم بتمويل مؤسسة معايير التقارير المالية الدولية مباشرة دون اعتماد من الكونغرس. وعلى الرغم من أن مؤسسة معايير التقارير المالية الدولية قد زادت تمويلها من مصادر مستقلة، إلا أنه من المتوقع، حسب التقرير، أن يأتي ما يعادل ٢٥٪ من المبالغ التي يتم تحصيلها لعام ٢٠١٢ من سبعة من مكاتب المحاسبة الكبرى. وينظر البعض إلى ذلك كعائق للاستقلال الحقيقي لمجلس معايير المحاسبة الدولية IASB وللعملية التي يتبعها في وضع المعايير.

صياغة لمعايير تطبيقها حوكمة مؤسسة معايير لصقا قر مالية لد لية:

تضمن تقرير موظفي هيئة تداول الأوراق المالية SEC تخوفات أخرى شملت: صيانة معايير التقارير المالية الدولية IFRS: توصلت هيئة تداول الأوراق المالية SEC إلى أنه من الضروري أن تقوم لجنة تفسيرات معايير التقارير المالية الدولية IFRS بمزيد من العمل لمعالجة القضايا المحاسبية

التي تنشأ في سياق معايير التقارير المالية الدولية الحالية وأن توفر إرشادات معتمدة في الوقت المناسب. التطبيق والإنفاذ: بالرغم من أنه قد ظهر من خلال مراجعة للقوائم المالية بأنها قد التزمت عموماً بمعايير التقارير المالية الدولية IFRS، إلا أنه من الممكن تحسين

تكون المعايير الناتجة ملبية لاحتياجات مكونات المهنة بالولايات المتحدة دون الحاجة إلى إجراء تعديل خلال عملية المصادقة. في خطاب ملاحظات أرسله المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA إلى هيئة تداول الأوراق المالية SEC في أغسطس ٢٠١١، وافق المعهد على أسلوب المصادقة الذي يقوم به مجلس معايير المحاسبة المالية FASB كجهة تتولى وضع المعايير بالولايات المتحدة، لكنه طلب أن يتم رفع الحد الذي يسمح بالتعديلات عاليا لكي لا تحدث التعديلات إلا نادرا.

مضامين لضررب

يغطي التقرير باختصار آثار تبني معايير التقارير المالية الدولية IFRS على الضرائب الاتحادية والولائية. وأورد التقرير بأنه إذا لم يتم تعديل قانون الضرائب الحالي الاتحادي والولائي بحيث يعكس متطلبات معايير التقارير المالية الدولية IFRS فسوف يكون مطلوبا من الشركات تتبع عددا متزايدا بدرجة كبيرة من اختلافات الدخل المقيد قبل الضريبة والدخل الخاضع للضريبة. إن بعض الشركات سوف تصل في نهاية المطاف إلى دفع المزيد من الضرائب بسبب أن معايير التقارير المالية الدولية IFRS لا تسمح باستخدام طريقة (الوارد أخيرا يصرف أولا) LIFO بالنسبة للمخزون، وقانون الضرائب الأمريكي يتطلب من الشركة استخدام نفس طريقة محاسبة المخزون في أغراض التقارير المالية والضريبية.

إن حدوث تغيير بمعايير التقارير المالية الدولية IFRS ربما يتطلب أيضا من الشركات طلب إذن من مصلحة الضرائب لتغيير طريقة المحاسبة وربما يؤثر في حساب الإيرادات والأرباح بالولايات المتحدة للأغراض الضريبية الاتحادية. ويمكن أيضا أن تتأثر سياسات أسعار

مجلس معايير المحاسبة المالية هذا الأمر فسوف تحتاج مهامه إلى أن يتم تأسيسها من بين مجموعة واسعة من البدائل. تمتد هذه مجموعة من مهمة صغيرة تتمثل في كتابة كل معيار من معايير التقارير المالية الدولية IFRS وإدخاله كما هو ودون إبطاء بمبادئ المحاسبة الأمريكية المتعارف عليها GAAP، إلى المهمة الكبيرة المتمثلة في دراسة معايير التقارير المالية الدولية من خلال العملية الإجرائية التي يتبعها مجلس معايير المحاسبة المالية FASB في وضع المعايير الخاصة به.

حدد موظفو هيئة تداول الأوراق المالية SEC سيناريو يقع بين النقيضين يسمح لمجلس معايير المحاسبة المالية FASB بالمصادقة على المعايير الدولية الجديدة أو المعدلة حديثا لإدخالها في مبادئ المحاسبة الأمريكية المتعارف عليها. إن الغالبية العظمى من المعايير يمكن أن يتم التصديق عليها من دون تغيير، ولكن مجلس معايير المحاسبة المالية FASB ستكون له صلاحية التعديل أو الإضافة بالمعايير الدولية IFRS آخذا في الاعتبار المصلحة العامة وحماية المستثمرين. في الحالات النادرة التي توجد فيها ثغرات بمعايير التقارير المالية الدولية IFRS، سوف يسمح لمجلس معايير المحاسبة المالية FASB بملء هذه الثغرات.

في إطار عملية المصادقة، يمكن لمجلس معايير المحاسبة المالية FASB أن يعمل، وفقا للتقرير، كصوت أمريكي قوي يخدم مصلحة المستثمرين في الولايات المتحدة. ومنع حدوث تباعد كبير من معايير مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB في الولايات المتحدة، اقترح موظفو هيئة تداول الأوراق المالية SEC على مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB أن يأخذ وجهات النظر الأمريكية في اعتبار بدرجة أكبر خلال عملية إعداد مسودة المعيار - لكي

التطبيق على مستوى العالم لتضييق فجوة الاختلاف في الممارسة العملية. وقد ذكر موظفو الهيئة أن مجتمع التقارير المالية، بما في ذلك هيئة تداول الأوراق المالية SEC،

يمكن أن يكون له تأثيرا إيجابيا فيما يتعلق بالتطبيق والإنفاذ المتسق لمعايير التقارير المالية الدولية IFRS.

الاستفادة من واضعي المعايير الوطنية: أوضح التقرير بأن مجلس معايير المحاسبة المالية IASB في حاجة لزيادة الاعتماد على الجهات التي تتولى وضع المعايير الوطنية من أجل فهم تعقيدات التقارير والنظم المحلية المتميزة.

حوكمة مؤسسة معايير التقارير المالية الدولية IFRS: أوضح التقرير أيضا بأن هنالك حاجة لوجود آليات لدراسة وحماية أسواق رأس المال الأمريكية، مثلا أن يصبح مجلس معايير المحاسبة المالية FASB أكثر فعالية لكي يتولى مهمة المصادقة على معايير التقارير المالية الدولية.

مجلس معايير لمحاسبة مالية لصا قة

ناقش جزءا كبيرا من التقرير العوائق التي تحول دون تبني معايير التقارير المالية الدولية IFRS، وأن التبنّي الكامل يتباين مع عملية المصادقة التي سيقوم بها مجلس معايير المحاسبة المالية FASB.

على الرغم من أن هيئة تداول الأوراق المالية SEC يمكن أن توجه شركات التداول العامة الأمريكية باستخدام المعايير الصادرة من مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB، إلا أن التقرير ذكر بأن ذلك من شأنه أن يؤثر على جهات تنظيمية أخرى وربما يتطلب تشريعات إضافية اتحادية وولائية. ومن الممكن أن تتضاءل هذه المتطلبات إذا تولى مجلس معايير المحاسبة المالية FASB عملية المصادقة. ولكن إذا تولى

التحويل.

و قد حدد التقرير مجالين من مجالات الضرائب الولائية يمكن أن يتأثرا بتبني معايير التقارير المالية الدولية IFRS : (١) توزيع الدخل، إذا أدى تبني معايير التقارير المالية الدولية IFRS إلى تغير عوامل التوزيع الأساسية؛ و (٢) الضرائب المبنية على أساس صافي قيمة الشركة أو حقوق الملكية، إذا أثر تبني معايير التقارير المالية الدولية IFRS في أي منهما.

مصو سصعد الصكو للمعايير لدلية

ذكر التقرير بأن مستوى الاستعداد للتحويل إلى معايير التقارير المالية الدولية IFRS يختلف على نطاق واسع. فالعديد من مكاتب المحاسبة العامة الكبيرة التي لها حضور دولي لديها بالفعل خبراء في معايير التقارير المالية الدولية IFRS ضمن موظفيها أو لديها برامج تدريب على معايير التقارير المالية الدولية IFRS يجري تشغيلها.

ومع ذلك، فإن غالبية المكاتب تحتاج إلى التدريب أو في حاجة لتوظيف خبراء في معايير التقارير المالية الدولية IFRS كمستشارين أو كموظفين متفرغين، وكليهما ينطوي على تكلفة عالية. وأشار التقرير إلى أن معظم موظفي الشركات "ليس لديهم حالياً معرفة أو لديهم معرفة ضئيلة عن متطلبات أو تطور معايير التقارير المالية الدولية IFRS وينحصر تركيزهم فقط على مبادئ المحاسبة المتعارف عليها GAAP بالولايات المتحدة".

كما أوضح التقرير أن معدي البيانات المالية بما في ذلك حوالي ١٠,٠٠٠ من مصدري التقارير المسجلين لدى هيئة تداول الأوراق المالية SEC- سيتأثرون بشكل كبير من عملية التحويل إلى معايير التقارير المالية الدولية IFRS.

ويقول التقرير أن مصدري البيانات يؤيدون، في العادة، وجود مجموعة واحدة من معايير المحاسبة ذات جودة عالية، ومقبولة على نطاق العالم. غير أن العديد من مصدري البيانات أعربوا عن تخوفهم من حجم التغيرات التي تتطلبها نظام التقارير المالية.

ويفضل الكثير من مصدري البيانات أن يتم التحويل على نحو مرتب وذلك من خلال قيام مجلس معايير المحاسبة المالية FASB بإدخال معايير التقارير المالية الدولية IFRS في مبادئ المحاسبة الأمريكية المتعارف عليها GAAP. وكانت الشركات الصغيرة المصدرة للبيانات، خاصة التي ليس لديها عمليات دولية، أكثر خوفاً إزاء عملية التحويل من كبار المصدريين الذين يناقشون دولياً.

كان موظفو هيئة تداول الأوراق المالية SEC واضحين تماماً بشأن صعوبة التحويل بالنسبة لبعض الشركات. وفي حين أن التحويل سيكون سهلاً بالنسبة لبعض المعايير، إلا أن البعض الآخر يتطلب من مصدري البيانات إجراء إصلاح كامل لنظم المحاسبة والرقابة والإجراءات.

ما في لخطو لصالية

ليس من المرجح أن يبقى القرار الأمريكي بشأن معايير التقارير المالية الدولية IFRS متذبذباً إلى الأبد.

وقد جاء على لسان روبرت هيرز الرئيس السابق لمجلس معايير المحاسبة المالية FASB "على المرء أن يتذكر أنه كان هناك الكثير من التأرجح صعوداً وهبوطاً فيما يتعلق بهذا الموضوع، وربما يحدث تغير في رؤية هيئة تداول الأوراق المالية SEC".

ويرى بعض الخبراء أن المحاسبين القانونيين يمكنهم، خلال فترة انتظار صدور قرار من هيئة تداول الأوراق

المالية SEC بشأن معايير التقارير المالية الدولية IFRS، تحويل تركيزهم فيما يتعلق بهذه المعايير نحو مشاريع التقارب التي تتناول عقود الإيجار، الاعتراف بالإيرادات، والأدوات المالية. إن مجلس معايير المحاسبة المالية FASB ومجلس معايير المحاسبة الدولية IASB يعملان على ثلاثة من مشاريع التقارب الرئيسية. سوف يتطلب معيار عقود الإيجار الكثير من الاهتمام لأنه سوف يضع الأصول والخصوم الناشئة عن عقود الإيجار في قائمة المركز المالي مع تعديلات طفيفة بالنسبة للمستأجرين والمؤجرين. أما مشروع الاعتراف بالإيرادات الواسع النطاق فيستبعد إرشادات خاصة بصناعات معينة ويتطلب من الشركات الإفصاح عن مزيد من المعلومات بشأن الإيرادات. وكان من المقرر أن يصدر المجلسان المعايير المتعلقة بهذين المشروعين إضافة إلى المعيار المتعلق بالأدوات المالية بحلول منتصف عام ٢٠١٣، إلا أن مشروع الأدوات المالية اصطدم بعقبة خلال شهر يوليو. سعى مجلس معايير المحاسبة المالية FASB لمعالجة بعض المخاوف الأساسية في المشروع، وأشار رئيس المجلس إلى أن طاقم الموظفين يعمل على نحو متسارع لإنجاز مهامه، ألا أن رئيس مجلس معايير المحاسبة الدولية IASB أعرب عن قلقه من عدم الوصول إلى حل وقال إن عدم توصل المجلسين إلى حل مقبول بعد ثلاث سنوات يعد أمراً محرجاً للغاية.

وأخير يمكن القول بأن مستقبل معايير التقارير المالية الدولية IFRS في الولايات المتحدة، لا يزال غير واضح بل أصبح أكثر غموضاً بعد صدور تقرير هيئة تداول الأوراق المالية SEC.

نقل بتصرف من مجلة المحاسبة الأمريكية الصادرة في سبتمبر ٢٠١٢

وسط نقاش واسع في الولايات المتحدة الأمريكية :

معدى القوائم المالية يرون أن متطلبات الإفصاح زائدة إلى حد الإفراط بينما يرى المستثمرون حاجة للمزيد من الإفصاح



يمثل

الحمل المفرط للإفصاح هما مشتركا بالنسبة لكافة أصحاب المصلحة ، ابتداء من المستثمرين ومراجعي شركات المشاريع الصغيرة حتى كبار المسؤولين بالشركات الكبرى. وقد ذكر العديد منهم بأن التقارير المالية في الواقع لا تتجاوز كونها تقارير طويلة جدا ونتيجة لذلك أصبحت أقل فعالية للتواصل مع المستثمرين . ومع ذلك ما يزال المستثمرون يطلبون مزيدا من المعلومات، خاصة عندما تواجه الأعمال التجارية تراجعاً أو انحدارا نحو الإفلاس . مثل هذه المعلومات التي يطلبها المستثمرون تكون في الغالب متوفرة بالقوائم المالية إلا أنهم لا يرونها أو لا يتعرفون عليها .

حجم مصو فضاء

كيف وصلنا إلى هذه النقطة ؟ على مدى سنين عديدة اتبع مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) أسلوبا خاصا بالإفصاح . ففي المجالات التي قد تتوقع فيها إفصاحات مهمة، مثل إيراد الشركة ، نجد متطلبات مبادئ المحاسبة المتعارف عليها (GAAP) قليلة جدا . بينما نجد في مجالات أخرى أننا قد دخلنا في تفاصيل واسعة تتطلب معلومات محددة بدرجة كبيرة بشأن استحقاقا للتكلفة قد لا تكون له أهمية نسبية مقارنة بأمر أخرى أكثر أهمية .

ومع مرور الزمن اتخذ مجلس معايير المحاسبة المالية أسلوبا خاصا أيضا لتأسيس

المالية

وقد سمعنا أيضا إن عاملاً آخر يساهم في مشكلة الحمل المفرط للإفصاح يتمثل في عقلية (قائمة الفحص checklist) التي تسيطر على بعض الشركات ومراجعيها . ربما لا يرى بعض المهنيين أهمية لذلك ولكنه في الواقع يمثل مشكلة حقيقية . فعندما يتم إبراز معلومات غير مهمة بالتقارير المالية كمعلومات مهمة، فإن المستثمرين يجدون قدرا أكبر من الصعوبة في تحديد المعلومات التي توفر رؤية عميقة فيما يتعلق بالتعرف على مسارات الشركة والمخاطر التي تواجهها وآفاقها المستقبلية .

وفيما يتعلق بالأهمية نجد كثيراً من الناس يسعون لمعرفة كيفية تطبيق مفهوم الأهمية على بنود الإفصاح . فإذا كان أحد البنود مهما بإحدى القوائم المالية، هل يتوجب تقديم كافة الإفصاحات المتعلقة به، حتى وإن كانت بعض تلك المعلومات غير ذات أهمية؟ ومن ناحية أخرى، هل يستطيع معد التقارير تجاهل معلومات غير مهمة عندما يكون من المرجح استنفاد وقت أطول في التوضيح للمراجع أو المستثمر أو الجهة النظامية الأسباب التي دعت له لتجاهل تلك المعلومات؟ إنني أسمى هذه الظاهرة بالإفصاح الدفاعي (defensive disclosure) . فبينما أتفهم الأسباب التي تدعو الشركات للقيام بذلك، إلا إنني أعتقد بأن ذلك يساهم كثيراً في الحمل المفرط للإفصاح وعدم فعاليته .

