

مجلس التعاون

مجلس التعاون الخليجي - العدد ٧٥ - شعبان ١٤٢٤ هـ - يونيو ٢٠٠٣ م
مجلة تصدر كل ثلاثة اشهر على ان يكون العدد الاول من المجلدات في شهر ربيع الثاني

العدد ٧٥ - شعبان ١٤١٤ هـ - ١٠ مارس ١٩٩٣ م



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.

تعزير التواصل مع أعضاء الهيئة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله
محمد، صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه
أجمعين.. وبعد:

تسعى الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين
لبذل جهودها لتعزيز التواصل مع أعضائها بشكل
خاص والمجتمع بشكل عام. ولعل إقامة الهيئة
للملتقى السعودي الثاني للماليين مؤخراً، برعاية
معالي وزير التجارة والصناعة رئيس مجلس
إدارة الهيئة الدكتور توفيق الربيعه وتشريفه،
ومشاركة واسعة من أعضاء الهيئة والمهنيين
والمختصين في القطاعات المحاسبية والمالية،
يبرز أحد ثمار هذا السعي. لقد تناول الملتقى
في محاوره والتي قدمها أكثر من عشرين خبيراً
من المملكة وخارجها عدد من الموضوعات المهمة
لذوي الاهتمام والاختصاص بالمجالات المحاسبية
والمالية بشكل خاص، والاقتصاد بشكل عام،
وأسهّم في جهود الهيئة لنشر الوعي المهني
على نحو يحقق المصلحة العامة للمجتمع. كما
مثل هذا الملتقى فرصة لتواصل أعضاء الهيئة
بعضهم البعض من جهة، و مع مجتمع الأعمال
والمال من جهة أخرى. إذ إن مثل هذه الملتقيات
تشكل فرصة للالتقاء بذوي الاهتمام بالمجالات
المحاسبية والمالية وتبادل الرؤى معهم.

كذلك اهتمت الهيئة بتعزيز التواصل الاجتماعي
مع أعضائها، حيث اقامت عدداً من الفعاليات
الاجتماعية، آخرها اللقاء الاجتماعي الذي
نظّمته بمدينة الرياض برعاية وحضور معالي
وزير التجارة والصناعة رئيس مجلس إدارة الهيئة
الدكتور توفيق الربيعه وتشريفه مشكوراً، وحضور
حشد من أعضاء الهيئة وأعضاء مجلس إدارتها
وأعضاء اللجان العاملة وموظفي الهيئة، واتسم
اللقاء بروح الألفة والمحبة.

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



د. أحمد عبدالله المفاسس
أمين عام الهيئة





6

وسط حضور كبير
وزير التجارة والصناعة يفتتح الملتقى السعودي الثاني للماليين



7

الهيئة تعقد اجتماع الطاولة المستديرة لتبادل الرأي
حول معايير المحاسبة والمراجعة الدولية

الهيئة تعقد لقاءً
مفتوحاً بين مدير عام
مصلحة الزكاة والدخل
والمحاسبين القانونيين

7



8

بحضور معالي وزير التجارة الهيئة تعقد لقاءً اجتماعياً لأعضائها



75

المحاسبون

مجلة تصدر كل ثلاثة أشهر عن الهيئة
السعودية للمحاسبين القانونيين

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

إدارة التحرير
عبدالله بن عبدالعزيز الراجح
عبدالكريم جمعه
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 بكر بن عبدالله أبو الخير
الدكتور توفيق بن عبدالحسن الخيال
الأستاذ خالد بن أحمد محضر
الأستاذ سليمان بن عبدالله الخراشي
الدكتور صالح بن حمد الشنيقي
الدكتور عبد الرحمن بن محمد البراك
الأستاذ عبدالعزيز بن عمير العمير
الأستاذ عبدالعزيز بن عبد الرحمن السويلم
الأستاذ عبدالله بن حمد الفوزان
الأستاذ عبدالله بن علي العقيل
الأستاذ عبدالحسن بن عبدالعزيز الفارس
الأستاذ عثمان بن ناصر الحميميد
الأستاذ ناصر بن عبدالله الذيبان
الأستاذ وليد بن عبدالله تيمرك

التصميم والإخراج

الجريدة للخدمات الإعلامية



المدير التنفيذي

ابراهيم حمد العسكر

المدير الفني

رضا سالم باصالح

التحرير والتنسيق الصحفي

الجريدة للخدمات الإعلامية

المملكة العربية السعودية . الرياض .

ص.ب ٤٢٣٦٢ الرياض ١١٥٤١

هاتف: ٢٢٥٠١١١ (٥ خطوط)

فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧

الرقم الموحد: ٩٢٠٠٠٨٠٠٩

www.aljareeda.com.sa

12



تحول المملكة إلى معايير
المحاسبة الدولية (IFRS)



14

مهمات المراجعة الداخلية
في ضوء التطورات الحديثة



طرق توفر
انطباعاً جيداً عند
إجراء مقابلة وظيفية

36

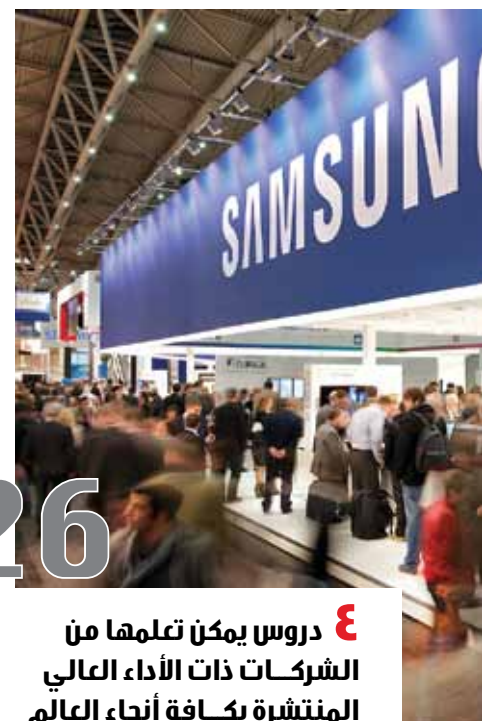


مجلس أمناء مؤسسة
معايير المحاسبة المالية
الدولية يختار الدكتور
عبد الرحمن الحميد
عضواً في مجلسه



19

مبادئ لحماية أصول
عملاء شركات الأوراق المالية



26

دروس يمكن تعلمها من
الشركات ذات الأداء العالي
المنتشرة بكافة أنحاء العالم



وسط حضور كبير وزير التجارة والصناعة يفتتح الملتقى السعودي الثاني للماليين



بعدها قدم أمين عام الهيئة الدكتور أحمد المغامس، كلمة رحب فيها بالحضور الكرام، وشكرهم على مشاركتهم في هذه الفعالية المهنية، التي تأتي ضمن حرص الهيئة على الإسهام في ترسيخ أفضل الممارسات المطبقة ذات العلاقة بالمجالات المالية، وتوسيع وإثراء المناقشات وتبادل الخبرات وتحقيق فرص التواصل بين ذوي الاهتمام والاختصاص بالجوانب المالية.

ثم انطلق الملتقى بمحاضرة رئيسية عن الاقتصاد السعودي في عام ٢٠١٣م، قدمها الدكتور سعيد الشيخ، كبير الاقتصاديين، بعدها بدأت جلسات الملتقى الخمس التي شملت عددا من المحاور، منها: المعايير المحاسبية الدولية، إدارة النقدية وتحديات تمويل المشاريع، دور الماليين في المنشآت المتوسطة والصغيرة، إدارة المخاطر والمحاسبة الشرعية والتقصي، وتحدث في هذه الجلسات نخبة من أبرز المتحدثين من المسؤولين التنفيذيين في القطاعات المالية من داخل المملكة وخارجها.

يذكر أن الهيئة تعمل على تنظيم مثل هذه الملتقيات بغرض تحقيق تفاعل الهيئة وأعضائها مع المجتمع، ونشر الثقافة المهنية والمالية بما ينعكس إيجاباً على مسيرة اقتصادنا الوطني.

نظمت الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، الملتقى السعودي الثاني ٢٠١٣م، في مدينة الرياض، برعاية الشركة السعودية للكهرباء، بهدف بيان الدور المهم الذي يقوم به المتخصصون في المجالات المالية في تعزيز مقومات الاقتصاد الوطني وخدمة مؤسساته وتوفير المعلومات الكافية، التي من شأنها مساعدة القائمين على هذه المؤسسات والمتعاملين معها لاتخاذ القرارات الصائبة التي تكفل استمرار الأداء الجيد لتلك المؤسسات في تحقيق أهدافها ورعاية مصالح مساهميها وصيانة حقوق المتعاملين معها، وصيانة مقدرات الاقتصاد الوطني ككل.

افتتح الملتقى معالي وزير التجارة والصناعة، رئيس مجلس إدارة الهيئة الدكتور توفيق بن فوزان الربيعة، بكلمة أشار فيها إلى أن التطورات المتسارعة والمتغيرات المتلاحقة التي تشهدها قطاعات المال والأعمال، التي تلقي على عاتق القائمين على هذه القطاعات، وبالأخص المهنيين من متخصصين في الجوانب المالية والمحاسبية، وهي الجوانب المهمة من عمل أي قطاع، مهمة مسابرة ومواكبة هذه التطورات بما يساعد على اتخاذ القرارات التي تكفل الأداء الجيد على أسس مستدامة وتعزز فرص النمو.



الهيئة تعقد اجتماع الطاولة المستديرة لتبادل الرأي حول معايير المحاسبة والمراجعة الدولية

عقدت الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، ممثلة بلجنتي معايير المحاسبة والمراجعة، لقاءات الطاولة المستديرة في المدينة المنورة لمدة يومين، لتبادل الرأي حول معايير المحاسبة والمراجعة الدولية، بحضور نخبة من المهتمين والمتخصصين في مهنة المحاسبة والمراجعة. وهدف اللقاء إلى سماع وجهة نظر المشاركين حول تطبيق مجموعة من المعايير الدولية في المملكة، سواء من الناحية الشرعية أو النظامية أو الفنية، بالإضافة إلى أي اقتراحات يرون إضافتها أو مناقشتها، ويأتي عقد هذه اللقاءات وفقاً للإجراءات التنفيذية لمشروع التحول إلى المعايير الدولية.



د. عبدالرحمن الحميد

المغامس نيابة عن الهيئة، برفع آيات الشكر والعرفان لخدام الحرمين الشريفين، وولي عهده، يحفظهم الله، ومعالي وزير التجارة والصناعة، وأعضاء مجالس الإدارة واللجان الفنية، على دعمهم المتواصل للمهنة والهيئة، حتى أصبحت من الهيئات المهنية العالمية التي يستعان بها وبأعضائها للمشاركة في المجالس واللجان الدولية، وأشار إلى أن اختيار المملكة في عضوية مجلس مؤسسة معايير المحاسبة المالية الدولية، هو الأول من نوعه على مستوى الدول العربية والإسلامية.

مجلس أمناء مؤسسة معايير المحاسبة المالية الدولية يختار الدكتور عبدالرحمن الحميد عضواً في مجلسه

تم تعيين الدكتور عبد الرحمن الحميد، عضواً عن المملكة في مجلس أمناء مؤسسة معايير المحاسبة المالية الدولية، بعد انضمامها إليه كأول دولة عربية وإسلامية، اعترافاً بما وصلت إليه الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ومهنة المحاسبة والمراجعة في المملكة من تطور ملحوظ، حتى أصبحت في مصاف الهيئات المهنية العالمية التي يستعان بها وبأعضائها للمشاركة في المجالس واللجان الدولية. ويعد الدكتور الحميد من خبراء مهنة المحاسبة والمراجعة في المملكة، وله إسهامات عدة منها مشاركته في عضوية مجلس إدارة الهيئة لدورات سابقة، وترؤسه عدداً من اللجان الفنية بالهيئة، كما شارك الحميد في إعداد وصياغة المعايير المحلية التي تتوافق مع طبيعة الشركات المالية ورفع مستوى مهنة المحاسبة والمراجعة.

ويتكون مجلس أمناء مؤسسة معايير المحاسبة المالية الدولية من أفراد يوفران كمجموعة توازناً مناسباً للخلفيات المهنية، بما في ذلك المدققون والمعدون والمستخدمون والأكاديميون ومسؤولون آخرون يعملون في خدمة الصالح العام. وبموجب النظام الداخلي لمؤسسة معايير المحاسبة المالية الدولية، تم تعيين الأمناء بحيث يكون ستة منهم من آسيا والمنطقة الآسيوية الباسيفيكية وستة من أوروبا، وستة من أميركا الشمالية، وواحد من إفريقيا، وواحد من أميركا الجنوبية، وإثنان من أية منطقة ما دام التوازن الجغرافي قائماً. ويتشكل المجلس من اثنين وعشرين أميناً للإشراف على عمليات مؤسسة معايير المحاسبة المالية الدولية ومجلس معايير المحاسبة الدولية، ومن مسؤولياته تعيين أعضاء مجلس معايير المحاسبة المالية الدولية، الذي يناط به إعداد واعتماد معايير المحاسبة المالية الدولية وتعيين المجلس الاستشاري للمعايير، بالإضافة إلى تعيين لجنة تفسيرات معايير المحاسبة المالية الدولية، والمتابعة والإشراف على فاعلية مجلس معايير المحاسبة المالية الدولية والتزامه بأسلوب عمله والإجراءات الاستشارية وتنفيذ ترتيبات التمويل المناسبة للمؤسسة والمجلس، وتعديل النظام الداخلي للمؤسسة واعتماده، ويراقب أعمال مؤسسة معايير المحاسبة المالية الدولية، مجلس مراقبة مكون من هيئات سوق المال العامة العالمية. من جانبه، تقدم أمين عام الهيئة الدكتور أحمد

الهيئة تعقد لقاءً مفتوحاً بين مدير عام مصلحة الزكاة والدخل والمحاسبين القانونيين



نظمت

السعودية

للمحاسبين القانونيين ممثلة في لجنة العلاقات العامة والإعلام، لقاءً مفتوحاً بين مدير عام مصلحة الزكاة والدخل الأستاذ إبراهيم بن محمد المفلح، والمحاسبين القانونيين، وافتتح اللقاء أمين عام الهيئة الدكتور أحمد بن عبدالله المغامس، بكلمة رحب فيها بسعادة مدير عام مصلحة الزكاة والدخل والحضور، وشكرهم على مشاركتهم، ثم قدم المفلح نبذة مختصرة عن مهام مصلحة الزكاة والدخل وأبرز أعمالها، ثم أنطلق النقاش مع الحضور في عدة موضوعات فنية متصلة بعمل المصلحة

والمحاسبين القانونيين، وقدم المحاسبون عدداً من المقترحات، وقد شهد اللقاء حضوراً جيداً من الأعضاء الأساسيين للهيئة وأعضاء مجلس الإدارة واللجان الفنية. ويأتي تنظيم هذا اللقاء إيماناً من الهيئة بضرورة تبادل الرؤى والأفكار

والاقتراحات بين مصلحة الزكاة والدخل والمحاسبين القانونيين، بما يخدم مكلفي الزكاة والضريبة. وفي ختام اللقاء، قدم الأمين العام درعاً تذكاريًا لمدير عام المصلحة ولشركة أكوا بور القابضة لرعايتها اللقاء.



بحضور معالي وزير التجارة الهيئة تعقد لقاءً اجتماعياً لأعضائها



الريبعة على أسئلة الأعضاء. حيث تمت مناقشة بعض الأمور في سبل تطوير العمل المحاسبي في المملكة، وآخر التطورات على أعمال المعايير المحاسبية. ويأتي عقد هذا اللقاء في إطار الجهود التي تقوم بها الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين لتوطيد أواصر الصلة بين أعضائها، وفي نهاية اللقاء تناول الجميع طعام العشاء الذي أعد لهذه المناسبة. •

شرف الدكتور توفيق فوزان الربيعة وزير التجارة والصناعة، رئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، اللقاء الاجتماعي الذي نظمته الهيئة في مدينة الرياض مساء الاثنين ١٤٣٤/٧/٣هـ، الموافق ٢٠١٣/٥/١٣م. وقد شهد اللقاء حضور أعضاء الهيئة الأساسيين وأعضاء مجلس الإدارة واللجان الفنية. ودار حوار خلال اللقاء أجاب خلاله

الهيئة تدشن موقعها على شبكة الإنترنت بثوبه الجديد

دشنت الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين مؤخراً، موقعها الجديد على شبكة الإنترنت (النسخة التجريبية) الذي يحتوي على مجموعة من الخدمات والمعلومات التي تخدم المهتمين بمهنة المحاسبة والمراجعة، ويتميز الموقع الجديد بتقديم كافة المعلومات والخدمات الإلكترونية التي توفر العديد من الخدمات الخاصة بالدورات التدريبية واختبار زمالة الهيئة ضمن تصميم جذاب، روعيت فيه سهولة التصفح للزائر، كما يتم من خلال الموقع الرد على جميع الاستفسارات التي ترد إليه، يعد الموقع أحد وسائل الاتصال بين الهيئة والمهتمين بمجال المحاسبة والمراجعة لخدمتهم وتقديم التسهيلات اللازمة لهم.



حصول عدد من المحاسبين على زمالة الهيئة

اعتمد مجلس إدارة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين في اجتماعه الخامس للدورة السابعة، نتائج الدورة الثانية لاختبارات الزمالة ٢٠١٢م، وقرر منح شهادة الزمالة لكل من اجتاز جميع مواد الاختبار في تلك الدورة، وهم:



نايف بن عبدالله الزوردي



محمد بن أحمد بن علي



سليمان بن صالح الدخيل



سهيل بن حسن متوكل



حسان أبو الفتوح أحمد



خالد بن خضر الغامدي



أمين بن عبدالله الغامدي



مؤيد رمزي قاسم



عبد التواب محمود حussen



محمد إبراهيم شنب



متعب بن إبراهيم الخزيري



علي محمود حسن



عبد الرحمن بن عبد القادر العمودي



عبد الله بن إياد الفارس



محمد بن حسن داغستاني



همام بن مصطفى سلامة



مشعل بن فهد الشريحي



محمد إسماعيل أحمد



محمد عبد القادر علي

ويسر مجلة المحاسبون أن تهنيء الحاصلين على الزمالة على هذا الإنجاز، متمنية لهم مزيداً من النجاح والتوفيق في حياتهم المهنية.



مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي (FASB) يصدر مقترحاً لتبسيط محاسبة الأدوات المالية *

بقلم كين نيسياك

أصدر مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) مقترحاً معدلاً من شأنه أن يوفر إطاراً شاملاً لتصنيف وقياس الأدوات المالية. إن التحديث المقترح لمعايير المحاسبة (ASU)، الأدوات المالية (Overall Subtopic 825-- Recognition and Measurement of Financial Assets and Financial Liabilities)، سوف يتطلب تصنيف الأصول المالية وقياسها اعتماداً على خصائص تدفق للأصل ونموذج المنشأة الخاص بإدارة الأصل، بدلاً من التركيز على شكله القانوني أو ما إذا كان الأصل هو قرض أو ورقة مالية.

ويمكن تصنيف الموجودات المالية في واحدة من ثلاث فئات:

التكلفة المطفأة. وهذه تشمل الأصول المالية التي تتألف فقط من مدفوعات أصل الدين والفائدة المحتجزة لتحصيل التدفقات النقدية التعاقدية.

القيمة العادلة من خلال الدخل الشامل الآخر (OCI: Other Comprehensive Income). وهذه تشمل الأصول المالية التي تتألف فقط من مدفوعات أصل الدين والفائدة المحتجزة لتحصيل التدفقات النقدية التعاقدية والبيع على حد سواء.

القيمة العادلة من خلال الدخل الصافي. وهذه تشمل الأصول المالية التي لا تتأهل للقياس حسب التكلفة المطفأة أو القيمة العادلة من خلال الدخل الشامل الآخر (OCI).

سيتم قياس الاستثمارات في الأوراق المالية (باستثناء تلك التي تتم محاسبتها وفقاً لطريقة حقوق الملكية) بالقيمة العادلة مع تغيرات القيمة العادلة التي تم إقرارها في صافي الدخل، لأن مثل هذه

الاستثمارات ليس لديها مدفوعات لأصل الدين والفائدة. وسيتم تقديم «استثناء إجرائي» للقياس حسب القيمة العادلة بالنسبة لاستثمارات الأسهم التي ليس لها قيمة عادلة يمكن تحديدها بسهولة. أما المطلوبات المالية، فيتم تحميلها عموماً حسب التكلفة ما لم:

١. تتم في وقت لاحق معالجة إستراتيجية المنشأة المعدة للتقارير حسب القيمة العادلة، أو

٢. ينتج الالتزام من بيع قصير (Short Sale).

وسيتم الاحتفاظ بمتطلبات المشتقة المدمجة الخاصة بالمطلوبات المالية المختلطة.

وسيكون متطلباً من الشركات العامة الإفصاح عن القيم العادلة بشكل جملة معترضة (Parenthetically) في صدر قائمة المركز المالية للأصول والمطلوبات المالية التي تقاس بالتكلفة المطفأة، مع استثناءات لودائع تحت الطلب للالتزامات والمقبوضات (Receivables) والمدفوعات (Payables) المستحقة في أقل من عام. ولن تكون هناك حاجة للمنشآت غير العامة للإفصاح عن هذه المعلومات المتعلقة بالقيمة العادلة بشكل جملة معترضة أو بالإيضاحات.

ومن المقرر أن يبدأ في ١٥ من مايو تقديم الملاحظات بشأن المقترح. وقد جاء على لسان ليزلي سيدمان (Leslie Seidman) رئيسة مجلس معايير المحاسبة المالية «إن المعيار المحاسبي المقترح، سوف يقيس الأصول المالية اعتماداً على الكيفية التي تحقق بها المنشأة المعدة للتقارير قيمة من هذه الأصول كجزء من الأنشطة التجارية الواضحة، في حين أن قياس المطلوبات المالية سيكون متسقاً مع الكيفية التي تتوقع المنشأة من خلالها تسوية هذه الالتزامات».

وأشارت سيدمان إلى أن المقترح المعدل يبسط طرق التصنيف المستخدمة حالياً ويوفر فرصة للتقارب مع المقترح الذي صدر في شهر نوفمبر عن مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB).

وإذا تمت المصادقة على هذا المقترح، فإنه سوف يقلص من استخدام خيار القيمة العادلة الحالي الخاص بالموجودات المالية الحالية والمطلوبات المالية. في الحالات المحدودة التي يسمح فيها باستخدام خيار القيمة العادلة بالنسبة للمطلوبات المالية، فإن التغيرات في القيمة العادلة التي تعزى إلى مخاطر الائتمان الخاصة بالمنشأة سوف يتم تقييمها بالدخل الشامل الآخر (OCI) بدلاً من صافي الدخل.

إن هذا المقترح هو جزء من مشروع أوسع نطاقاً، يتم إعداده بالاشتراك مع مجلس معايير المحاسبة الدولية لتحسين محاسبة الأدوات المالية وتحقيق التقارب بشأنها، والتي قد خضعت لعملية تدقيق كبيرة في أعقاب الأزمة المالية العالمية. لقد أصدر مجلس معايير المحاسبة المالية أول مشروع معيار للأدوات المالية في مايو ٢٠١٠، وتضمن استخداماً لقياس القيمة العادلة للموجودات والمطلوبات المالية، أكبر بكثير مما هو موجود حالياً في مبادئ المحاسبة الأمريكية المتعارف عليها (U.S. GAAP).

وقد ذكر المستثمرون والمنشآت المعدة للتقارير وأصحاب المصلحة الآخرين لمجلس معايير المحاسبة المالية، أن معلومات القيمة العادلة لا تعد ملائمة بدرجة أساسية للقروض والودائع والمطلوبات

التقارير المتكاملة (Integrated Reporting) تكتسب قوة دفع جديدة *

مجلس التقارير الدولية المتكاملة (IIRC) الذي دعم انطلاقة

وكان معهد المحاسبين الإداريين (CIMA) مساهماً أساسياً في تطوير التقارير المتكاملة من خلال مشاركته في المشروع الخاص بمحاسبة الاستدامة (A&S) ومن خلال الجهود المتمثلة في مبادرة قيادة التقارير (The Report Leash Initiative) والفحص المالي والتشغيلي بالملكة المتحدة (The Operating and Financial Review in the UK) دليل التفسير الإداري لمجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB's Management Commentary Guidance) ومشروع تقارير الشركات المستقبلية (The Tomorrow's Corporate Reporting project). إن الرئيس التنفيذي لمعهد المحاسبين الإداريين (CIMA) تشارلز تيلي (Charles Tilley) هو عضو في مجلس التقارير الدولية المتكاملة (IIRC).

