

الهيئة تشارك في اجتماعات مجموعة معدي  
معايير المحاسبة الآسيوية الإقياانوسية

الهيئة تكمل استعداداتها لعقد  
الملتقى السعودي الثاني للمالين

# المحاسبة

مجلة تصدر كل ثلاثة أشهر عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين - العدد ٧٤ - ربيع الآخر ١٤٢٤هـ - مارس ٢٠١٣م

الهيئة تعتمد  
المعايير المحاسبية  
للمنشآت غير الهادفة للربح



# طريقك للنجاح المهني

زمالة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين



عالم من الفرص العملية المتميزة

زمالة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين **SOCCPA** 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.

## قطاع الخدمات الاستشارية المالية والإدارية: انطلاق مسيرة التطوير

**يعد** قطاع الخدمات الاستشارية المالية والإدارية والاقتصادية، من القطاعات الهامة لمسيرة الاقتصاد الوطني، حيث يقدم المشورة التي تعتمد عليها مؤسسات القطاع العام والخاص في اتخاذ قراراتها التي يكون لها التأثير الهام سواء على تلك المؤسسات أو المستفيدين من خدماتها أو المجتمع بشكل عام. ومن منطلق دور الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين للإسهام بخبرتها في كل ما من شأنه خدمة القطاعات الاقتصادية وبما يحقق الصالح العام، فقد أعدت الهيئة بالتنسيق مع وزارة التجارة والصناعة دراسة شاملة لواقع الخدمات الاستشارية المالية والإدارية والاقتصادية في المملكة العربية السعودية، واستطلعت ذوي العلاقة في هذا الشأن من خلال عدة قنوات، منها تنظيم ملتقى تم من خلاله دعوة الجهات المقدمة للخدمات الاستشارية وعينة من الجهات المستفيدة، للحوار حول أفضل السبل الكفيلة بالنهوض لهذا القطاع. وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج والتوصيات المهمة، ونظمت الهيئة بتوجيه من معالي وزير التجارة والصناعة، رئيس مجلس إدارة الهيئة، ورشة عمل بحضور معاليه، لاستطلاع آراء المختصين والمهتمين حول توصيات الدراسة وبحث أفضل السبل لتنفيذ تلك التوصيات، بما يسهم في الجهود المبذولة لمساعدة قطاع الخدمات الاستشارية المالية والإدارية والاقتصادية، لتطبيق أفضل الممارسات لتحقيق الأهداف المأمولة بكفاءة وفعالية. وختاماً أسأل الله تعالى أن يجعل هذا الجهد نافعاً وصواباً، والله الموفق. ●



د. أحمد عبدالله المغماس  
أمين عام الهيئة





**6** بحضور معالي وزير التجارة والصناعة  
الهيئة تعقد ورشة عمل حول مهنة الخدمات  
الاستشارية الإدارية والاقتصادية والمالية في المملكة



**8** وزير التجارة والصناعة يكرم الحاصلين على زمالة هيئة المحاسبين



**12** هيئة المحاسبة للمؤسسات  
المالية الإسلامية تناقش  
التحديات التي تواجه العمل  
المصرفي الاسلامي



**7** مجلس الإدارة يعتمد المعايير  
المحاسبية للمنشآت غير  
الهادفة للربح



**74**

## المحاسبون

مجلة تصدر كل ثلاثة أشهر عن الهيئة  
السعودية للمحاسبين القانونيين

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

إدارة التحرير  
عبدالله بن عبدالعزيز الراجح

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

E-mail: socpa@socpa.org.sa

الموقع الإلكتروني

www.socpa.org.sa

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

### مجلس الإدارة

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

### أعضاء مجلس الإدارة

الأستاذ إبراهيم بن علي البغادي  
الأستاذ عبدالعزيز بن عمير العمير  
الأستاذ عبدالله بن علي العقيل  
الدكتور توفيق بن عبدالمحسن الخيال  
الدكتور صالح بن حمد الشنيفي  
الأستاذ عبدالمحسن بن عبدالعزيز الفارس  
الأستاذ بكر بن عبدالله أبو الخير  
الأستاذ يوسف بن محمد المبارك  
الأستاذ عبدالعزيز بن عبدالرحمن السويلم  
الأستاذ وليد بن عبدالله تميرك  
الأستاذ سليمان بن عبدالله الخراشي  
الأستاذ خالد بن أحمد محضر