إن الحمل المفرط للإفصاح يمثل مشكلة

متطلبات الإفصاح بالتقارير المرحلية . وحتى وقت قريب كان مطلوبا من الشركات أن تفصح فقط عن التغيرات المهمة التي حدثت بتقاريرها السنوية الأخيرة . ولكن في السنوات الأخيرة واستجابة للملاحظات القوية التي صدرت من المستثمرين ، فإن مجلس معايير المحاسبة المالية أصبح يطلب تقديم إفصاحات جديدة مرحليا وسنوياً . وقد أوضحت الجهات التي تعد القوائم المالية بأن هنالك صعوبة متزايدة في تقديم إفصاحات موسعة في حدود الوقت المحدد للتقدميات النظامية المعجلة . لذلك نجد أن عملية إيجاد توازن بين احتياجات المستثمرين والقيود الواقعة على معدى البيانات أصبحت موضوعاً متكرراً في مناقشاتنا .

هناك أمر آخر يساهم في مشكلة الحمل المفرط للإفصاح حيث نجد متطلبات مجلس معايير المحاسبة المالية تتداخل overlap في بعض المجالات ، مع متطلبات هيئة تداول الأوراق المالية (SEC) . ويحدث ذلك في بعض الأحيان ، بسبب أن معلومات المجلس تكون تاريخية ومتطلبات هيئة تداول الأوراق المالية تكون متطلعة للإمام . لا أدري إن كان غالبية المستثمرين يحبذون هذا التمييز ، أو إن الملجأ القانوني الآمن يتيح إمكانية التطلع للمعلومات الواردة بملخص تقرير الإدارة . إن ذلك لا يساعد بالطبع في توضيح التخوفات التي نسمعها من الشركات الخاصة والمؤسسات غير الهادفة للربح، التي لا تخضع لمتطلبات هيئة الأوراق

واضحة ولكن السؤال الأكثر أهمية هو . ماذا نحن فاعلون بشأنه؟

منذ عدة شهور يعمل مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) لتطوير إطار عمل للإفصاح يؤدي في اعتقادنا إلى تحسين جودة المعلومات التي يتم الإفصاح عنها ويجعل القوائم المالية مفهومة بدرجة أكبر من قبل المستثمرين والمستخدمين الآخرين. إن الغرض من هذا المشروع هو تحسين فعالية الإفصاح، ليس فقط بالتركيز على تقليل حجمه . وسوف نصدر في الأسابيع القادمة ورقة نقاش للملاحظات العامة، تتناول ثلاثة جوانب مختلفة تؤثر في الإفصاحات ، حالياً ومستقبلاً.

أولاً، إن إطار العمل المذكور سوف يساعد المجلس في تأسيس متطلبات متسقة للإفصاح تركز على ما هو أكثر أهمية لأغلبية المستخدمين.

ثانياً، سوف يوضح الإطار الكيفية التي تجري بها المنشأة المقدمة للتقرير التقييم اللازم لتحديد الإفصاحات المطلوبة تحت ظروف مختلفة في أوقات مختلفة - أي أن ذلك سيقود لأسلوب أكثر فعالية في توفير الإفصاح .

أن ذلك يشمل تحديد اللحظة المناسبة لاستبعاد إفصاحات معينة. بمعنى أدق، هنالك فرصة للمنشآت التي لها إفصاحات محدودة في جوانب معينة لتخفيض حجم إفصاحاتها ، فمثلاً خطة معاش صغيرة مجمدة تخضع لصفحات عديدة من الإفصاح . إن استبعاد الإفصاحات غير المهمة في مثل هذه الحالات يمكن أن يساعد المستخدمين في الحصول على المعلومات التي تكون أكثر أهمية.

ثالثاً، سوف يستكشف الإطار الطرق التي تؤدي إلى إبراز المعلومات الأكثر أهمية والطرق التي تسهل على المستخدمين الوصول إلى المعلومات التي تهمهم. مثلاً، هل ستكون الإفصاحات أكثر فائدة إذا تم إبراز المعلومات التي يرجح أن يكون لها تأثير على قرارات المستخدم بطريقة ما، مثلاً من خلال ترتيب أفضل للإفصاحات؟ إننا ندرك أن بعض الشركات تنظم بعض إفصاحاتها

بالترتيب الذي تصبح فيه الإفصاحات فعالة. بالتأكيد قد يكون هنالك ترتيباً آخر أفضل من هذا الترتيب، بالإضافة إلى ذلك فإن ربط القوائم المالية بالإفصاحات يمكن أن يؤدي إلى تسهيل تحليل المستخدم للمعلومات.

سوف تطلب ورقة النقاش تقديم الملاحظات بشأن الأسلوب المتبع في الإفصاحات المرحلية وكيفية تقييم الأهمية النسبية في سياق الإفصاحات . أعلم أن هنالك بعض الأشخاص يرغبون منذ الآن في انتقاد الإفصاحات للتعامل مع التصور العريض للحمل المفرط - أي ما يسمى بالخط الأحمر «red pen» approach . غير أننا في اجتماع قريب لمجموعة الموارد re-source group تلقينا تأييداً وسعياً للقيام أولاً بتأسيس إطار العمل الخاص بالإفصاح، لكي يكون هنالك أساساً منطقياً لحذف أو تعديل الإفصاحات الحالية ولتوفير إمكانية إضافة إفصاحات جديدة مستقبلاً . كما إننا نخطط لعقد منتديات تفاعلية لزيادة الاهتمام والوعي بإطار العمل خلال فترة تقديم الملاحظات . وبمجرد أن يتم لدينا التأكد من العناصر الأساسية لإطار العمل الخاص بالإفصاح فسوف نقوم بفحص متطلبات الإفصاح الحالية . وحيث أنه من المتوقع أن يكون هنالك تشابك over-lap بين هوامش مبادئ المحاسبة المتعارف عليها وملخص تقرير الإدارة فإننا نخطط للعمل بالتعاون مع موظفي هيئة تداول الأوراق المالية (SEC). وفي الحقيقة نعتزم مناقشة موضوع فعالية الإفصاح في اجتماع قادم لسلسلة التقارير المالية (Financial Reporting Series)، وهو اجتماع طاوله مستديرة يشمل ممثلين لهيئة تداول الأوراق المالية (SEC)، مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB)، مجلس مراقبة محاسبة الشركات العامة (PCAOB)، بالإضافة إلى مشاركين من مجتمع التقارير المالية.

من خلال مشاوراتنا الحالية بخصوص المعايير المعلقة نحاول التفكير بطريقة إستراتيجية بشأن متطلبات الإفصاح بناء على المبادئ الرئيسة المضمنة بمسودة إطار

العمل . فمثلاً، بالنسبة لمقترح الاعتراف بالإيرادات سمعنا آراء مختلفة كثيراً من الجهات التي تعد التقارير المالية (الذين قالوا أن متطلبات الإفصاح كانت زائدة إلى حد الإفراط) ومن المستثمرين (الذين يؤيدون بقوة الإفصاحات المقترحة). إننا نخطط لورشة عمل خاصة في هذا الخريف تضم معدي التقارير المالية ومستخدمي التقارير لبحث المتطلبات المقترحة ومحاولة تقديم المعلومات التي يسعى إليها مستخدمي التقارير المالية، وذلك بمزيد من التركيز والفعالية.

إن مشروع إطار العمل الخاص بالإفصاح سوف يضع أساساً متيناً للنقاش الجاد بشأن الكيفية التي يلزم إن نعمل من خلالها جميعاً لجعل القوائم المالية وسيلة أكثر فعالية للتواصل، ونتطلع للحصول على الملاحظات والمقترحات عند صدور ورقة النقاش.

تكاليف منافع إعداد المعايير

والآن، اسمحوا لي أن أنتقل إلى الموضوع الثاني الذي يحتل أعلى درجة من اهتمام مجلس معايير المحاسبة المالية FASB - تحليل التكاليف والمنافع عند إعداد المعايير the analysis of costs and benefits in standard setting - وبعض المطالبات التي وصلت خلال الفترة الأخيرة ترجو منا توسيع هذا التحليل ليشمل الآثار الاقتصادية المترتبة على المعايير التي نقوم بوضعها. أود أن أبدأ بتوضيح مقتصر لما يعنيه مجلس معايير المحاسبة المالية عندما يتحدث عن التكاليف والفوائد والنتائج المترتبة على المعايير المحاسبية.

أولاً، ندرك بأن التقارير المالية يمكن أن يكون لها نتائج اقتصادية. أحد هذه النتائج يتمثل في النمو الاقتصادي الذي تعززه كفاءة الأسواق وثقة المستثمرين الذين تكون لديهم المعلومات التي يحتاجونها لاستخدام مواردهم بحكمة. نتيجة أخرى تتمثل في انخفاض تكلفة رأس المال الذي ينتج عن توفر معلومات مالية موثوقة ومتسقة. ونتيجة أخرى تتمثل في توفر قدر أكبر من

المساءلة للشركات ينتج من تقديم تقارير مالية تتطوي على الشفافية للمستثمرين. جميع هذه النتائج الإيجابية تأتي نتيجة لاتخاذ قرارات مستنيرة من جانب المستثمرين والدائنين، وغيرهم من المستخدمين الذين يحتاجون إلى معلومات ملائمة، كاملة، ومحايدة للتمييز بين الفرص الاستثمارية البديلة - أي أنهم يحتاجون إلى قوائم مالية صادقة.

لكن المعلومات تأتي بتكلفة - تكلفة إعداد واستخدام تلك المعلومات. فعندما يقول مجلس معايير المحاسبة المالية انه لن يصدر معيارا إلا عندما تكون فوائده مبررة للتكاليف، فإننا نعني ما يلي: تصدر المعايير إذا كان التحسن في نوعية التقارير يتوقع أن يبرر تكاليف إعداد واستخدام المعلومات. إن تحليل التكاليف والمنافع لا يعد، بالنسبة لمجلس معايير المحاسبة المالية، ممارسة منفصلة يطلب من موظفيه القيام بها في نهاية العملية. من وجهة نظري، فإن العملية التي يقوم بها مجلس معايير المحاسبة المالية، برمتها، هي عبارة عن عملية كبيرة واحدة لتحليل التكاليف والمنافع. أي أن كل خطوة من الخطوات الإجرائية المتبعة في إعداد المعايير تمثل جهدا لجمع معلومات عن الفوائد التي تتحقق من تغيير محتمل بالعملية المحاسبية، أي، لتحديد الطريقة الأكثر نزاهة لتقديم معلومات بشأن عملية أو وضع اقتصادي حتى يمكن للمستثمرين وغيرهم من مستخدمي القوائم المالية اتخاذ قرارات مستنيرة.

إن الخطوات الإجرائية التي يتبناها مجلس معايير المحاسبة المالية في إعداد المعايير تتضمن أيضا جمع معلومات عن تكاليف توفير تلك المعلومات الجديدة أو المختلفة. ويشمل ذلك تكلفة فهم المتطلبات، وتطوير النظم لجمع ومعالجة المعلومات الجديدة، وتكلفة تدريب الأشخاص، وتكلفة تدقيق المعلومات. إن تقييم التكاليف والفوائد هو تقييم ذاتي لا يمكن تجنبه، وذلك لأن فهمنا للفوائد، قبل أن تكون للمستثمرين خبرة في استخدام تلك المعلومات الجديدة، يكون مبنيا على ما يقولون لنا ما هم بحاجة إليه، والكيفية التي سيستخدمون

بها المعلومات. وبالمثل فإننا، وإلى أن تكون الشركة قد اعتمدت فعليا معيارا جديدا، سوف يستند فهمنا للتكاليف على تقديرات غير دقيقة، حتى في حالة اختيار ميداني مبني بشكل جيد وواسع النطاق. ومع ذلك، فإننا نستخدم في جميع مراحل العملية، تقنيات متنوعة لجمع بيانات مهمة بشأن الفوائد المتوقعة والتكاليف المتوقعة كليهما. تلك البيانات تشمل أبحاثا أكاديمية حول كيفية استخدام أو تعديل المستثمرين للمعلومات، الاجتماعات مع معدي القوائم المالية، المراجعين، والمستخدمين، والمنظمين، خطابات الملاحظات، وعمليات المسح واجتماعات المائدة المستديرة، والاجتماعات مع مجموعات المجلس الاستشارية العديدة. كما إننا نجري العديد من أشكال العمل الميداني، من خلالها نطلب من الشركات النظر في البدائل الممكنة، وتقديم الملاحظات بشأن التكاليف النسبية، ومدى نزاهة تقديم المعلومات بطرق معينة. وأود أن أؤكد أن مجلس معايير المحاسبة المالية يقوم باستمرار بتقييم طرقا لتحسين الخطوات الإجرائية التي يتبناها في إعداد المعايير. على سبيل المثال، في السنوات القليلة الماضية، قام المجلس بتجريب قليل من التقنيات الجديدة، ويشمل ذلك نموذج الملاحظات الالكترونية عن مشاريع المعايير، عروض للمستثمرين لجمع مزيد من المعلومات بشأن ما يحتاجه المستخدمون، وورش عمل لمناقشة أحكام محددة مع معدي القوائم المالية، والمستخدمين، والمراجعين، وسوف نجري مناقشات مع المجلس الاستشاري، FASAC، لبحث النهج المتبع حاليا في تقييم التكاليف والفوائد والعواقب وذلك كجزء من المبادرة المستمرة لتحديث وتحسين الإجراءات المتبعة في هذا الجانب تحديدا. أود أن أشير أيضا إلى أن مؤسسة المحاسبة المالية (FAF) تجري حاليا مراجعات لفعالية معايير مختارة كانت سارية المفعول لبضع سنوات، مما يوفر معلومات مفيدة بشأن كيفية مقارنة التكاليف والفوائد الفعلية للمعيار مع توقعات المجلس، بالإضافة إلى توفير اقتراحات بشأن كيفية تحسين عملياتنا.

هذا ما نعنيه بتحليل "التكاليف والمنافع". ولكن، في الآونة الأخيرة، طلب بعضهم من مجلس معايير المحاسبة المالية تجاوز هذا النمط وإجراء دراسة للتأثير الأوسع لمعايير المحاسبة المقترحة على الاقتصاد. فهم يعتقدون بأن شركات أو صناعة معينة سوف تتضرر بصفة خاصة، وحدوث ذلك لن يكون في المصلحة العامة. أود الآن مناقشة بعض من المخاوف التي لدي بشأن هذا النهج. إن دور التقارير المالية في الاقتصاد هو توفير معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات التجارية والاقتصادية، وليس تحديد الكيفية التي ينبغي أن تكون عليها تلك القرارات. بينما يمكن للمعايير المحاسبية الجديدة أن تغير الطريقة التي تعد بها الشركات التقارير عن وضعها المالي، إلا أنها لا تنشئ أو تغير الوضع الأساسي نفسه. هل نتوقع أن تكون للمعلومات المحاسبية عواقب أو آثارا اقتصادية؟ اسمحوا لي أن أستخدم القياس لاستكشاف هذا السؤال. وكما تعلمون أن الباروميتر هو جهاز يستخدم لقياس الضغط الجوي. وأن القراءة الدقيقة للضغط الجوي تساعد على التنبؤ بالطقس. يكون لهذا الجهاز تأثيرا على السلوك الشخص الذي يقرأه، فيتوقع هطول أمطار وبالتالي يشتري مظلة أو يتوقع يوما مشمساً ويخرج بالتالي من دون مظلة. فالباروميتر نفسه لا يضمن حدوث أي شيء، ولكنه يمكن أن يكون مفيدا في جعل التوقعات والقرارات المتخذة مستنيرة إذا كان محايدا ودقيقا. لكن، دعنا نفترض أننا جميعا نفضل أن تكون كل الأيام مشمسة، وطلبنا من صناع الباروميترات إعادة معايرة الجهاز بحيث يعطي في كل يوم قراءة تشير إلى أن كل الأيام ستكون مشمسة. ماذا سيكون تأثير ذلك؟ ربما يستيقظ بعض الناس وهم سعداء في بداية كل يوم، ولكنهم قد يصبحوا في نهاية اليوم منزعجين كثيرا بسبب هطول الأمطار. وربما يتضرر البعض خلال أيام هطول الأمطار نتيجة لعدم اتخاذ الاحتياطات الكافية. وهذا هو الحال مع التقارير المالية. فواضعي المعايير لا يمكن أن يجعلوها مشمسة أو ممطرة؛ وأفضل ما يمكننا عمله هو توفير أداة محايدة حتى

يمكن للآخرين اتخاذ قرارات مستتيرة مبنية على احتمال حدوث يوم مشمس أو ممطر. إن الرغبة في أن يدرس المجلس العواقب الاقتصادية ليست، في الواقع، أمراً جديداً - فأنا قد أستعرت مسألة الباروميتر من خطاب ألقاه Gellein Oscar، وهو عضو سابق في مجلس معايير المحاسبة المالية، عام ١٩٧٨. فمُنذ الأيام الأولى لعملية وضع المعايير، كان هنالك اهتمام متكرر بشأن العواقب الاقتصادية، ويشمل ذلك تقييم الموجودات والمطلوبات وتكلفة استبدالها في الأربعينات، وإثمنانات الضريبة المؤجلة في الخمسينات، والديون القابلة للتحويل في الستينات، محاسبة النفط والغاز في السبعينات، ومنافع الموظفين، في الثمانينات، التسعينات، والألفية الجديدة. وللتعمق قليلاً في هذا الموضوع، اسمعوا لي أن استخدم مثال من الثمانينات، ربما يكون العديد منكم على دراية به، وهو المنافع الأخرى لما بعد الخدمة - other pos employment benefits، الذي يأتي في وقت مناسب بالنسبة لمجلس معايير المحاسبة الحكومية الذي يقوم حالياً بمعالجة موضوع محاسبة المعاشات التقاعدية لحكومات الولايات والحكومات المحلية. وقد أضاف مجلس معايير المحاسبة المالية هذا المشروع لجدول أعماله بسبب المخاوف المتزايدة من أن تكون الشركات الأمريكية تتحمل، على المدى الطويل، التزامات تقاعدية كبيرة تتعلق بالرعاية الصحية للمتقاعدين ولكن لا تظهر بالقوائم المالية لأن محاسبتها تتم عند تكبدها. ونتيجة لذلك تكون المراكز المالية للشركات التي تقدم المنافع الأخرى لما بعد الخدمة مشابهة للمراكز المالية للشركات التي لا تقدمها، برغم الفارق الكبير في التزاماتها على المدى الطويل.