وجاء على لسان بوب هيرتز (Bob Herz)، الرئيس السابق لمجلس معايير المحاسبة المالية (FASB)، وهو سفير رسمي لمجلس التقارير الدولية المتكاملة (IIRC) قائلاً: «إن القوائم المالية مهمة جداً جداً، فهي من عناصر التقارير المهمة جداً للمستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين. لكن هناك غيرها من المعلومات الأساسية المطلوبة لكي يتم، بشكل صحيح، فهم مخاطر الشركة، وفرصها، وأفاقها المستقبلية. إن ذلك يشمل كافة العناصر غير المالية المحركة للشركة».

وهناك علامة أخرى تشير إلى ارتفاع أهمية التقارير المتكاملة، فقد بدأت تظهر كجزء من المتطلبات التنظيمية. فدولة جنوب أفريقيا أصبحت تطلب من الشركات المدرجة في بورصة جوهانسبرغ تقديم تقارير متكاملة تشمل المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. إن مجلس التقارير الدولية المتكاملة (IIRC) لديه أيضاً برنامج رائد، فقد بدأت الشركات الكبرى من خلاله تطبيق المفاهيم والمبادئ التي تقوم عليها التقارير المتكاملة. معهد المحاسبين الإداريين (CIMA) هو من بين الجهات المشاركة في هذا المشروع. ومن بين الشركات المعروفة المشاركة، نجد شركة الكوكا كولا، ومايكروسوفت، وشركة يونيليفر، (SAP)، وشركة هيونداي للهندسة والإنشاءات، وشركة فولفو.

وقال بوب هيرتز (Bob Herz) إنه متفائل بأن التقارير المتكاملة سوف تستمر في النمو، وأنها سوف توفر للمستثمرين مزيداً من المعلومات المفيدة بشأن الشركات. وقال أيضاً إن التقارير المالية التقليدية سوف تظل ذات أهمية كبيرة مع تزايد انتشار التقارير المتكاملة. •

بقلم: كين تيسياك (Ken Tysiac)

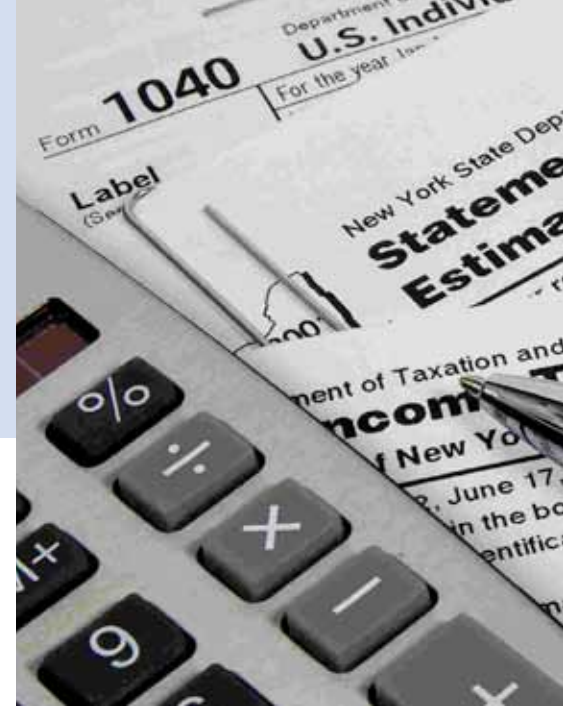
أعلن مجلس التقارير الدولية المتكاملة (IIRC) ومجلس المعايير المحاسبية الدولية (IASB) عن قيام اتفاقية بينهما من شأنها أن تعمق تعاونهما فيما يتعلق بتفعيل رسالة مجلس التقارير الدولية المتكاملة (IIRC) المتمثلة في تطوير إطار عمل للتقارير الدولية المتكاملة للشركات.

إن التقارير المتكاملة هي عملية دمج للتقارير المالية، بحيث تتضمن معلومات عن إستراتيجية المنشأة، الحوكمة، الأداء، والأفاق التي تعكس سياقها الاجتماعي والبيئي. وقد وقع رئيسا المجلسين مذكرة تفاهم تضمنت إقراراً ما يلي:

١. دور مؤسسة معايير التقارير المالية الدولية (IFRS Foundation)، وهي المؤسسة الأم لمجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB)، المتمثل في تطوير معايير مقبولة دولياً للتقارير المالية. ٢. دور مجلس التقارير الدولية المتكاملة (IIRC) المتمثل في تطوير إطار عمل مقبول دولياً للتقارير الدولية المتكاملة والمحافظة عليه. وقد اتفق المجلسان على التواصل والعمل معاً، وبذل أقصى جهد من أجل التوافق في عملهما. وقال رئيس مجلس معايير المحاسبة الدولية (Hans Hoogervorst): «إننا نؤيد رؤية مجلس التقارير الدولية المتكاملة (IIRC) فيما يتعلق بتطوير تقارير الشركات، ومن خلال هذا الاتفاق سنتعاون في كافة المجالات المشتركة التي تهم الطرفين».

وسوف يتم إحداث خطوة مهمة في حركة التقارير المتكاملة في المستقبل القريب حيث من المقرر أن يقوم مجلس التقارير الدولية المتكاملة (IIRC) بإصدار مسودة استشارية لإطار عمل التقارير الدولية المتكاملة الذي يقوم حالياً بتطويره. ومن المقرر أن يتم نشر الإطار النهائي في شهر ديسمبر.

وقد لعب المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) دوراً مهماً في تطوير هذه الحركة، من خلال تشكيل لجنة جنكينز (Jefferies Committee) في عام ١٩٩١، وفي عام ٢٠٠٥ شكل اتحاد تقارير الشركات ذات القيمة العالية (Enhanced Business Reporting Consortium) وهو العضو الممثل للولايات المتحدة في مبادرة (World Intellectual Capital/Assets Initiative). كما شارك المعهد الأمريكي (AI) أيضاً كعضو مؤسس في شبكة الهيئات المحاسبية التابعة للمشروع الخاص بمحاسبة الاستدامة (The Prince's Accounting for Sustainability).



المالية. وبناءً على تلك الملاحظة، قرر مجلس معايير المحاسبة المالية أن يتطلب التكلفة المضافة كعنصر قياس للأصول المحتفظ بها لتحقيق التدفقات النقدية، لأن القيمة يتم تحقيقها على مدى فترة الاحتفاظ بالأصل.

والأصول التي يمكن بيعها لمواجهة مخاطر أسعار الفائدة أو مخاطر السيولة لا تكون مؤهلة لقياس التكلفة. وقرر مجلس معايير المحاسبة المالية أيضاً، أن يتم قياس المطلوبات المالية عموماً بالتكلفة المضافة ما لم يتم استيفاء شروط معينة.

إن محاسبة خسائر الائتمان المتوقعة لأدوات الدين حسب التكلفة المضافة أو القيمة العادلة من خلال الدخل الشامل الآخر (OCI)، تم تناولها بتحديث معايير المحاسبة عن خسائر الائتمان Accounting Standards Update (ASU) on Credit losses الصادر من مجلس معايير المحاسبة المالية في شهر ديسمبر. كلا التحديثين (ASUs) يعيدان جزءاً من المشروع الأوسع للأدوات المالية.

وأصدر مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB) في شهر نوفمبر مقترحاً لتصنيف وقياس الأدوات المالية، ويتوقع أن يصدر مقترح خسائر الائتمان لاحقاً. ومن المتوقع أن يستخدم مقترح خسائر الائتمان الذي يصدره مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB) نموذجاً مختلفاً عن نموذج مجلس معايير المحاسبة المالية، كما يتوقع أن يوفر تقارباً محدوداً. •

× نقل بتصرف من مجلة المحاسبة الأمريكية الصادرة في فبراير ٢٠١٣



تحول المملكة إلى معايير المحاسبة الدولية (IFRS)

تقوم الشركات العامة، المتداولة في السوق، بقياس عملياتها المالية وعرضها بناءً على معايير المحاسبة السعودية الصادرة من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين (SOCPA) ومعايير المحاسبة الدولية الصادرة من مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB). ويتحدد هذا الأمر بناءً على قطاع الشركة المساهمة، ففي حين تقوم شركات التأمين والبنوك بتطبيق معايير المحاسبة الدولية المعتمدة من مؤسسة النقد العربي السعودي، تقوم شركات القطاعات الأخرى بتطبيق معايير المحاسبة الصادرة من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، وفي حالة عدم وجود معيار صادر عن الهيئة فيتم تطبيق المعيار الدولي ذي العلاقة.



عائذ بن إبراهيم المبارك
جامعة الملك فيصل
قسم المحاسبة

هيئة سوق المال والمراجعين - التسهيل لمعدي القوائم المالية لإدارة الأرباح المالية وتضليل المساهمين. وعليه، ينبغي على الهيئة ومكاتب المراجعة تدريب كوادريهم على المعايير الدولية لإيجاد نظام رقابي فعال. ونشدد هنا على دور الهيئة في مراقبة السياسات المحاسبية الخاصة بالشركات المساهمة العامة. وأشار هنا، إلا أنني لا أعتقد أنه ينبغي على هيئة سوق المال منع الشركات من السقوط، سواءً من خلال تحديد مستويات المخاطرة أو فرض رقابة على العمليات، حيث ينبغي ترك هذا الأمر تماماً للمستثمرين. إلا أن هيئة سوق المال مسؤولة عن التأكد من أن المستثمرين يحصلون على معلومات محاسبية دقيقة كما تنص المعايير، سواءً المعتمدة من مؤسسة النقد العربي السعودي أو الصادرة من الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين. ولنا في ممارسات لجنة سوق المال الأمريكية (SEC) مثالاً في تطبيق هذا الأمر، خصوصاً بعد إصدار قانون حماية المستثمرين الأمريكي (SOX).

كما تجدر الإشارة إلى أن عدم وجود أسواق نشطة لبعض الأصول، وبالتالي عدم وجود معلومات أحصائية دقيقة، قد يشكل تحدياً في حال تطبيق المعايير الدولية. فمثلاً، يقوم معيار قياس القيمة العادلة الدولي (IFRS13-Fair Value Measurement) بتقسيم

تسترشد بمعايير المحاسبة الأمريكية عند إعداد المعايير السعودية، تحولت الهيئة للاسترشاد بمعايير المحاسبة الدولية. وفي شهر فبراير من عام ٢٠١٢م، أقر مجلس الهيئة خطة للتحويل إلى المعايير الدولية - مع استبقائها لحق إدخال بعض التعديلات - على أن تكون على خمس مراحل سنوية. ولاشك، أن هذا التحويل سوف تكون له أبعاده وآثاره على المهتمين بالقوائم المالية في سوق المال السعودي.

وسبب هذه الأبعاد يأتي من الطبيعة المختلفة بين معايير المحاسبة الدولية ومعايير المحاسبة السعودية الحالية. ففي حين تعد معايير المحاسبة السعودية الحالية - والمقاربة بدرجة كبيرة للمعايير الأمريكية - دقيقة وواضحة، لأنها تعتمد على القوانين إجمالاً (Roles-based Standards) فإن معايير المحاسبة الدولية تأخذ شكل المبادئ (Principles-based Standards). كما أن معايير المحاسبة السعودية الحالية تركز على مبدأ التكلفة التاريخية (Historical Costs) في حين تتوسع المعايير الدولية في استخدام القيمة الحقيقية (Fair Value). إن التحويل للمعايير الدولية يعني إعطاء المديرين الماليين للشركات السعودية مساحة أكبر لإصدار الأحكام المحاسبية. إن من شأن ذلك - في حال غياب الرقابة الفعالة من

وهناك عدة أسباب لتطبيق معايير المحاسبة الدولية. أحدها تحسين جودة المعلومات المحاسبية في الدول المطبقة للمعايير. أما أهمها على الإطلاق، فهو خلق لغة محاسبية مشتركة بين دول العالم، مما يعزز قدرة المستثمرين على المقارنة الدقيقة بين الشركات على نطاق عالمي. إن من شأن هذا الهدف - في حال تحقيقه^(١) - تمكين المستثمرين من مقارنة عمليات الشركات المالية ومراكزها دون أخذ أي اعتبار للفروقات المحاسبية الناتجة عن اختلاف أساليب القياس في دول العالم المختلفة. وفي حين يعتقد المؤيدون من الباحثين أن من شأن هذا الهدف تعزيز تدفق الاستثمارات الأجنبية على الدول المطبقة للمعايير، لما تزال الدراسات الصادرة في هذا الشأن تصل إلى نتائج متضاربة عن أثر تطبيق المعايير الدولية في استقطاب رؤوس الأموال.

وفي الوقت الراهن، تستخدم المعايير الدولية في أكثر من ١٢٠ دولة حول العالم. وبناءً على التوجه العالمي للتحويل للمعايير الدولية، وخصوصاً بين دول مجموعة العشرين التي أكدت في اجتماعها عام ٢٠٠٩م، أهمية التحويل، بدأت الهيئة بالتقارب مع المعايير الدولية. ففي حين كانت الهيئة السعودية



إن تأسيسنا لأسواق سلع نشطة، وتعزيزنا لرقابة هيئة سوق المال على الشركات، وتطوير مناهجنا التعليمية، سوف يعكس إيجاباً على تنافسية إقتصادنا الوطني، وليس فقط بيئة التقارير المالية. •

(١) تشير بعض الدراسات الحديثة إلى عدم واقعية هذا الهدف. فمثلاً، أشار (Dr. Alan Jagolinzer) في حالة عملية نشرها في مجلة (Harvard Business Review) إلى الاستثناءات التي اتخذها الاتحاد الأوروبي عند تطبيق المعايير الدولية. إضافة إلى ذلك، فإن النظام القانوني في الولايات الأمريكية المتحدة، يعتمد على الأحكام القضائية السابقة، مما يعني أنه حتى لو طبقت المعايير الدولية، فإن الأحكام القضائية الصادرة من المحاكم، سوف تكون جزءاً من المعايير. ومع مرور الوقت، تكون المعايير الدولية المطبقة في الولايات الأمريكية - في حال تطبيقها - مختلفة بشكل كبير عن المعايير الدولية الصادرة عن مجلس معايير المحاسبة الدولية. و يتكرر هذا الأمر في دول أخرى، مما قد يثير الشكوك حول قدرة المعايير الدولية في تحقيق هدف القابلية للمقارنة على النطاق الدولي.

Email Address: Ayth-Mubarak@hotmail.com

كالعلوم الاكتوارية (Actuarial Science). الأمر الذي قد يخلق فجوة كبيرة بين متطلبات سوق العمل وكفاءات الخريجين السعوديين. وقد يتسبب هذا الأمر، بإخلال كبير في عملية التحول ومتطلبات سوق العمل. وعليه، ينبغي على هيئة المحاسبين التنسيق مع الجامعات السعودية لضمان توافر خريجين مؤهلين لإدارة عملية التحول للمعايير الدولية في الشركات المساهمة السعودية وتنفيذها. كما ينبغي على الأكاديميين وأعضاء الهيئة التأكد من توفير برامج تدريبية فعالة حتى يتمكن معدو القوائم المالية ومراجعوها من مواكبة هذا التحول الكبير.

إنني متفائل أن هذه الخطوة سوف تنعكس إيجاباً على السوق السعودي تحديداً، والإقتصاد السعودي إجمالاً من حيث تحسين جودة المعلومات المحاسبية و تدفق الإستثمار الأجنبي. وختاماً، أعتقد أننا قادرون على تأهيل البيئة المحيطة بالتقارير المالية، بشرط توافر التخطيط الجيد، والتفويض الجيد، والموارد المطلوبة.

الأصول إلى ثلاثة مستويات. ويعد الأصل في المستوى الأول إذا توافرت له سوق نشطة، بحيث يمكن تحديد قيمته بدقة. أما المستوى الثاني، فيشمل الأصول المستعملة ذات السوق النشط التي يمكن تقييمها بدرجة تأكد معقولة. أما المستوى الثالث، فيشمل الأصول التي لا يوجد لها سوق نشط (كالبرامج المحاسبية المصممة لهدف معين). ويمكن التحدي في كيفية تقييم هذه الأصول في البيئة السعودية في ظل نقص أسواق السلع النشطة، وضعف مستويات الرقابة على الأحكام المحاسبية.

أما البعد الآخر لخطة التحول للمعايير الدولية، فيرتبط بتأهيل الكفاءات الوطنية للتعامل مع هذه المعايير. ففي حين تتوقع الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين التحول الكامل للمعايير الدولية خلال خمس سنوات، فإن الجامعات السعودية لم تستجب بالشكل المطلوب لهذا التحول. ونظراً لتقدم أساليب القياس في المعايير الدولية، تتطلب معرفة بعلوم أخرى لا تتعلق بالمحاسبة،

مهام المراجعة الداخلية في ضوء التطورات الحديثة



د. أشرف محمد
إبراهيم منصور

أستاذ المحاسبة

والمراجعة المشارك

كلية الاقتصاد والعلوم

الإدارية - جامعة الإمام محمد

ابن سعود الإسلامية بالرياض

للمراجع الداخلي دور كبير في أداء الشركة التي يعمل بها، وقد ازداد واتسع هذا الدور، خاصة بعد صدور التعريف الأخير للمراجعة الداخلية الذي أدى إلى اتساع مجال عمل المراجعة الداخلية، ويؤكد البعض ذلك بقوله إن المراجعة الداخلية لم تعد تلك الوظيفة التي تهتم بالجوانب المالية والمحاسبية فقط، بل امتد نشاطها إلى جميع مجالات عمل الشركة، كما أنها لم تعد تقدم خدمات وقائية فقط، بل امتدت لتقديم خدمات بناءة أيضاً، من خلال تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة لتلافي أوجه القصور في تنفيذ الأنشطة المختلفة في الشركة.

الأعمال، التي أدت إلى حدوث الكثير من حالات الإفلاس والعسر المالي للعديد من الشركات الضخمة، تضرر منها آلاف المساهمين. ولعل الحالات التي كشف عنها في وسائل الإعلام، كقضية للدلالة على هذه الظاهرة مثل شركة (Enron) للطاقة وشركة (World Com) للاتصالات وغيرها.

وجدير بالذكر أن مفهوم الرقابة هنا لا يختلف عن مفهومها التقليدي، فالمراجعة الداخلية دائماً تتضمن تقييم نظم الرقابة الداخلية ضمن نطاق عملها، ولا يوجد اليوم تقليل لهذه المسؤولية، حيث إنها أداة للتأكد من الالتزام بتحقيق الأهداف والخطط والسياسات الموضوعية مسبقاً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، إلا أن (IIA) أضاف هدفاً آخر للرقابة، حيث أضاف نصاً صريحاً بأنها يجب أن تعمل على تواجد نظام كفاء وفعال لإدارة المخاطر في الشركة ودور المراجع الداخلي هنا التأكد من توافر هذا النظام ويتم ذلك من خلال قيامه بإجراء التحليلات والتقييمات اللازمة.

وجدير بالذكر أن مصطلح حوكمة الشركة أخذ في الانتشار بعد صدور تقرير لجنة كادبودي (Cadbury Report) بإنجلترا، وقد صدر هذا التقرير في ديسمبر عام

أولاً: تقييم وتحسين إجراءات الرقابة وحوكمة الشركة:

تعتبر عملية تقييم وتحسين إجراءات الرقابة وحوكمة الشركة من المهمات التي تضمنها التعريف الحديث للمراجعة الداخلية، حيث أشار إلى أن نطاق المراجعة الداخلية الآن يتضمن تقييم وتحسين فعالية عملية حوكمة الشركة. فالمراجعة الداخلية تعد الأداة الرئيسية للتحكم في الشركة.

ويعتبر مصطلح حوكمة الشركة من المصطلحات الحديثة في مجال المراجعة الداخلية، حيث لم يرد هذا المصطلح في جميع التعاريف السابقة للمراجعة الداخلية التي وضعت بمعرفة (IIA).

ويقصد بحوكمة الشركة مجموعة من الإجراءات الرقابية التي يمارسها ممثلو أصحاب المصالح في الشركة (Stakeholders). من أجل الرقابة على ما تقوم به إدارة الشركة من إجراءات رقابية وإجراءات لإدارة المخاطر التي تواجهها، لذا يمكن القول أن حوكمة الشركة بمثابة رقابة على مستوى أعلى، أي أنها تمثل رقابة على الإدارة.

ويذكر البعض أن ظاهرة حوكمة الشركات في الدول الغربية نشأت نتيجة القصور الذي تخلل الأنظمة التي تحكم ممارسة

إن التعريف الحديث للمراجعة الداخلية يسعى إلى جعل المراجعة الداخلية مهنة معروفة وواضحة (Profession Marked)

ولن يتأتى ذلك إلا من خلال اتساع مجال عمل المراجعة الداخلية وتمتع أعضائها بالمهارات الفنية وأن يكون ذلك مقترناً بتعهد قوي (Strong Commitment) بتوخي الموضوعية من قبل المراجعين الداخليين. إن التعريف الحديث للمراجعة الداخلية يعتبر تعريفاً واسعاً (Broad) ومعزراً (E-hanced) وملقحاً (Enabling)، ولعل ذلك كان دافعاً ومبرراً لاحتوائه على مهمات إضافية للمراجعين الداخليين.

لقد أضاف التعريف وأكد على بعض المهمات الأساسية التي يتعين على المراجعين الداخليين القيام بها. ويمكن القول إن معظم هذه المهمات كان يؤديها بالفعل المراجعون الداخليون بشكل أو بآخر، إلا أن هذا التعريف قد أكد وقتن ذلك، ويمكن بيان أهم هذه المهمات كالتالي:

لقد أثار البعض قضية مهمة تتعلق بذلك وهي أثر تقديم المراجع الداخلي للخدمات الاستشارية على حياده، وقد دفع ذلك (IIA) لإجراء دراسة للبحث في هذه القضية، وقد أجريت الدراسة بالفعل في عام ١٩٩٥م، بعنوان (Business Management Auditing: Promotion of Consulting Auditing) وقد توصلت إلى نتيجة مهمة ومنطقية، هي: تتوقف درجة تأثير حياد المراجع الداخلي بخصوص الخدمات الاستشارية التي يقدمها للإدارة، إلى حد كبير على نوع الخدمات الاستشارية التي يقدمها، فعلى سبيل المثال، تؤثر الاستشارات التي يقدمها المراجع الداخلي، التي تتعلق بتصميم وتنفيذ النظام المحاسبي أو إعداد الموازنات، تأثيراً سلبياً واضحاً على حياده، والسبب المنطقي وراء ذلك يتمثل في أن المراجع الداخلي سوف يقوم بمراجعة هذه الأعمال، وليس من المنطقي أن يراجع المراجع عمل أداءه بنفسه أو ساهم في أدائه. ويتمشى ذلك مع قاعدة مهمة وأساسية مضمونها أن حياد المراجع الداخلي يعتمد على حياده عن الأنشطة والأعمال التي يراجعها. أما إذا قدم المراجع الداخلي استشارات لأعمال لا يقوم بمراجعتها فيما بعد، فإن تأثير ذلك على حياده سيكون أقل بشكل واضح. وفي جميع الأحوال، لا يمكن تجاهل أن هذا الحياد منقوص إلا إذا وفرت له الإدارة البيئة التي تمكنه من المحافظة على هذا الحياد.

ثالثاً: خدمات التأكيد:

نصت التعاريف السابقة على أن المراجعة الداخلية نشاط تقييمي، إلا أن التعريف الحديث ينص على أنها نشاط يقدم خدمات تأكيدية. فقد طلب التعريف صراحة من المراجع الداخلي القيام بخدمة أخرى إضافية بجانب ما يقدمه من خدمات، وهذه الخدمة هي الخدمة التأكيدية أو ما يسميها البعض «خدمات إضفاء الثقة». والهدف الأساسي لخدمات إضفاء الثقة هو تقييم المعلومات التي تحتاج الشركة إلى تقييمها من أجل تحديد مصداقيتها، لتحديد إمكانية الاعتماد عليها، فإذا تأكد المراجع من مصداقية هذه المعلومات وأفصح عنها، فإن ذلك يضيف درجة من الثقة على هذه المعلومات، الأمر الذي يساعد كثيراً على بث الطمأنينة في نفوس مستخدميها.