### التصميم والإخراج

### الجريدة للخدمات الإعلامية



### المدير التنفيذي

إبراهيم 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 : ٩٢٠٠٨٠٠٩

[www.aljareeda.com.sa](http://www.aljareeda.com.sa)



23

اكتشاف الغش والتلاعب  
في القوائم المالية

18

الغش في القوائم المالية  
بالشركات المساهمة السعودية  
من وجهة نظر أعضاء لجان  
المراجعة والمراجعين الخارجيين

حقيقة العلاقة بين  
حوكمة الشركات  
وترشيد قرار اختيار  
مراقبي الحسابات

28



نصائح للمدير  
حول بناء الحافز  
ومثاليات العمل  
لدى الموظفين

38





## بحضور معالي وزير التجارة والصناعة الهيئة تنظم ورشة عمل حول مهنة الخدمات الاستشارية الإدارية والاقتصادية والمالية في المملكة

الاقتصادية والمالية والإدارية في المملكة لتعظيم المنفعة الوطنية وتعزيز قدرات القطاع لتمكينه من المنافسة عالمياً. وقد ناقش الحضور نتائج وتوصيات دراسة واقع الخدمات الاستشارية الإدارية والاقتصادية والمالية في المملكة والتي سبق للهيئة أن أعدتها لاستطلاع آراء المختصين والمهتمين في النتائج والتوصيات وبحث أفضل السبل لتنفيذ توصيات الدراسة. وفي ختام الورشة قدم معالي الوزير شكره للمشاركين على تلبية الدعوة والمشاركة فيها، مؤكداً الاستمرار في هذا النهج بما يخدم هذا الوطن العزيز.

**نظمت** الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين بالتعاون مع وزارة التجارة والصناعة، ورشة عمل حول مهنة الخدمات الاستشارية الإدارية والمالية ولتعظيم من مستواها. وقد قام بافتتاح الورشة معالي وزير التجارة والصناعة رئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين الدكتور توفيق بن فوزان الربيعية، بكلمة رحب فيها بالحضور وشكرهم على مشاركتهم بالورشة. وأشار إلى أن عقد الورشة جاء إيماناً من الوزارة والهيئة بضرورة توحيد الجهود المبذولة لتنظيم هذا القطاع. وهدفت الورشة إلى إتاحة الفرصة للجهات المعنية للمشاركة بالراي والمساهمة في الجهود الرامية لتطوير وتنظيم قطاع الاستشارات



## مجلس الإدارة يعتمد المعايير المحاسبية للمنشآت غير الهادفة للربح

**اعتمد** مجلس إدارة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين في اجتماعه الثالث للدورة السابعة المنعقد يوم الاثنين ١٤٢٤/٢/١١هـ الموافق ٢٠١٢/١٢/٢٤م، المعايير المحاسبية للمنشآت غير الهادفة للربح.

وقد تم إصدار المعايير للمنشآت غير الهادفة للربح لوضع إطار نظري يحدد أهداف القوائم المالية للمنشآت غير الهادفة للربح وعمل التحليلات والمقارنات لأفضل الممارسات المحاسبية مع دراسة الواقع العملي لتلك المنظمات والخروج بأفضل الممارسات المحاسبية والنهوض بالقطاع من الناحية المالية والمحاسبية.

وقد تم اعداد المعايير من قبل لجنة معايير المحاسبة وفقاً للإجراءات المعتمدة التي تضمنت إرسال مشروع المعايير إلى ذوي الاهتمام والاختصاص من أعضاء الهيئة وأعضاء اللجان الفنية وأساتذة الجامعات والمسؤولين في العديد من الجمعيات الخيرية، وقد طلبت الهيئة من الجميع موافقاتها بما لديهم من ملاحظات حيال مشروع المعايير، كما تم تنظيم عدة لقاءات مفتوحة في كل من الرياض وجدة والدمام لمناقشة مشروع المعايير.