وخلص أعضاء المجلس إلى أن خطط المنافع الأخرى لما بعد الخدمة كانت شكلاً من أشكال التعويض المؤجل - وعد بتوفير الرعاية الصحية في المستقبل أو غيرها من الفوائد في مقابل الخدمة الحالية. وعليه اقترحوا أن يطلب من الشركات استخدام المحاسبة على أساس الاستحقاق - لتسجيل الالتزام الذي يتم قياسه وفقاً لتقديرات تحدد اكتوارياً

القيمة الحالية من الوعود التي بذلت، باستخدام افتراضات بشأن أسعار الفائدة، التكاليف الطبية في المستقبل، وفترات الخدمة... الخ. وكانت هناك معارضة قوية وعلى نطاق واسع لهذا الاقتراح. تخوفت الشركات وحتى بعض المستثمرين من عدم موضوعية هذه القياسات، واحتمال حدوث آثار سلبية كبيرة على أرباح وحقوق الشركات في قطاعات معينة. كما كانت هناك تخوفات بشأن العواقب المحتملة لتلك التغيرات التي تجري على التقارير - على وجه الخصوص، الخوف من أن يفقد الموظفون بعض أو كل منافعهم عندما تقوم الشركات بتعديل خططها للتخفيف من تلك الآثار المتعلقة بالتقارير. وأثار آخرون تخوفات من احتمال أن يستخدم الكونجرس المعلومات الجديدة للنظر في إجراء تغييرات بالخصم الضريبي للتمويل المسبق، واتخاذ إجراءات تشريعية محتملة بشأن مستوى التمويل الإلزامي. يبين أساس استنتاجات basis of conclusions المعيار رقم ١٠٦ Employers Accounting for Postretirement Benefits Other than Pension الذي اتبعه المجلس للوصول إلى فهم فوائد المحاسبة على أساس الاستحقاق، تكاليف تقديم تلك المعلومات، وتقييمه للنتائج المؤكدة. أجرى مجلس اختياراً ميدانياً لجمع معلومات مفصلة عن تكاليف تنفيذ هذا المقترح، وأجريت العديد من التعديلات على مشروع المعيار لتخفيض هذه التكاليف، بما في ذلك تخفيض تدريجي في المرحلة الانتقالية. وأجرى المجلس أيضاً تقييماً دقيقاً للمخاوف التي أثارت حول العواقب الاقتصادية، وخلص إلى أنها جاءت نتيجة للوعود التي بذلت، وليس بسبب المبادئ التي استخدمت في محاسبتها. إن تطبيق المعيار رقم ١٠٦ نتجت عنه، في الواقع، بعض العواقب التي تم التنبؤ بها - فقد سجلت شركات عديدة قيوداً مهمة على حقوق المساهمين والأرباح المخفضة. يتطلب المعيار من الشركات دراسة وفهم البنود الواردة بخططهم. أدركت الشركات أن خططها كانت مكلفة، وبعض الشركات اعترفت بأنه لم يسبق لها أن قامت بقياس تكلفة الوعود

التي كانت تبذلها. وقرر بعضها تعديل أشكال الفوائد التي وعدت بها المتقاعدين. إن السبب الذي دفع مجلس معايير المحاسبة المالية لتغيير محاسبة المنافع الأخرى لما بعد الخدمة لم يكن هو التأثير بأي شكل من الأشكال في طبيعة أو مقدار فوائد المتقاعدين التي تقدمها الشركات. السبب في التغيير هو تزويد المستثمرين بالمعلومات المطلوبة بدرجة أكبر بشأن الالتزامات الهامة. ولكن من الواضح أن الفوائد المترتبة على المعلومات الأفضل التي وفرها المعيار دفعت الإدارة والمستثمرين للتفكير بطريقة مختلفة في هذا شكل من أشكال التعويض. لقد أدى المعيار رقم ١٠٦ إلى إحداث ثورة فيما يتعلق بمحاسبة المنافع الأخرى لما بعد الخدمة. فقد كانت المعلومات تتمتع بالثقة، والإجراءات التي اتخذت كاستجابة كانت مبنية على معلومات أفضل بشأن نوع ومكان المشاكل، وفي رأيي، أن ذلك يمثل السمة المميزة لمعيار المحاسبة الجيد. سوف أترك لكم التفكير في العواقب التي قد تنتج إذا لم نكن قد تحركنا بهذا المعيار إلى الأمام، أو لو أننا قد قمنا بدلاً من ذلك بإعادة معايرة جهاز الباروميتر للتنبؤ بمزيد من الأيام المشمسة: هل كانت القضايا الاقتصادية التي تواجه اليوم تلك الشركات وأسواق رأس المال ستكون أفضل أو أسوأ من التعديلات التي حدثت فعلاً اعتماداً على المعلومات الجديدة؟ وقد اقترح علينا البعض إجراء دراسات عن العواقب السلبية التي قد تحدثها مقترحاتنا بالنسبة لبعض الموظفين، أو الشركات، أو قطاعات الاقتصاد. ويرى البعض أن احتمالات حدوث نتائج سلبية يعد سبباً لعدم تحقيق تحسن بعملية إعداد التقارير. نحن لا نشاركهم في هذا الرأي، ونعتقد بأن المستثمرين والدائنين، والجهات المانحة، وغيرهم من المستخدمين، بما في ذلك صانعي السياسات، يحتاجون إلى معلومات ملائمة وغير متحيزة يستندون إليها في اتخاذ قراراتهم. إنهم في حاجة إلى مؤشر جيد، حتى لو كان يتنبأ أحياناً بهطول الأمطار. وعلى خلاف ذلك يكون الأمر بمثابة وضع المصالح الخاصة لفئة قليلة قبل المصلحة العامة للجمهور العريض.

نقل بتصرف من موقع مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي FASB

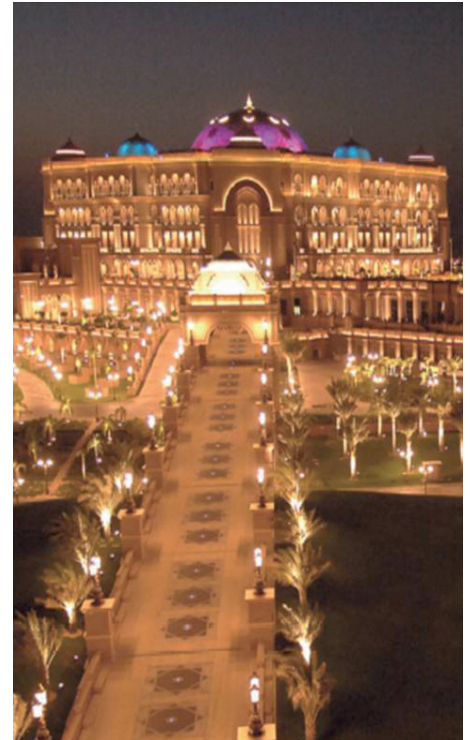


١٧ مليون عاطل

زيادة عدد العاطلين عن العمل في العالم العربي بارتفاع فاقته نسبتته ١٦ ٪ بالمقارنة مع تقديرات منظمة العمل العربية عام ٢٠١٠



٣,٩ ٪ نمو



من المتوقع أن تسجل إمارة أبوظبي وهي أكبر اقتصاد في دولة الإمارات هذا العام، في حين سيبلغ تسارع النمو إلى معدل سنوي يبلغ ٠,٧ ٪ في ٢٠١٢-٢٠١٦.



٢٠ ألف خليجية

ارتفاع عدد سيدات الأعمال وصاحبات المشاريع في دول المنطقة إلى أكثر من ٢٠ ألف سيدة خليجية، واللائي سجل حجم استثمارتهن حتى العام الحالي ٤٠٠ مليار دولار



٧,٤٪ عجز اسباني

عجز ميزانية ٢٠١٢ الاسبانية من الناتج المحلي الإجمالي عند حساب تحويلات لمساعدة البنوك المحلية الاسبانية التي تمر بأزمة.



٢٤٠ مليار ريال

حجم الاستثمارات الصينية في المملكة العربية السعودية تمثلها الشركات الصينية المرخصة العاملة في المملكة التي تزيد على ١٠٠ شركة



٢٢٨ شركة سعودية

إجمالي عدد الشركات في مصر باستثمارات بها قيمته ٢٢ مليار و ١٠٨ ملايين جنيه مصري تعمل في مختلف قطاعات الصناعة والسياحة والتمويل والزراعة والإنشاءات والخدمات والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

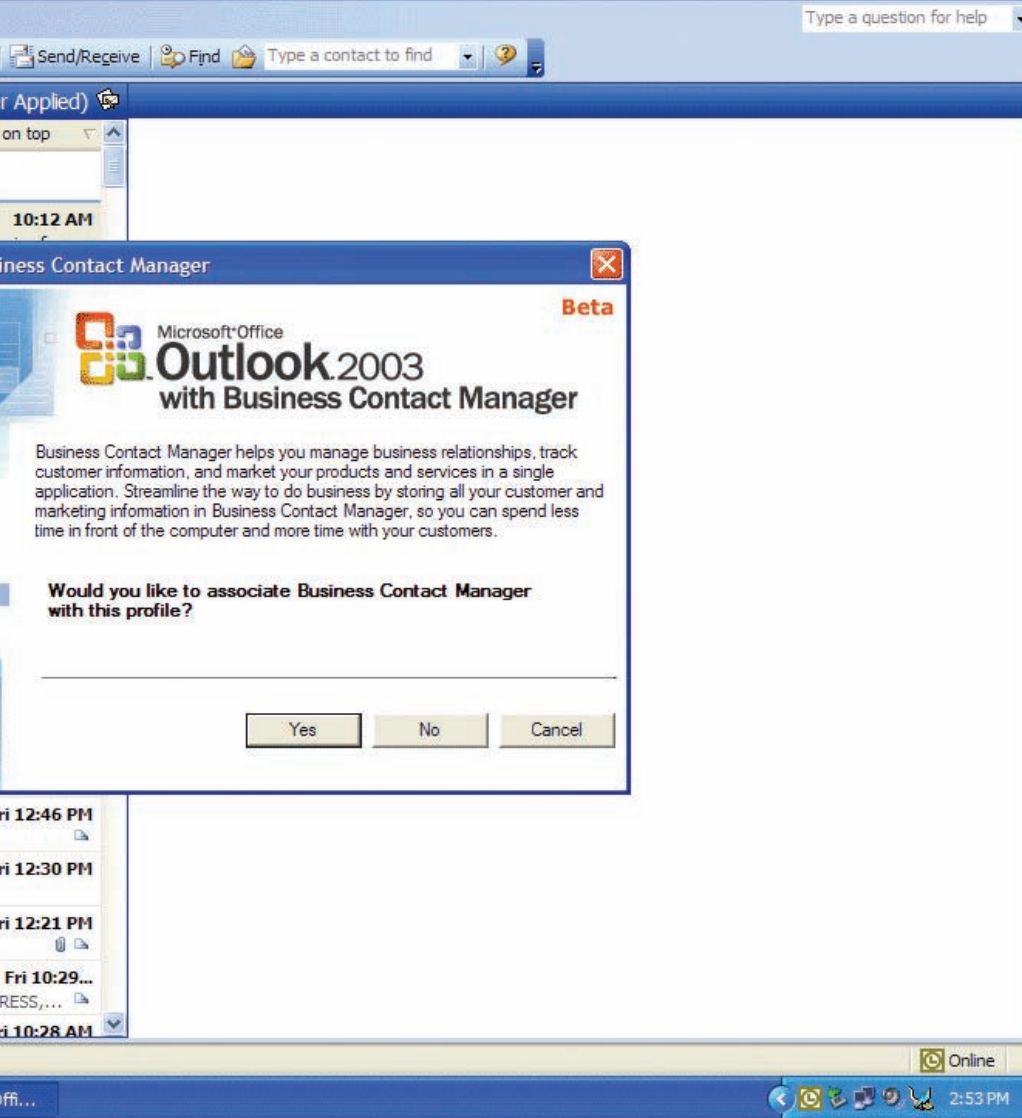
٤٤٪ تراجع

جرائم الفساد المالي في إمارة دبي خلال النصف الأول من العام الجاري، مقارنة بالفترة نفسها من العام الماضي، وفق رصد برنامج إلكتروني حديث طبقته شرطة دبي.



٤٦,٥٤٢ مليون ريال صادرات

ارتفاع قيمة الصادرات السعودية السلعية غير النفطية في الربع الثاني من العام الحالي بزيادة ٧,٤٥٪ مقارنة بالربع المماثل من العام ٢٠١١ و زيادة الواردات الى ١٢٨,٠٧٦ مليون ريال بارتفاع بنسبة ٩,٨٢٪.



عين Outlook مساعداً لك

يصل إلى زر إرسال/ استقبال خلال اليوم لمراجعة الرسائل الجديدة إلينا أو للتأكد من أن الرسالة التي أرسلناها قد تم إرسالها. بدلاً من القيام بذلك اضغط فقط على مفتاح F9 وسوف ترى أن التبادل يحدث مباشرة أمام عينيك.

سمة المفكرات المدهشة: بدلاً من استخدام المفكرة اللاصقة استخدم مفكرات هذا البرنامج. معظمنا يتعرض للإلهاء عن العمل، فمكتب إحصاءات العمل في الولايات المتحدة الأمريكية تشير أن المقاطعات أو الإلهاء عن العمل تكلف الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية ما قيمته 6 بليون دولار سنوياً. وبطبيعة الحال ليست كل المقاطعات متساوية، فالزميل الذي يقاطعك عن العمل تستطيع «التخلص» منه بسهولة بأن تبتسم وتقول له: «سوف أخبرك حالما أفرغ من المهمة التي بين يدي». لكن عندما يكون مصدر الإلهاء هو الرئيس أو أحد العملاء فإن عملية التخلص سوف لن تكون سهلة. إن إغلاق المهمة الحالية وتركيز الانتباه على

البرنامج بالتحرك أبعد من مجرد التعامل مع الرسائل الالكترونية للمساعدة في سير المنافع المدهشة لهذا البرنامج في سير العمل.

نصائح السيدة Melissa للاستفادة من برنامج Outlook: معرفة واستخدام مختصرات لوحة المفاتيح:

× بالضغط على مفتاح Ctrl و ٢ يمكن الوصول إلى الاتصالات

× ومفتاح Ctrl و ٢ للوصول إلى التقويم

× Ctrl و ١ للوصول إلى البريد

المكان الآخر الذي يمكنك النظر فيه لاختصارات برنامج Outlook هي القائمة المنسدلة لل ملف والذي يمكنك الوصول إليه بالضغط على Alt-F. فقط انظر إلى الحروف التي تحتها خط في المنسدلة لمعرفة كيفية استخدام مفتاح Alt بدلاً من الفأرة للوصول إلى القائمة المنسدلة

كذلك من المختصرات المفيدة الأخرى مفتاح F9 العديد منا يضغط بالفأرة حتى

يستخدم معظمنا برنامج Outlook فهو برنامج سهل نستطيع بواسطته الرد على الرسائل الالكترونية وتسجيل المواعيد والتقويم وحفظ الملفات في مجلدات مختلفة. لكن هل يمكننا استخدام هذا البرنامج لإدارة كل العمل الخاص بنا؟ الإجابة هي نعم.

مزجت خبيرة البرمجيات السيدة -Melis sa P. Esquibel خبرتها الممتدة لخمس وعشرين عاماً في عالم تقنية المعلومات مع خبرتها في التدريب والكتابة وتحليل المخاطر، مزجت كل ذلك في كتابها -Mi-crosoft Email. تهدف من وراء هذا الكتاب إلى الحث على الاستفادة من هذا



الخطوات الأولى لخطتك المالية

لا شك أن المعرفة المالية من أهم مقتضيات الأعمال المربحة، ومن ثم يجب أن تتضمن خطتك المالية بياناً بالأرباح والخسائر، والميزانية العامة، وبيان التدفقات النقدية.