وقد قدم بالفعل العديد من الأعضاء البارزين في (IIA) العديد من الاستشارات للمنشآت التي يعملون بها. ويمكن القول إن الاستشارات لا تعتبر مهمة جديدة بشكل مطلق كلفت بها المراجعة الداخلية، حيث أنها كانت ضمن المهام الرئيسية للمراجعة الداخلية في ضوء معايير المراجعة الداخلية الصادرة في عام ١٩٧٨، إلا أن الأمر الجديد هو اعتبار هذه المهمة أحد جناحي المراجعة الداخلية والاعتراف بها صراحة وإقرارها من قبل (IIA).
وجدير بالذكر أن إشارة التعريف صراحة بأن المراجعة الداخلية نشاط استشاري، يُعد اعترافاً من المجمع بالاتجاه والتركيز على الخدمات الاستشارية للمراجعة الداخلية تلبية لرغبة الإدارة، التي تمثل العميل الرئيسي للمراجعة الداخلية. ويؤكد البعض على ذلك، حيث أوضحت بعض الدراسات وأثبتت بعض الممارسات أن المراجعة الداخلية تتجه نحو دور استشاري أكبر للإدارة.

١٩٩٢، عن لجنة الجوانب المالية لحوكمة الشركات المشكل من قبل مجلس التقارير المالية المشكل عام ١٩٩٠، وسوق الأوراق المالية بلندن.

ثانياً: تقديم الاستشارات:

تعتبر مهمة تقديم الاستشارات التي نص عليها التعريف الحديث للمراجعة الداخلية أحد المهام الأساسية التي اعترف بها (IIA) كدور مهم للمراجعة الداخلية التي أدت إلى اتساع مجال عملها. فمن السمات الرئيسية التي نص عليها التعريف الحديث هو أنها نشاط استشاري (Consulting Activity)، حيث يمكنها تقديم الاستشارات -إن طلب منها- وليس مجرد القيام بعملية التقييم (Appraisal) فقط، ويعني ذلك قدرة المراجع الداخلي على تقديم المشورة والنصح والتوجيه لجميع العاملين في الشركة بخصوص جميع المشكلات والعقبات التي تعترضهم أثناء أداء أعمالهم، فعادة يستطيع المراجع الداخلي مساعدة هؤلاء في حل مثل هذه العقبات.



ويعرف مجمع المراجعين الداخليين خدمات التأكيد أو إضفاء الثقة على أنها «فحص موضوعي للإثباتات، لإجراء تقييم محايد لكل من إجراءات إدارة المخاطر والرقابة وحوكمة الشركة». ويعتبر هذا التعريف غامضاً بعض الشيء، حيث إنه لم يشر صراحة إلى أن الفحص يتم على المعلومات. من منطلق أن ذلك هو هدف خدمات إضفاء الثقة. لكن ذكر أن الفحص يتم على الإثباتات، ومن أجل إزالة هذا الغموض يمكن القول إن المقصود بالإثباتات هنا هو المعلومات، وأن مجمع المراجعين الداخليين اعتبر أن الإثباتات هي المعلومات، التي يقوم المراجع الداخلي بتقييمها وتحديد مدى قدرتها على تقديم الإثباتات المطلوبة.

ويرى البعض أن مصطلح خدمات التأكيد أو إضفاء الثقة، تتضمن المعنى نفسه الذي كان يتضمنه مصطلح التقييم (Appraisal)، لكن مصطلح خدمات إضفاء الثقة أوسع في مضمونه من مصطلح التقييم. وإن كان يتضمنه، ويعد ذلك اعترافاً بوجود طرق وأساليب أخرى للمراجعة الداخلية لتوفير الخدمة للشركة، خاصة أن مصطلح خدمات التأكيد أو إضفاء الثقة يُستخدم من قبل المراجعين الخارجيين، ودائماً ما يعملون على تسويقه، مما يؤدي إلى تغيير وتطوير الأساليب المستخدمة والمطبقة في مجال المراجعة الداخلية.

إن استبدال مصطلح خدمات التأكيد بمصطلح التقييم، كان صائباً، حيث إن مصطلح خدمات التأكيد يعتبر الأكثر ملاءمة ودلالة على مضمون المراجعة الداخلية، فهذا المصطلح يتمشى مع الممارسة الحالية للمراجعة الداخلية التي اتسعت لتشمل مجموعة واسعة من خدمات التأكيد والخدمات الاستشارية التي لا يتم التعبير والإعلان عنها بشكل جيد. بل يذهب البعض إلى أبعد من ذلك، حيث يشير إلى أن المراجعة الداخلية يمكنها تقديم خدمات إضفاء الثقة إلى أطراف خارجية أو ما يطلق عليه الطرف الثالث.

وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن مهمة خدمات إضفاء الثقة هي الأخرى لا تعتبر مهمة جديدة بشكل مطلق، حيث كانت هذه المهمات من المهام الأساسية التي تؤديها المراجعة الداخلية، في ضوء معايير المراجعة الداخلية الصادرة عام ١٩٧٨،

ويلاحظ أن هذا الموقف يعني التقليل من قيمة الخدمات التي تؤديها إدارات أو أقسام المراجعة الداخلية في منشآت الأعمال. وقد أكد العديد من الباحثين، أفراداً ومنظمات، على ذلك بقولهم إنه عادة كان ينظر إلى وظيفة المراجعة الداخلية على أنها تقتصر فقط على المشكلات الروتينية، ومن ثم لم يكن ينظر إليها على أنها قد تمثل قيمة مضافة تحل أو تساهم في حل مشاكل الشركة، إلى أن صدر التعريف الحديث الذي أشار صراحة إلى أنه من الأهداف الرئيسية للمراجعة الداخلية هو دورها في المساهمة في زيادة القيمة المضافة للشركة.

ويقصد بإضافة القيمة، أي نشاط أو عملية قد تدعم من حق المساهم في موارد الشركة بعد الوفاء بكافة المتطلبات الأخرى المستحقة على مواردها، وهناك تعريفات أخرى للقيمة تختلف باختلاف المجال، فالقيمة في الاقتصاد تشير

إلا أن الأمر الجديد، كما سبقت الإشارة، هو اعتبار هذه الخدمات أحد جناحي المراجعة الداخلية، خاصة في ضوء الأبعاد الجديدة للمراجعة الداخلية المتمثلة في إدارة المخاطر والرقابة والتحكم التي تركزت حولها معايير المراجعة الداخلية الجديدة الصادرة عام ٢٠٠١.

رابعاً: دور المراجعة الداخلية في إضافة قيمة للشركة:

تنشأ الشركة، أية شركة، لإيجاد قيمة أو منفعة لأصحابها وغيرهم من أصحاب المصالح. وتنشأ هذه القيمة وتزداد من خلال الدور الذي تقوم به كل إدارة أو قسم في الشركة، وإن تفاوت هذا الدور، ومنها إدارة أو قسم المراجعة الداخلية. حيث ينظر بعض المديرين في بعض منشآت الأعمال إلى إدارات أو أقسام المراجعة الداخلية بها على أنها نشاط لا يساهم في خلق قيمة أو زيادتها بشكل مباشر،



ويرى البعض أن هناك بعض المجالات التي عادة ما تكون مصحوبة بمخاطر تواجه المنشآت ويكون استخدام المراجعين الداخليين فيها من الأمور الأساسية. وقد يضيف ذلك قيمة للأعمال، ويمكن بيان أهم هذه المجالات كالتالي:

- تقييم مدى قدرة الشركة على الصمود والمقاومة (البقاء والاستمرار): يجب أن يُقيم المراجع الداخلي مدى قدرة منشأته على مواجهة التحديات وقدرتها على الصمود والمقاومة خاصة في ظل ظروف المنافسة، ويتمثل دور المراجع هنا في التحديد التفصيلي لمدى قدرة الشركة على مواجهة المخاطر وضمان أن نظم الرقابة تستطيع الحد من الآثار السلبية للمخاطر. - حسن قيادة الشركة: يجب أن يتأكد المراجع الداخلي من أن الشركة تدار من وضع ومكانة تجارية قوية تمكنها من مواجهة الخسائر المالية وأية أضرار قد تؤثر سلباً على شهرتها.

- ترشيد الوقت المستفد في الأعمال: يجب أن يكون للمراجع دور في تخفيض الوقت المستغرق في أداء الأعمال، خاصة إذا كان الاقتصاد في حالة كساد. - حماية المنشآت من التقلبات السريعة: من خلال الرقابة الفعالة.

- تخفيض المجال: من خلال استبعاد الأعمال غير الضرورية، من أجل تقليل وقت أداء العمل وتخفيض التكاليف. - التأكد من وجود نظم رقابة فعالة: حيث إن عدم وجودها يزيد احتمالات التعرض للمخاطر.

فعندما يقوم المراجعون بهذا الدور من التوسع في تفكيرهم، ويقومون بتوسيع أنشطة الرقابة لتشمل تصميم نظام لرقابة المخاطر المالية والمخاطر التشغيلية، حينئذ يمكنهم إضافة قيمة حقيقية (True Value) للشركة.

وتأكيداً على الدور المهم الذي يلعبه، أو يمكن أن يلعبه، المراجعون الداخليون في إضافة قيمة للشركة، أشار البعض إلى ضرورة قيامهم بتتبع معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم في المجالات التي ترتبط بعمل المراجعة الداخلية، وأهم هذه المجالات ما يلي:

١- المعرفة والمهارة التكنولوجية، حتى يمكنهم مواجهة التحديات المختلفة التي قد تواجههم في هذا المجال. ٢- متابعة وإلمام المراجعين الداخليين بالاتجاهات الحديثة في فروع المعرفة

(Added) من المصطلحات شائعة الاستخدام في جميع المجالات تقريباً، ومن ثم فليس غريباً أن يستخدم هذا المصطلح في مجال المراجعة الداخلية، خاصة وأن كثيراً من المراجعين الداخليين يرون أن هدفهم الأكثر أهمية هو زيادة عائد وقيمة الشركة من خلال ما يقدمونه من خدمات، خاصة خدمات إضفاء الثقة والاستشارات التي يقدمونها للإدارة ولجنة المراجعة، بل لجميع العاملين بالشركة.

وجدير بالذكر أن خدمات المراجعة الداخلية التقليدية تضيف، إلى حد ما، قيمة للشركة، إلا أن التطورات الحديثة فتحت مجالات عديدة أمام المراجعين الداخليين من أجل تدعيم وتأكيدهم دورهم في إضافة القيمة. ويؤكد البعض ذلك بقوله إن مهمة إضافة قيمة للشركة تعتبر من المهمات التي أضافها وأكد عليها التعريف الحديث للمراجعة الداخلية، ويتم ذلك من خلال تقديم النصيحة والمشورة (Advice And Counsel) للإدارة وتقديم التأكيدات التي تحتاج إليها بعض الأطراف من خارج الشركة مثل الشركات التجارية. وتمشيا مع ذلك يشير البعض إلى أنه، ونظراً لأن المراجعة الداخلية على خلاف المراجعة الخارجية، تعتبر غير إلزامية، فإن وظيفة المراجعة الداخلية يجب أن تضيف قيمة في كل نشاط يؤدي، لذا يجب أن تكون مستعدة وقادرة على التحرك إلى ما وراء التحليل لتقديم الخدمات الاستشارية التي تحسن من أداء الشركة.

والنقطة ذات الأهمية هنا، هي محاولة الإجابة عن سؤال مهم ومنطقي هو: كيف يمكن للمراجعين الداخليين أن يخلقوا قيمة (How Internal Auditors Create Value)؟ وسوف يحاول الباحث الإجابة عن هذا السؤال كالتالي:

لقد أكد العديد من الباحثين أن المراجعين الداخليين يقدمون بالفعل قيمة للشركة التي يعملون بها، ويتم ذلك من خلال ما يلي: - تحليل العمليات التي تقوم بها وتؤديها الشركة بشكل منطقي ومبرر. - تقييم كفاءة أداء العمليات التي تتم داخل الشركة بشكل موضوعي. - التقرير عن النتائج وإبداء التوصيات لإجراء التحسينات المطلوبة. - دعم انتشار وتطبيق أفضل للممارسات (أحسن طرق الأداء) في جميع أنحاء الشركة.

إلى المنفعة، بل إنها مرادف لها، فهي تمثل الإشباع المستمد من الملكية و/ أو الاستهلاك والاستخدام، وينظر أصحاب رأس المال إلى القيمة على أنها مقدار الزيادة في معدل العائد على رأس المال المستثمر عن تكلفة استخدامه، وبصفة عامة يمكن القول إن القيمة تنشأ وتتحقق عندما تتجاوز منفعة الشيء تكلفته.

وقد امتدت فكرة إيجاد القيمة حديثاً إلى المراجعة الداخلية لتطوير الدور التقليدي لها المتمثل في مراجعة نظام الرقابة الداخلية المطبق بالشركة واقتراح وسائل تلافي الثغرات به بما يتلاءم مع وضع الشركة، بالإضافة إلى فحص الأعمال المالية والتشغيلية في ضوء النظم والمعايير المتفق عليها. وتبرز أهمية إيجاد قيمة لأعمال المراجعة الداخلية في المنشآت التي تبحث باستمرار عن زيادة كفاءة الأداء وتخفيض التكاليف.

ويعتبر مصطلح إضافة القيمة (Value)



بشكل مطلق، حيث إن المراجع الداخلي كان وما زال وسيظل له دور رئيسي في مساعدة الإدارة على مواجهة ما قد تتعرض له من مخاطر، غير أنه من الواضح أن أسلوب الرؤية والتركيز قد تحسن.

إن هدف المراجعين الداخليين لم يتغير، حيث إن هدفهم الرئيسي والدائم هو المساهمة في تحقيق أهداف الشركة بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية، وهذا هو الوضع القائم منذ سنوات طويلة، غير أن الأمر الجديد، كما سبقت الإشارة، هو محاولة التركيز على المخاطر وإبرازها بشكل أكثر رؤية ووضوحاً.

لقد أصبحت المراجعة الداخلية بحق مشارك رئيسي في العديد من المنشآت في عملية إدارة المخاطر. ويؤكد البعض ذلك بقوله إن المراجع الداخلي ينظر إليه الآن على أنه شريك رئيسي في عملية تحليل المخاطر.

إن دور المراجعة الداخلية في تحليل وإدارة المخاطر ينبع من حسن تفهمها لإستراتيجيات الشركة (Organization's Strategies) حيث يمكن ذلك المراجعين الداخليين من مساعدة الإدارة في تحديد المخاطر التي تتعرض لها والمشاركة في تحسين نظم الرقابة وإدارة هذه المخاطر. إن استخدام المراجعة الداخلية لأساليب إدارة وتقييم المخاطر يصلح لكافة الشؤون التجارية للتعامل لجعل المراجعة الداخلية مطلوبة ومرغوب فيها في جميع المواقع. وجزير بالذكر أن أهمية دور المراجعين الداخليين في إدارة مخاطر الأعمال، تساعد كثيراً في إضافة قيمة الشركة، وتزداد هذه القيمة المضافة في حالة السيطرة على هذه المخاطر، قبل أن تقع هذه المخاطر وتصبح واقعاً وحقيقة قائمة، خاصة أن الاتجاه الطبيعي لإدارة العديد من منشآت الأعمال هو التحفظ.

وفي تأكيد على أن دور المراجعة الداخلية أصبح أكثر تركيزاً على إدارة مخاطر الأعمال، فإن العديد من منشآت الأعمال في معظم الدول الأوروبية أصبحت تستخدم مصطلح مدير المخاطر للتعبير عن القائم بوظيفة المراجعة الداخلية. كما أن كل شركة عامة (Public Organ - zation)، بغض النظر عن حجمها، يجب أن يكون لديها شكل معين من المراجعة الداخلية لمساعدتها على إدارة المخاطر التي تتعرض لها. •

المقترحات والتوصيات اللازمة لإدخال تحسينات على نظم إدارة المخاطر حتى تعمل بشكل فعال. وتمشياً مع ذلك، وسع التعريف الحديث من مجال عمل المراجعة الداخلية للاعتراف بالدور الرئيسي المتمثل في تقييم وتحسين فعالية إجراءات إدارة المخاطر.

والنقطة ذات الأهمية هنا، هي أن هذه المهمة قد تبدو من وجهة نظر البعض، تطوراً حديثاً واتجاهاً جديداً ومهماً في مجال المراجعة بصفة عامة والمراجعة الداخلية بصفة خاصة، في حين قد تبدو من وجهة نظر البعض الآخر مجرد لفظ أو مصطلح جديد براق وملفت للانتباه لوضع كان وما يزال وسيظل قائماً. ويتفق الباحث مع أنصار الرأي القائل إن دور المراجعين الداخليين بخصوص تقييم وتحسين إدارة المخاطر، ليس دوراً جديداً

المتصلة بأعمالهم، خاصة في إدارة الأعمال مثل التخطيط الإستراتيجي وعمليات إعادة الهندسة (Re-engineering) وإدارة الجودة الشاملة (TQM). ٣- تنمية المهارات الذاتية مثل القدرة على التفاوض مع الغير والقدرة على الاستماع له.

خامساً: تقييم وتحسين عملية إدارة المخاطر:

يمكن النظر إلى المراجعة الداخلية في الوقت الراهن على أنها تقع على مفترق طرق (Cross Roads)، حيث إنها تواجه تحدياً كبيراً وميلاداً جديداً (Renaissance) ومن الضروري، وفي ضوء هذه التحديات، أن يحاول المراجعون الداخليون الخروج من القالب التقليدي لأعمالهم ويذهبوا خارجه للتعرف على المخاطر التي تواجه أو قد تواجه الشركة، من أجل تقديم

٨ مبادئ لحماية أصول عملاء شركات الأوراق المالية *



قادت الأحداث التي ساهمت في حدوث الأزمة المالية العالمية إلى إجراء فحص دقيق للطريقة التي اتبعتها شركات الأوراق المالية لحماية أصول عملائها. ولمساعدة الجهات التنظيمية في تحسين الإشراف على مثل هذه الشركات، نشرت المنظمة الدولية لهيئات تداول الأوراق المالية (IOSCO) تقريراً استشارياً (Co - sultation Report) بمسمى «توصيات تتعلق بحماية أصول العملاء»، يصف ثمانية مبادئ لتوضيح أدوار شركات الأوراق المالية - سميت في التقرير بـ «الوسطاء» - والجهات التنظيمية في حماية أصول العملاء.

أن قوانين حماية العملاء المستثمرين تختلف من جهة اختصاص إلى أخرى ، إلا أن التقرير يحدد المسؤوليات الأساسية للوسطاء والجهات التنظيمية. وحسب التقرير يتوجب على الوسطاء الذين يضعون أصول العملاء مع أطراف ثالثة توفير حسابات وسجلات العملاء مع حسابات وسجلات الأطراف الثالثة، بينما يتوجب على الجهات التنظيمية الاحتفاظ بإجراءات حماية لأصول العملاء. يتضمن التقرير المبادئ التالية:

١. يجب على الوسيط الاحتفاظ بسجلات وحسابات دقيقة وحديثة لأصول العملاء التي تبين بسهولة طبيعة وكمية وموقع وحالة ملكية أصول العملاء، والعملاء الذين يتم الاحتفاظ بالأصول لصالحهم.

أ- ينبغي ألا تتم هذه الترتيبات إلا بموافقة العميل الصريحة والمكتوبة.

ب - قبل الحصول على هذه الموافقة، يجب أن يتأكد الوسيط أنه قد تم تزويد العميل بإفصاح واضح ومفهوم للمضامين المترتبة على إعطاء هذه الموافقة.

ج - إذا كانت مثل هذه الترتيبات مقتصرة على فئات معينة من العملاء، فينبغي تقديم معايير واضحة تحدد العملاء الذين يدخلون ضمن هذه الفئات.

٧. يجب على الجهات التنظيمية مراقبة مدى التزام الوسطاء بالمتطلبات المحلية التي تنطبق على حماية أصول العملاء.

٨. عندما يضع الوسيط أو يودع أصول العملاء بولاية اختصاص أجنبية، يتعين على الجهة التنظيمية أن تأخذ في الاعتبار، بالقدر اللازم لأداء مسؤولياتها الإشرافية بشأن المتطلبات المحلية ذات العلاقة ، مصادر المعلومات التي قد تكون متاحة، بما في ذلك المعلومات المقدمة من الوسطاء الخاضعين لصلاحياتها و/ أو المساعدة المقدمة من الجهات التنظيمية المحلية في ولاية الاختصاص الأجنبية. •

وينبغي الاحتفاظ بالسجلات بطريقة يمكن استخدامها كمسار لمتابعة خطوات المراجعة.

٢. يجب على الوسيط أن يقدم إلى كل عميل، على أساس منتظم أو عند الطلب، بياناً يتضمن تفاصيل أصول العميل المحتجزة للعميل أو بالنيابة عنه.

٣. يجب على الوسيط الاحتفاظ بترتيبات مناسبة لحفظ حقوق العملاء في الأصول، ولتقليل مخاطر الخسارة وسوء الاستخدام.

٤. عندما يضع الوسيط أو يودع أصول العملاء بولاية اختصاص أجنبية، فيجب على الوسيط أن يكون متفهماً وأخذاً في الاعتبار النظام الأجنبي بالقدر اللازم لتحقيق الالتزام بالمتطلبات المحلية ذات العلاقة.

٥. يجب أن يتأكد الوسيط من وجود وضوح وشفافية في الإفصاح عن نظم وترتيبات حماية أصول العميل ذات العلاقة والمخاطر المترتبة من ذلك.

٦. عندما يسمح النظام الرقابي للعملاء بالتخلي عن أو تعديل درجة الحماية التي تنطبق على أصول العملاء أو على نحو آخر، التخلي عن تطبيق نظام حماية أصول العميل ، فينبغي أن تخضع هذه الترتيبات للإجراءات الوقائية التالية:

× نقل بتصرف من مجلة المحاسبة الأمريكية
الصادرة في شهر فبراير ٢٠١٣

ممثل فرنسا في مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB) يرد على انتقادات فرنسية حول معايير التقارير المالية الدولية (IFRS)

بقلم: فيليب دانجو (Philippe DANJOU)، عضو مجلس معايير المحاسبة الدولية (ممثل فرنسا)

تعرضت معايير التقارير المالية الدولية (IFRS) لانتقادات من قبل البعض بالأسواق الفرنسية، بما في ذلك رئيس الهيئة المختصة بوضع معايير المحاسبة الفرنسية (Au-ANC) (Torité des Normes Comptables) وممثل أحد المكاتب الكبرى بفرنسا، كما يتضح من المقالات الصحفية العديدة المنشورة بشأن معايير التقارير المالية الدولية. في هذا السياق غير العادي الذي - حسب رأيي - يتعلق في معظمه بدولتنا، أود أن أورد على بعض الانتقادات المتكررة ضد المعايير الدولية. إن أي شخص قيادي بشركة مدرجة بأسواق الأسهم أو مدير يعد تقاريره وفقاً لمعايير التقارير المالية الدولية، أو أي دائن، أو أي مدير محفظة، أو أي فرد لديه أسهم، أو أي موظف (الذي يمكن أن يكون أيضاً مساهماً في شركة)، يحق له متابعة تطورات المحاسبة بفرنسا. فهم جميعاً لديهم الحق - والالتزام الأخلاقي - لمعرفة المزيد بشأن هذا الموضوع والاستفادة من رؤية وجهة نظر شخص مشارك مباشرة في وضع معايير التقارير المالية الدولية.

من الملاحظ أن هذه الانتقادات تأتي، في بعض الأحيان، من أشخاص لديهم معرفة محدودة بالموضوعات المحاسبية وتأمل أن توفر لهم هذه المذكرة معلومات إضافية تدفعهم إلى التخلي عن انتقاداتهم. ولذلك اخترت تناول هذا الموضوع من خلال رؤية فنية، دون الدخول في التفاصيل التي لا داعي لها، إذ لابد من وضع الأمور في نصابها بشأن محتوى معايير التقارير المالية الدولية (IFRS) لكي نتمكن من إجراء حوار بناء بشأنها.