## الهيئة تعقد اجتماع طاولة مستديرة لتبادل الرأي حول معايير المحاسبة والمراجعة الدولية

**وفقاً** لإجراءات التنفيذية لمشروع التحول إلى المعايير الدولية، تعتمد الهيئة عقد لقاء طاولة مستديرة تضم نخبة من المهتمين والمتخصصين لتبادل الرأي حول معايير المحاسبة والمراجعة الدولية. وسيعقد الاجتماع بإذن الله تعالى في شهر مارس في المدينة المنورة.

ويهدف اللقاء إلى الاستماع لوجهات 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. وستكون مشاركة المهتمين بصفتهم الشخصية وليست تمثيلاً للجهة التي ينتمون إليها.

## الهيئة تكمل استعداداتها لعقد الملتقى السعودي الثاني للماليين

**أكملت** الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين بالتعاون مع الشركة السعودية للكهرباء، استعداداتها لعقد الملتقى السعودي الثاني للماليين، الذي سيعقد بمشيئة الله يوم الثلاثاء ٣٠ ربيع الآخر ١٤٢٤هـ الموافق ١٢ مارس ٢٠١٣م. ويأتي عقد الملتقى في نسخته الثانية بعد النجاح الكبير الذي حظي به الملتقى الأول الذي عقد برعاية شركة أرامكو السعودية بمدينة الظهران في العام ٢٠١١م، ويهدف هذا الملتقى إلى 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.

وسوف يقدم خلال الملتقى محاضرة عن الاقتصاد السعودي في عام ٢٠١٣م، وعدد من الجلسات التي تشمل عدداً من المحاور منها: إدارة النقدية وتحديات تمويل المشاريع، ودور الماليين في المنشآت المتوسطة والصغيرة، وإدارة المخاطر والمحاسبة الشرعية والتقني والمعايير المحاسبية الدولية، وسيحدث في هذه الجلسات نخبة من أبرز المتحدثين من رؤساء الشركات وكبار المسؤولين التنفيذيين في القطاعات المالية من داخل المملكة وخارجها.

الجدير بالذكر، أن الهيئة تعمل على تنظيم مثل هذه الملتقيات بغرض تحقيق تفاعل الهيئة وأعضائها مع المجتمع ونشر الثقافة المهنية والمالية بما يعكس إيجاباً على مسيرة اقتصادنا الوطني. وقد دشنت الهيئة لهذا الغرض موقعاً إلكترونياً للملتقى على شبكة الإنترنت:

www.socpa2013.org



## وزير التجارة والصناعة يكرم الحاصلين على زمالة هيئة المحاسبين

كرم

معالي وزير التجارة والصناعة، رئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين الدكتور توفيق بن فوزان الربيع في مكتبه، عددا من الحاصلين على زمالة الهيئة بحضور الدكتور أحمد المغامس، أمين عام الهيئة الذي أعرب عن

امتنانه وسعاده بهذه الرعاية والدعم الذي يقدمه معالي الوزير من خلال التكريم الذي يعد بادرة طيبة لتحفيز الحاصلين على زمالة الهيئة. وفي ختام التكريم ألقى الربيع كلمة بيّن فيها ما وصلت إليه الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين من سمعة مرموقة

ومكانة اقتصادية انعكست على درجة الزمالة التي تمنحها، وبين معاليه أنه سعيد جدا بما وصلت إليه الهيئة وبما تحظى به من احترام كبير من قبل الأوساط الأكاديمية والاقتصادية والمهنية. •