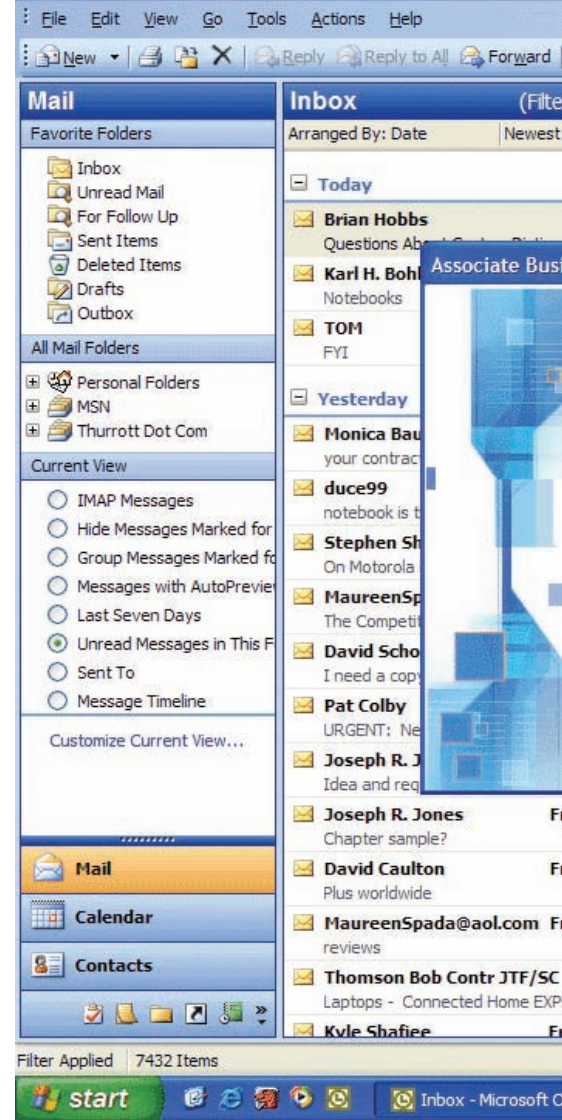
يخطط كبار رجال الأعمال ويراقبون عن كثب هذه البيانات المالية الثلاثة. ولقد أخبرني رجل الأعمال والملياردير المعطاء «ايونج كوفمان» ذات مرة أنه لطالما اعتاد وضع ثلاثة سناريوهات متباينة لدى ابتكاره لخطته المالية.

١- «المؤكد» - الحد الأدنى لتوقعاتك، كن متأهباً لمواجهة أسوأ التوقعات.

٢- «المرجح» - توقعاتك الحقيقية أو الواقعية.

٣- «المحتمل» - ماذا إن جرت الأمور على خير يرام! كن مستعداً لذلك أيضاً.

عن كتاب: خطة الساعة الواحدة لاستراتيجية نمو رائد - جواهون



المهمة الجديدة تكلف وقتاً ثميناً، وليست دائماً مبررة.

البريد الإلكتروني كمساعد شخصي لك: الاستخدام الأكثر شيوعاً لهذا البرنامج هو بالطبع حقل البريد الإلكتروني. مع ذلك فإن القلة منا هم من يعرفون أن هذا البرنامج يذهب أبعد من مجرد صندوق عملاق لتجميع الرسائل الإلكترونية.

بل يمكن أن تعمل في الواقع كمساعد شخصي لنا عن طريق تصنيف وفرز الرسائل الإلكترونية قبل حتى أن نراها.

البعض منا يقوم بالفعل بإنشاء مجلدات للفتات المختلفة من الرسائل الإلكترونية مثل الرسالة القادمة من أشخاص معينين أو الشركات بخصوص مواضيع معينة.

الخطوة الإعدادية الكبيرة التي يمكن أن يقوم بها هذا البرنامج هو ترميز الرسالة الإلكترونية بلون معين، وبالتالي يسهل علينا معرفة أي تلك الرسائل تتطلب الاهتمام الفوري وأيها يمكن تمريره لشخص آخر وأيها تفتح فيما بعد.

لم يعد النجاح القيادي يقاس بالمال



ما الذي يحكم على نجاح المدير من عدمه؟ هل هو المال أم الترفيات أم السعادة أم تغيير العالم أم إحداث نقلات في الصناعة وفي المجتمع؟ هذا السؤال البسيط أضحى بمرور السنين معقدا جدا، لذا من الأهمية توضيح ماذا نعني بالنجاح للمدير.

ارتبط النجاح القيادي تاريخياً بالمال والسلطة، من منطلق كلما حصلت على الكثير منهما، كلما كنت أكثر نجاحا. وهو اعتقاد خاطئ، فإذا نظرنا حولنا لوجدنا أن القلة القليلة ممن يملكون المال والسلطة هم من يرفلون في نعيم السعادة وفي نفس الوقت يراعون النواحي الأخلاقية.

هناك الكثير من الناجحين لكنهم ليسوا أغنياء. ينظرون للنجاح من خلال عدسة توازن حياتهم المهنية والشخصية والروحية. علمتنا الأزمة الاقتصادية الأخيرة أن المدير الطماع والأناني وقصير النظر لا يدوم. يتطلب السوق العالمي اليوم من القادة أن يكونوا من أصحاب البصيرة النافذة.

يتخذ المدراء العديد من القرارات يوميا. المدراء غير الناجحين يتخذون القرارات بدون التفكير في العواقب أو بدون الوضع في الاعتبار كيف ستكون صدى تلك القرارات على حياتهم المهنية أو الشخصية أو الروحية. المدير الناجح تجده دائما واعيا لطبيعة عمله والغرض الذي يخدمه هذا العمل.

الرحلة إلى النجاح القيادي تبدأ من معرفة الأشياء الأكثر أهمية بالنسبة للمدير وبعد ذلك القيام بأفعال يومية تدفع تجاه تحقيق ذلك الهدف. يتعلق الأمر بالتركيز على الحصيلة أو المردود الذي يسعى إليه المدير، والتأكد أنها تمثل أسلوبه القيادي والنتيجة التي يسعى إليها. للأسف معظم المدراء يفضلون أن يكونوا ما يرغب فيه الآخرون أن يكونوا، بدلا من أن يجتهدوا في إعداد الأهداف لأنفسهم. هذا هو الذي يفسر وجود الكثير جدا من المدراء يتمتعون بأحوال مالية جيدة ولكنهم غير متواصلين مع من حولهم، وبالتالي تجد تفكيرهم سطحي ولا يتبادلون الأفكار مع مرؤوسيه أو زملائهم. إنهم متبلدو الإحساس وأنانيون وغير مستقرين ويركزون فقط على التقدير والراتب والعلاوات، ويعتقدون أن لديهم كل الإجابات وتجدهم لا يميزون ما هو أهم - أي أولئك الذين ساهموا في نجاحهم - برغم ادعائهم بأنهم يفهمون الصورة الكبيرة.

يجب أن يعيد المدراء تعريفهم للنجاح بحيث تستند على الفرص والتقدم التي يولدونها للآخرين وليس لأنفسهم. القيادة الناجحة هي تلك التي تحدث بصورة طبيعية عندما يركز القائد على الأثر الحقيقي لأفعاله. يجب أن يكون القائد الحقيقي يقطا لأهدافه الشخصية والروحية إلى جانب أهدافه المهنية وأن ينتبه أن قراراته في العمل تعكس ليس فقط المال الذي يرغب في الحصول عليه ولكن أيضا نمط الشخصية التي يريد تكوينها لنفسه.

قيمة التميز



ذكرت إحدى مقالات جريدة «وول ستريت» الصادرة بتاريخ ٢ أبريل لعام ٢٠١٠

أنه في حال وجود خصم له باع طويل ومعهود له بالتميز في منافسة ما، تتخفف معدلات أداء باقي المنافسين عن المعتاد بشكل تلقائي! وقد أثبتت «جيفر براون» أستاذة الاقتصاد الكلي التطبيقي من خلال بحثها القائم على رياضة الجولف صحة هذا الاعتقاد.

أوضحت «براون» أنه بمجرد نزول اللاعب المتميز «تايجر وودز» - على سبيل المثال - إلى أرض الملعب ومشاركته في المباراة، يلاحظ سوء مستوى اللاعبين بشكل ملحوظ. فهم يصبحون أكثر ميلا وتأهبا للتنازل عن المركز الأول لصالحه. كما اكتشفت «براون» أن هذه العقلية الانهزامية متشعبة في الكثير من البيئات التنافسية الأخرى.

إذن ما الدافع وراء ذلك؟ حين نضع أنفسنا موضع مقارنة مع الآخرين، فنحن بذلك نحد من قدراتنا وبالتالي نعاني من قصور في الأداء. أما إذا ما انصب تركيزنا نحو تقديم أفضل ما لدينا وجهين بذلك طاقاتنا نحو هدف جليل عوضا عن هدرها في مقارنة أنفسنا بالمتميزين فمن هنا ينبع التميز الحقيقي.

عن كتاب: خطة الساعة الواحدة لاستراتيجية نمو رائد - جواكهون

أفكار في الإدارة النماذج الجديدة للإدارة

الذي يتقاضاه، انه يطمح في العمل الذي يثير اهتمامه ويكون مرضيا له. والحال كذلك على القائد أن يحفزهم بالقيادة وليس بالإدارة.

يجب كذلك أن نتذكر أن الابتكار في صناعتك ليست بالضرورة أن تأتي من رحم نفس الصناعة، بل يمكن أن تأتي من خارجها. على سبيل المثال أصبحت الأبحاث الجينية تستخدم في مجال الصيدلة لتطوير علاجات جديدة، تلك الأبحاث التي أجريت في علم الاحياء وليس في الكيمياء. أصبح الابتكار اليوم متشابكا في الصناعات. كذلك لا تكتفي فقط بالتطلع إلى عملائك الحاليين لتحديد سياسة وإدارة شركتك، بل وعلى نحو متزايد يجب أن تتطلع إلى مجموعة أكبر وأن تؤسس السياسات بناء على الفعل الذي اختارته تلك المجموعات مع دخلها المتاح. وعليه فيمكن القول بأن مبادئ الإدارة يمكن تطبيقها في كل المنظمات يجب أن تكون هناك هيكلية تنظيمية مناسبة واحدة. البحث عن وتطوير واختبار التنظيم الذي يتناسب مع المهمة. يجب أن تكون هناك طريقة واحدة مناسبة لإدارة الأفراد. لا تدير الأفراد بل قدهم.

نحن نعيش في فترة انتقالية عسيرة. التغيرات التي تحدث هي تغيرات أكثر راديكالية وتتطلب من المديرين تدارس الافتراضات الأساسية، أو النماذج من الواقع، لأنه من المرجح أن الافتراضات القديمة عن الواقع كانت خاطئة. في الألفية الجديدة هذه يجب أن يهتم المدير بكل شيء يؤثر على أداء شركته سواء كان هذا «الشيء» تحت سيطرته أو خارج عن سيطرته.

للأسف نجد أن الافتراضات القديمة استهلكت نفعها، وبالتالي وجب علينا إعادة التفكير فيها وصياغة أخرى جديدة تكون مواكبة لواقع الألفية الثالثة.

أولاً : يجب أن ننسى فكرة أن الإدارة هي إدارة الأعمال. في الألفية الجديدة يمكن تطبيق مهاراتك الإدارية في نشاطات لا يمكن اعتبارها تقليديا على أنها أعمال تجارية مثل المؤسسات الحكومية، والرعاية الصحية، والمهن، والتعليم.

ثانياً: يجب كذلك أن ننسى فكرة أن هناك شكل تنظيمي واحد صحيح أو أن تلك الهيكلية التنظيمية ستموت. يجب أن يكون هناك قائد لكل منظمة، ويجب أن يكون لديك هيكلية تنظيمية موجودة، لكن تلك الهيكلية تعتمد على طبيعة المؤسسة: حجم واحد لا يتناسب مع الكل. لا مفهوم «الفريق»

ولا «تقديس» شخصية الرئيس التنفيذي التي أصبحت شائعة اليوم هي الإجابة، فالفرق في بعض الأحيان يفتقد للقدرة على اتخاذ القرارات، والقادة من أصحاب «الشخصية المقدسة» يحتاجون إلى من يخلفهم، عليه يجب أن تجد كل مؤسسة تركيبتها الخاصة بدلا من استعارة واحدة من جهة ما.

النموذج الآخر هو إحلال القيادة بدلا من الإدارة، أحد الأسباب وراء الانتقال من الإدارة إلى القيادة هي تلك الحقيقة البسيطة التي تفيد أن المدير اليوم لا يعرف على الأرجح مجال خبرة الموظف، بالإضافة إلى ذلك يحتاج الموظف اليوم أن يعامل كما لو أنه متطوع وليس موظف. انه يرغب في أكثر من مجرد الراتب



التقنيات والأسواق والمستهلكين محددين. الدخل المتاح للعميل يستخدم سياسة وإستراتيجية مكرسة، تقاطع التكنولوجيا. المدى الإداري محدد قانوناً. المدى الإداري محدد تشغيلياً. الاقتصاد محدد بواسطة الحدود الوطنية الحدود الوطنية تكبح ولكن لا تحدد.

المصدر: التحديات الإدارية في القرن الحادي والعشرين - تأليف: بيتر دركر

«الإجهاد الإلكتروني».. ينتشر مع استخدام الكمبيوترات وال

يمكن لتمرين الاستطالة، وتمرين

التقوية، ونطاق من أنواع

التمرين الحركية الأخرى، أن تساعد في

تخفيف الآلام ومنع حدوث الأذى.

إن اليد التي تؤلم يمكنها أن تؤثر على

كل أمور الحياة، ابتداء من تنفيذ الأعمال

وممارسة اللعب، وحتى طريقة التواصل

مع الآخرين والتعبير عن المشاعر، وأكثر

أسباب آلام اليد شيوعاً هو مرض التهاب

المفاصل (arthritis). أما المرض الآخر

فهو متلازمة النفق الرسغي (carpal

tunnel syndrome) وهو علة ناجمة

عن حدوث أذى في أعصاب الرسغ يمكنه

أن يتسبب في ظهور الخدر وضعف

الأصابع. وهذان المرضان يؤثران بشكل

أكثر على النساء.

«إجهاد إلكتروني»: إن العمل الذي نقوم

به غالباً ما يؤدي إلى إجهاد أوتار الرسغ

واليد. ويأتي الكثير من الأذى الناجم

عن ذلك الإجهاد اليوم، من العمل في

مكاتب مجهزة بالكمبيوترات، والعمل

لساعات طويلة بوتيرة متسارعة، وتكرار

الحركات، واتخاذ وضعية جلوس غير

مريحة، والقيام بحركات قوية مجهدة، من

دون التمتع بفترات متقطعة من الراحة.

ويمكن أن تتعرض اليد للأذى، خصوصاً

عندما تمسك بشكل متواصل بـ«الماوس»

في جهاز الكمبيوتر، أو بفعل وضع لوحة

الأزرار للكمبيوتر في وضع غير صحيح،

أو بفعل حركة الأصابع عند إدخال الأرقام

على آلة حاسبة.

كما أن أجهزة مثل الهواتف الجوال،

والهواتف الذكية، والأجهزة الإلكترونية

الشخصية، والأجهزة الرقمية الموسيقية

هي مصدر آخر للشكاوى من أذى الرسغ.

ووفقاً لجمعية أخصائيي علاج اليد

الأميركية فإن الاستخدام المكثف لمثل هذه

الأجهزة التي غالباً ما تتطلب الإمساك

بها لفترة طويلة والطباعة عليها بإصبع

الإبهام، قد تقود إلى حدوث متلازمة النفق



باتجاه الإصبع الأصغر. كرر التمرين مع ذراع ممدودة تماما.

تمارين المقاومة

× إن تمارين المقاومة الساكنة (resisted isometrics) تقوي العضلات من دون إجبار المفصل على تنفيذ كل نطاق حركته، ولذا فإن هناك القليل من الأخطار المتعلقة بإجهاد المفصل والمناطق المجاورة له. وتكون هذه التمارين مساعدة على وجه الخصوص للمصابين بحالات التهابية، مثل التهاب المفاصل الروماتويدي. ولكن يفضل الامتناع عنها عند ازدياد الألم أو الالتهاب.

كما يوصى بهذه التمارين لتقوية العضلات بعد تعرضها للأذى، ونقاهتها، ولكن بعد الشفاء طبعاً. ويمكن لاحقاً إجراء تمارين تشمل استخدام الأثقال الخفيفة.

× تمارين ثني الرسغ الساكنة

ضع راحة اليد المصابة إلى الأسفل، مع وضع اليد الأخرى فوقها. حاول رفع اليد المصابة ولكن لا تسمح لها أن تتحرك. حافظ على هذا الوضع لفترة ١٠ ثوان. كرر التمرين ١٠ مرات، لمرتين في اليوم. وبهدف ثني الرسغ كرر نفس التمرين عندما تكون راحة اليد إلى الأعلى.

تمارين الأثقال

× يمكنك إجراء تمارين التقوية بالأثقال الخفيفة (٠,٥ إلى ١,٥ كلغم) مع إجراء التمارين الرياضية الأخرى وهي: تمرين تمديد الرسغ، وتمرين ثني الرسغ وتمرين إزاحة الرسغ - عظم الزند ويمكنك زيادة وزن الأثقال تدريجياً كلما شعرت بتحقيق تقدم في حركة اليد. ويمكن إجراء التمارين ٣ مرات بين يوم وآخر (الاستراحة ضرورية لمدة يوم بعد كل تمرين يومي) وتكرارها ١٠ مرات، مع الحفاظ على كل وضعية لمدة يمكن عدها من ١ إلى ١٠. ويجب أن لا تؤدي هذه التمارين إلى حدوث خدر أو أي آلام.