بعض الانتقادات الأخرى تأتي من مهنيين يعملون في مجال المحاسبة. وفي كثير من الحالات، يظهر من خلال بياناتهم، أن الانتقادات الموجهة منهم إما أنها قد جاءت نتيجة لعدم فهمهم لأوجه معايير التقارير المالية الدولية، أو أنهم يسعون لتحقيق أجندة خاصة بهم. إنني في الواقع أدرك أن مجموعة العشرين (G20) ما تزال تضغط على مجلس معايير المحاسبة الدولية لكي يعمل بشكل مكثف من أجل إيجاد مجموعة واحدة من معايير المحاسبة عالية الجودة تستخدم على نطاق العالم، وأكد الوزراء في المفوضية الأوروبية، خلال اجتماع مجلس الشؤون الاقتصادية والمالية (ECOFIN) المنعقد في ١٣ نوفمبر ٢٠١٢، أنهم لن يجروا أي تعديل على قرارهم الصادر عام ٢٠٠٢ بتبني معايير التقارير المالية الدولية. وفقاً لذلك، فإن بعض التصريحات التي لا تتوافق مع هذه الأهداف التي أقرت على أعلى

ربما يرى بعض القراء أنني لست مستقلاً عن مجلس معايير المحاسبة الدولية، وبالتالي لن أكون موضوعياً في تقييمي. ومهما كان الأمر، فإنني أطلب منهم مقارنة حججي المقدمة مع ما ورد بتلك الانتقادات، ومن ثم يمكنهم طلب آراء الخبراء كطرف ثالث من أجل الوصول للتقييمات الخاصة بهم. ما يهم بالنسبة لي هو أن نتمكن من توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات لإعادة الأمور إلى نصابها وإعادة تركيز النقاش. أما فيما يتعلق باستقلالي، فأنا لا أمثل أي مجموعة من مجموعات المصالح، ولا علاقة لي بأي شخص خارج مؤسسة معايير التقارير المالية الدولية (IFRS - Foundation)، وليس لي مصلحة مالية في نجاح مشروع معايير التقارير المالية الدولية (IFRS). فأنا أتلقى فقط راتباً ثابتاً يتوافق مع ما هو معروض في السوق لمهنيي المحاسبة.



يجب على هيئات معايير المحاسبة الرئيسية على نطاق العالم أن تعمل على تعزيز الإرشادات الخاصة بتقييم الأوراق المالية، وأن تأخذ أيضاً في الاعتبار تقييم المنتجات المعقدة غير القابلة للتحويل إلى نقد، خاصة في أوقات التوتر الاقتصادي. يجب على الجهات التي تتولى وضع معايير المحاسبة إحداث تقدم كبير في عملهم لمعالجة نقاط الضعف في مجال المحاسبة ومعايير الإفصاح الخاصة بالأدوات خارج الميزانية العمومية. يجب على الجهات التنظيمية والجهات التي تتولى وضع معايير المحاسبة تعزيز الإفصاح المطلوب بشأن الأدوات المالية المعقدة من قبل الشركات للمشاركين في السوق. ومن أجل تعزيز الاستقرار المالي، ينبغي تقديم مزيد من الدعم لنظام حوكمة الجهة التي تتولى وضع معايير المحاسبة الدولية، ويشمل ذلك مراجعة عضويتها، لاسيما من أجل ضمان الشفافية، والمساءلة، وإيجاد علاقة مناسبة بين هذه الهيئة المستقلة والجهات ذات الصلة.

ما يزال بيان مجموعة العشرين (G20) الصادر عام ٢٠٠٨ سارياً؛ فالمجموعة لم تغير أبداً توصياتها المتعلقة بمهنة المحاسبة. وسوف يجد القارئ، على الموقع الإلكتروني الخاص بمؤسسة معايير التقارير المالية الدولية (IFRS Foundation)، وثيقة نظامية محدثة تتضمن تفصلاً عن الإجراءات التي اتخذها مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB) استجابة لتقرير مجموعة العشرين (G20) (إعلان بشأن تعزيز النظام المالي) الذي تم نشره في الثاني من أبريل، ٢٠٠٩ في ختام قمة لندن. ويلاحظ أن الإضافات والتعديلات التي طبقت على معايير التقارير المالية الدولية منذ عام ٢٠٠٩ تتوافق، إلى حد كبير، مع خارطة الطريق التي وضعتها مجموعة العشرين (G20). غير أن

- المستويات بالدول الأوروبية، بما في ذلك الجمهورية الفرنسية، تشير قلقلًا بالغًا وتؤثر على مصداقية بلدنا في المحافل الدولية، خاصة في دوائر وضع معايير المحاسبة. إن معايير التقارير المالية الدولية، والتي تعد من الناحية القانونية لوائح أوروبية بمجرد أن تم إقرارها، وبالتالي تعد جزءاً من القانون الفرنسي بالنسبة للشركات المدرجة بالسوق الفرنسي؛ ويتم فحص تنفيذ هذا القانون من قبل مراجعيها القانونيين، تحت إشراف هيئة الأسواق المالية (Autorité des Marchés Financiers AMF)، وتخضع للعقوبات إذا لزم الأمر من خلال الذراع التنفيذية لهذه الهيئة.

- أود أن أنبه القراء أنني قد كتبت هذه المذكرة للرد على عشرة من الانتقادات التي يبدو لي أنها أكثر تكراراً في فرنسا. قد يلاحظ القارئ وجود تراكم جزئي في بعض الإجابات، بسبب وجود تداخل متبادل بين بعض المشاكل. وأخيراً، حددت عن قصد وعلى نحو مترو، نطاق هذه المذكرة ليكون مقتصرًا على المسائل الفنية، مع الإقرار أنه لا تزال هناك موضوعات مهمة يتعين النظر فيها بشأن الطرق والوسائل التي يتم استخدامها للوصول إلى الأهداف الموكلة لمجلس معايير المحاسبة الدولية IASB ونظيره مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي (FASB)، التي تم تحديدها كما يلي في ختام اجتماع قمة مجموعة العشرين (G20) المنعقد عام ٢٠٠٨ في واشنطن:

- يجب على هيئات معايير المحاسبة الرئيسية الموجودة بكافة أنحاء العالم العمل بشكل مكثف من أجل إيجاد مجموعة واحدة من معايير المحاسبة عالية الجودة تستخدم على نطاق العالم.
- يجب على الجهات التنظيمية وجهات الإشراف، والجهات التي تتولى وضع معايير المحاسبة أن تعمل، حسب ما هو ملائم، مع بعضها البعض ومع القطاع الخاص على أساس مستمر للتأكد من التنفيذ والتطبيق المتسق مع المعايير المحاسبية عالية الجودة.

- الردود على الانتقادات العشر التي هي أكثر تكراراً
بين الانتقادات الموجهة من داخل دولة فرنسا لمعايير
التقارير المالية الدولية (IFRS)**

IFRS®

Consolidated without early application

Official pronouncements applicable on 1 January 2010

Does not include IFRSs® with an effective date after 1 January 2010

International
Accounting Standards
Board®

• القوائم المالية المعدة وفقاً لمعايير التقارير المالية الدولية (IFRS) تريك كبار رجال الأعمال

إن نطاق عمل مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB) فيما يتعلق بإعداد المعايير، يغطي المعلومات التي تقيدها دورياً شركات المساهمة (Publicly-Traded Entities) بشأن وضعها وأدائها المالي. ويحدد الإطار المفاهيمي لمعايير التقارير المالية الدولية (IFRS) الجمهور الرئيسي المهتم بالتقارير المالية (مقدمي رأس المال الخارجيين، أي المساهمين والدائنين) ونوع القرارات التجارية التي يجب أن تدعمها هذه المعلومات. وعلى نحو أعم يمكن القول إن هذا الإطار يأخذ في الاعتبار المستخدمين الخارجيين الذين لا تتوافر لديهم إمكانية الوصول إلى البيانات الداخلية: وعليه تكون المعلومات المالية مفيدة للموردين والعملاء والموظفين. وهي بالتالي ليست من المعلومات التي تستخدم في المقام الأول من قبل إدارات الشركات، التي تتوافر لديها حرية الوصول إلى المعلومات المستمدة من التقارير الداخلية التي تقدم للإدارة. وتتطلب الجهات التنظيمية الحذرة تقديم تقارير محددة استناداً إلى احتياجاتهم. أما الجهات الضريبية فليس لها اهتمام بالقوائم المالية الموحدة. إن تحديد الدخل الخاضع للضريبة وأرباح الأسهم ما يزال مرتبطاً بالقوائم الفردية، التي يتم إعدادها بصفة عامة وفقاً لقواعد المحاسبة الوطنية.

ومع ذلك فمن الإنصاف أن نقول إن كل هذه المحاسبة المتزامنة (Concurrent Accounting)، ومجموعات (Prudential and Tax Refe-) (Concurrent Accounting)، تعد عاملاً من عوامل التعقيد؛ غير أن مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB) لا ينبغي أن يلام في هذا الوضع.

• معايير التقارير المالية الدولية لا تعكس «نموذج الأعمال»

بعض كبار رجال الأعمال ينتقدون الإطار المفاهيمي بسبب الزعم أنه يركز على أسلوب يعتمد على قائمة المركز المالي «Balance Sheet-Based Approach»، ولا يعكس بشكل صحيح نموذج الأعمال أو الواقع التشغيلي للمنشآت التجارية. هل يتطلب الإطار حقاً قياس الأداء المالي باعتباره مساوياً للتغيير بصافي المركز المالي بين ميزانيتين عموميتين متاليتين؟ إن الإجابة عن ذلك صواب وخطأ، على حد سواء. صواب كما في محاسبة القيد المزدوج، حيث يتأثر الأداء الكلي بالتغيرات في قيمة الأصول والخصوم البينة في قائمة المركز المالي. ولكن هذا أيضاً غير صحيح، حيث أن التغيير في صافي قيمة الأصول لا ينعكس دائماً في صافي الدخل للفترة. إن المراجعة التي تم استهلالها مؤخراً للإطار المفاهيمي تركز أيضاً على إعادة النظر في دور نموذج الأعمال المستخدم في تقارير المعلومات المالية، مع الاحتفاظ بتوازن مع هدف المقارنة بين الشركات. إن معيار التقارير المالية رقم 8، التقارير القطاعية، تم توجيهه بقوة نحو نموذج الأعمال، حيث إنه يتطلب تسجيل معلومات الأداء بالنسبة لمختلف قطاعات الأعمال «من خلال رؤية الإدارة».

• معالجة دمج الأعمال تنطوي على انحراف

إن قواعد المحاسبة الدولية (IFRS 3) وقواعد المحاسبة الفرنسية (CRC) (99-02) هي عملياً متكافئة: فهي تتطلب أن يتم بيان موجودات ومطلوبات الشركة القابلة للتحديد، بقائمة المركز المالي الموحدة بالقيمة العادلة في وقت اقتنائها. الفرق بين صافي قيمة للموجودات والمطلوبات القابلة للتحديد والقيمة العادلة للمبلغ المدفوع (سعر الشراء) هو الشهرة. يجب أن يتم تخفيض الشهرة إذا كانت النتائج المتوقعة لا تتحقق.

يلاحظ أن الحيلة والحذر تم تضمينهما بشكل كبير في مختلف معايير التقارير المالية الدولية، التي هي في كثير من المجالات، أكثر حيلة وحذراً من المعايير الفرنسية.

• معايير التقارير المالية الدولية تغلب الواقع الاقتصادي على الشكل القانوني

إن معايير التقارير المالية الدولية لا تكرر أهمية البيئة القانونية للمنشأة، بما في ذلك الكيفية التي تفسر بها المحاكم المعاملات التجارية مثل العقود مع العملاء. لا بد أن ندرك أن معايير التقارير المالية الدولية مبنية على مبادئ، و أنها يجب أن تتكيف مع بيئة دولية، وبالتالي لا يمكنها أن تأخذ في الاعتبار كل خصائص القوانين الوطنية. إن هذه المعايير تركز على تحليل الواقع الاقتصادي للالتزامات، لكي توفر رؤية كاملة وذات صلة بالمخاطر والفوائد المرتبطة بالمنشأة، وأن ذلك يمتد في بعض الأحيان إلى ما بعد الشكل القانوني للمعاملة.



المالية الدولية رقم ١٣ (IFRS 13) يصف مفهوم القيمة العادلة وكيفية تنفيذه. وحيث إن تطبيقه يتم عندما يتطلب (أو يسمح) معيار آخر من معايير التقارير المالية الدولية تطبيق مفهوم القيمة العادلة، فإن هذا المعيار لا يوسع نطاق القيمة العادلة في عملية المحاسبة. القيمة العادلة ليست دائماً مطابقة للقيمة السوقية، ومع ذلك يجب أن تعطى الأسبقية دائماً للبيانات الملحوظة (Observable Data) لماذا يتم استخدام نموذج رياضي لتقدير القيمة العادلة.

• أوجدت معايير التقارير المالية الدولية تقلبات محاسبية لا تعكس الواقع الاقتصادي

من غير المناسب بالنسبة لمجلس معايير المحاسبة الدولية، إخفاء أو إجراء تخفيف غير حقيقي لتقلبات الدخل عندما تعكس هذه التقلبات الظروف الاقتصادية الفعلية. ولكي يتم بوضوح بيان المركز المالي لمنشأة تجارية، يجب أن تشدد القوائم المالية على الجوانب التجارية التي تولد التقلبات أو تخضع لها. الدروس المستفادة من التقلبات تعتمد على إستراتيجية اللاعبين (كبار رجال الأعمال ومستخدمي القوائم المالية) و(ضبطهم لأنفسهم) وعلى قواعد الحيلة والحذر الخاصة بالوسطاء الماليين. والمعلومات المحاسبية ليست سوى عنصر واحد في عملية صنع القرار.

× ملاحظة:

الآراء الواردة بهذه المذكرة تمثل وجهة نظر المؤلف، يجب ألا يفهم أنها تمثل وجهة النظر الرسمية لمجلس معايير المحاسبة الدولية أو أعضائه.

• الأدوات المالية سيتم قريباً بيانها حسب «القيمة العادلة الكاملة» Full fair Value، مما يؤدي إلى زيادة تقلب الأرباح

قرر مجلس معايير المحاسبة الدولية الاحتفاظ بنموذج مختلط لقياس الأصول المالية. لذلك، فإن أصول البنوك التقليدية (القروض والذمم المدينة الأخرى) والمحافظ الاستثمارية للسندات المحتجزة حتى تاريخ الاستحقاق، التي تتكون من غالبية الميزانية العمومية للبنك، لا يزال بيانها، يتم حسب التكلفة المطفأة. والمطلوبات المالية (الودائع، التمويل بين البنوك، والقروض) ما يزال بيانها يتم حسب التكلفة التاريخية، وفقاً لخيار القيمة العادلة في عدد محدود جداً من الحالات. ومن ناحية أخرى، ما تزال قيمة الأدوات المالية المشتقة (المبادلات، والخيارات، وما إلى ذلك)، تقدر بموجب معيار المحاسبة الدولي رقم ٣٩، حسب القيمة السوقية حيث أنها عموماً ليس لها تكلفة قيد وقيمتها السوقية فقط هي التي من المرجح أن تعكس بعدالة المخاطر المالية للمنشأة التجارية المتعاقدة. إن آليات محاسبة التحوط تؤدي إلى تحييد التقلبات الناجمة عن قيمة سعر السوق (Mark-to-Market Value) للأدوات المشتقة، بشرط أن تستخدم هذه الآليات كجزء من إستراتيجية التحوط.

• «القيمة العادلة» يتم دائماً تعريفها «بالقيمة السوقية» حتى عندما لا تتوافر السيولة للأسواق

عند إصداره للإجابة على التساؤلات التي أثرت أثناء الأزمة المالية لعام ٢٠٠٨ في سياق عن توافر السيولة للأسواق، فإن معيار التقارير

﴿وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ﴾



«معا ضد الفساد»

أخي الموظف أختي الموظفة : إن

- حُصولك على مكافأة العمل الإضافي دون مزاويلته يعد فساداً.
 - حُصولك على بدل الانتداب دون مغادرة مكتبك يعد فساداً.
 - استخدامك للأجهزة، والمطبوعات، والأدوات المكتبية في غير ما خصصت له يعد فساداً.
 - استخدامك للسيارات الرسمية في الأغراض الخاصة يعد فساداً.
- والهيئة تَرجو منك الابتعاد عن ذلك كله ابراءً لذمتك .

الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد

٧٦٦٧ العليا . الغدير - الرياض ١٣٣١١ . ٢٥٢٥

رقم السنترال الموحد (٠١٢٦٤٤٤٤٤) - رقم الفاكس الموحد (٠١٢٦٤٥٥٥٥)

دروس يمكن تعلمها من الشركات ذات الأداء العالي المنتشرة بكافة أنحاء العالم

بقلم: سابين فولمر

خلال السنوات الخمسة الماضية، واجهت الشركات أوضاعاً حرجية بالنسبة للائتمان، وتفتت الأسواق إلى أسواق صغيرة تخصصية، وتراجعت ثقة المستهلك وهوامش الربح. وقد أجرى أحد المكاتب المتخصصة استطلاعاً تناول بالفحص الكيفية التي عالجت بها بعض الشركات هذه التحديات على نحو أفضل من غيرها.

فاعتماداً على خمسة سنوات من البحث، وبعد إجراء استطلاع شمل حوالي ١,٥٠٠ من كبار المديرين التنفيذيين، ومديري مجالس الإدارات وكبار المديرين من جميع أنحاء العالم، توصل التقرير إلى تحديد القواسم المشتركة بين الشركات ذات الأداء العالي في أربعة مجالات رئيسية هي: القدرة على الوصول إلى العملاء، وسرعة الحركة التشغيلية، والقدرة التنافسية للتكلفة، وثقة أصحاب المصلحة.

المعلومات. وبينت النتائج كذلك الكيفية التي تم بها اتخاذ الإجراءات من قبل العديد من هذه الشركات.

استهداف واستيفاء طلبات العملاء

شركات الأداء العالي هي أكثر تطلعاً نحو الخارج، وتركيزاً على السوق. أوضح الاستطلاع أن ٥٨٪ من شركات الأداء العالي قد طورت أسواقاً جغرافية جديدة لمنتجاتها وخدماتها الحالية، بينما أن ٣٩٪ فقط من شركات الأداء المنخفض فعلت ذلك. كما أن شركات الأداء العالي بذلت أيضاً جهداً كبيراً لتوسيع نطاق ما يوجد لديها من المنتجات والخدمات للوصول إلى شرائح جديدة من العملاء (٥١٪ من شركات الأداء العالي مقارنة بـ ٣٩٪ من شركات الأداء

وقد أورد الاستطلاع أن ما يميز شركات الأداء العالي عن غيرها، هو إقرارها أن التركيز والابتكار والتكلفة والتنفيذ لم تعد هي الخيارات التي تحدد التميز التنافسي، لكن يجب أن تتواجد مجتمعة كعناصر حاسمة ومهمة. ويستند هذا الإقرار إلى وجود فهم أعمق لمحركات القيمة (Dri- vers of Value) في الأسواق الخاصة بهذه الشركات تحديداً، ويتمثل ذلك في التفكير بشكل مختلف والشجاعة في ترجمة تلك الأفكار إلى أفعال.

وبينت نتائج الاستطلاع اختلافات فيما ركزت عليه الشركات العالية الأداء وما ركزت عليه الشركات المنخفضة الأداء، لتحقيق زيادة في المبيعات والربحية والمرونة ولتلبية الطلب المتزايد على

المنخفض) وأكثر من ذلك نجد أنها اشترت منشآت المنافسين لزيادة حصتها في السوق (٢٥٪ من شركات الأداء العالي مقابل ٢٥٪ من شركات الأداء المنخفض).

كان الإجراء الأكثر شيوعاً بين شركات الأداء المنخفض هو تقديم منتجات وخدمات جديدة (٤٩٪)؛ يلاحظ أن ٥٧٪ من شركات الأداء العالي فعلت الشيء نفسه. وكان الإجراء الوحيد الأكثر قوة الذي اتخذته شركات الأداء المنخفض هو خفض الأسعار (٢١٪ من شركات الأداء المنخفض مقارنة بـ ١٣٪ من شركات الأداء العالي).

ووفقاً لنتائج الاستطلاع فإن الإجراءات التي اتخذتها شركات الأداء العالي نتج عنها المزيد من المبيعات - ليس فقط من المنتجات والخدمات الجديدة، لكن أيضاً من الأسواق الجديدة التي دخلتها.

وهناك ٣٨٪ من شركات الأداء العالي ذكرت أنها حققت ما يزيد عن ١٠٪ من مبيعاتها من المنتجات والخدمات الجديدة التي تم تطويرها في السنوات الثلاث الماضية، مقارنة بـ ٢١٪ بالنسبة لشركات الأداء المنخفض. ونحو ثلث شركات الأداء العالي حققت أكثر من ١٠٪ من مبيعاتها في الأسواق التي دخلتها في السنوات الثلاث الماضية، مقارنة بـ ١٣٪ بالنسبة لشركات الأداء المنخفض.

وتتطلع شركات الأداء العالي لتسويق منتجاتها وخدماتها خلال السنوات الخمسة القادمة بالولايات المتحدة (٥١٪) والصين (٤٣٪).

كما أن شركات الأداء العالي أيضاً أكثر حماساً من شركات الأداء المنخفض لدخول أسواق أندونيسيا ودولة الإمارات العربية المتحدة والبرازيل. يلاحظ أن شركات الأداء المنخفض تفضل أكثر من شركات الأداء العالي أسواق ألمانيا وروسيا.

سرعة الاستجابة

سرعة الاستجابة أكثر أهمية للشركة من كونها الأولى (Being Fast is More Important Than Being First). إن شركات الأداء العالي تستجيب بذكاء للتغير، لكن الأمر الأهم يكمن في أنها تستجيب بسرعة. إن شركة دوبونت (DuPont) هي مثال لواحدة من شركات الأداء العالي كما ورد بالاستطلاع. هذه الشركة التي هي شركة للمواد الكيميائية مقرها بالولايات المتحدة رفعت صافي المبيعات بنسبة ٤٥٪ وضاعفت أرباحها خلال الفترة من ٢٠٠٩





شركات الأداء العالي أكثر قوة في اتخاذ إجراءات لتعزيز المرونة، بما في ذلك زيادة استخدام التكنولوجيا، وتوسيع محفظة منتجاتها وخدماتها واللامركزية في صنع القرار

بدرجة أكبر إلى نقل العمليات إلى مواقع أقل تكلفة.

جعل القيمة مرئية

لقد أدت الأزمة الاقتصادية إلى زيادة الطلب على المعلومات المالية والمعلومات المتعلقة بإدارة المخاطر وتخطيط الأعمال. لذلك فإن شركات الأداء العالي انهمكت بدرجة أكبر في العمل مع أصحاب المصلحة وأطلقت العنان للمواهب التي لديها للعمل في هذا الجانب. هنالك ٥٤٪ من شركات الأداء العالي ذكرت أنها أنجزت قدراً كبيراً من تخطيط الأعمال لصالح مجتمع الاستثمار، والجهات التنظيمية، والعملاء، مقارنة بـ ٥٠٪ بالنسبة لشركات الأداء المنخفض. وقد ركزت شركات الأداء المنخفض بدرجة أكبر على المعلومات المتعلقة بوضع رأس المال البشري والتطورات المستقبلية المتوقعة (٢١٪ مقارنة بـ ١٧٪ بالنسبة لشركات الأداء العالي) وكذلك على توفير قنوات جديدة للتقارير (١٥٪ مقارنة بـ ١١٪ بالنسبة لشركات الأداء العالي).

زيادة الكفاءة بشكل فعال

إن شركات الأداء العالي لديها فهم أفضل للعوامل المحركة للتكلفة والعوامل المحركة للقيمة. وقد أظهر الاستطلاع وجود فروق كبيرة في الكيفية التي تخلصت بها شركات الأداء العالي من تبيد الموارد التي تفهمتها بها متطلبات عملائها حددت بها إستراتيجيات التسعير. وهنالك ٤٥٪ من شركات الأداء العالي زادت ربحيتها من خلال استخدام عمليات مبتكرة واستخدام التقنية المتقدمة، مقارنة بـ ٢١٪ بالنسبة لشركات الأداء المنخفض. كما أن هناك ٤٢٪ من شركات الأداء العالي قامت بإجراء مراجعة لشرائح عملائها وتحليل ربحيتها مقارنة بـ ٣٤٪ بالنسبة لشركات الأداء المنخفض. كما أننا نجد أن ٣٦٪ من شركات الأداء العالي غيرت سياستها الخاصة بالتسعير مقارنة بـ ٢٥٪ بالنسبة لشركات الأداء المنخفض. كما أن شركات الأداء العالي هي أيضاً أكثر شدة من شركات الأداء المنخفض فيما يتعلق بخفض تكلفة الأنشطة التي لا تقع في خط المواجهة، وفيما يتعلق بتنفيذ مبادرات الكفاءة. لقد ركزت شركات الأداء المنخفض بشكل أكبر على تخفيض حجم العمالة والالتزامات الضريبية وكانت تميل

إلى ٢٠١١، وفقاً لبياناتها المقدمة لهيئة تداول الأوراق المالية الأمريكية (SEC). وارتفعت أسهم شركة دوبونت إلى أكثر من ضعف ما كانت عليه قبل ثلاث سنوات. وجاء التحول السريع لشركة دوبونت بعد وصول رئيس تنفيذي جديد في بداية عام ٢٠٠٩. ولمجابهة انخفاض غير مسبوق في مجال الأعمال التجارية كان قد حدث في غضون أشهر قليلة، قامت الإدارة بتقييم الوضع وقررت بسرعة إعادة هيكلة الشركة بما في ذلك خفض الوظائف، مستويات القيادة وخطوط الأعمال. وأظهرت نتائج الدراسة أن المرونة التي توافرت لدى شركة دوبونت، ساهمت بدرجة كبيرة في السرعة التي تحركت بها الشركة لمواجهة المشاكل الناتجة من التوقعات والتقلبات التي تسود العالم في الوقت الراهن.