## الهيئة تشارك في اجتماعات مجموعة معدي معايير المحاسبة الآسيوية الإقيانوسية (AOSSG)

شاركت

الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين في اجتماع مجموعة واضعي المعايير الآسيوية والإقيانوسية (Asian-Oceanian Standard-ter Group) والذي عقد في العاصمة النيبالية كاتماندو، في الفترة 28-29/11/2012م بمشاركة 19 دولة من الدول الأعضاء، إضافة إلى ممثلين لمجلس معايير المحاسبة الدولية وعلى رأسهم رئيس المجلس. وقد مثل الهيئة في هذا اللقاء مساعد الأمين العام للمعايير، الدكتور عبدالرحمن الرزين، حيث عرض خلال اللقاء مشروع الهيئة

السعودية للمحاسبين القانونيين للتحويل لمعايير المحاسبة ومعايير المراجعة الدولية. وقد ناقش المجتمعون عدداً من مشاريع المعايير الدولية تضمنت مشروع الإيرادات والتأمين، والأدوات المالية، والإيجار، والزراعة، إضافة إلى مناقشة عدد من التقارير التي أعدتها مجموعات العمل شملت المعاملات الإسلامية والمنشآت المتوسطة والصغيرة، وغيرها من الموضوعات.

وقد شهد هذا اللقاء إعلان المجلس الدولي عن إنشاء المجموعة الاستشارية لمساعدة مجلس معايير المحاسبة الدولية في المواضيع

ذات العلاقة بالسرعة، والتي ستتكون في البداية من الدول الإسلامية في منظمة (AOSSG) إضافة إلى هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية وهيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون، ومجلس الخدمات المالية الإسلامية. وسيترأس هذه المجموعة نائب رئيس مجلس معايير المحاسبة الدولية. وتلقت الهيئة دعوة للانضمام إلى هذه المجموعة.

ويمكن الاطلاع على أوراق العمل التي عرضت في اللقاء في الموقع الإلكتروني التالي: <http://www.aoss.org/meetings-and-events>



رأى لجنة معايير المحاسبة حول « المعالجة المحاسبية في دفاتر المنتبأة المستثمرة لتوزيع الشركة المستثمر فيها أسهم منحة أو تحمل الشركة المستثمر فيها للأقساط الباقية من قيمة الأسهم »



### الاستفسار :

تقوم الشركات المستثمر فيها برسملة جزء من احتياطاتها وأرباحها إما سداداً للمتبقي من رأس المال غير المدفوع أو توزيعاً للأرباح في شكل أسهم ، نأمل الإفادة عن كيفية المعالجة المحاسبية في هذه الحالات في دفاتر المنشأة المستثمرة.

### الإجابة:

إن حساب الاستثمار في الشركة المستثمرة لا يتأثر بتوزيعات الأسهم المجانية من الشركة المستثمر فيها وقت الحدث ( التوزيع ) . ولا تتأثر دفاتر المستثمر بالتغيرات في قيمة رأس المال في الشركة المستثمر فيها إذا كانت هذه التغيرات ناتجة عن رسملة الاحتياطات أو الأرباح المبقة ولم تزد حقوق الملكية. إلا أن بعض العمليات يمنعها نظام الشركات ومنها سداد الشركة للمتبقي من رأس المال عن طريق التحويل من الاحتياطات أو الأرباح المحتجزة وفقاً للمادة (١١١) من نظام الشركات.



## جمعية المحاسبين الكويتية تعقد مؤتمرها الدولي الثالث

التي كانت من أسباب هذه الأزمة، وعلى الصعيد المحلي، استجد في الكويت حدثان مهمان: الأول إنشاء هيئة أسواق المال وتنظيم تداول الأوراق المالية على أسس تشريعية متينة وأدوات رقابية فعالة، وهو ما أضاف أبعاداً جديدة تهدف إلى تعزيز مستويات الإفصاح والشفافية وتشديد الرقابة والإشراف على الإجراءات المالية وتطبيق معايير حوكمة الشركات، والحدث الثاني هو صدور قانون الشركات الجديد، الذي جاء استجابةً لضرورات التعديل الذي تفرضه متغيرات العصر سياسياً واقتصادياً واجتماعياً سواء من جهة استحداث أحكام جديدة أو إصلاح العيوب التي أسفر عنها تطبيق القانون لمدة طويلة بما يكفل اختصار الإجراءات الحكومية ويرسخ مبدأ حرية التجارة ويعزز الوظيفة الاقتصادية والاجتماعية لرأس المال، وتابع قائلاً: إن واجب القائمين على مهنة المحاسبة والمراجعة تعاظم في توفير وتحليل المعلومات المالية والاقتصادية لرجال الأعمال بشكل مستمر لمساعدتهم على اتخاذ قراراتهم الإدارية والاستثمارية وتبصيرهم بمسؤولياتهم. وأشاد بمبادرات جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية التي حرصت على الاستمرار في عقد هذه المؤتمرات لمواكبة هذه المتغيرات من خلال تبادل الخبرات ومتابعة آخر المستجدات في مجالات المحاسبة وإعداد التقارير المالية وتدقيق الحسابات، بعد ذلك استمرت فعاليات المؤتمر بعدد من الجلسات المتخصصة. ●