❖ رسالة هارفارد «مراقبة صحة المرأة»، خدمات «تريبيون ميديا»

نقلاً عن جريدة الشرق الأوسط

تكون راحة اليد إلى أعلى.

× إزاحة الرسغ - عظم الزند (Wrist ulnar/radial deviation)

ثبت مقدمة الذراع على الطاولة، مع وضع اليد على جانبها بحيث يكون الإبهام إلى الأعلى. ضع الرسغ على منشقة صغيرة. حرك رسغك إلى الأعلى وإلى الأسفل في كل نطاق حركته الممكنة.

× ثني إصبع الإبهام (Thumb flexion) في البداية يكون الإبهام منتصباً. حركه عبر راحة اليد ثم أعده إلى وضعه الابتدائي.

× «تحليق» اليد/ أوتار الأصابع (Hand/finger tendon glide)

ابدأ باليد المفتوحة والأصابع الممتدة ضم قبضة اليد على شكل مخلب. افتح اليد كاملة مرة أخرى، ثم ضم قبضة اليد بأصابع معقوفة.

افتح اليد كاملة، ثم ضم قبضة اليد بأصابع مسترخية

وأخيراً افتح اليد كاملة، ثم كرر هذه التمارين. نفذ كل تمرين في كل وضعية لمدة ١٠ ثوان. حافظ على الرسغ بشكل ممتد دائماً.

تمارين الاستطالة

إن المهام المتكررة بمقدورها أن تقلص العضلات وتجعلها مشدودة ومؤلمة. وتساعد التمارين الرياضية التالية، خصوصاً في حالات التهاب الأوتار، كما تساعد عضلات مقدمة الذراع المشدودة. نفذ التمارين بشكل رقيق، وستشعر باستطالتها ولكن من دون ألم. وكرر كل تمرين ٤ مرات، لمرتين في اليوم. نفذ التمرين لمدة ١٥ إلى ٣٠ ثانية ثم استرح لمدة ٣٠ ثانية.

× استطالة العضلة الباسطة للرسغ (Wrist extensor stretch)

أثناء وقوفك أو جلوسك ابدأ التمرين بحيث يكون مفصل مرفق الذراع مضموماً إلى جانبك. اقبط باليد الأخرى على جانب الإبهام في اليد الأخرى وادفع برسغك إلى الأسفل. ولزيادة الاستطالة أدر رسغك قليلاً

الرسغي والتهاب الأوتار (tendonitis). إلا أن الأمر يزداد سوءاً حتى مع العمل بوسائل وتقنيات متدنية، مثل حش النباتات، والقيام بأعمال الحفر، وتصليح المنازل، التي تؤدي إلى إجهاد اليدين والرسغين.

تمارين رياضية

× كيف تساعد التمارين الرياضية على تخفيف هذه الحالات؟

- إن لم تكن أعراض الحالة لديك شديدة، فإن الطبيب قد يوصي بالقيام بإجراء تمارين الاستطالة (التمديد) (stretching) وتمارين التقوية (strengthening) كجزء من برنامج يضم فترات من الراحة، تناول بعض الأدوية غير الستيرويدية المضادة للالتهاب مثل «ايبوبروفين»، بالإضافة إلى تغيير بيئة العمل أو المنزل.

إلا أنه ينبغي الامتناع عن تنفيذ هذه التمارين إن كانت المفاصل ملتهبة أو مؤلمة. وإن كانت لديك حالة طبية معيقة في اليد، أو الرسغ أو الذراع فإن عليك، الاتفاق مع الطبيب على وضع خطة قبل الشروع في تنفيذ برنامج للتمارين الرياضية.

حركات الرسغ واليد

× إن كان نطاق الحركة لديك مختلاً، فإنك سوف تعاني من مشكلات للقيام بأي حركات اعتيادية مثل فتح علبة من العلب.

وتساعد التمارين الحركية على تحريك رسغك وأصابعك من خلال نطاق من الحركات باستخدام وظائف معينة لكل الأوتار الموجودة في اليد.

ويجب تكرار كل تمرين ١٠ مرات، وإجراؤه ٣ مرات في اليوم.

× تمديد الرسغ وثنيه (Wrist extension and flexion).

ضع مقدمة الذراع على الطاولة مع وضع يدك فوق حافة الطاولة، بحيث تكون راحة اليد إلى الأسفل. ضع الرسغ على منشقة صغيرة. حرك يدك إلى الأعلى حتى تشعر باستطالة أو تمديد رقيقين، ثم أعدها إلى موقعها الابتدائي. كرر هذه الحركات عندما



الفعالية	تاريخ الانعقاد	مكان الانعقاد
2012 Investigative and Forensic Accounting Conference	٢٣-٢٤ أكتوبر ٢٠١٢م	تورينثو- كندا
3rd Annual Hedge Funds Trading & Investments 2012	٨ نوفمبر ٢٠١٢م	سنغافورة
Financial Accounting & Reporting Update	٨-٩ نوفمبر ٢٠١٢م	واشنطن- الولايات المتحدة الأمريكية
AICPA Forensic & Valuation Services Conference	١١-١٣ نوفمبر ٢٠١٢م	اورلاندو- الولايات المتحدة الأمريكية
International Islamic Accounting and Finance Conference 2012	٩-١٢ نوفمبر ٢٠١٢م	كوالالمبور- ماليزيا
The 4th International Accounting Conference	٢٢-٢٣ نوفمبر ٢٠١٢م	جاكرتا- اندونيسيا
Revenue Recognition Accounting Conference	٤-٥ ديسمبر ٢٠١٢م	سانتا كلارا- الولايات المتحدة الأمريكية
المؤتمر الدولي الثالث للمحاسبة والمراجعة	٥-٦ ديسمبر ٢٠١٢م	الكويت- دولة الكويت



أحدهما يساعد الآخر

وجمعيّتنا.. تعمل على تفعيل ذلك..

لمزيد من الاستفسار يرجى الاتصال على الرقم المجاني : ٨٠٠ ١٢٤ ١١١٨

أو هاتف الأمانة العامة بالرياض : ٠١/٤٥٤٣٩١٣ ، فاكس ٠١/٤٥٤٣٥٢١

أرقام حسابات تبرعات الجمعية :

بنك الرياض	بنك ساب	مصرف الراجحي
٢٠١/٠٢٠١٧٣/٩٩٠١	٠٠١/٢٠٧٣٥٦/٠٠١	٢٠٣٦٠٨٠١٠٠٣٣٤٤/٢
مجموعة سامبا المالية	البنك الأهلي التجاري	البنك العربي الوطني
١١٩٠٢٢٩	٢٣٠/١١٦٨٠٠٠٠/١٠٦	٠١٠٠٨/٠٢٦٥٠٠٠/٠٠

www.dca.org.sa



ططا لسلف للخلف

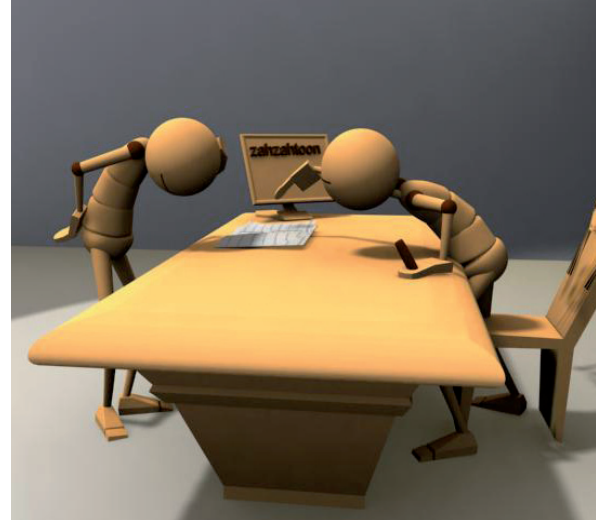
مكث المدير الجديد أسبوعاً كاملاً مع سلفه ليحصل من الأخير على تنوير عن الشركة ولإجراء عملية الاستلام والتسلم.

في اليوم الأخير أخبره سلفه انه وضع ثلاث خطابات مرقمة (١، ٢، ٣) داخل طاولة المكتب، وطلب منه أن يفتحها بالتسلسل في حال واجهته مشكلة لم يستطع حلها.

بعد ثلاثة اشهر حدثت مشكلة داخل الشركة شعر عندها المدير الجديد وطاقم عمله بالخطر المحقق بالشركة. تذكر المدير ما أخبره به سلفه عن الرسائل داخل درج المكتب. فتح الرسالة الأولى ووجد فيها الكلمات التالية: «حتى تخرج من هذه الورطة ألقى باللوم على سلفك».

بعد ستة أشهر تعرضت الشركة لانخفاض كبير في المبيعات مصحوباً بمشكلات خطيرة في الإنتاجية، أسرع المدير الجديد إلى درج مكتبه وفتح الرسالة الثانية فكانت تتضمن: «أعد التنظيم». عمل بالوصية واستطاع إعادة الشركة إلى مسارها الصحيح مرة أخرى.

بعد ثلاثة أشهر وعندما واجهته الأزمة الثالثة هرع إلى مكتبه وفتح الرسالة فكانت فحواها: «جهز ثلاث مظاريك لمن يخلفك».



تصد كل ما تسمع

في «اليونان» القديمة، اشتهر الفيلسوف «سقراط» باحترامه الشديد للحق. وفي يوم من الأيام، التقاه أحد معارفه، فسأله الرجل: «هل تعلم ما الذي سمعته للتو عن صديقك؟».

فأجاب سقراط قائلاً: «انتظر قليلاً؛ فقبل أن تخبرني بأي شيء عن صديقي أريد أن أسألك ثلاثة أسئلة».

– «أولاً: هل تحريت بدقة عن معلوماتك؟».

– «لا. كل ما حدث أنني سمعت بالأمر و...».

– «إذن. فأنت لم تتأكد من صحة معلوماتك. السؤال الثاني: هل ستحدثني عنه بالخير؟».

– «لا. بالعكس».

– «أأردت التحدث عنه بالسوء رغم أنك لم تتحرر صحة معلوماتك؟».

حسناً.. حان وقت السؤال الأخير: هل المعلومات التي تريد إخباري بها مفيدة؟».

– «لا، في الواقع».

– «حسناً، فإذا كان ما ستخبرني به عن صديقي ليس صحيحاً ولا طيباً ولا مفيداً، فلماذا ترغب في إخباري به من الأساس؟».

إ لمعرفة

يقول الدكتور تشاد هيلمستر في كتابه «ماذا تقول عندما تحدث نفسك» أنه في الفترة الأولى من حياة الإنسان أي الأعوام الثامنة عشر عاماً الأولى تصل فيها المشبطات أو السلبيات أو الموانع التي يقال لنا فيها «لا» أو «لا تستطيع» أو «لا تقم بذلك ١٤٨٠٠٠ مرة، وفي المقابل خلال نفس الفترة فإن الحوافز الإيجابية قد لا تتجاوز ٤٠٠ مرة، أي أنهم يقولون لك بأنك لا تستطيع دائماً.

ي لومة لافعة

جلس

أحد اطلاب في آخر إحدى قاعات جامعة كولبيا العريقة وغط في نوم عميق، وكانت المحاضرة لمادة الرياضيات. استيقظ مع نهاية المحاضرة على صوت الطلاب ونظر إلى السبورة فوجد أن الدكتور قد كتب عليها مسألتين. قام بنقل المسألتين بسرعة وخرج من القاعة، وفور وصوله إلى منزله شرع يفكر في حل المسألتين. كانت المسألتين صعبتين فذهب إلى مكتبة الجامعة وأخذ المراجع اللازمة وبعد أربعة أيام استطاع أن يحل المسألة الأولى وهو ناغم على الدكتور الذي أعطاهم هذا العمل الصعب.

في محاضرة الرياضيات التالية استغرب أن الدكتور لم يطلب منهم تسليم حل المسألتين. ذهب إلى الدكتور في مكتبه وقال له: يا دكتور لقد استغرقت في حل المسألة الأولى أربعة أيام وحللتها في أربع أوراق.

تعجب الدكتور وقال له: ولكني لم أعطكم أعمال منزلية، والمسألتين اللين كتبتهما على السبورة هي أمثلة للطلاب عن المسائل التي عجز العلم عن حلها هذه القناعة السلبية جعلت الكثير من العلماء لا يفكرون حتى في محاولة حل مثل هذه المسائل. ولو كان الطالب مستيقظاً وسمع شرح الدكتور لما فكر في حل المسائل، ولكن رب نومة نافعة. لا تزال هذه المسألة بورقاتها الأربعة معروضة على لوحة خاصة عند مدخل جامعة كولبيا.

خذ ه غلاد

لو

سقطت منك فردة حذاءك.. واحدة فقط أو مثلاً ضاعت فردة حذاءك.. واحدة فقط، ماذا ستفعل بالأخرى؟

إليك هذه القصة..

يُحكى أن غاندي كان يجري بسرعة للحاق بالقطار. وقد بدأ القطار بالسير وفي محاولته صعود القطار سقطت من قدمه إحدى فردتي حذاءه. فما كان منه إلا خلع الفردة الثانية وبسرعة رماها بجوار الفردة الأولى على سكة القطار فتعجب أصدقاؤه!!! وسألوه ما حملك على ما فعلت؟ لماذا رميت فردة الحذاء الأخرى؟ فقال غاندي الحكيم: أحببت للفقير الذي يجد الحذاء أن يجد فردتين فيستطيع الانتفاع بهما، فلو وجد فردة واحدة فلن تفيده ولن أستفيد أنا منها أيضاً ولهذا فإنه إذا فاتنا شيء فقد يذهب إلى غيرنا ويحمل له السعادة فلنفرح لفرحه ولا نحزن على ما فاتنا.

ماذا يريد المحاسبون والمحاسبات الشباب؟

المتخرجين حديثاً لتزويدهم بما يحتاجون للانضمام لسوق العمل على أن تكون الدورات بأسعار رمزية.

- إقامة الدورات التدريبية التخصصية في القطاعات التي تشهد تحولات و نمو كبير مثل قطاع التأمين وقطاع الصناعة وغيرها.
- العمل مع وزارة العمل وصندوق الموارد البشرية لتوطين الوظائف.
- تطوير الحقائق التدريبية لإختبارات الزمالة والإطلاع على تجارب المعاهد المتخصصة للتأهيل وخصوصاً بتوفير قاعدة بيانات للتمارين.
- إعادة هيكلة لجنة التعليم والتدريب وتحويلها الى مركز تدريب مستقل ومتكامل ليتواءم مع إحتياجات المرحلة القادمة.
- زيادة فعالية لجنة مراقبة جودة الأداء لإيقاف المحاسبون المرخصون والذين يسيئون للمهنة وكذلك لإعطاء الفرصة للمنافسة العادلة للمهنيين الشباب أصحاب المكاتب الصغيرة.
- الإستمرار بعقد الملتقى السعودي للماليين بصفة سنوية والعمل على تطويره.

القائمة تطول والآمال كبيرة وسقف الطموحات لا يمكن حده، ولكننا جميعاً نحن المحاسبون السعوديون إذ نفخر دوماً بهيئتنا؛ نؤمن أننا قادرون على المحافظة على كل هذه المنجزات سوياً، وأن الهيئة قادرة على مواصلة هذا التميز والنجاح، نحو فضاءات ومجالات أوسع، خاصة إذا اجتمعت خبرة شيوخ المهنة وروح شبابها.

لا يخفى على الجميع حجم الإنجازات الكبيرة التي حققتها الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، منذ تأسيسها عام ١٤١٢هـ، والتي أدت الى تطور مهنة المحاسبة والمراجعة في المملكة، بشكل كبير الفترة الماضية، وليس اختيار الإتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين من ضمن ست عشر هيئة مهنية على مستوى العالم، يمكن الاستفادة من خبراتها في مجال تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة الا أكبر دليل على ذلك، لكن طموحنا ليس له حدود وآمالنا أكبر من ذلك خصوصاً نحن جيل الشباب من المحاسبين والمحاسبات، وهو الجيل الذي اقتحم مجال المهنة وأبدع فيها، وهو الجيل الذي يطمح للمزيد، في هذا المقال أتناول بضعا من الآمال والأفكار، التي نتمنى أن تجد طريقها للتنفيذ في هيئتنا.

في البداية أتمنى من الهيئة وخلال إعداد خطتها الإستراتيجية للسنوات الخمس القادمة والتي تبدأ من العام ٢٠١٤م أخذ آراء الجيل الجديد من المهنيين والمهنيات ودارسة إحتياجاتهم، والتي يمكن أن اشارك ببعض منها الآن والتي تركز على عدة نقاط من أهمها:

- العمل مع الجامعات السعودية لتغيير المناهج الدراسية بما يتناسب مع المشروع الكبير للتحويل الى المعايير الدولية للمحاسبة والمراجعة وكذلك لتتوافق مع متطلبات سوق العمل.
- إقامة الدورات التدريبية والخاصة بالطلاب



ياسر عبد الله سلمان

المدير التنفيذي
للإدارة المالية
شركة المملكة القابضة

* من أسرة الحاصلين على زمالة الهيئة السعودية القانونيين (SOCPA)

preliminary cost planning, but, because prices change, you should consult with providers to get current information for a business case. You can build and validate assumptions and projections for these line items with the assistance of an implementation team whose members bring expertise related to each line item.