إن شركات الأداء العالي أكثر قوة في اتخاذ إجراءات لتعزيز المرونة، بما في ذلك زيادة استخدام التكنولوجيا (٤٩٪ مقارنة مع ٢٧٪ من شركات الأداء المنخفض)، وتوسيع محفظة منتجاتها وخدماتها (٤٥٪ مقارنة مع ٢٧٪ من شركات الأداء المنخفض) واللامركزية في صنع القرار (٣٣٪ مقارنة مع ٢٢٪ من شركات الأداء المنخفض).



الفعالية	آارآ الانعقاد	مكان الانعقاد
The 2013 Annual Conference of the Canadian Academic Accounting Association (CAAA)	٣٠ مايو - ٢ يونيو ٢٠١٣ م	مونآريال - كندا
Summit on Emerging Corporate Governance Trends for Lawyers and Accountants - Sponsored by the AICPA and the ABA	٦ - ٧ يونيو ٢٠١٣ م	شكاغو - الولاآآ المتحدة الأمريكية
12th London Business School Accounting Symposium	٢٠ - ٢١ يونيو ٢٠١٣ م	لندن - برآطانآ
11 th Annual International Conference on Accounting	١ - ٤ يوليو ٢٠١٣ م	أآنا - البونان
AICPA National Advanced Accounting and Auditing Technical Symposium	١١ - ١٢ يوليو ٢٠١٣ م	ناشفيل - الولاآآ المتحدة الأمريكية
The 2013 Annual Meeting of the American Accounting Association (AAA)	٣ - ٧ أغسطس ٢٠١٣ م	اناهام - الولاآآ المتحدة الأمريكية
The 14th Annual Conference of the Asian Academic Accounting Association (AAAA)	٢٧ - ٣٠ أكتوبر ٢٠١٣ م	بنآانآ - مالآزآ
2013 ACFE Asia-Pacific Fraud Conference	٢٠ - ٢٢ نوفمبر ٢٠١٣ م	سنآافورة
المؤآمر الأول لكلآآ إدارة الأعمال بآامعات دول مجلس التعاون الخلآجآ - بتنآآم آامعة الملك سعود	١٦ - ١٧/٤/١٤٣٥ هـ الموافق - ١٦/٢/٢٠١٤ م	الرباض - المملكة العربية السعودية



٦,٦ آلاف دولار للرحلة الواحدة

احتل السعوديون المرتبة الأولى عالمياً بالإنفاق السياحي بنحو ٦,٦ آلاف دولار للرحلة الواحدة بحسب دراسة متخصصة حول توجّهات السفر لعام ٢٠١٣. وتفوق السعوديون على الأستراليين الذين جاءوا بالمرتبة الثانية بمعدل ٤,١١٨ دولاراً والصينيين بمعدل ٣,٨٢٤ دولاراً. وشملت الدراسة نحو ١٢ ألفاً وستمئة مسافر من ٢٥ بلداً، وبيّنت أن متوسط ميزانية السفر العالمية البالغ ٢,٣٩٠ دولاراً للرحلة الواحدة مؤهل للارتفاع إلى ٢,٥٠١ دولاراً.



١٨ مليار دولار فائض

بلغ فائض ميزانية دولة الكويت للأشهر الأحد عشر الأولى من السنة المالية ٢٠١٣/٢٠١٢ مستوى قياسياً، قدر بـ ١٨,٨ مليار دينار.

٢ مليار ريال أرباح ربحية

حقق البنك الأهلي التجاري أرباحاً صافية خلال الربع الأول من عام ٢٠١٣م بلغت ٢,٣٣٢ مليون ريال مقابل ١,٩٥٤ مليون ريال خلال الفترة المماثلة من العام السابق.

٢٠ مليار جنيه

استثمارات

بلغ حجم الاستثمارات القطرية في المملكة المتحدة نحو ٢٠ مليار جنيه إسترليني (٣٠,٦ مليار دولار) يتركز معظمها في العاصمة لندن.





١٩,٠٧ مليون عاطل

سجل عدد العاطلين عن العمل في السبع عشرة دولة أوروبية زيادة تقدر بـ ٣٣ ألف عاطل خلال شهر، ليرتفع عدد العاطلين إلى ١٩,٠٧ مليون عاطل.



٨ ترليون عجز

بلغ العجز ٨,١٧ ترليون ين ياباني (٨٣,٤ مليار دولار أمريكي) في عام ٢٠١٢م، بسبب انخفاض الطلب العالمي على الصادرات اليابانية، بينما عززت زيادة الاستهلاك المحلي من الوقود واردات البلاد.

٤٪ ارتفاع

ارتفع مؤشر نيكاي للأسهم اليابانية بأكثر من ٤٪، وهو أعلى مستوى له منذ عام ٢٠٠٨.



١٧١ ألف طن ذهب

يقدر الرقم الأخير لإجمالي كمية الذهب المستخرجة الموجودة في العالم وفقاً لمؤسسة (GFMS) الاستشارية التابعة لشركة تومسون رويترز، التي تصدر بياناً سنوياً حول الذهب في العالم، بـ (١٧١) ألف و٣٠٠ طن.

٧٪ نمو صيني

سجل النمو في الصين ٧,٧٪ في الربع الأول من عام ٢٠١٣، فيما توقع الخبراء ارتفاع الناتج الداخلي إلى حوالي ٨٪.





هل من منافع لتناول القهوة ؟

أظهرت دراسة حديثة أن القهوة اليونانية قد تكون مفيدة للقلب، فهل يمكن أن تكون كل أنواع القهوة صحية كالقهوة اليونانية؟

هناك عدد كبير من الخيارات أمام محبي القهوة، حيث يمكنهم الاختيار بين الماكياتو والكابتشينو واللاتيه والاسبريسو وغيرها.

وكل يوم، يعتمد الملايين من الناس على تجنب التفكير في مسألة خصائص القهوة التي تسبب إدمانها، والتقليل من جرعة الكافيين حسب ما تقتضيه الحاجة. فهل يهتم الناس بشرب القهوة سعياً وراء فوائدها الصحية؟

في النوم. أما إذا تناول أحدهم قهوة محمصة بشكل سيء، فمن المؤكد أنه سيكون لها تأثيرات سلبية عليه».

وفي الحقيقة، توصل عدد من الأبحاث الصحية التي أجريت على مدار أعوام، إلى أن هناك فوائد تعود على الإنسان بتناوله كوبا من القهوة، وكان أحدث تلك الدراسات قد أجري على القهوة اليونانية.

حيث أظهرت دراسة نشرتها مجلة «ذا فاسكيولار ميديسن» أو «طب الأوعية الدموية» أن تناول كبار السن في جزيرة إيكاريا اليونانية للقهوة مرتبط بانخفاض معدلات خطورة إصابتهم بأمراض القلب.

هل القهوة اليونانية مميزة؟ يجري إعداد هذا النوع من القهوة داخل ما يعرف «بالكنكة»، وهي إناء صغير لصنع القهوة، وتتميز تلك القهوة بقوتها وبرغوة كثيفة تعلوها، ويمكن تحضيرها مع السكر حتى يضاف إليها المذاق الحلو، كما أنها تقدم مع كوب من الماء.

وعلى مدار أعوام، ظهر عدد كبير من الدراسات التي تبرز الآثار الصحية الإيجابية والسلبية لتناول القهوة.

وقد يضيف البعض للقهوة حليب وسكر، ويمكن لطرق التحميص المختلفة، والبهارات والأنواع المختلفة من حبات القهوة أن تضيف إلى القهوة التي يجري إعدادها مكونات كافيين مختلفة.

كما تختلف مستويات الكافيين في كوب القهوة تبعاً للإضافات التي تضاف إليها كالسكر أو شراب السكر أو الحليب، كما تختلف تبعاً لحجم الكوب. وتباين محتويات كوب القهوة أيضاً كالبروتينات والدهون والسكريات.

وإضافة إلى ذلك، يعرف عن القهوة أنها مليئة بالمواد المقاومة للأكسدة، التي من شأنها منع الجزيئات الأخرى من أن تتأكسد. كما أظهرت بعض الدراسات الأخرى أن السيدات اللاتي يتناولن كوبين أو أكثر من القهوة في اليوم، هن أقل عرضة للإصابة بالاكتهاب.

يقول «عاشق الكافيين» ويل كوربي، المدرب في مدرسة لندن للقهوة، الذي يعمل لدى شركة «ميركانتا، ذا كافاي هنترز» المتخصصة في البحث عن أنواع القهوة في العالم: «لا أرى ثمة أية مشكلة في تناول خمسة أكواب من القهوة في اليوم».

وتعد القهوة من المحفزات القوية، فقد يتعرض من يشربون القهوة كثيراً أو يتناولون كميات زائدة عن الحد من قهوة الاسبريسو، لآثار غير صحية، كالأرق والعصبية وإدرار البول والصداع.

تقول دراسة إن القهوة مفيدة للقلب، ويرى كوربي أن جودة القهوة مهمة، حيث قال بإمكانه تناول ٢٠ كوب قهوة من أجود الأنواع دون أن تظهر عليه أية أعراض. لكن ماذا سيحدث إذا ما تناول أحدهم قهوة غير معدة بشكل جيد؟

يقول كوربي: «أتناول كميات كبيرة من القهوة، ولا أتناولها إلا إذا كانت معدة بشكل جيد. ومع ذلك، لا أعاني من أية مشكلات

نظرية

٩٠/١٠٪



جاء الأستاذ ستيفن كوفي بهذه النظرية على شاكلة نظرية باريتو ٨٠/٢٠٪ للتعامل مع الضغوط ومساعدة المديرين من النوع العصبي لعلاجهم بطريقة بسيطة وفعالة، حتى يتمكنوا من القيام بوظيفتهم دون آثار سلبية على جمهور المراجعين والعاملين مع هؤلاء المديرين ذوي العصبية الزائدة وهم كثيرون في مجتمعنا العربي.

تقول النظرية إن ١٠٪ من أمور الحياة تتشكل من خلال ما يحدث لنا، والـ ٩٠٪ الباقية يتم تحديدها من خلال ردود أفعالنا، مما يعني أنه ليس لدينا القدرة على السيطرة على ١٠٪ مما يحدث لنا، لأننا لا نستطيع منع الطائفة من الوصول متأخرة عن موعدنا، أي ليس لدينا القدرة على التحكم بنسبة ١٠٪، والبقية ٩٠٪ نتحكم بها عن طريق ردود أفعالنا، أنظر حولك من قصص الحياة وستجد ما يثبت ذلك. تحدث أمور مع كل حذرنا وتعاملنا مع هذه الأمور بردود أفعالنا، تجعل بنسبة ١٠٪ تتغير، بمعنى أن أي حادث تصادم لسيارتك وطريقة ردود أفعالنا لهذه الحادثة، تجعل إمكانية السيطرة ممكنة من ردود أفعالنا لهذا الحادث، وينطبق ذلك على جميع الأمور الحياتية التي قد تثير الأعصاب لدى المديرين في بعض الأحيان.

يُصاب المديرين بهذه العصبية مثلاً نتيجة ردود أفعالهم نحو تعليقات إعلامية أو شخصية عليهم، بحيث أن هذه التعليقات فعلاً على الوظيفة وليس على الشخص نفسه. ردود الأفعال السلبية من المديرين نحو الصحافة مثلاً قد تؤدي إلى العصبية وفقدان العلاقات الإيجابية. عندما نتذكر نظرية ٩٠/١٠٪، ينعدم القلق، لأن كثيراً مما يحدث يعود لردود الأفعال، ليس إلا.

إن تأخر إقلاع الطائرة مثلاً، قد يفسد جدول اجتماعات المدير في المكان الذي يتجه إليه والعصبية، وصب جام الغضب على قائد الطائرة أو المضيف، لن يفيدك بشيء، لأن التوتر هذا يزيد التعقيد والسوء المتزايد عليك. إن معظم ما نعانى منه من إرهاق وإجهاد كما يقول ستيفن كوفي، لا مبرر له والتعامل حسب هذه النظرية سيغير حياتك ويساهم مساهمة فاعلة في القضاء على العصبية وآثارها لأن معظم ما يحدث لنا هو من صنع أيدينا، وفقط ١٠٪ مما يحدث حولنا ليس لنا علاقة مباشرة به، ويحدث مع كل ما يحيط بنا في هذه الحياة. كل مدير عصبي عليه أن يتذكر دائماً نظرية ستيفن كوفي ٩٠/١٠٪ ويتعامل مع الحياة من منطلقها.

المصدر / مجلة المدير



وهناك أسباب كثيرة تجعل الناس يحبون القهوة، وأبسطها هو مذاقها والطاقة التي تمد بها متناولها. ويقول كوربي: «تتميز القهوة بأحد أكثر النكهات تعقيداً في العالم. حيث إن التركيب الكيميائي لها يمنحك إحساساً بنكهة أكثر، إضافة إلى أنها تحوي كمية كبيرة من الكافيين، ومن ثم فإنها تعشك وتعطيك قدراً كبيراً من الطاقة».

إلا أن دراسات سابقة ربطت المستويات العالية من الكافيين بالارتفاع في مستوى الكوليسترول والارتفاع قصير الأمد في مستويات ضغط الدم. أما الآن فإن الجدل القائم حول فوائد القهوة وأضرارها قد شهد تحولاً وتغيراً كبيراً. إذ أظهرت دراسة حديثة أجرتها مدرسة هارفارد للصحة العامة أنه ما من رابط بين القهوة والوفيات. وأكد روب فان دام، الأستاذ المساعد بقسم التغذية بالمدرسة على أن «تناول ستة أكواب من القهوة لا يرتبط بمعدلات الخطورة المرتفعة للوفاة لأي سبب، أو للوفاة جراء الإصابة بالسرطان أو أي مرض يصيب القلب والأوعية الدموية. وكانت دراسة أخرى أجرتها جامعة فالينسيا في أسبانيا ونشرت في مجلة ماتبيوريتاس، قد توصلت إلى أن المعلومات التي جرى جمعها في السنوات الأخيرة قد نتج عنها مفهوم جديد عن القهوة، لا يتوافق مع ما كان منتشراً من مفاهيم حول أضرار القهوة. وتقول تلك الدراسة: «على العكس من المفاهيم التي كانت منتشرة في السابق، يبدو أن الأمراض المتعلقة بالقلب والأوعية الدموية لا ترتبط بتأثير القهوة التي يتناولها الإنسان. بل إن القهوة مرتبطة بالانخفاض في مستويات الإصابة بمرض السكري وأمراض الكبد».

بل إن القهوة لها فوائد على المستوى الاجتماعي والنفسي، حيث إن هناك جدلاً حول تأثيرها على صحة العقل. ويقول ويل كوربي: «إذا ما نظرت في الثقافة الأوروبية، يتشبط الناس عندما يتناولون القهوة، على العكس مما يحدث لهم من خمول عند تناولهم المشروبات الكحولية. فالقهوة هي وسيلة للتواصل بين الناس، وذلك هو السبب وراء حب الناس لها». وعلى الرغم من هذه الأخبار الجيدة، إلا أن العديد ممن شاركوا في تلك الدراسة يؤكدون أنه ما يزال أمامهم الكثير ليعرفوه.

زمالة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين إثراء للمعرفة

لاجتياز

زمالة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، يلزمك التجهيز لها بكم معلوماتي، وفي مجالات متعددة استعداداً لدخول الاختبار، فهي باب لإثراء المعرفة المعلوماتية في المجال المحاسبي، بالإضافة إلى المجالات الأخرى، مثل الأنظمة التجارية ونظام الزكاة وضريبة الدخل وفقه المعاملات. وبفضل الله، بعد حصولي على الزمالة تأكد لي أنها:

- قيمة مضافة للحاصلين عليها.
- مفتاح الدخول إلى عالم من المعرفة المهنية.
- طريق للنجاح في الحياة العملية.
- رمز للاحترافية والمعرفة في مجال المحاسبة والمراجعة.
- مؤشر مهم لأصحاب الأعمال للاستقطاب الوظيفي.

أود الإشادة بدور الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين التي كانت لها بصمة واضحة وجليّة على المهنة في المملكة العربية السعودية، حيث بذلت جهوداً في نشر المعرفة والثقافة المحاسبية، وعملت بكثافة على إصدار معايير المحاسبة والمراجعة التي كان أثر إصدارها جلياً على تنظيم وتوحيد المعالجات المحاسبية في المنشآت القائمة بالمملكة العربية السعودية،



عبدالرحمن بن سلمان الصويغ

والياً تعمل الهيئة وبكثافة للتحويل إلى معايير المحاسبة والمراجعة الدولية، بعد موافقة مجلس إدارة الهيئة على خطة التحول، حيث تبنت منهجية علمية لدراسة الموضوع من كافة جوانبه وأبعاده، آخذة في الحسبان كافة العوامل سواءً من ناحية محاسبية أو اقتصادية أو شرعية أو نظامية.

كما حرصت على برامج التدريب، خاصة المتعلقة باختبارات الزمالة، وبذلت ما بوسعي للتأكد من عدم منح تلك الشهادة إلا للمؤهلين، مما منحها قوة وباعتراف محلي وإقليمي ودولي، وما إعفاء الحاصلين على الزمالة من بعض الأقسام في بعض الشهادات المهنية الدولية، مثل الـ (CMA) و(CIA) إلا دليلاً على قوتها، كما حرصت الهيئة على مواكبة التطور، فقامت بتحويل اختبار الزمالة من ورقي إلى إلكتروني في فترة وجيزة من بعد موافقة مجلس إدارة الهيئة على ذلك المشروع.

وأنا بدوري، أنصح حديثي التخرج بالسعي للحصول على الشهادات المهنية، لتكون سلاحهم في معترك الحياة المستقبلية التي تتسم بالتنافس والتحدي، ولا أعني أن الوقت قد فات على من لم يحصل عليها من أصحاب الخبرات حيث خبراتهم ستكون داعمة لهم للحصول عليها. •

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

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9

العربية 123456789

الأرقام العربية هي التي يستخدمها الغرب الآن لأنهم اقتبسوها من الأندلس

الهندية ١٢٣٤٥٦٧٨٩

الأرقام الهندية تلك التي نستخدمها نحن في الوقت الحاضر لأنها سادت في منطقة الشرق

أول كتاب عن المحاسبة

لوكا باتشولي نشر أول كتاب عن المحاسبة، وهو يعد «الأب لمهنة المحاسبة». لوكا باتشولي هو عالم رياضيات إيطالي، ولد في بورغو سان سيبولكو، تسكانيا، نحو منتصف القرن الخامس عشر؛ مات في الغالب مباشرة بعد العام ١٥٠٩. قليل هو المعروف عن الحقائق التي تتعلق بحياته. ونجح في أن يصبح أستاذ رياضيات. وكان في ميلانو مع ليوناردو دا فنشي في بلاط لودوفيكوسفورزا (الملقب بلويس المغربي أو الأسمر) حتى الغزو الفرنسي. السنوات الأخيرة من حياته قضاها في فلورنسا وفينيسيا. كتاباته العلمية كانت القاعدة لأعمال علماء رياضيات. في عمله الأول تناول مسائل الرياضيات والجبر والنسبة والتناسب (باللاتينية: Summa de Arithmetica. Geometria. Proportioni. et Proportio -)، وكتبه في فينيسيا عام ١٤٩٤. كتب كثيراً عن كتابات ليوناردو دا بيزا (فيبوناتشي) على نظرية الأعداد، وتطبيق الجبر على الهندسة، والمعالجات لنظرية الاحتمالات.



لوحة تظهر باتشولي ويعتقد أنها للرسام ياكوبو دي بارباري.

• هل تعلم أنه كان
للحمام الزاجل
إدارة خاصة في
البريد في العهد
العباسي؟



• هل تعلم أن
العرب قديماً
كانوا يطلقون
على الذهب اسم
الاصفر الرنان؟



• هل تعلم بأن
الجسم البشري
يتكون من ٢٠٦
قطعة عظم؟

• قال لقمان الحكيم لولده : يا بني . إذا افتخر الناس
بحسن كلامهم فافتخر أنت بحسن صمتك .
• علمتني الحياة أن الصدق والأمانة هما أرقى
الصفات التي يتمتع بها الإنسان .
• الصمت زين والسكوت سلامة ، فإذا نطقت فلا تكن
مكثراً .
• ما ندمت على سكوتي مرة . ولكن ندمت على الكلام
مراراً



• لا تخف من مواجهة الحياة ، فإن بدا عليك الخوف زادت عليك
الصعاب .
• الشيطان يجعل من النزاع التافه عراكاً دائماً .
• الصداقة الوفاء ، وأجمل ما في الوفاء الأمل .
• الكلام الطيب يحفظ المودة بين أفراد المجتمع .

V طرق توفر انطباعاً جيداً عند إجراء مقابلة وظيفية

بقلم: نيل أماتو*

إن إعطاء انطباع أولي قوي يعد أمراً مهماً عند إجراء مقابلات للاختيار لوظائف العمل.

هذا المنصب»، وينبغي أن يقول ذلك بكل إخلاص.

يجب أن يستعد المرشحون لأنواع مختلفة من المقابلات التي تجريها مختلف الإدارات. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يركز المدير التنفيذي بالإدارة المالية على مجموعة من المهارات تختلف عن تلك التي يركز عليها مدير الموارد البشرية. إن أغلبية المقابلات التي يجريها المديرون الماليون يكون التركيز فيها منصباً على التأكد من كفاءة الشخص. فإذا كانت المقابلة يديرها فريق من مسؤولي التوظيف أو الموارد البشرية، فينبغي على المرشحين أن يظهروا، بالإضافة إلى الكفاءة، أن لديهم خططاً للتطوير الذاتي ويرغبون في تحسين مساهمهم المهني ولديهم مهارات التقنية المطلوبة.

سبع طرق تساعد في إعطاء انطباع جيد

قبل أن تبدأ المقابلة، ينبغي على الباحثين عن العمل، خلق صلة تواصل وإلفة مع الشخص الذي يجري المقابلة، من خلال المصافحة والترحيب بتعبير حميمي. النصائح التالية توضح كيفية الاستعداد الذي يجعل الانطباع الأولي جيداً:

١. الوصول لموقع المقابلة في الوقت المحدد. وكما قال أحد المديرين الماليين (CFO) مؤخراً: «إذا لم تصل إلى موقع المقابلة قبل عشر دقائق من الموعد، فإنك تعد متأخراً». حتى إن كان تأخيرك عن الموعد لا يتجاوز دقيقة أو دقيقتين، فإن

أظهر استطلاع أجرته شركة (A - COUNTEMPS)، المتخصصة في توظيف المحاسبين المهنيين على نطاق العالم، أن غالبية الأشخاص الذين يجرون المقابلات للباحثين عن العمل، يتشكل لديهم رأي إيجابي أو سلبي عن الأشخاص المرشحين للعمل في غضون ١٠ دقائق من بداية المقابلة. هنالك عدد قليل جداً من مديري الموارد البشرية (١٠٪) يمكن أن تتجاوز فترة انتظارهم ٢٠ دقيقة للوصول إلى هذه المرحلة. وإدراكاً لهذه الحقيقة، يجب على الباحثين عن عمل أن يكونوا متبهرجين لذلك ومتأهبين له قبل دخولهم مكتب المقابلة. هناك ثلاثة أسئلة رئيسية تدور بأذهان الأشخاص الذين يجرون المقابلات ويبحثون لها عن إجابة خلال نقاشهم مع المرشحين. وهذه الأسئلة هي: «هل يمكنهم القيام بالمهمة المعنية؟»، «هل تتوافر لديهم رغبة حقيقية في هذه المهمة؟»، و«هل يمكنني العمل معهم؟»

إن أول سؤال يتذكر مديرو التوظيف إجابته، في المرحلة المبكرة من المقابلة، هو السؤال الأخير. لهذا السبب يكون من المهم لطالب الوظيفة أن ينشئ علاقة مريحة مع الشخص الذي يجري المقابلة. وينبغي أن ينطوي لب المقابلة على تحديد ما إذا كان المرشح يستطيع القيام بالمهمة المعنية. كما ينبغي أن ينطوي الجزء الأخير من المقابلة على تحديد ما إذا كان المرشح يرغب هذا المنصب. عندما يصل الشخص إلى نهاية المقابلة، فإن الجملة الأولى التي يجب عليه قولها هي، «إنني أرغب حقاً في

ذلك ينعكس سلباً عليك. يجب أن تحدد خط مسارك جيداً، خاصة إذا كان موقع المقابلة غير مأثوف لديك. خطط للوصول في وقت مبكر، ولكن ليس في وقت مبكر جداً. إن اقتحام المكتب في الساعة ٩:٤٠ لإجراء مقابلة موعدها الساعة ١٠:٠٠، ينم عن عدم الاكتراث أو الاهتمام ببرنامج عمل الشخص الذي يجري المقابلة معك. ٢. كن متحمساً، لكن لا تتجاوز الحدود المعقولة. من المهم أن تظهر اهتماماً حقيقياً بالوظيفة وبالأسئلة التي تطرح عليك، لكن دون مبالغة.