**برعاية** الشيخ جابر مبارك الصباح، رئيس مجلس الوزراء في دولة الكويت، نظمت جمعية المحاسبين والمراجعين الكويتية و بالتعاون مع جامعة الكويت وبمشاركة هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، المؤتمر الدولي الثالث للمحاسبة والمراجعة خلال الفترة 5-6 ديسمبر 2012م وذلك في قاعة المؤتمرات الكبرى بمبنى غرفة تجارة وصناعة الكويت.

وقد أكد وزير التربية ووزير التعليم العالي الدكتور نايف الحجرف، في افتتاح المؤتمر، أنه لا بد من العمل لتحويل الاقتصاد القائم على النفط إلى اقتصاد متنوع فيه مصادر الدخل والنشاطات الاقتصادية وتستغل فيه كافة الطاقات لتحقيق الرخاء والتنمية على أسس مستدامة. وأشار إل أن ذلك يتطلب توفير بنية تحتية تشريعية وتنظيمية قوية وقادرة على مواكبة المتغيرات ودعم النمو الاقتصادي في الدولة، وتوفير مجموعة متنوعة من الخدمات المساندة من أهمها الاستشارات المحاسبية والقانونية وخدمات التدقيق والمراجعة، التي يجب ان تسير احدث التطورات في العالم. وأضاف أن المهام الملقة على عاتق القائمين على مهنة المحاسبة والمراجعة تتطور وتتوسع بشكل مستمر لتواكب المتغيرات في عالم المال والاقتصاد والاعمال، فعلى الصعيد العالمي أدت الأزمة المالية العالمية إلى مراجعة شاملة لهذه المهام في مجالات التصنيف الائتماني وتحليل المخاطر وتقييم الأصول، وبشكل خاص أساليب تقييم المشتقات المالية المعقدة



## وفد الاتحاد الدولي للمحاسبين يشيد بجهود جمعية المحاسبين ومدققي الحسابات الاماراتية



**أشاد** وفد الاتحاد الدولي للمحاسبين في ختام زيارته لدولة الإمارات العربية المتحدة، بجهود جمعية المحاسبين ومدققي الحسابات من خلال توفيرها الدعم للعمل المحاسبي وتدقيق الحسابات بالدولة عبر الدورات الترموية المهنية واشترطات الممارسة والعضوية المعتمدة بالجمعية والمتوافقة مع نظم الاتحاد الدولي للمحاسبين. واطلع الوفد على إجراءات انضمام الجمعية إلى الاتحاد الدولي للمحاسبين، والذي سوف يساهم في تحقيق نقلة نوعية في أنشطة الجمعية التي تقوم على خدمة الأعضاء على مستوى الدولة من خلال الاطلاع عن قرب على أبرز المستجدات العالمية في مجال مهنة المحاسبة والمراجعة. •

## دولة الإمارات تترشح لرئاسة المنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية للفترة ٢٠١٦-٢٠١٩م

**وافق** المجلس التنفيذي للمنظمة الدولية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة - الإنتوساي على قبول دولة الإمارات العربية المتحدة كمرشح لاستضافة المؤتمر العام للمنظمة (الانكوساي) للعام ٢٠١٦. جاء ذلك خلال الاجتماع السنوي للمجلس التنفيذي للإنتوساي الذي عقد في مدينة جنكودو في الصين، وتبعاً لذلك فإن دولة الإمارات ممثلة برئيس ديوان المحاسبة ستكون رئيساً للمجلس التنفيذي لمنظمة الإنتوساي خلال الفترة من ٢٠١٦ - ٢٠١٩.