As a best practice, validate the benefits in your business case in a small-scale, nonproduction, pilot phase before you budget a major capital expenditure.

RFID Tags

If your volume is high, common types of tags will cost about \$0.07 each, and some providers hope to offer tags at \$0.05 each through ongoing technology improvements. At lower volumes, expect that cost to be in the range of \$0.15 per tag.

RFID Readers and Related Systems

Depending on the volume of reads, required read accuracy, and other factors, expect reader systems to cost from \$1,000 to several thousands of dollars for each location where they will be used (e.g., each facility door).

Computers and Networks, Deployment, Ongoing

Operations, and Maintenance The cost for these items varies greatly from tens of thousands to millions of dollars. The application, size of the installation, type of system, and other factors affect the budget for these items. Budgeting for upgrades to existing systems and the involvement of an outside systems integrator may be appropriate.

Companies with existing deployments are expanding them, and other companies are deploying or planning deployment. In all cases, careful analysis is required. To get the most return from RFID and EPC, these top five probing questions can help evaluate deployment plans. Use these questions and others to firm up an initial costs and benefits budget and to validate the budget when planning a major capital expenditure:

- ❖ What is the basis for the projection of labor cost reductions from shipping, to receiving, to warehousing?
- ❖ What are the risks that projections for avoidance of inventory shrinkage won't be realized?
- ❖ What assurances are there that those who counterfeit your products won't find a way to circumvent the EPC identifier and continue counterfeiting even after you deploy?
- ❖ How will RFID and EPC enable the projected reduction in

stockouts?

- ❖ Will inventory information be provided to the marketing and manufacturing functions in a way that they can use it, and will they be ready to use it to improve performance?

A New Era in Inventory Management

Labor-intensive, periodic inventories and uncertain inventory levels have long been a part of the standard business model. They have resulted in a drag on business from increased cost of inventory management, maintenance of buffer inventories, stockouts, and poor customer service. Today, RFID and EPC enable a new era of inventory management that provides measurable business benefits through the use of perpetual and specific-item inventories.

RFID and EPC technologies are putting focus on the new benefits of previously impossible improvements in inventory management. The benefits are demonstrated in the traditional role of inventory management in the warehouse, in the stockroom, and on store shelves. Beyond those traditional roles, you can see the benefits of the new era of inventory management in ongoing operations in areas such as managing the inventory of equipment in a given truck and the location of capital assets across a medical facility.

In the past, much has been expended to count inventories and compensate for imprecise counts, but a new era of inventory management has begun. RFID and EPC deployments are becoming increasingly common. As the related infrastructure develops, inventory management will advance to previously unimagined levels of precision and timeliness in supply, distribution, and ongoing operations. That precision will bring a wide range of benefits spanning logistics, quality, brand protection, customer service, and safeguarding of assets. In the new era of inventory management, we'll soon look back on the mainstream inventory systems of today and wonder how businesses could have operated with them. SF

Malcolm David Bliss is a technology strategy consultant at Crown Partners, LLC, working in Cambridge, Mass. You can reach him at Malcolm.Bliss@crownpartners.com.

Ariel Markelevich, CMA, Ph.D., is an associate professor of accounting at Suffolk University in Boston, Mass., and is a member of IMA's Boston Chapter. You can reach him at amarkelevich@suffolk.edu.

Table 1: Summary of Business Questions and Benefits
BUSINESS QUESTION ADDRESSED

Where is the product, and where has it been?

Where is a capital asset, and where has it been?

Is this item authentic?

Do I have a complete collection of items for this job?

Is removal of this item authorized?

AREAS OF BUSINESS BENEFIT

- Order fulfillment and statusing
- Lean inventory management
- Quality and compliance
- Asset utilization
- Quality and compliance
- Counterfeit detection
- Brand image protection
- Quality and compliance
- Work efficiency and productivity
- Loss and theft prevention
- Loss and theft prevention
- Quality and compliance

and is ready for the next use. Using RFID and EPC, Trident has conserved an average of 15 minutes of nursing time per shift and improved utilization of the equipment. As a result, Trident has increased the quality and quantity of care that it provides with its existing staff and equipment. In addition, the technology allows collection of information that improves planning to ensure that the hospital has the right capacity available in subsequent years and avoids unnecessary capital expenditures.

Is This Item Authentic?

High-value products that consumers can't confirm as genuine are subject to counterfeit. As the complexity of the distribution chain increases, so does the risk of counterfeits. When consumers or distributors buy the counterfeit items instead of the genuine products, counterfeit product in the distribution chain can be extremely costly to manufacturers. To avoid these losses, being able to distinguish between authentic products and counterfeits is key.

You can prevent counterfeiting by assigning a unique EPC, represented with an RFID tag, to each shipped item. Each party in the distribution chain can confirm the item is authentic by reading the RFID tag and checking to make sure that the EPC in the tag is also in a database of authentic products that the manufacturer maintains. If you have no EPC on the product, or the EPC isn't in the manufacturer's database, then the item is a counterfeit.

As an example of using RFID and EPC for product authenticity, consider that you design fashions or manufacture pharmaceutical products. These products are often expensive enough to tempt counterfeiters, and the distribution chains are complex enough that counterfeiters can sneak their products into your supply chain. Consumers may have little or no ability to determine whether a product is counterfeit until long after the purchase.

Take Pfizer, for example. The company sells millions of pharmaceutical units in the United States each year and is using RFID and EPC to thwart counterfeit of expensive, high-demand products. Upon receiving bottles of selected products, wholesalers and pharmacies can verify their authenticity by running a query over a secure Internet connection. The query checks whether the EPC on the bottle matches an EPC in Pfizer's database of authentic EPCs. If the EPC doesn't match the one in Pfizer's records, a counterfeit has been detected, so an alert is sent to appropriate parties in the distribution chain and to Pfizer's Medical Information Services group to coordinate an appropriate response.

Do I Have a Complete Collection of Items for This Job?

Many businesses depend on having the correct inventory of items for a given job or project. The required assortment may vary depending on the job to be undertaken. When an RFID tag with an associated EPC is affixed to each item in the collection of items, a check can be automated to make sure the inventory is complete and appropriate for the job at hand.

Surgery, manufacturing assembly, equipment repair, construction, and computer system installation are a few jobs that require specific equipment and supplies. If you maintain an outside plant and equipment, work crews must attend to a wide range of maintenance and repair jobs, and different jobs require different equipment. For each type of job, a work crew should bring the appropriate equipment inventory to the worksite. If you leave behind a required item, it will cost you time to make an

additional trip to get the forgotten item. On the other hand, if you bring unnecessary items, you might deprive other crews who do actually need them.

Ford, in conjunction with DeWalt Tools, provides a Tool Link option with selected models of pickup trucks. Tool Link confirms that work crews have the correct equipment for the assigned job before they leave a maintenance facility to go to the jobsite. The crews use Tool Link to check equipment in the truck again at the end of the job to confirm that all of it is loaded into the truck. In addition to saving work crews the time to retrieve forgotten equipment items and ensuring equipment items are available for crews who need them, Tool Link helps avoid loss to theft that occurs when equipment is left behind at a worksite.

Is Removal of This Item Authorized?

Unauthorized removal of items occurs when someone inadvertently forgets to complete a sales transaction or other required procedure before taking the item off the premises. Unauthorized removal of items also occurs when someone steals. In both cases, assets are lost without any compensation, and if losses are material, the balance sheet will need to reflect the adjustments.

RFID and EPC can work together to safeguard assets against loss by using RFID readers to monitor facility exits. As an item approaches the exit, an RFID reader detects the EPC associated with an item. Comparing the EPC to a database of items determines whether the item is authorized for removal. The effect of using RFID and EPC in this way is similar to the effect of using Electronic Article Surveillance (EAS), which is common in retail environments today, but losses foiled using RFID and EPC result in a specific record of the time and items involved. EAS sounds an alarm when a loss is foiled but doesn't create a record of the items involved. In addition, employing RFID and EPC avoids using labor to remove EAS devices from products at the point of sale.

Utilizing technology such as RFID and EPC to prevent theft returns the greatest benefits when safeguarding high-value items that are most prone to loss. Antiques, musical instruments, and jewelry are good examples of items that are safeguarded by RFID-based security offerings from SNAGG and TAGSYS. To safeguard against theft, retail organizations, such as METRO, a European retailer, are using RFID and EPC in conjunction with a specific item inventory database. Starting with its locations in Belgium, the Netherlands, and Luxemburg, METRO is protecting products throughout the supply chain by attaching RFID tags to individual products and installing readers in facilities from manufacturing to the point of sale.

Financial Considerations

If you're considering or planning an investment in RFID and EPC, you need to understand your company's own specific costs and benefits. The examples reflect a wide range of purposes and related designs for RFID and EPC deployment. You can use a common set of line items as a start, but there's no one-size-fits-all business case. At the high end, large companies justify investments for production deployments in the millions of dollars. At the low end, justifications for thousands of dollars may be sufficient.

To arrive at a business case for a specific need, start with benefit line items in Table 1 and the major cost line items we'll discuss. They provide data points and guidance for you to use in



identification throughout an entire supply chain. Like Universal Product Codes (UPCs), EPCs identify a manufacturer and a product type. Unlike UPCs, EPCs contain an additional number that's unique to each item. The item-specific identification numbers in EPCs are revolutionary because they present the possibility for every single item in every production facility, in every warehouse, on every shelf, and in every home to be identified uniquely. Current-generation EPCs consist of 96 bits of information, which means that there are many trillions of trillions of EPCs. That's enough EPCs to identify every individual piece of inventory in the world for the foreseeable future and beyond. Individual EPCs are allocated to organizations by GS1 (www.gs1.org), which is a not-for-profit standards association with a presence in more than 100 countries. It provides EPCs to organizations similar to the way you receive a website address if you want to host a website. Once GS1 gives organizations EPCs, they associate them to RFID tags that are then affixed to products or assets. Alternatively, organizations may buy RFID tags with EPCs already coded into them.

The Business Impact of RFID and EPC

Used together, RFID and EPC enable benefits for asset and product inventory management up and down entire supply and distribution chains by answering the following questions.

Where Is the Product, and Where Has It Been?

The EPC allows the identification of one or more items in a product inventory. Specifying one or more EPCs is a precise way to indicate which items, cases, or pallets in the product inventory you are looking for. Typically, RFID readers stationed at checkpoints report the location of those tagged items and track the location of each item in a way similar to the way FedEx tracks a package. The most recent report from RFID reader checkpoints indicates where an item or items are now, and prior reports from RFID reader checkpoints indicate where the items have been. Consider the food supply chain for using RFID and EPC product inventory management. Closely monitoring your food supply chain is important for managing safety and for complying with standards and regulations. If you discover quality issues in one part of the food supply chain, you want to immediately identify other inventories that may be similarly affected and remove all subquality inventory from the supply chain. Effect on brand image, the cost associated with recalls, cost of achieving quality and safety, and liabilities associated with quality and safety lapses are huge business impacts of RFID and EPC in the food supply chain.

AlmacafŽ, the coffee-warehousing subsidiary of the National Federation of Coffee Growers of Colombia, ensures coffee quality by controlling supply, which is an important part of AlmacafŽ's mission. The company's inventory quality system starts when growers attach an RFID tag with an associated EPC to each 100-kilogram bag of coffee beans. RFID and EPC track the product through warehousing, processing, and export. Throughout the logistical chain, the coffee's movement history can be traced all the way back to the grower. At any point in time, there's a current, up-to-date record of how much coffee is in a given facility and the origin of that coffee. This inventory monitoring and control prevents someone from introducing lower-quality coffee into the supply chain and protects the quality integrity of premium coffee. In addition, RFID and EPC provide precise information about the age of inventory, so coffee beans can be used within a period of time appropriate for a range of end products.

Where Is a Capital Asset, and Where Has It Been?

To find out where a capital asset is, it's important to know specific assets you need to locate. As with tracking product inventory, it's the EPC that identifies a specific asset, and RFID sensors throughout a facility reveal where an asset is at any point in time. Consider healthcare facilities as an example of using RFID and EPC for capital asset inventory management. You invest significant amounts of money in medical equipment that moves throughout a facility, and you need to locate it quickly. By keeping track of the equipment's location, you also prevent loss and theft. In addition, it's important to track each asset individually to be aware of assets with advanced features, history of use, and maintenance history.

The South Carolina hospital network, Trident Health System, a member of HCA Healthcare, uses RFID and EPCs to track medical equipment in its facilities to make sure it has the equipment available to deliver service at peak times. Trident's thousands of pieces of medical equipment have a value in the millions of dollars. Affixing an RFID tag to each piece of this equipment and installing readers throughout facilities has improved efficiency in locating equipment that has been serviced



Why New Technologies Are Reinventing Inventory Management

BY MALCOLM DAVID BLISS AND
ARIEL MARKELEVICH, CMA

Over the course of business history, inventories have been labor intensive. The labor associated with periodic inventories is costly, and imprecise counts have made inventory levels uncertain, so companies have maintained needless buffer inventories. They have spent precious time and effort locating products needed to fill orders and assets needed to continue operations.

Today companies are developing new capabilities to manage product and capital asset inventories using Radio Frequency Identification (RFID) and Electronic Product Code (EPC) technologies. RFID removes the need for labor-intensive inventory counts, and EPC provides a unique identification number corresponding to the specific item. Together these complementary, but distinct, technologies are changing the way businesses manage product and capital asset inventories. RFID and EPC deliver previously unthinkable business results. In food, pharmaceutical, and other quality-sensitive products, improved inventory management is necessary to meet increasingly demanding quality regulations and market requirements. Dominant trading partners are setting mandates for inventory management that affect parties up and down the entire supply and distribution chains. If you take advantage of improved inventory management, you threaten to displace those that don't. Together, RFID and EPC are ideally suited as a single solution, but each contributes its own costs and benefits. Understanding the distinctions and complementary aspects of RFID and EPC will help in adopting these technologies and achieving the greatest return.

RFID: Beyond Barcodes

The two main elements in RFID technology are tags and readers. Like labels, RFID tags affix to products or capital assets, but

they contain small antennas, radio capabilities, and the ability to store a limited amount of information. RFID readers, which are sophisticated electronic devices, retrieve information contained in the tags. RFID performs a role similar to barcodes but with important differences. Relative to barcodes, RFID yields an estimated \$0.07 labor savings per item scanned and improves the read accuracy rate by 20%. The business impact of RFID compared to barcodes is the result of these differences:

- ❖ No manual handling is required to read an RFID tag;
- ❖ Hundreds of RFID tags can be read at the same time by a single RFID reader; and
- ❖ RFID tags use radio technology that allows items inside most packages to be read without someone opening the package. Battery-powered RFID tags are known as active tags. Active tags can be read at relatively long distances (for example, 100 feet), and, among other special functions, companies may use them to report the temperature of an item. Passive RFID tags are the type companies use most often for inventory management. Passive means a tag has no battery and, with high-volume price-per-tag having fallen to \$0.07, passive tags are relatively inexpensive. An RFID reader scans the passive RFID tags via a concept distantly related to an echo. Most RFID tags being used for inventory management today are capable of storing an EPC.

EPC: Specific Item Identification

EPCs represent a controlled numbering system for specific item

Processes

Revenue generation depends on having sufficient processes in place to make the other elements—physical capacity, personnel, and purchases—operational. Adequate information systems are one of the important processes for many businesses. For example, airlines and hotels depend on sophisticated reservation systems to operate.

Revenue-generating processes also impact capacity. The physical capacity of Sara's Table is determined by the size of its kitchen and dining area. Its personnel capacity is determined by the number and capabilities of its food preparation and service workers. The restaurant's purchases dimension is a steady and reliable source of food and service products. But we cannot measure the revenue generation capacity of Sara's Table without knowing something about its processes: Is it a fast-food outlet, a buffet operation, casual dining, or fine dining? A fast-food restaurant, with its shorter preparation, service, and seating times, would have a greater customer capacity than a fine-dining restaurant, but that does not necessarily mean that it would generate greater revenue or higher profits.

CAPACITY: A MULTIDIMENSIONAL CONCEPT

The illustration of Sara's Table demonstrates that capacity is multidimensional. Physical capacity is the most constraining, as it is not easily changed in the short term. Understanding how physical capacity is used—how much of it is idle or nonproductive—is central to revenue management. A profitable way to enhance revenues without additional capital investment involves finding ways to convert some idle or nonproductive time or space to productive use.

Processes are probably the next most constraining feature of capacity; like physical capacity, they are not changed easily. Businesses establish—and customers come to expect—a certain pattern and style of operations.

Personnel and purchases are usually the most flexible dimensions of capacity, yet they also have considerable impact on revenue generation and profitability. Inadequate staffing or an insufficient supply of materials, for example, may turn customers away as they become dissatisfied with the quantity or quality of the goods or services provided. A few years ago, Circuit City, a large chain of consumer electronics stores, laid off all of its highest-paid sales personnel in a misguided attempt to reduce costs and increase profitability. The results were disastrous. The remaining salespeople were young and inexperienced and were unable to offer the technical information and advice customers needed. Customers were dissatisfied and took their business elsewhere. The chain soon filed for bankruptcy.