٣. قم بإعداد نسخ من سيرتك الذاتية وغيرها من المواد الأخرى التي تكون مطلوبة في مثل هذه الحالات. وإذا كان قد قدمت لك قائمة بأسماء الأشخاص الذين سوف تتحدث إليهم، فمن الأفضل



فعل غير موفق، خاصة إذا حدث أمام مدير التوظيف قبل أن يتشكل رأيه بشأن طالب الوظيفة.

٧. كن جاهزاً فيما يتعلق بإعداد الأسئلة الخاصة بك. إن إعداد مثل هذه الأسئلة جيداً، سوف يظهر أنك قد أجريت أبحاثاً وأنت كنت تفكر بجدية بشأن هذا المنصب. فإذا طرح الشخص الذي يجري المقابلة على طالب الوظيفة السؤال التالي: "هل لديك أي أسئلة؟" وكانت الإجابة بـ(لا)، فتأكد أن المقابلة قد انتهت في غير صالحك. ●

×نقل بتصرف من مجلة المحاسب الإداري الدولي
المجاز الصادرة في سبتمبر ٢٠١٢

يجب أن تتأكد أنك قد تمرست تماماً على إجابتيهما، هما : لماذا أنت راغب في هذا المنصب؟ لماذا تتطلع لتترك وظيفتك الحالية؟

٥. تجنب أكل الأطعمة ذات الروائح النفاذة قبل المقابلة، كالثوم وماشابهه. لكن لا بد من أن تأكل شيئاً؛ فسوف تحتاج إلى الطاقة. وبغض النظر عما تختاره من طعام، يستحسن أن تتحقق من نظافة أسنانك، ولا تنسى أن الابتسامة، التي تظهر من خلالها الأسنان، هي مهارة أخرى تحتاج إليها لإعطاء الانطباع الجيد.

٦. راقب اللغة التي تتحدث بها. فهذا أمر بدهي، لكننا نجد بالنسبة لبعض الأشخاص عندما يسترسل أحدهم في الحديث بحماس، ربما تخرج منه، دون قصد، بعض الكلمات غير المناسبة، وهو

أن ترسل إليهم هذه المواد مسبقاً بالبريد الإلكتروني. فهي طريقة سهلة للتأكد من عدم نفاذ النسخ التي لديك، كما أن ذلك يوفر أيضاً فرصة استعداد بالنسبة لهؤلاء الأشخاص.

٤. التركيز على التمرس. في الأيام التي تسبق المقابلة راجع عدة مرات إجاباتك عن أكثر الأسئلة التي تتوقع أن يطلب منك الإجابة عنها. ثم ردد هذه الإجابات بصوت عال. ويفضل أن تلعب هذا الدور مع أحد اصدقائك أو شخص آخر له خبرة في هذا المجال حتى يتمكنوا من تقديم ملاحظات على إجاباتك. إذا كنت تواجه صعوبة في التمرس على واحدة من الإجابات ، فيمكنك كتابة أو طباعة إجاباتك، ثم تمرس بعد ذلك على الكلمات التي واجهتك فيها صعوبة. هنالك سؤالان،

الإدارة علم و فن

ضع بدائل معقولة

ما هي الخيارات الممكنة المتاحة أمامك، ضع أكبر عدد ممكن من البدائل. عند ما تبحث عن مكان جديد للمكتب، فإنك ستجهد نفسك بالتفكير بالبدائل المتوافرة. وكذلك عندما تريد أن توظف مساعدا جديدا فإنك ترغب أن يقوم عدد كبير من المؤهلين بتقديم طلباتهم لهذه الوظيفة. لكنك سوف تفرز الطلبات وتقلص عددها إلى رقم معقول.

قم بفحص البدائل

قم بفحص كافة البدائل بما يتناسب مع قائمة متطلباتك. وعندما لا يلبي البديل - ولو واحدا من هذه المتطلبات - فأرفضه، إلا إذا كان بالإمكان تعديل المتطلبات

قم بتقييم البدائل

قارن المزايا المطلوبة والمتوافرة في البدائل المعروضة، وأعط كل واحدة من هذه المزايا درجة نسبية.

قارن بين البدائل

اجمع عدد نقاط المزايا المتوافرة في كل واحد من البدائل وقارنها بشكل موضوعي بناءً على متطلبات القرار الذي سوف تقوم باتخاذ. إن البديل الذي يحصل على أكبر عدد من النقاط، سيكون هو اختيارك المبدئي. قم باختيار هذا الخيار المبدئي لتعرف النتائج المترتبة عليه، تطلع إلى المستقبل وأجب السؤال التالي (إذا قمنا بتطبيق هذا الخيار المبدئي، فما هي الأشياء المرجح حدوثها؟). تخيل نفسك تتعايش مع هذا القرار بعد أسبوع، الشهر القادم، العام القادم، أو إلى أبعد من ذلك، وما هي الانطباعات الطيبة التي تحس بها إزاءه؟ وبالعكس هل يعجبك ما تراه بشكل عام؟

اتخذ قرارك النهائي

إذا كانت نتائج الخيار المبدئي جيدة كما جاءت في الخطوة السابقة، فقم بتطبيقه. وإذا لم يكن ذلك الخيار هو ما تريده، انتقل إلى الخيار التالي في عدد النقاط التي سجلتها، وإذا لم تجد خياراً مناسباً بين الخيارات التي سجلت نقاطاً عالية، فارجع ثانية إلى الخطوة رقم واحد وابدأ من جديد.

المصدر : مجموعة إدارة الموارد البشرية
http://x-faster.com

اعرف الموارد الأخرى المتاحة لديك

إذا كان قرارك يتطلب الأموال والمواهب والوقت والمعدات والمواد، فعليك أن تعرف كم منها متوافر لديك؟ وهل بإمكانك أن تحصل على المزيد إذا احتجت لذلك؟ من أين ستحصل عليها؟ ومتى؟

حدد متطلبات القرار

ما هي الشروط التي يجب توافرها لاتخاذ القرار؟ مثلاً إذا كنت تفكر بقبول وظيفة جديدة، هل هناك حد أدنى للراتب الذي تقبل به؟ هل هنالك أماكن لا يمكن أن تقبل العمل بها.

حدد المزايا المطلوبة

إن متطلبات القرار هي (ما يجب توافره) والمزايا المرغوب فيها هي (ما تريد تحقيقه) ما هي الشروط التي من المهم توافرها وفي ذات الوقت ليست ضرورية تماماً؟ مثلاً قد ترغب في وظيفة مشرف ولكنك ترفض دون المسؤولية المرافقة لها ولكنك لن ترفض عرضاً يعتبر كالحلم بالنسبة لك إذا كان يلزمك بالإشراف على الآخرين.

ضع أولوياتك للمزايا المطلوبة

ليست كل المزايا بالأهمية نفسها. لذلك بين أهميتها النسبية بإعطائها وزناً معيناً من المجموع الكلي للمزايا.

لأخذ القرار السليم - خطوات يجب اتباعها وهي:

قم بتحليل الموقف

ما هي الظروف المحيطة بالموضوع الذي تريد اتخاذ قرار بشأنه؟ ما هي الظروف المواتية؟ وما هي الظروف المعاكسة؟ وما هي الظروف التي لم تتضح بعد؟ ما هي بالضبط الأسباب التي خلقت الحاجة إلى اتخاذ القرار؟

حدد هدف القرار

لماذا ستخذ هذا القرار؟ ماذا تأمل أن تكسب؟ أكمل الجملة التالية : كيف.....؟ على غرار: كيف أختار أفضل عرض عمل؟ حدد مقدار النتائج المتوقعة . تخيل أن القرار قد اتخذ. فما هي الشروط الجديدة الموجودة الآن؟ هل هذا هو ما تحتاجه فعلاً؟ لا يمكنك أن تتأكد من نوعية القرار المتخذ دون أن تكون قد أعطيت الهدف قيمة يمكن قياسها - كيف يمكننا أن نخفض نسبة الهدر في شركتنا إلى ٥٠٪ مما هو عليه في الشركات الأخرى؟

ادرس المعلومات المتاحة لديك

إن نوعية أي قرار مرتبط مباشرة بنوعية المعلومات المتوافرة عند اتخاذ القرار. عليك تجميع قدر ما تستطيع من المعلومات من الموظفين ومن المنافسين والخبراء ومن الملفات والنشرات.



كيف تصبح نجماً في عملك؟

فيما يلي الإستراتيجيات التسعة التي تساعد النجوم في التفوق على غيرهم من الأشخاص العاديين.

التكيف مع الآخرين
التخلي عن الأنانية، والسعي نحو مساعدة المديرين وغيرهم من الناجحين في أعمالهم

القيادة
القدرة على التأثير بصورة إيجابية على العاملين بالمنظمة، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

الإدارة الذاتية
التركيز دائماً على أهم الطرق التي تضيف قيمة للعمل ووضع الأولويات بناءً على ذلك.

الحنكة الإدارية
استعمال الفطنة والذكاء داخل دوائر النفوذ والسلطة بالمنظمة.

مهارات العرض والتقديم
اظهر قدرتك على التأثير بصورة إيجابية على الجمهور المستهدف .

المبادرة الشخصية
ابتكار مهمات جديدة لم يتناولها أحد من قبل؛ لملء الفراغات أو أوجه القصور الموجودة في المنظمة.

إنشاء شبكة عمل
القدرة على تكوين علاقات مع مجموعة من الأشخاص ذوي الخبرة في المجالات المتخصصة. المنظور

رؤية الصورة ككل، وليس من زاوية واحدة فقط. كيف ستعامل مع الوضع الذي أنت فيه الآن إن كنت أنت رب العمل؟

العمل الجماعي
ساهم في إنجاح مجموعات وفرق العمل التي تنتمي إليها واجعل من نفسك عنصراً يزيد من تأثيرها وفعاليتها.



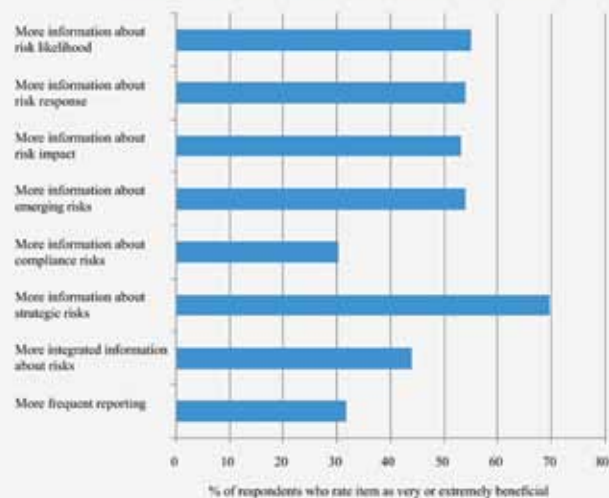
RISK-REPORTING IMPROVEMENT OPPORTUNITIES

The results of our study suggest that there are a number of opportunities to improve the nature and extent of risk information provided to the board. Without the information they need and desire, boards are left to sort through a series of reports and try to make educated predictions about the risks. We asked board members to identify the types of information that they need to perform their oversight role. As Figure 5 shows, 70% reported it would be either extremely or very beneficial to receive more information about strategic business risks. By comparison, only 30% reported that it would be either extremely or very beneficial to receive more information about compliance risks. These results further suggest the need to integrate business strategies into the risk management process.

In addition, more than 50% of the respondents believe more information about emerging risks, risk impact, risk response, or risk likelihood would be very or extremely beneficial. These responses suggest that boards desire more information that will help them understand the significant organizational risks and related responses.

Pressure on the boards of directors of publicly traded companies to perform increased oversight in the area of risk management will continue to rise. Boards and senior management should become more proactive in asserting the board's role for ERM oversight and determining the appropriate risk-reporting information. Our study examined the current status of risk management—specifically, how companies report risk information to the board. Using the four components of COSO's *Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage* as a framework for the study, we found that there is significant opportunity to strengthen risk management and

Figure 5: Risk Reporting Improvement Opportunities



the linkage to organizational strategy. Overall, the results suggest that boards do not receive sufficient information about risk management processes and residual risk exposures to effectively and efficiently perform their oversight duties as stakeholders expect. Interestingly, the respondents' collective perceptions suggest that many boards possibly are not fully aware of what they "do not know." Accordingly, there is a great opportunity for risk managers to continue evolving ERM processes to help boards perform their oversight role more effectively.●

Brian Ballou, Ph.D., is the Ernst & Young Professor of Accountancy and codirector of the Center for Business Excellence at Miami University in Oxford, Ohio. He can be reached at (513) 529-6213 or balloubj@muohio.edu.

Dan L. Heitger, Ph.D., is professor and codirector at the Center and is an IMA Member-at-Large. You can reach him at (513) 529-6213 or heitgedl@muohio.edu.

Dale Stoel is an assistant professor in the department of accountancy at Miami University. You can reach Dale at (513) 529-6222 or stolid@muohio.edu.

The authors thank KPMG LLP and the firm's Audit Committee Institute for its help in developing and administering the study to its membership.

ENDNOTES

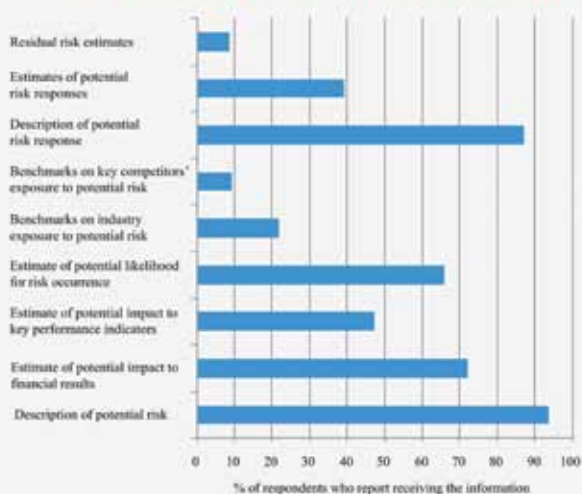
- 1 Securities & Exchange Commission, Release Nos. 33-9089; 34-61175; IC-29092: Proxy Disclosure Enhancements, SEC, Washington, D.C., 2009.
- 2 KPMG, The Audit Committee Journey: Adapting to Uncertainty, Focusing on Transparency, 2010 Public Company Audit Committee Survey, KPMG, New York, N.Y., 2010.
- 3 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage, COSO, New York, N.Y., 2009.
- 4 National Association of Corporate Directors (NACD), Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Risk Governance: Balancing Risk and Reward, Washington, D.C., 2009.

One challenge in developing a portfolio perspective of risks is that each business segment may have different approaches to defining and measuring risks that suit their individual business models but inhibit ERM. Refining risk management processes and consistency in applying across business units should enable organizations to report on a more integrated set of risks. Similarly, integrating risk reporting across risk types, such as strategic risks, operational risks, or compliance risks, ensures that resources are distributed properly and helps boards understand the interconnectivity of risks across risk types (e.g., strategic risks often correlate with operational or compliance risks).

COSO ITEM IV: BE APPRISED OF THE MOST SIGNIFICANT RISKS

Effective oversight requires that boards understand inherent risks, including their associated likelihoods and impacts, as well as the associated processes and costs for responding to them. Figure 4 shows that almost 94% of our respondents receive a description of the potential risks, but the percentage of respondents receiving key measures about the risk exposure ranges from 72% who receive estimates of potential impact to financial results to 9% who receive benchmarks about key competitors' exposure to the potential risk.

Figure 4: Risk Information Reported to Boards of Directors



Overall, these results suggest that risk-information reporting is in its early stages because the most common information is descriptions of risks and responses and financial impacts. As Figure 4 shows:

- 47% receive estimates of impact to key performance indicators,
- 9% receive benchmark data on key competitors' exposure to risks, and
- 9% receive residual risk estimates (inherent risks adjusted for impacts of risk responses).

It is unclear how boards are able to consider the appropriateness of risk responses without understanding how risks impact key performance indicators (KPIs) or the residual risks after accounting for risk responses. Further, as the risk management processes continue to mature, we believe that boards will need to better understand the impact on KPIs. This perspective is similar to the NACD's first principle, which states: "Understand the company's key drivers of success." Without understanding the effects of potential risks on



business drivers, organizations will have a difficult time understanding interactions between risks that impact similar business activities. Also, boards will need a better understanding of the industry and key competitors' exposures to similar risks to determine when a company should investigate partnerships for risk-response strategies.

An NACD principle for effective oversight is to "Encourage a dynamic and constructive risk dialogue between management and the board, including a willingness to challenge assumptions." This principle indicates that the board should use its collective experience to assess underlying assumptions and understand the range of potential residual risk exposures. We focus on sensitivity analysis information as a potential method for senior management to use to initiate these discussions with the board about underlying assumptions, yet we found that 47.6 % of the respondents do not receive any sensitivity analysis or possess an understanding of how different business scenarios may impact risk estimates. We believe that for boards to exercise their oversight responsibility fully, they should be more aware of the potential changes in risk estimates that are the result of differing assumptions and changes in the anticipated scenarios.

The NACD principles also suggest that boards should "Consider emerging and interrelated risks: What's around the next corner?" The focus on emerging risks is intended to provide management and boards with time to consider and refine potential responses. Of our respondents, 56.5% do not specifically consider these emerging risks—i.e., they treat them like all other risks. One concern with this approach is that emerging risks often are considered to have a lower likelihood, which probably prevents them from being significant enough to reach the board.

Table 2: Discussion Between Management and BOD about Risk Management Practices

What information about the risk management process does management provide to the board?	
Risk identification framework/methodology	65.9%
Risk likelihood and impact estimation approach	51.9%
Risk-prioritization approach/methodology	49.6%

about risk information and reporting, informal discussions about risk appetites may be occurring. Without a formal written risk-appetite statement, however, the organization may be inconsistent in its communications with various stakeholders about the types and levels of acceptable risks.

COSO ITEM II: UNDERSTAND PRACTICES

Because the board provides oversight for risk management, it needs to understand management's process enough to assess and respond to significant risks. To develop this understanding, the board can periodically discuss—and challenge—the major assumptions and underlying procedures management uses to develop and implement its ERM process. If management is unable to effectively communicate its process for assessing and responding to significant risks, the board has no other choice but to infer what the processes might have been or, worse yet, assume that the processes were effective when in reality they were not.

Effective boards should understand how a company identifies and manages risk. For example, did the company identify subprime mortgage risks within the banking industry but manage it improperly? Or were the processes not effective at identifying the significant risks and raising them to the board's attention? Additionally, the board would need to understand how management developed the estimates of risk likelihood or potential impact. Some risk types often can be quantified and modeled, but others are difficult to quantify and thus assessed more subjectively. Understanding the varying precision across risk-estimation procedures should impact the board's confidence about the reliability of the risk information and the set of strategic actions that management should pursue.

We also believe that the board should be concerned about management's risk-prioritization approach because it typically sees only the most significant risks. Prioritization often involves assessing the likelihood and impact for identified risks, yet organizations use other approaches as well. Boards should understand how significant risks are assessed, prioritized, and filtered before they reach them. Further, are risks assessed or prioritized differently across risk categories—strategic, operational, reporting, compliance, etc.? The board should have a process for identifying and assessing emerging risks or possible crisis-oriented risks that have a large potential impact but low likelihood of occurring.

Our results found that 15% do not receive any information from management about the organization's risk management practices, which suggests that the board has not requested the information or that management has chosen not to provide it. In either case, the board is viewing information about organizational risks without the facts needed to understand the precision of the measurements. As Table 2 shows, from two-thirds to half of our respondents receive information about risk-identification frameworks, risk likelihood and impact estimation approach, or risk-prioritization methods. Only 30% receive

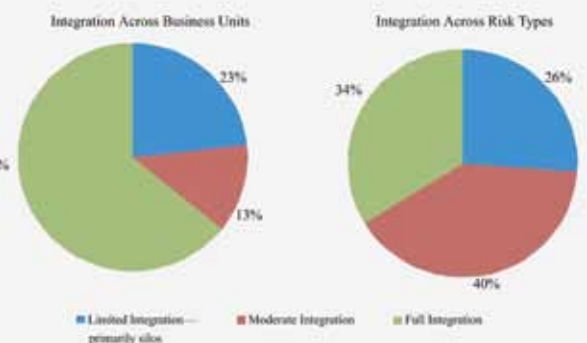
information about all three areas of the risk management process. These results suggest that the board receives limited information about the process, which hampers its ability to oversee risk management effectively. For example, the risk-identification process should define key risk management terms to ensure that all members of the organization are considering the same issues. Without such definitions, risks might not be detected or reported sufficiently across levels of management in addition to the board.

COSO ITEM III: REVIEW PORTFOLIO RISKS

Considering and managing risks from a portfolio perspective should aid organizations in developing an integrated view of risk management. The portfolio perspective compares assessed risks collectively to overall risk appetite as opposed to considering each risk uniquely. Given that our results reveal that only 12% of respondents discuss formal risk-appetite statements, we believe that boards probably are not considering risks from a portfolio perspective across the enterprise, which leads to an inability to realize the full benefits of an effective ERM process. Within our results, we found insights suggesting that organizations are working toward integrating their risk management reports and developing an enterprise view of risk management.

Our results also suggest that boards generally perceive that risk information is timely, with more than 60% reporting that they discuss business risks either monthly or quarterly. Such discussion is a starting point toward moving to a portfolio perspective, but this perspective requires integration of all business units and all risk types, including strategic risk, compliance risk, operational risk, etc. As risk management matures, being able to examine risks in relation to each other is critical in order to assess whether resources have been allocated in the most efficient way when managing risks. Figure 3 indicates that organizations fully integrate risk information across business units (64%) more frequently than across risk types (34%).

Figure 3: Level of Integration of Risk Information Presented to the Board



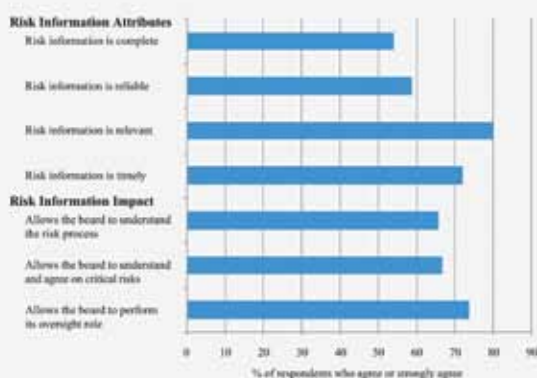
two-thirds of the board members rated the risk information they receive as effective for understanding risk and risk management processes as well as for performing their risk-oversight role. This result suggests a potential gap between the perspective of board members and oversight organizations (COSO and NACD) about the roles and responsibilities associated with organizational oversight. Accordingly, our results suggest a need for greater definition of board roles and stakeholders' expectations and for increased training of boards and organizations on what constitutes effective risk management oversight and processes.

BOARD PERCEPTIONS

One primary responsibility of boards is to provide risk oversight, but their ability to perform this function is limited by the quality of information they receive. We asked board members to assess the general attributes of the risk information and to assess the usefulness of that information.

As Figure 1 shows, respondents report that the attributes of risk information are of sufficient quality, with more than 70% considering the risk information timely and relevant. When considering reliability and completeness of the information, we find a slight reduction in board members' perceptions. Follow-up discussions with board members who did not participate in the survey suggest that one possible reason for this perception is that current risk information generally may be too focused on compliance and operational risks and not focused enough on corporate strategy. We believe that these results highlight the importance of communication between boards and senior management about the appropriate information for them to receive. Within the NACD principles of effective oversight, the importance of communication between the board and senior management is to ensure that the board receives the needed risk information and is able to process it effectively.