وصرح معالي رئيس ديوان المحاسبة الدكتور حارب العميمي، أن هذا الانجاز يعد إضافة هامة واعتراف بالمكانة التي تمكن ديوان المحاسبة من إحرازها خلال المرحلة الماضية يضاف إلى ذلك نجاح ديوان المحاسبة في استضافة المؤتمر الثالث لمنظمتي اليوروساي والإيبوساي المنبثقتين عن منظمة الإنتوساي في العام ٢٠١١. واختتم رئيس الديوان القول «بأنه على ثقة تامة بأن ديوان المحاسبة سيعمل على تسخير كل الإمكانيات لجعل هذا الحدث مميزاً كغيره من الأحداث والفعاليات التي استضافتها دولة الإمارات العربية المتحدة».

يذكر أن منظمة الإنتوساي تعتبر ثاني أكبر منظمة دولية في العالم، وتضم ما يزيد على ١٩٠ دولة ممثلة بالأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في العالم، وتتكون المنظمة من الأمانة العامة والمجلس التنفيذي والكونغرس، بالإضافة إلى سبع مجموعات عمل إقليمية تغطي كافة قارات العالم. وتعمل المنظمة من خلال مجموعات عمل مهنية متخصصة على الارتقاء بمستوى العمل الرقابي في القطاع الحكومي، بالإضافة إلى المساهمة في بناء القدرات للأجهزة العليا ووضع الإطار العام لمعايير التدقيق بما يساهم في دعم مبادئ المساءلة والشفافية في إدارة المال العام. •

## « أساسيات التدقيق الداخلي » دورة تدريبية عقدتها الجمعية القطرية لموظفي وزارة الاقتصاد والمالية

**عقدت** جمعية المحاسبين القانونيين القطرية بالتعاون مع الجمعية العلمية للمحاسبة في جامعة قطر، دورة تدريبية بعنوان « أساسيات التدقيق الداخلي » لموظفي وزارة الاقتصاد والمالية. وبأبي عقد هذه الدورة في إطار رسالة الجمعية في تنظيم برامج



تدريبية متخصصة تلبى احتياجات الجهات الحكومية والخاصة للنهوض والارتقاء بمهنة المحاسبة والمراجعة في دولة قطر وتنمية القدرات والمهارات للعاملين في مجال المهنة. •



## هيئة المحاسبة للمؤسسات المالية الإسلامية تناقش التحديات التي تواجه العمل المصرفي الاسلامي

**شدد** خبراء محليون وعالميون على أهمية اتخاذ سلسلة من

الإجراءات الكفيلة بدفع عجلة نمو قطاع البنوك الإسلامية، معتبرين أن الإدارة السليمة لرأس المال والسيولة تعد أحد أهم الأولويات في ظل استحداث العديد من المعايير الرقابية الجديدة والأكثر محافظة. وأكدوا على هامش المؤتمر المصرفي والمالي الإسلامي لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية الرابع عشر الذي عقد بالتعاون مع البنك الدولي في ٣-٤ ديسمبر ٢٠١٢م بالمنامة، أكدوا على أهمية إدارة المخاطر التي كانت ولا تزال تمثل التحدي الأكبر لأي مؤسسة مالية، بالإضافة إلى التحدي الآخر الذي تواجهه المؤسسات المالية الإسلامية وهو تطوير الأدوات لإدارة السيولة، والالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية بشكل أوسع، حيث أن ذلك سيسهم بشكل كبير ومؤثر في دفع عجلة النمو والتطوير في صناعة الصيرفة الإسلامية.