SOME KEY TAKEAWAYS

In "Making Money from Available Capacity: A Proposed Model for

Fostering Innovation," James T. Low, Savva Rafai, and Audrey Taylor stated that "the danger is that current available capacity is viewed as an anchor rather than an opportunity."

Capacity analysis can help create those opportunities and is central to revenue management. By applying the CAM-I model to physical capacity, we determine how much of the time our capacity is idle or nonproductive and, from there, whether some of it can be converted to productive and profitable revenue-generating use.

As a management accountant or financial professional, consider how your company's business model—its processes for delivering goods and services—impacts capacity. Personnel and supply should be reasonably aligned with capacity utilization: not too much, not too little. It stands to reason that if some idle or nonproductive capacity can be made productive, adequate personnel and supplies must be available as well.

In many business environments, capacity considerations can be very complex. Still, you cannot manage revenues effectively without a good understanding of how much capacity your organization has and how it is currently being used.

Ronald J. Huefner, Ph.D., CMA, CPA, is SUNY Distinguished Teaching Professor Emeritus in the Department of Accounting and Law at the State University of New York at Buffalo. He is also a member of IMA's Buffalo Chapter. You can contact Ron at (716) 645-3276 or rhuefner@buffalo.edu.

ENDNOTES

1 Robert G. Cross, *Revenue Management: Hard-core Tactics for Market Domination*, Broadway Books, New York, N.Y., 1997; Barry C. Smith, John M. Leimkuhler, and Ross M. Darrow, "Yield Management at American Airlines," *Interfaces*, January/February 1992, pp. 831-.

2 Ronald J. Huefner, *Revenue Management: A Path to Increased Profits*, Business Expert Press, New York, N.Y., 2011.

3 Sheryl E. Kimes, "A Strategic Approach to Yield Management," in Anthony Ingold, Una McMahon-Beattie, and Ian Yeoman, eds., *Yield Management: Strategies for the Service Industries*, second edition, International Thomson Business Press, London, England, 2001.

4 The CAM-I Capacity Interest Group, Thomas Klammer, ed., *Capacity Measurement & Improvement: A Manager's Guide to Evaluating and Optimizing Capacity Productivity*, Irwin Professional Publishing, Chicago, Ill., 1996.

5 Ibid., p. 15.

6 James T. Low, Savva Rafai, and Audrey Taylor, "Making Money from Available Capacity: A Proposed Model for Fostering Innovation," *Management Accounting Quarterly*, Summer 2010, pp. 1028-.

1-Table 1: Sara's Table, Analysis of Physical Capacity

Productive time (24 open hours x 70% utilization)	16.8 hours
Nonproductive time, stand-by capacity ⓓ restaurant is open and staffed but has unfilled space (24 hours x 30%)	7.2 hours
Nonproductive time, preparation and cleanup ⓓ restaurant is staffed but is not serving customers (3 hours/day x 6 days) .	18 hours
Idle time , restaurant is not in use .	126 hours
Total time	s

Table 2: Sara's Table, Analysis of Personnel Capacity

Productive time (4 open hours x 20 people x 70% utilization)	56 hours
Nonproductive time, stand-by capacity ⓓ restaurant is open and staffed but has unfilled space (4 hours x 20 x 30%)	24 hours
Nonproductive time, preparation and cleanup ⓓ restaurant is staffed but is not serving customers (3 hours x 20)	60 hours
Idle time , restaurant is not in use and is not staffed	84 hours
Total time	0 hours
	140 hours per day

example, bars may have opening and closing times set by law. Contractual provisions may allow a store in a shopping mall to operate only during hours when the mall is open. Physical limitations, too, may prevent use; a golf course cannot function at night or during snowy, northern winters. Sometimes, idle capacity is determined by management, which sets business hours. Thus, some off-limits idle capacity is mandatory while others are discretionary. Capacity may be idle because it is considered nonmarketable, meaning there is insufficient demand to justify its use. For example, a grocery store may have too little demand during overnight hours to justify being open 24 hours a day. Capacity also may be idle even when it is potentially marketable but management does not exploit the opportunity: a dinner-only restaurant that could be open for breakfast and lunch, for example. Marketable idle capacity suggests that unexploited though not necessarily profitable—revenue opportunities exist.

Nonproductive Capacity

Capacity is nonproductive when the physical facilities are in use but are not producing salable goods and services, such as when a manufacturing operation is down for repair/maintenance or setup work. Producing defective goods or waste is also using capacity in a nonproductive way. A major nonproductive use of capacity occurs when the business is open and staffed but the physical capacity is in use but it is not generating as much revenue as it could because customers are in short supply. This is called stand-by capacity. The physical facilities were designed to handle a given number of customers, but at times there are not enough customers.

Nonproductive time does not imply that the use of capacity is unnecessary; it simply means that the capacity is not generating revenues. An airline requires time for maintenance, loading and unloading passengers, waiting for a connecting flight to arrive, and waiting for planes to take off, but these activities do not generate revenue. The more time spent in these nonproductive activities, the less time is spent transporting passengers.

While nonproductive time often can be managed, it usually cannot be eliminated.

Productive Capacity

Capacity is productive when it generates revenue by producing salable goods and services. Although this is certainly desirable, it is insufficient by itself. For instance, producing excess goods for inventory may not necessarily be a profitable use of capacity. The goal of revenue management is to increase capacity utilization and be profitable.

Here is an example of applying the CAM-I capacity model to a business: Sara's Table restaurant is open for dinner only, six days a week. Service hours are from 5 p.m. to 9 p.m., but the restaurant is staffed from 4 p.m. to 11 p.m. to allow for setup, food preparation, dining service, and cleanup. The physical capacity of the restaurant is available 168 hours per week (24 hours times seven days). At most, productive use of the physical capacity is 24 hours per week (four hours times six days), depending on how full the restaurant is. Nonproductive time is at least 18 hours per week (the three hours daily of preparation and cleanup) plus any time that customers are not present during open hours. The restaurant is idle 126 hours per week.

Suppose that Sara's Table could serve 150 dinners each evening during its regular dining times. In a typical week, however, an average of 105 dinners are served daily, or 70% of the maximum. The weekly capacity analysis is shown in Table 1.

Each week, the physical facilities are productive 10% of the available time, nonproductive 15% of the time, and idle 75% of the time.

USING THE CAPACITY MODEL TO ENHANCE REVENUES

By analyzing physical capacity, we focus attention on how the physical resources are used. As pointed out, the goal is not just increased utilization but profitable utilization.

Knowing how much of a business's physical capacity is idle or

nonproductive and why can point to opportunities for revenue growth.

What can Sara's Table do to grow its revenue? On an average night, it is only 70% full. Pricing promotions, such as coupons or early-bird specials, could increase the number of customers, converting the nonproductive stand-by capacity into productive capacity. Management might also consider whether longer dinner hours or being open for lunch or breakfast would add enough revenue to increase profits. If Sara's food-preparation (kitchen) capacity exceeds its food-service (dining) capacity, it could offer take-out or catering services.

Physical capacity is expensive to acquire and maintain, yet Sara's is using only 10% of its capacity productively.

Sara's Table is similar to plenty of other businesses. Hotels, golf courses, theaters, rental car companies, and freight companies have fairly well-defined measures of their service capacity and can track how much of it is being utilized (or not being utilized). Manufacturing companies probably have some knowledge of their maximum output capability, given their machines and process times, although variations in product mix may complicate the measurement. Professional service firms, such as accountants and lawyers, may focus more on the service capacity of their personnel (discussed next), rather than their physical resources. For some business types, however, the analysis of physical capacity is more

challenging, such as measuring how much of a retail store is being used effectively.

The CAM-I capacity model focuses on physical capacity; this is what the term "capacity" means to most people. Physical capacity is typically a major investment that represents a large fixed cost to most businesses, and it is not modified easily or quickly. But considering how a company would increase the utilization of physical capacity for greater revenue and profit also requires that we consider other dimensions of capacity as well.

To make physical capacity operational typically requires personnel, processes, and purchases. Here is a look at each of these in more detail.

Personnel

Personnel are required to convert physical capacity into revenue. Aircraft cannot generate revenues by themselves; they require pilots, flight attendants, and ground crew, among others. Unlike physical assets, personnel staffing is discretionary and generally can be adjusted up or down easily. There is usually little if any idle personnel capacity because a business is not staffed if it is not open. Nonproductive personnel capacity may certainly exist, especially stand-by capacity if the business is open and staffed to serve customers, for instance, but the planned number of customers may not come.

We can use the CAM-I framework to analyze productive and nonproductive personnel capacity. Returning to Sara's Table, assume there are 20 employees—a manager, cooks, other kitchen workers, servers, and dishwashers—all working from 4 p.m. to 11 p.m. Table 2 shows how the total personnel capacity of 140 hours per day is distributed.

There is no idle capacity for personnel because the restaurant is not staffed at times other than 4 p.m. to 11 p.m. on the six open days.

For some businesses, revenue generation may depend more on managing personnel capacity than managing physical capacity. Professional service firms, for example, earn revenues by selling the time of their professional staff rather than by using their physical resources.

Purchases

In addition to physical facilities and personnel, businesses require materials, supplies, and external services to be able to generate revenue. Thus, a dependable supply of such items in the locations, quantities, and times needed is another important dimension of capacity. Of course, some companies have extensive internal supply and distribution networks, and others depend on external suppliers.



short term. Revenue management techniques can still be used where this cost structure does not apply, but greater attention must be paid to the profit margin on the increased revenues.

❖ Demand patterns are uncertain or time-variable.

Demand often varies according to time and the whims of the consumer. An airline may fill its early morning and evening flights with business travelers on same-day trips, but its midday and weekend flights may be underutilized. A resort hotel may be full on weekends but have lots of empty rooms during the week. A restaurant may have empty tables before 6 p.m. These situations are opportunities to attract customers to slower times by offering discounts or other incentives. Revenue management assumes that some customers are price conscious and can be induced to shift their business to the underutilized times if the price or incentive is attractive.

❖ The company is able to forecast its demand. Attracting additional customers to underutilized service times requires the ability to forecast demand by identifying when excess service capacity is likely to exist. Then the company must decide which customers should receive lower-priced offers. The goal is to attract potentially new customers, not convert existing customers who pay full price.

Although these five conditions were common among early users of revenue management, they are not required for revenue management techniques to be applied. Three of these conditions are fairly common to all businesses: fixed capacity, uncertain or varying demand, and the ability to forecast demand. The other two—a cost structure heavily weighted to fixed costs and perishable “inventory”—are more restrictive.

These conditions are not inherently necessary, but they do make the application of revenue management easier.

Added revenue approximates added profit if variable costs are minimal, and perishable capacity eliminates the consideration of inventory policy. As revenue management has grown in its applicability, companies lacking one or more of the above conditions have found ways of using these techniques.

DIMENSIONS OF CAPACITY MANAGEMENT

Concern with the analysis, costing, and management of capacity has been a long-standing issue in management accounting. One common issue is what to do with the cost of capacity that is not currently used. Should it be identified separately from product costs, or should it be incorporated into product costs even though the excess capacity is not needed for current production? Another common theme involves the efficient use of capacity.

Over the past 30 years, several capacity-related management techniques have been developed, including material requirements planning (MRP), Just-in-Time (JIT) production, and the Theory of Constraints (TOC).

Throughout the capacity literature, two themes have dominated: how to account for the cost of unutilized capacity and how to use existing capacity in the most efficient way. Neither theme has a connection to revenue generation. There is, however, one technique that does relate to revenue management. The CAM-I model analyzes how capacity is used, including the question of how much of it is currently generating revenues. Developed by a group of large corporate and nonprofit entities, major CPA firms, and others, the CAM-I model is a useful tool for considering how additional revenues might be generated by changing strategies or policies relating to capacity utilization.⁴

CAPACITY ANALYSIS AND THE CAM-I MODEL

As mentioned earlier, revenue management is about generating additional revenue by selling unused capacity profitably. Thus it is essential to know what one's capacity is and how it is currently deployed.

Capacity was easy to measure in the early applications of revenue management: the number of seats on a flight, the number of rooms in a hotel, the dining capacity of a restaurant, and so forth. When revenue management is applied to more complex organizations,

however, a better model of capacity is needed. The CAM-I model analyzes the current use of capacity, with emphasis on physical capacity. But an organization's capacity entails more than its physical assets. The Four Ps of capacity include physical, personnel, processes, and purchases:

❖ Physical capacity consists of buildings, equipment, vehicles, technology, and the like. Physical capacity is potentially available for use at any time.

❖ Personnel capacity is the people power needed to operate the organization. It is present only as management decides to provide it.

❖ Process capacity refers to the way business is conducted, and it plays a role in terms of how much business an organization can handle.

❖ Purchase, or supply, capacity is the organization's ability to acquire all the goods and services needed to operate in the right quantities, locations, and time periods.

The CAM-I capacity model focuses primarily on physical capacity, although it can be used for the personnel dimension as well. Capacity measurement begins with a notion of rated capacity, which is usually a 24/7 availability of physical resources. Time is the basis of measurement. The rated capacity is then classified into three segments: idle, nonproductive, or productive.⁵

Idle Capacity

There are various reasons why physical capacity may be idle. It may be said to be off-limits, meaning that some factor prevents its use. Laws or regulations may specify times when the business cannot operate; for

A Guide to Integrating Revenue Management and Capacity Analysis

BY RONALD J. HUEFNER, PH.D., CMA, CPA

COMPANIES OF ALL SIZES ARE LIMITED BY ANY NUMBER OF CONSTRAINTS: CAPACITY OF THEIR PLANTS AND OTHER PHYSICAL STRUCTURES, DISTRIBUTION CHANNELS, RULES AND REGULATIONS, SIZE AND EDUCATION OF THE WORKFORCE, AND ACCESS TO RAW MATERIALS, TO NAME A FEW. YET IT IS OFTEN NOT THE RESOURCES YOU HAVE—BUT WHAT YOUR ORGANIZATION DOES WITH THEM—THAT CAN MAKE THE DIFFERENCE BETWEEN BARELY PROFITABLE AND BOOMING. HERE IS HOW TO MAKE THE MOST OF YOUR OPPORTUNITIES.

Call it the neglected topic. While revenue management has been popular in several industries since the mid 1980s, you really have to search to find any mention of it in the accounting and finance literature. That is a bit odd considering that revenue management utilizes differential pricing and other techniques to influence customer demand for an organization's products and services. Over time, both the techniques employed and the range of industries have expanded to the point where revenue management is now applied in a wide variety of organizations. American Airlines is credited with introducing the practice of revenue management—then known as yield management—in 1985.¹ The first low-fare airlines, most notably People Express, had appeared on the scene, posing a major threat to the established carriers. American did not consider matching the low fares across the board to be an option, as the revenue loss would be too great. Instead, it sought ways to target fare reductions to customers, times, and flights in a way that would most impact its new competitors while maintaining its normal price structure in other circumstances. Thus, American's targeted price reductions tended to keep customers flying American. The strategy proved successful, and People Express and other new low-fare airlines did not survive for long. Even after the competitive threat disappeared, however, yield management survived as a technique because it was seen as a way to maximize revenues and fill what would otherwise be empty seats by offering targeted price reductions. The technique spread to other airlines as well as other industries with economic characteristics similar to that of airlines, such as hotels, restaurants, and golf courses. Over time, the term yield management changed to revenue management.

Because revenue management is ultimately about generating additional revenue by selling unused capacity profitably, one of the important considerations in revenue management is an understanding and analysis of capacity. Specifically, this article addresses how the Computer-Aided Manufacturing[®] International (CAM-I) capacity model applies to revenue management

TRADITIONAL CHARACTERISTICS OF REVENUE MANAGEMENT

Organizations that have adopted revenue management techniques tend to share certain characteristics.

3 They include:

- ❖ Capacity is fixed. The company cannot readily change either its total capacity or its response to changes in demand. An airline has a certain number of aircraft, each with a given seating capacity, deployed among various routes. Hotels have fixed numbers and types of rooms. Golf courses can accommodate only so many players each day. Capacity changes require some time and are usually costly. Of course, fixed capacity by itself is not unusual; virtually all organizations have a more or less fixed capacity.

- ❖ Service capacity is perishable. Unsold seats on a flight, vacant hotel rooms, empty tables at a restaurant, and rental cars remaining on the lot all represent permanently lost revenue opportunities. This characteristic is most common for service industries; product-based industries can usually inventory unsold goods for future sale, although some items, such as groceries and other perishables, are also short-lived.

- ❖ The cost structure includes high fixed costs and low variable costs. While this cost structure is not inherently necessary for revenue management, it was common among early users. If few costs varied with sales, most of the revenue gained from applying differential pricing fell to the bottom line, and the increase in profits was about the same as the increase in revenues. Assuming a high-fixed, low-variable cost structure was more a convenience than a necessity.