Figure 1: Board Member Perceptions of Risk Information



Overall, board members perceive that current risk-reporting information is allowing them to perform their oversight role adequately. We found that more than two-thirds of board members agree that the risk information aids the board (allows the board to perform its oversight role, understand and agree on critical risks, and understand the risk management process), which is a higher percentage than we might otherwise expect given the current economic climate and elevated reporting of business failures. In addition, other surveys in the area of ERM suggest that many organizations are still working to

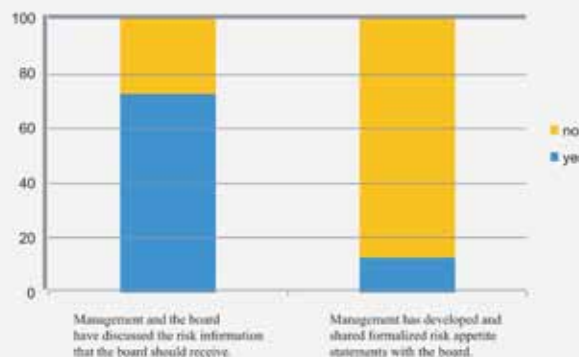
develop and evolve their ERM processes. Collectively, these results indicate that boards might need to assist management more actively in linking risk information with critical business drivers to identify where they are and are not receiving the appropriate information.

COSO ITEM I: DISCUSS RISK MANAGEMENT PHILOSOPHY AND APPETITE

To strengthen the risk management process, the first component of COSO's structure is for the board and management to develop a shared understanding of the organization's risk philosophy and appetite. It is critical to align expectations because the board's role is to provide the stakeholders' view to management, and, without the discussions, the potential exists for management to stray from stakeholder preferences. Similarly, the NACD defines one of its principles for effective oversight as: "Work with management to understand and agree on the types (and format) of risk information the Board requires." Although the specific NACD principle may be more operational, we believe the reporting information provides a basis for discussion about the philosophy and risk appetite.

Based on the COSO component and the related NACD principle, we surveyed board members about the effectiveness of risk discussions between the board and senior management regarding two critically important aspects of risk management: (1) defining the board's role and information it requires to perform its oversight duties and (2) developing risk-appetite statements that define specific risk tolerances. We found that 72% of the respondents indicate that management and the board have formally discussed the risk information the board should receive (see Figure 2). This result suggests that the board and management have initiated dialogue about how to integrate the board's expertise and oversight responsibilities within the ERM process.

Figure 2: Management and Board Discussion of Risk Philosophy



We also examined the effectiveness of discussions between boards and senior management based on the existence of risk-appetite definitions. COSO describes the risk-appetite statements as including four elements: existing risk profile, risk capacity, risk tolerance, and desired level of risk. Only 12% indicate that management has developed and shared a formal risk-appetite statement with the board. This finding suggests that evaluating a specific risk might be difficult for management, particularly ascertaining whether it is aligned with stakeholder expectations. Based on the high level of respondents indicating general discussions between the board and management



company has not or cannot share the information about activities related to risk identification, estimation, or prioritization. Better understanding of these processes may enable boards to use the information they are provided and assist organizations to develop robust processes that capture critical risks.

- Organizations are moving toward an enterprise view of risk management by integrating risks across business units and risk types. Integrating risks is critical to ensure appropriate prioritization and use of limited resources. Without defined risk appetites, however, organizations must continue to examine each risk individually as opposed to using a portfolio approach.

- Boards are not sufficiently informed regarding key risks and potential responses. Risk impact information is focused on short-term financial results and does not identify the impact to potential business drivers. Similarly, risk information is focused internally. Management does not use the information to consider the impact on key competitors or industry partners who may be able to assist in resourcing potential responses. In addition, risk-response information fails to consistently provide insights into costs and does not generally define the residual risk that an organization may encounter.

The most surprising result from our study, however, is that more than

Table 1: Risk Information Respondents

Industry Analysis		Size (by revenue) Analysis	
Financial Services	27%	Greater than \$5 billion	16%
High Tech	15%	Between \$1 billion and \$5 billion	29%
Healthcare	12%	Between \$500 million and \$1 billion	19%
Manufacturing	11%	Between \$250 million and \$500 million	14%
Other	35%	Less than \$250 million	22%

How Boards of Directors Perceive Risk Management Information

BY BRIAN BALLOU, PH.D.; DAN L. HEITGER, PH.D.; AND DALE STOEL, PH.D.

With risk management becoming a greater area of focus for BOARDS of DIRECTORS, both COSO and the NACD have released white papers intended to help companies improve risk management processes and better facilitate cooperation between senior management and the BOARD in managing risk.

A Survey of current directors of publicly traded companies examines the type and quality of risk information they receive from management.

As organizations struggle to compete in the emerging real-time global marketplace of the 21st Century, boards of directors for publicly traded companies face rising pressure to increase oversight in risk management. The Securities & Exchange Commission (SEC) recently expanded the requirements by calling for organizations to disclose the board's involvement in oversight for risk management.¹ In addition, multiple stock exchanges, including the New York Stock Exchange, added risk management governance requirements for boards of directors of listed companies. Such requirements and other mechanisms, including workshops and "colleges" for board members, have led boards to recognize the need to play a greater role in risk management. Auditors are also concerned. The KPMG Audit Committee Institute's 2010 Public Company Audit Committee Member Survey indicated that audit committee members' top concern was risk management, specifically the issues surrounding velocity of risk events and the link between strategy and risk.²

The increased need for the board to oversee enterprise risk management (ERM) raises the question of how to best perform this role. To help boards strengthen their involvement, the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) and the National Association of Corporate Directors (NACD) released some white papers. COSO released *Effective Enterprise Risk Oversight: The Role of the Board of Directors and Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage*, which provides four key areas where "senior management can work with its board of directors to enhance risk oversight and strategic value."³ The report of the NACD Blue Ribbon Commission, *Risk Governance: Balancing Risk and Reward*, identifies 10 principles of effective risk oversight. They include general business-oriented principles (i.e., understanding the company's key drivers of success) and principles focused specifically on internal risk management practices (i.e., periodically assess the board's risk-oversight processes)⁴.

RISK INFORMATION SURVEY AND RESPONDENTS

The NACD principles of effective oversight and COSO's key areas of board/management integration share many similarities and clearly focus on the need for communication and improved reporting on enterprise risks. As these white papers provide principles and guidance only, the question remains regarding how well board members, particularly those of publicly traded companies, believe their organizations are implementing the guidance from NACD and COSO as well as the quality of the risk information they are receiving. To find out, we designed a survey to understand the current state of risk-reporting activities in such a way that results could be interpreted using the four key areas in COSO's *Strengthening Enterprise Risk Management for Strategic Advantage* and NACD's related principles. The results indicate how board members perceive the nature and extent of the risk management information that they receive from management.

Because prior research suggests that risk oversight is generally a function of the audit committee, we partnered with KPMG's Audit Committee Institute (ACI) to create and administer to its members a unique survey focused on risk information. The 125 respondents (all members of ACI) are current directors of publicly traded organizations and represent a wide set of business sizes and a variety of industries (see Table 1).

Our survey found wide disparity in the types and perceived quality of information regarding organizational risks. Key highlights include:

- Few organizations have developed risk-appetite statements successfully. These statements provide guidance on the types and levels of risk that an organization will undertake, and the statements provide a method to align stakeholder perspectives with internal management decisions.
- Boards have limited information about the actual ERM practices—either the board does not request the information, or the



We believe our modified approach can be justified in two ways. First, it explicitly recognizes the importance of having transfer prices that comply with tax law. Country regulations limit the range of transfer prices that autonomous division managers may charge while still satisfying the arm's-length standard. Pricing at capacity correctly emphasizes that compliance with international tax regulations takes precedence over unconstrained managerial autonomy.

The second justification addresses the issue of the firm's economic efficiency. The management accounting theoretical approach relies on a short-term differential costing model to determine whether goods should be purchased internally or externally, but it ignores the strategic question of whether the firm should be a supplier in the first place.⁸ Market-based transfer prices offer the company more guidance on its use of capital in the long term because goods transferred at prices competitive with the market will better reflect each division's contribution to the company's overall profitability. This occurs as each division seeks its most favorable supplier. An internal seller cannot gain a market advantage through the use of short-term pricing strategies based on differential costs alone. Market prices thus provide a better indication of long-term optimal use of investment capital.

Globalization of world markets calls for changes in the way that managers set transfer prices. It is no longer sufficient that they understand the economic effects of intracompany transfers on the division and the company. Rather, tax law becomes the driver for pricing internal transfers. As long as management accounting relies on a theoretical economic model, it ignores these issues and fails to appropriately guide multinational managers. Now that host countries aggressively enforce arm's-length standards, division managers and support staff must recognize the need for compliance, regardless of the most favorable price for short-term profits. A modified approach that treats all international transfers as if the selling division were at full capacity accomplishes this objective in a straightforward way. ●

Laurel Adams, Ph.D., is a visiting assistant professor of economics at Northern Illinois University in DeKalb, Ill. She can be reached at (815) 753-6971 or ladams5@niu.edu.

Ralph Drtina, Ph.D., is professor of accounting and management at the Crummer Graduate School of Rollins College in Winter Park, Fla. You can contact him at (407) 6462344 or rdrtina@rollins.edu.

ENDNOTES

1. Michael W. Maher, Clyde P. Stickney, and Roman L. Weil, *Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods and Uses*, 10th ed., Thomson/South-Western, Mason, Ohio, 2008; Jerold L. Zimmerman, *Accounting for Decision Making and Control*, 5th ed., McGraw-Hill, Boston, Mass., 2006.
2. Joseph M. Cheng, "A Breakthrough in Transfer Pricing: The Renegotiate-Any-Time System," *Management Accounting Quarterly*, Winter 2002, pp. 1-8.
3. Maher, Stickney and Weil; Zimmerman.
4. Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura, and S. Mark Young, *Management Accounting*, 5th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J., 2007.
5. Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, *Management Control Systems*, 12th ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, Mass., 2007.
6. Ernst & Young, 2007-2008 *Global Transfer Pricing Survey: Global Transfer Pricing Trends, Practices and Analyses*, EYGM Limited, EYG No. CS0029, 2007; Ernst & Young, 2009 *Global Transfer Pricing Survey: Tax Authority Insights: Perspectives, Interpretations and Regulatory Changes*, EYGM Limited, EYG No. DL0145, 2009.
7. Arm's length is not an absolute standard that will always produce a single price to which all parties agree. In practice, compliance with the arm's-length standard may be difficult, and, as a consequence, disputes may arise as to whether a price complies with each country's specific legislative requirements.
8. Laurel Adams and Ralph Drtina, "Transfer Pricing for Aligning Divisional and Corporate Decisions," *Business Horizons*, September-October 2008, pp. 411-417.

Table 4: Less than Capacity, Noncomparable Circumstances				
	Management Accounting Approach		Tax Law Approach	
Profits to the Selling Unit	Transfer Price:	\$800	Transfer Price:	\$950
	Differential Cost:	\$650	Differential Cost:	\$650
	Profit:	\$150	Profit:	\$300
Profits to the Buying Unit	Outside Option:	\$1,000	Outside Option:	\$1,000
	Inside Option:	\$800	Inside Option:	\$950
	Profit:	\$200	Profit:	\$50

Table 5: Comparing the Approaches				
Capacity Utilization	Comparability of Circumstances	Transfer Price Under Management Accounting Theory	Transfer Price Under Tax Law	Does the Theoretical Approach Satisfy Tax Law?
Under Capacity	Identical	<Market Price	Market Price	No
	Not Identical	<Market Price	Market Price – Avoided Cost	No
			Market Price – Avoided Risk	No
At Capacity	Identical	Market Price	Market Price	Yes
	Not Identical	<Market Price	Market Price – Avoided Cost	Yes
			Market Price – Avoided Risk	No

circumstances other than capacity utilization: differences in contractual terms or product strategies, as mentioned earlier. Adjustments arising from these differences can serve two purposes: to help the firm shift profits to countries with a lower tax burden and to justify a lower transfer price, thereby encouraging internal purchases. Again, this potential to adjust for risk permits a wider range of prices allowable under tax law than would be seen with the traditional approach.

The following example relies on previous assumptions. As in case 2, there is underutilized capacity, and the selling and buying units agree on a transfer price of \$800. This price is used for the traditional approach. It results in a profit being split: \$150 to the seller and \$200 to the buyer. Yet \$800 does not satisfy the arm's-length standard for tax regulations. Drawing from case 3, where the buyer incurs a cost of \$50 for added contract risk, the transfer price for the legislative approach is \$950 (\$1,000 – \$50). The result is a profit of \$300 to the seller and \$50 to the buyer. The buyer's \$50 profit is unrelated to the seller's underutilization of capacity. Nonetheless, this profit shift arises from a lower transfer price, so it can be used to encourage a buying division to purchase internally when undercapacity exists. (See **Table 4** for the breakdown.)

SOME RECOMMENDATIONS

We began this discussion by posing one question: Does the management accounting theoretical approach provide a transfer price that satisfies international tax law? The answer depends on the firm's level of capacity utilization. When the selling division is working under capacity, transfer prices recommended by the management accounting approach fail to satisfy tax law. Yet when the seller is working at capacity, both approaches can produce consistent results as long as economic circumstances are identical. As shown in **Table 5**, the theoretical approach fails to comply with tax law in four of six situations.

To overcome the shortcomings revealed in Table 5, the theoretical approach to teaching international transfer pricing should be modified. Specifically, *we recommend that all transfer prices be set as if the firm were operating at full capacity*, independently of the actual level. In the simplest case, that of identical circumstances, the transfer price will equal the seller's market price. This situation offers an equivalent to the arm's-length standard, which satisfies tax regulation. The more complex cases involve differences in economic circumstances between internal and external transactions.

Table 2: Less than Capacity, Identical Circumstances

	Management Accounting Approach		Tax Law Approach	
Profits to the Selling Unit	Transfer Price:	\$800	Transfer Price:	\$1,000
	Differential Cost:	\$650	Differential Cost:	\$650
	Profit:	\$150	Profit:	\$350
Profits to the Buying Unit	Outside Option:	\$1,000	Outside Option:	\$1,000
	Inside Option:	\$800	Inside Option:	\$1,000
	Profit:	\$200	Profit:	\$0

Table 3: At Capacity, Noncomparable Circumstances

	Management Accounting Approach		Tax Law Approach	
Profits to the Selling Unit	Transfer Price:	\$1,000	Transfer Price:	\$950
	Differential Cost:	\$650	Differential Cost:	\$650
	Profit:	\$350	Profit:	\$300
Profits to the Buying Unit	Outside Option:	\$1,000	Outside Option:	\$1,000
	Inside Option:	\$1,000	Inside Option:	\$950
	Profit:	\$0	Profit:	\$50

between its differential cost and the market price. This will encourage an inside purchase by the buying unit, which gains from any price under \$1,000. The seller benefits by any price exceeding its differential cost of \$650. Yet a transfer price that covers only differential cost will not usually satisfy international tax regulations because taxable profit would be zero, which is inconsistent with the presumption of profits under the arm's-length standard.

The transfer price under the traditional approach allocates the \$350 profit between the buying and selling units. *In this case, the traditional approach to teaching violates the arm's-length standard required to comply with tax legislation—even when the transfer price exceeds differential cost*—because tax law requires that the transfer price be set equal to the market price of \$1,000.

To illustrate, consider the following comparison: The acceptable price using the traditional approach lies within the range of \$650 to \$1,000. For our purposes, we presume the buyer and seller agree on a transfer price of \$800. Tax law, however, requires use of the market price of \$1,000 to satisfy the arm's-length standard. All profits from the sale are assigned to the selling unit, whereas management accounting divides profit between the two divisions (see Table 2).

Case 3: At Capacity, Noncomparable Circumstances

Noncomparable circumstances occur when economic conditions surrounding an internal sale differ from those of an outside sale. Sometimes these differences are captured in the accounting system and thus become part of the price negotiation between buying and selling units. For example, the seller might incur lower costs for bad debts, marketing, or product delivery if the sale is made to an affiliate. The seller could then reduce the transfer price by some or all of the savings.

The issue we address here differs: It is the cost of risk the seller might incur or avoid by selling internally. These items would be more difficult to identify on the seller's income statement. Probabilistic in nature, they may not be recognized until much later. For example, by

selling inside, a production unit could face differences in contractual terms, inventory levels, product strategies, or currency risk. Given this uncertainty, these risks might not be reflected in a negotiated transfer price. Nonetheless, such differences can be used for tax purposes in determining the arm's-length price. *In general, this potential to adjust for risk permits a wider range of prices than used under the traditional approach, where emphasis is on reported costs.* Consequently, the tax-compliant transfer price may be lower than the market price because of differences in economic circumstances.

The following example shows how adjustments for risk can cause the transfer price under the traditional approach to diverge from that of tax law. Assume the same circumstances for the traditional approach: transfer price of \$1,000 and differential cost of \$650. Further assume that the buyer incurs a cost of \$50 for added risk depending on whether the seller will fulfill the contract in a timely manner. As a result, the buyer shares in the profit, and the seller has less taxable income. Managers can make use of noncomparable circumstances to shift profit from a high-tax to a low-tax jurisdiction while still satisfying the arm's-length standard (see Table 3).

Case 4: Less than Capacity, Noncomparable Circumstances

Companies can also adjust for noncomparable economic circumstances when operating below capacity, *but adjustments arising from underutilization of capacity generally do not qualify under tax law.* To create a baseline for comparability, a firm would have to gather detailed information about its competitors' pricing as it relates to their capacity utilization, even though such sensitive firm-specific information is not generally available. Thus, it would be impractical to make capacity utilization adjustments that would satisfy tax authorities.

Nonetheless, other types of adjustments can be used to reconcile a transfer price with tax requirements. As discussed in case 3, tax law allows transfer-price differences based on avoidable costs, such as bad debts. It also permits adjustments for risk based on economic

Table 1: At Capacity, Identical Circumstances

	Management Accounting Approach		Tax Law Approach	
Profits to the Selling Unit	Transfer Price:	\$1,000	Transfer Price:	\$1,000
	Differential Cost:	\$650	Differential Cost:	\$650
	Profit:	\$350	Profit:	\$350
Profits to the Buying Unit	Outside Option:	\$1,000	Outside Option:	\$1,000
	Inside Option:	\$1,000	Inside Option:	\$1,000
	Profit:	\$0	Profit:	\$0

Development, had passed such legislation. As a result, multinational tax managers identify transfer pricing as one of the most important international tax issues that they face.⁶ The spread of transfer-pricing legislation is best understood against the backdrop of multinationals that aggressively seek to minimize their global tax positions by relocating profits, where possible, to low-tax jurisdictions. In response, the national tax authorities have attempted to counter this cross-border tax-rate arbitrage by limiting permissible transfer prices.

Virtually all tax authorities with transfer-pricing rules have adopted the arm's-length standard. Conceptually, this standard reflects the price that would have been charged if the individual affiliates were independent parties trading under normal commercial conditions. Therefore, the arm's-length standard creates a bench-mark that firms can usually satisfy by adopting the market price as their transfer price. The arm's-length standard further presumes that the corporate unit selling the product to its affiliate should earn a profit. That is, companies operating under normal commercial circumstances would be expected to charge a price sufficient to recover costs and to earn a markup.

Tax authorities further recognize that economic circumstances surrounding a firm's internal transactions may vary from those attached to broadly comparable transactions between independent parties, so-called uncontrolled transactions. As a consequence, tax legislation generally permits price adjustments to reflect significant variations in risks, functions, assets, contractual terms, or product strategies, any of which could cause prices to deviate from those in broadly comparable uncontrolled transactions. As such, any adjustments to market prices that are made to determine the transfer price should be based on identifiable and quantifiable material differences. For example, if a firm does not incur actual costs arising from dissimilarities in marketing or transportation when making interdivisional transfers, or it avoids potential costs because of variations in product strategy or contractual terms, these cost reductions may be accounted for in setting the transfer price.⁷

The rise of transfer-pricing legislation, associated penalties, and aggressive transfer-pricing audit environments may impose high costs for companies that fail to comply. Penalties in the United States can reach 40% of lost tax revenues, and they can go up to 100% in the United Kingdom. This makes it even more essential for companies to comply with legislative requirements when setting transfer prices. It also suggests that management accountants, managers of international divisions, and students entering the business world would benefit by understanding the transfer-price limits imposed by tax regulation.

THEORETICAL APPROACH MEETS NEW PRICING LEGISLATION

The management accounting approach relies primarily on the selling division's use of capacity to determine the appropriate transfer price. It may also include price adjustments for cost savings that arise from inside sales. The tax regulation approach adds two more dimensions: the comparability of a broader set of economic circumstances between transactions occurring inside the firm versus outside and the presumption of profits. The result is four distinct scenarios for calculating transfer prices. In this section, we compare transfer prices under the management accounting theoretical approach with those under the tax legislation approach. *The main issue we examine is whether the management accounting approach results in transfer prices that satisfy international tax law.*

Case 1: At Capacity, Identical Circumstances

We begin with the simplest case. The selling division is operating at capacity, and there are readily available substitute products in the marketplace. We further assume that the seller's cost is the same regardless of whether the sale is made internally or to an outside buyer. For purposes of illustration, the seller's external price is \$1,000, and its differential cost is \$650. Assume the buying unit can purchase from an outside supplier for the same price of \$1,000.

Under the management accounting theoretical approach, the seller sets a minimum transfer price of \$1,000, which is equal to its differential cost, \$650, plus its opportunity cost of losing the outside sale, \$350 ($\$1,000 - \650). The minimum transfer price is determined by the selling unit's next best option: the outside price of \$1,000. The maximum transfer price is determined by the buying unit's outside option of \$1,000. Thus, the maximum and minimum prices are equal, and, if the buyer decides to source the goods internally, the transfer price is \$1,000.

Because this case assumes that there are no differences in economic circumstances between inside and outside transactions, the market price of \$1,000 is consistent with the arm's-length standard. The transfer price under both approaches is the market price of \$1,000, *and the theoretical model satisfies the arm's-length standard required for tax compliance.* We summarize this result in **Table 1**.

Case 2: Less than Capacity, Identical Circumstances

Now consider what happens if conditions are the same as in the previous example except the selling division is operating at less than capacity. Again the seller's outside price is \$1,000, and its differential cost is \$650. Assume that the buyer's outside price is still \$1,000. An internal sale will increase corporate profits by \$350, which is equal to the outside price less the seller's differential cost ($\$1,000 - \650). Using the theoretical approach, the seller will likely set its transfer price



Some authors note that the correct transfer price when the seller is operating under capacity should be set equal to differential cost alone.¹ This will result in the best use of resources by the firm. Nonetheless, with autonomous divisions, sellers may need some profit to have an incentive to sell internally.

Naturally, the minimum price the selling division would accept is differential cost, whereas a higher price offers the incentive to sell internally.² The maximum price the buying division would pay equals the best available outside market price. These maximum and minimum amounts establish a transfer-price range that allocates corporate savings between the buying and selling units, thereby preserving their decision autonomy.

Seller Is Operating at Full Capacity. Setting the transfer price when the seller is at capacity depends on each division's next best option. Because the seller is at capacity, the minimum price it would accept on an internal transfer is the price it charges the outside market. The maximum amount the buyer would pay is its best price from an outside supplier. If the seller's price is comparable to the outside price, a transfer between the buyer and seller will leave each party in the same position as if they had transacted with outside parties.

A transfer price might also be adjusted for cost savings when goods are sourced internally. For example, the seller could reduce costs by avoiding marketing or delivery activities or by eliminating bad debt expense. Such savings reduce the differential cost and increase profit on the internal sale. Under these conditions, the seller may pass some

or all of the associated savings to the buyer. Even when the seller is operating at capacity, the buyer and seller could agree upon a transfer price that is lower than the next best price either could attain in the market.

The framework for transfer-pricing discussions becomes more complex when examined in an international context. Even when text material is geared for a Master of Business Administration (MBA) education, transfer pricing is taught in a domestic context that largely ignores the consequence of differing tax rates between the seller's and buyer's host jurisdictions. The importance of these differences is rarely discussed. For example, Michael Maher et al. and Jerold Zimmerman each give a short illustration of tax consequences.³ Anthony Atkinson et al. briefly mention international transfer pricing in a sidebar.⁴ The most comprehensive discussion is by Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan in a more advanced text sometimes used for MBA-level management accounting.⁵ None of these authors, however, reconciles the traditional economic model with legislative requirements.