وأكدوا على أن الصيرفة الإسلامية أبدت مرونة واضحة خلال الأزمة المالية العالمية، إلا أن التحدي الأكبر يمثل كيفية مواكبة السوق من جهة والالتزام بمعايير المحاسبة الدولية والضوابط الشرعية من جهة أخرى. وأشار محافظ البنك المركزي البحريني

الشرعية للمعاملات وإدارة الحسابات الاستثمارية التي تمتزج فيها المهام بين إدارة الأصول نيابة عن الزبائن والمعاملات المصرفية المعتادة. وهذه ممارسات غير متاحة في الصيرفة التقليدية، حيث تقتضي هذه الممارسات عناية خاصة لمقابلة المخاطر التشغيلية المترتبة عليها. وبالرغم من أن هذه الممارسات ليست بالجديدة على الصيرفة الإسلامية، إلا أن تطورات الأوضاع في القطاع المصرفي على الصعيد العالمي والمحلي تقتضي مراجعة شاملة للضوابط المعمول بها في هذا المجال بما يحقق شفافية أكثر والتخفيف من المخاطر التشغيلية المصاحبة.

ونوه المعراج إلى أهمية الإدارة السليمة لرأس المال والسيولة لكي تحافظ أي مؤسسة على وجودها في القطاع المالي، وفي ظل استحداث العديد من المعايير الرقابية التي تعنى بكفاية رأس المال والسيولة، فإنه يتعين على البنوك الإسلامية التركيز على تطبيق هذه المعايير إذا ما أرادت أن تحافظ على ما حققته من إنجازات خلال العقود الأخيرة. ●

الأستاذ رشيد المعراج، على هامش المؤتمر إلى تآثر البنوك إجمالاً بالأزمة المالية العالية، مما خلف العديد من القضايا المهمة المتعلقة بعملها التي تم تناولها خلال اجتماعات مجموعة العشرين ولجنة بازل للرقابة المصرفية وهيئة الاستقرار المالي إضافة إلى الجهات الرقابية المحلية. وقال لقد قامت المؤسسات الدولية للرقابة المصرفية بإدخال تعديلات كثيرة من أجل تقوية المؤسسات المصرفية وتعزيز قدرتها على التكيف مع تقلبات الدورة الاقتصادية والمخاطر التشغيلية، ولا سيما أن المرحلة القادمة ستطلب من المؤسسات المالية المصرفية التكيف مع أنظمة رقابية أكثر تشدداً مع العديد من القيود على الأنشطة والممارسات، وهذه التطورات تعكس في جوهرها الحاجة الماسة إلى تعزيز الثقة وتهيئة بيئة عمل آمنة. واعتبر المعراج أن إدارة المخاطر كانت ولا تزال تمثل التحدي الأكبر لأي مؤسسة مالية، حيث أن طبيعة المعاملات المصرفية الإسلامية تجعل من المخاطر التي تواجهها هذه المؤسسات تضاف إليها أبعاد أخرى تتعلق بالجوانب



## هيئة المحاسبة الخليجية توقع اتفاقيتي عمل مشترك مع الجمعيتين البحرينية و الاماراتية

**وقعت** هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، مذكرتي تفاهم مع جمعية المحاسبين البحرينية، وجمعية المحاسبين ومدققي الحسابات الإماراتية. وتأتي اتفاقية التفاهم في إطار التعاون بين هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية وبين الجمعيات المهنية في دول الخليج، من أجل وضع إطار للعمل المشترك في تقديم الخبرات والمعلومات وتنفيذ البرامج التدريبية ذات العلاقة بالمهنة، وقد أوضح رئيس مجلس الإدارة الأستاذ محمد بن صالح العييلان، أن توقيع هذه الاتفاقيات يمثل نقلة في عملية التعاون المشترك بين الهيئة والجهات ذات العلاقة بالمهنة، مشيراً إلى أن الهدف هو إيجاد قنوات اتصال مشتركة تخدم تنظيم الورش والبرامج التدريبية ونشر الفكر المحاسبي وتطوير مهنة المحاسبة والمراجعة. •