Because incremental costs were minimal, revenue decisions could be made without concern for the cost side. For an airline, the flight crew, ground support, and aircraft operating costs will be largely unaffected by adding another passenger. Fuel costs will increase slightly, along with the cost of additional on-board refreshments, but little else will change. Taking on a few more passengers at reduced prices will generally contribute to profits—at least in the



GENUINE ASSETS AT RISK

Some of the most valuable assets of an organization aren't on the balance sheet. Genuine Assets include the most valuable tangible and intangible resources and capabilities of an organization and must be protected because some of them may be at risk. Companies routinely insure tangible assets on the balance sheet to protect against loss. But what about protecting the Genuine Assets? What Are Genuine Assets? Genuine Assets are the tangible and intangible resources, capabilities, and traits that make an organization and its offerings unique. As I mentioned, some Genuine Assets appear on the balance sheet, but many don't. As the Building blocks of strategy, Genuine Assets form the basis for creating sustainable competitive advantages. And only through these advantages can you plan and execute business strategy that leads to higher returns, higher growth, and, ultimately, increased market value. What's the Value of a Genuine Asset? When identifying these assets, be very specific as to what your Genuine Asset is. Describe specifically how it allows your company to accomplish its strategy in ways other firms couldn't, thereby leading to higher performance. How difficult would it be for another firm to develop a similar Genuine Asset, allowing it to copy the activity that led to high performance? How long would it take? How much money would it cost? What Genuine Assets Are at Risk? To help identify and manage the risk to Genuine Assets, management should ask three questions: u What are the most valuable and unique capabilities As the Building blocks of strategy, Genuine Assets form the basis for creating sustainable competitive advantages. and resources of the company? u What scenarios and events could put the most valuable Genuine Assets at risk? u What countermeasures can be developed to protect these assets? Examples of Genuine Assets to consider in a risk assessment would include corporate reputation, customer information, competitor intelligence, vendor intelligence, specialized processes and capabilities, exiting patents and trademarks, and intellectual property that should be protected with patents, trademarks, and other means. Customer information is an example of a Genuine Asset that must be protected. Information security is a big issue at most companies, yet breaches occur,

sometimes with significant potential impact. For example, the British government recently announced that government workers lost two computer disks containing names, addresses, dates of birth, national insurance numbers, and banking information for approximately 25 million residents of the U.K., almost half its population. Effective risk management in the area of data security requires the right mind-set and attitude toward information security among employees. It requires an understanding and awareness that the information on a \$20 storage device or a \$1,000 laptop, if not protected, could result in potential loss of customers, corporate reputation, and shareholder value. Some Genuine Assets can support and be part of an effective risk management strategy and can help protect a company against risks. For example, having a Plan B in place for potential disruptions in critical parts of the supply chain is an example of a Genuine Asset for effective strategic risk management. Another example is employees having a risk mind-set and risk attitude that support the organization's strategy and risk appetite.

KEY RISK INDICATORS AND THE BALANCED SCORECARD

Effective strategic risk management should be a continual process that includes metrics for continuous monitoring of risk. An organization's key risk indicators and metrics should link to the potential impact of risk on shareholder value. Frameworks such as the balanced scorecard can help management develop and use these risk metrics (see Mark Beasley, Al Chen, Karen Nunez, and Lorraine Wright, "Working Hand in Hand: Balanced Scorecards and Enterprise Risk Management," Strategic Finance, March 2006). The balanced scorecard focuses on strategy and accountability and fosters a continuous process for risk assessment and risk management. Strategy maps also can provide a useful way to understand the cause-and-effect relationships in critical risk scenarios and can identify risk metrics that would be valuable in effective risk management. Risk dashboards can also provide a way to monitor key metrics and trends.

MAKING THE CONNECTION

Connecting strategy and enterprise risk management is critical for every company in its quest to create and protect shareholder value and corporate assets. Vigilance regarding forces of change means continuous strategic risk assessment and risk management that include managing both the upside and downside of risk. To be effective, risk assessment, risk management, and ERM should be embedded in strategic plans and budgets, execution plans, and performance measures. Using this approach can help management and boards protect corporate reputation, corporate integrity, and shareholder value. n Mark L. Frigo, Ph.D., CMA, CPA, is director of the Center for Strategy, Execution, and Valuation in the Kellstadt Graduate School of Business and Ledger & Quill Alumni Foundation Distinguished Professor of Strategy and Leadership in the School of Accountancy at DePaul University in Chicago. He is a leading expert in strategy design and strategic risk management and a research fellow in the North Carolina State University ERM Initiative. Mark is the coauthor (with Joel Litman) of Driven: Business Strategy, Human Actions and the Creation of Wealth. You can reach Mark at mfrigo@depaul.edu. Strategy and ERM are topics at this year's Annual Conference, June 14-18, 2008, in Tampa, Fla. For information, visit www.imaconference.org.



the opportunities? u What are the roles of the CFO, general counsel, chief risk officer (CRO), internal audit, and others in assessing and managing the threats and opportunities in your plans and business strategy? u How is enterprise risk management incorporated and embedded in your 2008 plans and business strategy? u What performance measures and key risk indicators are you monitoring to continuously assess and manage strategic business risk? Risk AssessmentsÑ One approach is to regularly assess strategy and plans from three perspectives: risks, opportunities, and capabilities (ROC). Risks are about risk of lossÑ the downside of risk, such as loss of revenue or loss of assets. Opportunities are about the upside of risk, such as opportunities for gains in revenue, profitability, and shareholder value. Capabilities are about distinctive strengths of an organization that can be used to manage the risks and opportunities. Tools for Risk AssessmentÑ There are many tools that can be useful in strategic risk assessment, including brainstorming, analysis of loss data, self-assessments, facilitated workshops, SWOT (strengths, weaknesses, Januar y 2008 I STRATEGIC FINANCE 47 Risk can include loss of tangible assets, and it can also mean the potential loss of one of the companyÑs most valuable assetsÑ its reputation. opportunities, threats) analysis, risk questionnaires and surveys, scenario analysis, and other tools described in the Statement on Management Accounting (SMA), Enterprise Risk Management: Tools and Techniques for Effective Implementation, published by the Institute of Management Accountants (IMA) in 2007. Competitive IntelligenceÑ The area of competitive intelligence (CI) can be a valuable part of strategic risk management. CI is an integral component of fact-based strategic planning processes. It should definitely be part of strategic risk management and ERM. ÖThe ethical collection and analysis of CI can reduce the risk associated with strategic decision making,Ösays Gary Plaster of the Capital H Group and a founding member of the Society of Competitive Intelligence Professionals. Around 400 B.C., Sun Tzu wrote in The Art of War, ÖKeep your friends close and your enemies closer,Öwhich is one way of thinking about CI. For example, pharmaceutical companies are vigilant about being at trade shows and scientific meetings, and they monitor clinical trials in the industry. ÖWar gamesÖare

used at pharmaceutical companies like Wyeth to develop plans to counter potential market moves by competitors. Competitive intelligence is a Genuine Asset that can be used to manage customer and market risks. Corporate Sustainability RiskÑ One of the areas thatÑ often overlooked in risk management is related to corporate sustainability and corporate social responsibility (CSR). Connecting strategy and CSR is a challenge for executive teams, as Debby Bielak, Sheila Bonini, and Jeremy Oppenheim wrote in their October 2007 article, ÖCEOs on Strategy and Social Issues,Ñ in The McKinsey Quarterly. The risks and opportunities facing companies in the area of corporate sustainability are more complex and have greater potential impact than ever before, and senior executives, board members, and managers are seeking better ways to manage these challenges and opportunities. In his book Making Sustainability Work, Marc Epstein presents a definition for corporate sustainability thatÑs useful in strategic risk management. He focuses on nine principles of sustainability: ethics, governance, transparency, business relationships, financial return, community involvement/economic development, value of products and services, employment practices, and protection of the environment. Each of these areas can be assessed as part of strategic risk management. For example, changes in environmental regulations and expectation of environmental standards for companies in a global business environment should be considered in risk assessment and risk management strategies. Risk Transfer and Retention StrategiesÑ One of the basic countermeasures for managing and mitigating risk involves risk transfer and retention strategies. After identifying critical risk scenarios, which include the potential effect on company assets and shareholder value, management must determine how much should be retained or transferred. The risk management strategy should consider whether to protect corporate assets by purchasing insurance, self-insuring, or creating a captive. This assessment will require a deep understanding of the types and limits of insurance and consideration of emerging legal, regulatory, and political trends; damage awards; geographic locations; available insurance products; and options as well as coverage law.



Risk can include loss of tangible assets, and it can also mean the potential loss of one of the company's most valuable assets—its reputation—as shown by Robert Eccles, Scott Newquist, and Roland Schatz in "Reputation and Its Risks," *Harvard Business Review*, February 2007. Ultimately, strategic risk management and ERM need to be connected with the potential impact on shareholder value. In 2004, the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) issued its Enterprise Risk Management—Integrated Framework with a definition of ERM (see www.coso.org). Three key elements of the definition relate to strategy. First, ERM is directly related to strategy setting. For ERM to be effective, it must be embedded in and connected directly to the enterprise's strategy processes. Second, ERM is designed to identify events that could affect the company and the performance of its strategy. Third, a fundamental goal of ERM is to provide reasonable assurance that the enterprise achieves its core objectives or strategy. These three characteristics suggest that "strategic risk management" should be an integral part of effective

ERM. STRATEGIC RISK MANAGEMENT AT HIGH-PERFORMANCE COMPANIES

Effective strategic risk management should provide a way for identifying and evaluating how a wide range of possible events and scenarios will impact a business's strategy execution, including the impact on the assets and shareholder value of the company. The Return Driven Strategy framework has been shown to be a useful framework for this (see the article by Mark Beasley and Mark Frigo, "Strategic Risk Management: Creating and Protecting Value," in the May 2007 issue of *Strategic Finance*). It represents the best practices of high-performance companies in managing the threats and opportunities in risk. Research on high-performance companies can provide valuable insights about risk management. High-performance companies are vigilant to forces of change, and they manage risks and opportunities better than other companies. The Return Driven Strategy framework provides a way to evaluate the strategic risks of a company from the perspectives of shareholder value risk, financial reporting risk, governance risk,

customer and market risk, operations risk, innovation risk, brand risk, partnering risk, supply chain risk, employee engagement risk, R&D risk, and communications risk. It also provides a useful framework for understanding the cause-and-effect linkages in critical risk scenarios and explains how those scenarios would play out in the business strategy and impact profitability, growth, and shareholder value. (For more about Return Driven Strategy, see Mark L. Frigo and Joel Litman, *Driven: Business Strategy, Human Actions and the Creation of Wealth*, www.returndriven.com.) Risk can include loss of tangible assets, and it can also mean the potential loss of one of the company's most valuable assets—its reputation overview of risk and is driven by future growth and return on investment as reflected in the plans of the company and the company's perceived ability to execute on them. Anything that will impede growth and returns, including the risk of unethical activities of the company, should be considered in assessing shareholder value risk using the first tenet of Return Driven Strategy, "Ethically Maximize Wealth." Financial reporting risk is driven by reporting irregularities in areas such as revenue recognition, which can result in restatements of financial reports and be devastating to shareholder value. Governance risk is driven by factors such as controls and governance capabilities. Customer and market risk is driven fundamentally by the extent to which a company's offerings fulfill otherwise unmet needs, and this provides protection against competition. Operations risk can be driven by any part of the value chain and often surfaces with the inability to deliver offerings, which is at the heart of Return Driven Strategy. Innovation risk is driven by the inability to change or create offerings that fulfill customer needs better than your competitors do. Brand risk includes the risk of brand erosion and damage to a company's reputation. Partnering risk is driven by the activities of your partners, from vendors to joint ventures to other associations. Supply chain risk focuses on the increasing risk in outsourcing and global supply chains. Employee engagement risk is driven by the employment practices of the company. R&D risk is driven by the processes and pipeline of options for new offerings for future growth. Communications risk is driven by how well your company communicates internally and externally.

A STRATEGIC RISK ASSESSMENT PROCESS

A simple process for strategic risk assessment involves four steps:

1. Risk Assessment of Plans. Strategic risk assessment can begin by conducting an overall risk assessment of the 2008 plan and strategic plan. This assessment includes scenario analysis.
2. Identify Critical Risk Scenarios. The next step is to identify and describe "critical risk scenarios" considering the severity and likelihood of the events and scenarios.
3. Identify Countermeasures. Next, management identifies possible countermeasures for managing the critical risk scenarios and considers the cost/benefit of the countermeasures.
4. Establish a Process for Continuous Monitoring. Management establishes a process for continuous monitoring of the risk profile of the company, including the use of key risk indicators (KRIs) and best practices of performance measurement and performance management such as the balanced scorecard. Here are some questions to address during a strategic risk assessment:
 - What events or scenarios could create significant downside risk in your business strategy and 2008 plans?
 - What countermeasures have been developed to address these risk scenarios and events?
 - Has the company considered the upside of risk and how it plans to realize

Based on consent from The Institute of Management Accountants, we will be republishing materials appearing in IMA's magazine (Strategic Finance)



When Strategy and ERM Meet

BY MARK L. FRIGO

How risky is our strategy? What events and risk scenarios could ruin our business? Do we have the right counter measures and risk management strategies in place? These are just some of the questions on the minds of executives and board members today

One of the challenges facing management teams is how to link business plans and enterprise risk management (ERM). Recent events have shown us that strategy and risk management must be closely linked to be effective in protecting shareholder value. At certain financial institutions, investments in collateralized debt obligations (CDOs) and subprime mortgages resulted in higher returns and yields, but they carried much greater risk, which, in some cases, wasn't managed effectively. Less dramatic examples of ineffective risk management are seen every day and occur in areas like information security, supply chain disruptions, and a host of others. In this article, I'll present three approaches that can help connect a company's strategy to its risk management efforts. As executives and directors review 2008 plans and strategies, they can use these ideas to improve ERM, with the ultimate goal of protecting shareholder value and corporate assets. The three approaches for effective strategic risk management are: (1) a strategic risk assessment process, (2) a process to identify and protect Genuine Assets that are at risk, and (3) strategic risk

monitoring and performance measurement. WHAT IS RISK? Strategic risk management needs to examine how well a business strategy will perform under different scenarios and events. It must look closely at scenarios where the strategy could perform so poorly that it could potentially result in significant losses, destruction of shareholder value, or a damaged corporate reputation. So strategic risk can be defined in terms of the risk scenarios that could potentially lead to significant loss of shareholder value. But risk scenarios should also consider the Upside of risk (see the book *The Upside of Risk: The 7 Strategies for Turning Big Threats into Growth Breakthroughs* by Adrian Slywotzky, Crown Business, 2007). For example, Target sidestepped the competitive threat from Wal-Mart by focusing on a customer segment different from Wal-Mart's and achieved profitable growth opportunities in the process. As another example, Samsung, confronted with serious brand erosion and commoditization risk, turned its attention to building on product innovation, speed to market, and a strong brand to turn a position of weakness into a position of market strength.

Cooperation with Saudi Universities: Towards Boosting the Cooperation

The Saudi Organization for Certified Public Accountants (SOCPA) has always sought to foster closer cooperation with universities and other academic institutions in Saudi Arabia. The universities being a source of genuine scientific thought are a natural partner of professional bodies, as the latter constitute an important field of practical application of this scientific thought.

SOCPA recalls with gratitude the keenness of Saudi universities and faculty members to actively contribute to the development of the accounting and auditing profession in the Kingdom. SOCPA has been keen on opening horizons of cooperation with universities in every aspect of the SOCPA's activities.

SOCPA hopes to boost this cooperation in the next phase, especially in light of the adoption of the international accounting and auditing standards that requires all of us to work together in order to create an environment conducive for beneficial adoption. Teaching the international standards and reflecting them in the curriculum in our universities is one of the first and most important steps to create this environment. Moreover the importance of conducting research that sheds light on aspects of the application of the international standards in the Saudi environment will help SOCPA in its professional deliberations.

SOCPA has had the pleasure to participate in the activities of the Saudi Conference of Accounting and Auditing, which was held recently under the auspices of the Minister of Commerce and Industry, SOCPA's Chairman of the Board of Directors and organized by the Department of Accounting at King Saud University in cooperation with the Saudi Accounting Association. This conference was an opportunity to exchange ideas and promote interaction, and build on what has been achieved and seek to look to the future to achieve further advancement of the profession.



Dr. Ahmad Almeghames

Secretary General





وزارة التجارة والصناعة
Ministry of Commerce and Industry

حَرَرْتُهُ.. فَقَيْدَنِي

No. 00088108 رقم التاريخ 2012 / 5 / 15
City Issued الرياض حرة مدينة

ALFAKHASISI BRANCH RIVADH
ALFAKHASISI STREET

Against this Cheque
pay to the order of خالد خالد خالد

إدفعوا بموجب هذا الشيك لأمر
شارع التخصصي الرياض

The amount of ثمانية آلاف وأربعمائة وخمسة وسبعون ريالاً فقط لا غير مبلغ

وذلك ثمن تسديد بضاعة

٨٤٧٥ #
ريال S.R.

Signature التوقيع

٠٠٠٠٨٨ ١٠ ١٥ ٢٥ ١٠ ١٥ ٢٥



تحرير الشيك بلا رصيد جريمة عقابها:

- السجن 3 سنوات
- غرامة مالية 50.000 ريال
- التشهير

وزارة التجارة والصناعة