AN OVERVIEW OF TRANSFER-PRICING LEGISLATION

Over the past decade, the number of countries passing and enforcing transfer-pricing legislation has grown exponentially. In 1994, only two tax authorities, the United States and Australia, had enacted transfer-pricing legislation. By 2009, at least 49 countries, including most countries in the Organisation for Economic Co-operation and

Multinational Transfer Pricing: Management Accounting Theory versus Practice

BY LAUREL ADAMS, PH.D., AND RALPH DRTINA, PH.D.

Management accounting has traditionally used a theoretical, economics-based approach for determining transfer prices. Nevertheless, international tax law requires that transfer prices be based on an ARM'S-Length Standard. This article compares the consequence of setting transfer price under these two approaches, which are dependent on whether the selling division is operating at or below full capacity. To ensure that tax compliance obligations are considered when establishing transfer prices, we recommend that the theoretical approach be modified such that there is no adjustment for capacity utilization. This represents a significant shift in the traditional approach to teaching transfer pricing.

Managers of multinational companies are increasingly concerned about issues surrounding transfer pricing, in no small measure because of the world-wide growth of transfer-pricing legislation. Of particular concern is whether the management accounting theoretical approach addresses the most salient issue that managers face in today's global trade environment: Does their transfer price comply with the arm's-length standard needed to satisfy tax law?

International transfer prices create opportunities for multinational firms to shift profits between divisions located in high-tax countries to those in low-tax countries. In so doing, they seek to minimize tax payments and thus increase corporate profits and shareholder value. The prevalence of this practice has not been lost on tax authorities, as evidenced by the increasing number of countries enacting regulations to capture an appropriate share of corporate income. As such, multinational managers need to set transfer prices that are consistent with host-jurisdiction tax requirements.

The traditional management accounting approach to transfer pricing has several different facets. Foremost is economic efficiency. The decision framework focuses on whether intermediate products should be purchased inside or outside the corporate entity to maximize profits. A second issue is the selection of a transfer price, a process complicated by decentralized organizations that grant managers the right to set prices, which in turn affects their performance evaluations and rewards. The theoretical approach seen in management accounting often skirts these profit-shifting incentives. Moreover, it completely ignores the arm's-length requirement of tax regulators.

We compared transfer prices based on today's theory-based model with those seen in global business practices to determine whether

management accounting offers transfer pricing that satisfies tax law. We found that the transfer price from the theoretical model is not always consistent with the arm's-length standard, particularly when the firm operates at less than full capacity. In this article, we offer suggestions to improve the traditional model and put it squarely in compliance with the global standard.

INSIDE SELLING: THE TRADITIONAL APPROACH

Corporate divisionalization is the context for establishing decentralized transfer-pricing policies. With divisionalization, the business entity is divided into subunits that are responsible for meeting individual profit goals. This system confers autonomy on division managers, who act in their own interests and set interdivisional prices designed to maximize their division's profits. Ideally, the decentralization of decision making and the motivated self-interests of each division manager will increase overall corporate profit. Yet the perfect outcome is not always achievable, and transfer prices designed to preserve division-manager autonomy may fail to maximize corporate profits. Corporate-level managers then may have to intervene to decide whether a transfer should be made and, if so, to set an appropriate price.

Management accounting courses teach that transfer prices are determined based on the selling division's use of capacity. The basic guideline for setting price is the seller's differential cost plus its opportunity costs of not selling outside. Again, this general rule will depend on how much the seller has available. To illustrate this, let's look at two common scenarios.

Seller Is Operating Under Capacity. When operating under capacity, the seller's opportunity cost as a result of lost profits is zero.



- In addition to purchasing hardware, nearly half the entities also lease it.
- More than half the respondents don't limit their hardware purchases to a predetermined brand or type of hardware.

Tracking

- There appears to be significant variation in how assets are tracked, with some respondents using accounting systems, IT databases, or spreadsheets.
- Nearly one-third of the entities responding stated that they don't track IT assets.
- Tracking assets in a database doesn't ensure that they're tracked after acquisition or that the physical locations of the devices are known.

Retirement

- More than half the respondents said they replace their technology assets within three to five years.
- Nearly one-third noted that replacement is based more on functionality, usability, and usefulness rather than on a predetermined or set schedule.
- Many organizations use multiple retirement strategies, including redeploying, destroying, discarding, recycling, selling, and donating.

A CALL TO ACTION FOR MANAGEMENT ACCOUNTANTS

Here are some recommendations that can benefit your organization as it implements policies, processes, and tools to strengthen technology asset management in a way that lowers TCO and the ability to protect assets.

1. It's important for management accountants to understand that capitalization limits based on acquisition costs, although practical, may keep the technology from being tracked by the accounting function. Therefore, capitalization limits should be reduced, if not eliminated. Using the TCO model, you'll find that expenditures related to technology assets over their lifetime will far exceed most capitalization thresholds.

Organizations should implement written standards for the types and brands of hardware and software that are allowed to be purchased and added to the company's network. This can reduce the number of software applications in the organization and can create opportunities for earning volume discounts on pooled purchases.

Finally, companies should install network tools or disable certain PC functions to prevent employees from adding software to the network without proper testing.

2. With the TCO model in mind, management accountants should implement processes and tools that allow them to track all technology assets and their associated costs from procurement through retirement.

Tools should be installed that let the IT function manage desktops centrally. These tools will facilitate troubleshooting and problem resolution, allow for PCs to be powered down to conserve electricity, and block unapproved applications from being installed.

3. Organizations should begin retiring software applications that are redundant or that have been installed illegally (without licenses). Also, they should look to migrate applications from the desktop to server and "cloud" environments. As assets are retired, organizations should remove data completely before allowing the hardware to leave their control.

By taking into consideration these calls to action, management accountants and other financial professionals can proactively manage IT assets. In so doing, they'll feel more confident that the asset, its software, and its data are safeguarded and that their organization will enjoy a noticeable reduction in total cost of ownership. • *SF*

Matthew Mouritsen, Ph.D., is an associate professor of accounting at Weber State University in Ogden, Utah, and a former team leader of Asset Management for a regional bank. Matt is also a member of IMA's Salt Lake Chapter. You can reach him at (801) 626-8151 or mmouritsen@weber.edu.

According to the study, more than half the respondents didn't do this (see **Table 7**), which suggests that these organizations are operating at a level that's "unmanaged" or "somewhat managed" when it comes to asset management processes.

Tracking. Nearly 60% of the respondents declared that they use technology asset management software. This suggests that they're tracking the assets, at least in a database. But it wasn't clear whether the assets are entered into the database at acquisition and then retired from the system after disposal. It also wasn't clear if a physical tracking of the technology assets was occurring because nearly one-third of respondents revealed that assets aren't tracked throughout their life cycle (see **Table 8**). More than two-thirds of respondents shared that they track assets in various ways, with some using accounting systems, IT databases, or spreadsheets. Tracking IT assets in a database may indicate only that an entity knows what it acquired but may not demonstrate that it knows where the assets are, who's using them, or when or how they were retired. The survey responses suggest that these organizations aren't using the tools needed to achieve a lower TCO at a "locked and well-managed" level.

Retirement. When technology assets need to be replaced, whether because of diminished usefulness or breakage, companies employ a variety of approaches to determine when to retire them. For example, organizations responding to the survey stated that they replace hardware in one specific year or over a range of years.

When asked about the replacement cycle for hard-ware, 54% of survey respondents indicated that they do so within three to five years. Onethird said that they choose a specific year for replacement. Another third of the respondents indicated a replacement cycle based on system requirements, usability, and usefulness rather than on a time limit. Yet most of these entities noted that they replace technology "when it breaks." This could suggest that productivity among users is important and that organizations want to keep assets fairly current. It could also suggest that entities understand that aging hardware impacts TCO because it's more susceptible to downtime and higher support costs. Like-wise, replacing hardware based on usefulness may mean that these entities know that replacing devices is time-consuming and disruptive. Strong asset management tools can pinpoint which assets are due to be replaced and where they're located, thus speeding up the replacement process.

Regarding how organizations retire technology assets, the entities in the study employed multiple strategies (see **Table 9**). Clearly, leased assets are intended to be returned to the leasing company, but purchased assets are destroyed, discarded, donated, recycled, redeployed, or sold. Regardless of how they're handled, a key issue here is that software and data that reside on hardware must be removed prior to the hardware's disposal. If this isn't done properly, it can present a significant risk to the entity. Many respondents revealed that, for this reason, they redeploy hardware within their organizations. Redeploying hardware instead of acquiring new hardware is an efficient use of resources and can prevent unnecessary purchases and delays in installing custom components and applications. Many entities declared that they donate old hardware. Though that's admirable, I'd urge caution because the receiving organization may not be able to use the hardware: The recipient may, for instance, find that it's too expensive to support or that it doesn't integrate with its current infrastructure.

WHAT CAN WE LEARN?

Based on the results I just described, we can draw several key conclusions about the asset management practices of those

Table 7: Entities that Allow Only Predetermined Brands/Types of IT Assets

INDUSTRY TYPE	NUMBER	NO	YES
Communications	6	50.0%	50.0%
Construction	1	0.0%	100.0%
Education	50	56.0%	44.0%
Energy/Utilities	5	0.0%	100.0%
Financial Services	13	25.0%	75.0%
Government	8	100.0%	0.0%
Healthcare	8	12.5%	87.5%
Hospitality & Lodging	3	0.0%	100.0%
Professional Services	4	80.0%	20.0%
Overall Responses	98	52.0%	48.0%

Table 8: How Assets Are Tracked

TRACKING SYSTEM	RESPONSES	PERCENT
Fixed-asset system	12	18.5%
IT database	11	16.9%
Excel	12	18.5%
Tags	5	7.7%
Other	2	3.1%
Manually	2	3.1%
Not tracked	21	32.2%

Table 9: Methods Used to Retire IT Assets

METHOD	NUMBER OF RESPONSES*
Auction/Sell/Give to employees	27
Auction/Sell to public	17
Destroy	13
Discard	56
Donate	43
Recycle	10
Redeploy/Hand down	48

*Includes multiple responses.

organizations that responded to the survey. The conclusions are organized by each phase of the life cycle of IT assets.

Acquisition

- A large number (90.8%) of entities employ some type of capitalization limit.
- There's a large disparity in materiality thresholds (capitalization limits).

Table 4: Technology Asset Acquisition Methods

	EXPENSE ALL HARDWARE	EXPENSE UNDER THRESHOLD, CAPITALIZE OVER THRESHOLD	CAPITALIZE ALL HARDWARE	ALSO LEASE HARDWARE
Number of Entities	3	89	6	28
% of Entities	3.1%	90.8%	6.1%	28.6%

leasing (see **Table 4**). Nearly 91% of the respondents employed some type of capitalization limit or materiality threshold to determine which assets are expensed and which are capitalized in the accounting system. Of note, about 25% of the entities indicated that they don't have a capitalization limit, that it was unknown, or that it was determined at the corporate level but not communicated throughout the organization. **Table 5** lists the range of capitalization limits among the entities that

responded to the survey, with 75% of the organizations falling within the \$1,000 to \$5,000 range.

From the numbers, it's clear that there's a large disparity in thresholds. In most cases, the acquisition cost of many technology assets doesn't exceed these limits. Gartner's \$972 estimated cost of a PC's hardware would have been considered material in only 17% of entities in the study. In other words, certain technology assets are determined to be immaterial on acquisition. By quantifying technology using the TCO model, however, many of these same assets would exceed the established capitalization limits, thus making them material in dollar value. If they are considered material, you could anticipate that accounting functions would be more likely to track them throughout their life cycle. If assets are tracked, then they're more likely to be protected and managed, so their TCO may be reduced (compared to assets that aren't tracked or managed).

In addition to purchasing hardware, nearly half the entities in the study also lease it (see **Table 6**). Leasing hardware has distinct advantages in terms of warranties aligning with usage periods, and it offers a predictable refresh cycle. Leased hardware typically doesn't get recorded in accounting systems, yet it should be tracked to determine its location and so, too, should any components that are added to the devices. If leased assets can't be located, the process of returning hardware to the leasing company at the end of the lease is obviously more challenging. Not returning leased assets can trigger expensive lease buyouts.

To lower TCO, specifically end-user-related activities, support, and purchasing costs (such as through volume discounts), organizations need to stick with a certain brand or type of hardware, particularly a brand that has been tested within the entity's IT infrastructure.

**Table 5: Material Thresholds
(Capitalization Limits)**

CAPITALIZATION LIMITS	NUMBER OF RESPONSES	MEAN	MEDIAN	MODE
\$100	1	\$3,179	\$1,750	\$1,000
\$500	12			
\$1,000	19			
\$1,500	6			
\$2,000	11			
\$2,500	3			
\$3,000	1			
\$5,000	17			
\$10,000	4			
\$25,000	2			
Total	76			

Table 6: Who Leases Hardware and for How Long

INDUSTRY TYPE	NUMBER	DON'T LEASE HARDWARE	LEASE HARDWARE	NUMBER OF ENTITIES THAT LEASE
Communications	6	83.3%	16.7%	1
Construction	1	100.0%	0.0%	0
Education	50	52.0%	48.0%	24
Energy/Utilities	5	100.0%	0.0%	0
Financial Services	13	84.6%	15.4%	2
Government	8	87.5%	12.5%	1
Healthcare	8	100.0%	0.0%	0
Hospitality & Lodging	3	100.0%	0.0%	0
Professional Services	4	100.0%	0.0%	0
Overall Responses	98	52.0%	48.0%	28

Length of Lease	2 Years	3 Years	4 Years	5 Years
Percent	3.6%	85.7%	7.1%	3.6%

Table 2: Asset Management Reduces TCO

PC (DESKTOP ENVIRONMENT)	DIRECT COSTS	END-USER COSTS	TOTAL COST OF OWNERSHIP	SAVINGS
Unmanaged (per year)	\$2,038	\$3,757	\$5,795	
Locked and Well-Managed (per year)	\$1,724	\$1,586	\$3,310	\$2,485 (42.9%)

Source: Gartner Research

support costs also are reduced, particularly when technical specialists are dispatched to solve software problems. Gartner estimates a single PC's hardware costs to be \$972. Yet, in an unmanaged environment, TCO across a four-year life cycle of a PC is estimated at more than \$23,000, making the \$972 equal to only 4.2% of TCO.

SAFEGUARDING ASSETS

When considering how to safeguard technology assets, organizations should seek to manage hardware, software, and data as material assets. According to IT research group International Data Corporation (IDC), 281 exabytes of data were created worldwide in 2007; that's 281 billion gigabytes. In 2009, it was anticipated that more data would be created in one year than in all previous years. Indeed, according to IDC, more than 750 exabytes of data were created in 2009. By the end of 2010, growth shot up to 1,203 exabytes, a 60.4% increase from the year before. Of note, in 2007, before the latest proliferation of data, IDC argued that "organizations—including businesses of all sizes, agencies, governments and associations—will be responsible for the security, privacy, reliability and compliance of at least 85% of the information."

Clearly, the data that customers and employees create resides on hardware devices that must be managed by the organizations that control them. According to Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002, management has a responsibility "for establishing and maintaining an adequate internal control structure and procedures." Not only can effective asset management help safeguard assets and lower the cost of owning technology, but now it's also required by law.

In 1999, the Governmental Accounting Standards Board (GASB) issued Statement No. 34, "Basic Financial Statements—and Management's Discussion and Analysis—for State and Local Governments." It requires state and local governments to prepare basic financial statements, including capital assets and their cost allocation information. (For the federal government, the requirements became effective in 2001.) In their November 2001 article in the *Journal of Accountancy*, "How to Implement GASB No. 34," Bruce Chase and Laura Triggs wrote this about the asset management system of the city of Alexandria, Va.:

"To make the conversion, it's essential to determine early whether a government's capital asset system can provide the necessary information and, if not, what additional steps are required to capture it. Fortunately for Alexandria, its existing asset management system had provided the information needed for the conversion. Also, the city had raised its capitalization threshold to \$5,000 from \$1,000, which substantially reduced the number of items to be tracked. As part of the implementation process, therefore, it's worthwhile for governments to review their capitalization policy."

At issue here is the change in capitalization threshold. In its 2001 GASB Statement No. 34 implementation guide, the Massachusetts Department of Revenue declared: "If the government's objective is only to control its capital asset inventory for financial reporting purposes, then the minimum requirements are acceptable. This policy

decision will result in higher Capital Asset thresholds and not require the government to count assets that do not meet the capitalization thresholds."

By raising capitalization thresholds and not counting assets, organizations (governments and businesses) are neglecting to manage, track, or control assets, such as computers, that have critical and valuable data stored on them—and thus are missing out on the opportunity to lower TCO and to safeguard these assets. In "Do You Know Where Your Computers Are?" we noted that most companies set a threshold for hardware in the range of \$1,000 to \$5,000. Specific thresholds are usually based on the acquisition cost, which may include only 20% of the total cost of the technology asset. There are many hardware components, including data storage devices, that can be purchased for less than those thresholds. In that case, a company's accounting department may be unaware of the acquisitions. If the accounting department isn't tracking the hardware, then the IT department will need to.

UNDERSTANDING ASSET MANAGEMENT PRACTICES

In 2010, seeking to further understand the types of asset management practices that organizations are utilizing, I conducted my own study. I contacted the accounting departments of 100 entities, sent them questionnaires, and received usable responses from 98. The organizations represented a broad range of industries: communications, construction, education, energy/utilities, financial services, government, healthcare, hospitality/lodging, and professional services (accounting). Educational entities, representing higher education, private trade schools, public school districts, and charter schools, gave nearly half the responses (see **Table 3** for a breakdown of the company sizes). The study focused on policies and practices utilized throughout the life cycle of technology assets—namely the acquisition, tracking, and retirement functions within asset management. I based the scope of the questions primarily on hardware assets rather than on software applications. Here's what I discovered.

Table 3: Survey Organizations by Employee Count

CATEGORY	COUNT	NUMBER OF EMPLOYEES		
		MEAN	MEDIAN	MODE
Less than 100	24	5,981	230	200
100 to 1,000	30			
1,001 to 5,000	15			
5,001 to 10,000	3			
More than 10,000	8			
Unreported	18			

Acquisition. As expected, the entities in the study acquire computer hardware using three main methods: expensing, capitalizing, and



Table 1: Components of TCO

GARTNER'S TOTAL COST OF OWNERSHIP	DIRECT COSTS	Hardware, Software, and Facilities	
			Hardware
			Hardware Maintenance
			Software & Maintenance
			IT Software
			Data Center Allocation
			Electricity, etc.
		IT Operations	
			Tier 1 (Technical Support)
			Tier 2 (Technical Support)
			Tier 3 (Technical Support)
			Security
			Desktop Management
		Administration	
			Administration
			Management
			User Training
			IT Training
			Disposal
	INDIRECT COSTS	End-User Costs	
			Training
			Fixing
			Downtime

hardware over its lifetime by nearly 43% (see *Table 2*). Gartner's cost estimates also show that enduser (indirect) costs can range from nearly 48% to 65% of TCO. In 2008, Gartner had altered its TCO model and began utilizing four levels of IT asset management that all have an impact on how much organizations spend on technology annually. The terms of Gartner's new TCO model are defined next.

Unmanaged: Users can install applications and change settings; few to no management tools are being used.

Somewhat managed: Some management tools are implemented, but processes and policies aren't fully developed.

Moderately managed: There are tools and good processes and policies in place; users can install software or change critical settings.

Locked and well-managed: There are tools and good processes and policies in place; users can't install software or change critical settings.

As you can see, when the levels advance beyond "unmanaged," each requires more investment in tools, processes, and policies to ensure greater control of IT assets and their end-users. One key assumption in the Gartner model is based on an organization having about half as many software applications in a "locked and well-managed" environment compared to one that's "unmanaged." This is achieved through the implementation of (1) policies that deter the purchase of redundant applications, (2) processes that move applications away from the desktop and into server or browser environments, and (3) tools that block users from installing their own applications. Instituting these changes significantly reduces costs in terms of time spent fixing — or helping to fix — applications, training, and downtime. Centralized

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



Is Your Organization **Managing** or **Mangling** Its Technology Assets?

BY MATTHEW MOURITSEN

With the amount of valuable data that resides on computer hardware ever increasing and the cost of technology-related activities remaining a significant component of information technology (IT) budgets, organizations need to consider several vital points when setting policies and establishing procedures for managing technology. In the January 2007 issue of *Strategic Finance*, an article by Ron Mano and me titled “Do You Know Where Your Computers Are?” posed the following question: “Are companies tracking these (technology) assets?” We simply stated that “many aren’t.” Now I’ll explore that question and its answer in this article by revealing the results of a survey that asked various entities to disclose their current technology asset management practices. These results and supporting research form the basis of several recommendations that may help your organization better manage and safeguard technology assets and lower total cost of ownership (TCO).

TOTAL COST OF OWNERSHIP

The cost of acquiring technology assets is only one element of their total cost. Take Apple’s iPad, for example.

Business and technology analyst Jack Gold stated in his March 4, 2011, article, “iPad 2: Apple’s Missed Business Opportunity,” on VentureBeat.com that “while the enduser sees a price tag of \$500 to \$800 per device, they are often unaware of the true cost of deploying an iPad into the organization. This TCO is a direct result of what companies must do that individuals don’t have to. They have to pay

for infrastructure, deployments, device management and technical support.”

The TCO model includes both direct and indirect costs. *Table 1* shows how Gartner, the IT research group that popularized the management accounting term in the technology area in 1987, described the components of TCO in its 2010 research article, “Desktop Total Cost of Ownership: 2011 Update.”

According to Gartner, effective asset management can cut the total costs related to the acquisition, support, and disposal of desktop

Enhancing Communication with Members and Society

The Saudi Organization for Certified Public Accountants (SOCPA) has exerted efforts to enhance communication with its members in particular and society in general. A testimony of this endeavor is SOCPA organizing the Second Saudi Finance Professionals Forum held recently under the patronage of H.E. the Minister of Commerce and Industry and Chairman of SOCPA's Board of Directors Dr. Tawfiq Al Rabiah. The forum witnessed wide participation of SOCPA members and other finance professionals. The forum addressed topical issues that were presented by more than twenty expert speakers from the Kingdom and abroad. The forum was a good opportunity for our members to network among each other, as well as with the business community.

SOCPA has also paid attention to the promotion of social networking with its members. It organized several social gatherings with the most recent gathering that took place in Riyadh under the patronage of H.E. the Minister of Commerce and Industry. Many of our members as well as members of SOCPA's board and technical committees attended the gathering where the participants enjoyed the friendly gathering. •



Dr. Ahmad Almeghames

Secretary General

خدماتنا وطرق السداد

السداد عبر: خدمة رسائل الكهرباء SMS المجانية

خدمة الفاتورة الإلكترونية

خدمة السداد الميسر

خدمة السداد المقدم

خدمة استعلام عن خدمات الشركة
عبر تطبيقات الهواتف الذكية

الهاتف المصرفي



الصراف الآلي



الإنترنت



ALKAHRABA

Download

خدماتنا: رسائل الكهرباء SMS المجانية | الفاتورة الإلكترونية | خدمة السداد الميسر | خدمة السداد المقدم
طرق سداد الفاتورة: الصراف الآلي | الهاتف المصرفي | الإنترنت
الطوارئ 933 | خدماتنا 24 ساعة | www.se.com.sa | مركز خدمة المشترك 00 11 00 930
للاستفادة من جميع خدماتنا حمل تطبيق الكهرباء عن طريق هاتفك الذكي



الشركة السعودية للكهرباء
Saudi Electricity Company

طاقة مثمرة



وزارة التجارة والصناعة
Ministry of Commerce and Industry

حَرَرْتُهُ.. فَقَيْدَنِي

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

AL FAKHASISI BRANCH RIVADH
AL FAKHISISI STREET
Against this Cheque pay to the order of

خالد خالد خالد
ثمانية آلاف وأربعمائة وخمسة وسبعون ريالاً فقط لا غير
وذلك ثمن تسديد بضاعة

إدفعوا بموجب هذا الشيك لأمر
فرع التخصيصي الرياض
شارع التخصيصي

ريال S.R. # ٨٤٧٥ #
مبلغ

Signature

٠٠٠٠٨٨ ١٠ ١٥ ٢٥ ١٠ ١٥ ٢٥ ١٠ ١٥ ٢٥ ١٠ ١٥ ٢٥



تحرير الشيك بلا رصيد جريمة عقابها:

- السجن 3 سنوات
- غرامة مالية 50.000 ريال
- التشهير

وزارة التجارة والصناعة