## الملتقى السنوي السابع لمكاتب وشركات المحاسبة والمراجعة

**برعاية** معالي وزير الاقتصاد في دولة الامارات العربية المتحدة المهندس سلطان بن سعيد المنصورى، تنظم هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الملتقى السنوي السابع لمكاتب وشركات المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون خلال الفترة ٦-٧ / مارس ٢٠١٢م، بمدينة دبي، حول دور مهنة المحاسبة والمراجعة في التكامل الاقتصادي في دول المجلس. وسيشهد الملتقى حضور ومشاركة عدد من الخبراء والمختصين في القطاع الاقتصادي بشكل عام وقطاع المحاسبة والمراجعة والتدقيق المالي بشكل خاص. •

ويعني هذا النظر في نوع الأدوات التي يمكن أن تكون مؤهلة كإسما، ليس فقط للوقت الحالي فحسب، وإنما للمستقبل أيضاً، وأضاف: لقد ذكرت سابقاً أن علي المؤسسات المالية الإسلامية أن تغير اهتمامها بالغا لقدرة قاعدتها الرأسمالية على استيعاب تقلبات الربحية، إن هذا المفهوم لم يتغير، بل اكتسب أهمية أكبر خلال السنوات القليلة الماضية.

إن التحدي الآخر الذي تواجهه المؤسسات المالية الإسلامية، هو تطوير الأدوات لإدارة السيولة، وخاصة في ظل الحزمة الجديدة من المعايير المصرفية التي ستفرض المزيد من القيود الرقابية على القطاع المالي بما يؤكد أهمية إصدار منتجات في هذه المجالات متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية وتتناسب مع هذه المستجدات. وعلى الرغم من طرح بعض الأدوات المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، فإنها لغاية الآن لا تتناسب مع متطلبات معايير بازل الجديدة الخاصة بالسيولة وكفاءة رأس المال. وأضاف أن المجال الآخر الذي يود تأكيده فهو الالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية الصادرة عن هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية بشكل أوسع، حيث ان ذلك سيسهم بشكل كبير ومؤثر في دفع عجلة النمو والتطوير في صناعة الصيرفة الإسلامية.

من جهته أشار رئيس مجلس أمناء هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية الشيخ إبراهيم بن خليفة آل خليفة، إلى أن قطاع الصيرفة الإسلامية أبدى مرونة واضحة خلال الأزمة المالية العالمية، فكانت أقلها تراجعاً وأسرعها معاودة للنمو، إلا أنها تواجه بالفعل عقبات وتحديات لا بد لنا من التمعن فيها وإعادة جدولتها بحيث تتواءم مع النمو العالمي. وقال: «يمثل التحدي الأكبر كيفية مجازاة متطلبات السوق».

## الدور المتغير للمدراء الماليين

والتقارير المتكاملة، واستقطاب المواهب. كما يسلط التقرير الضوء على أن المديرين الماليين المستقبليين يحتاجون بشكل متزايد لتعزيز التعامل مع وسائل الإعلام و تعزيز العلاقات الخارجية و أهمية زيادة المسؤولية الاجتماعية للشركات.

ويقول جيمي ليون، رئيس قطاع الشركات في جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين (ACCA): «نحن نرى المزيد من الضغوط على دور المدير المالي من أي وقت مضى. ويصرف النظر عن الاتساع الهائل للدور المستقبلي للمدير المالي، فإن السؤال المهم يتمحور حقا حول مسألة وجود ما يكفي من الوقت في اليوم لتحديد الأولويات والتعامل مع جميع القضايا التي تحتاج إلى التعامل معها. فالشركات تطلب الكثير من القيادات المالية الأعلى في الوقت الراهن، وهذا يشكل عبئا، وخصوصا مع المستوى الحالي للتذبذب وعدم اليقين. وهذا يضع المهام المالية و القيادات المالية تحت ضغط وتدقيق كبيرين، ولكن ذلك يوفر فرصا كبيرة للتأثير الإيجابي على مسيرة المنشأة. فدور المدير المالي للمستقبل يتطلب مزيجا خاصا من القدرات والمهارات».

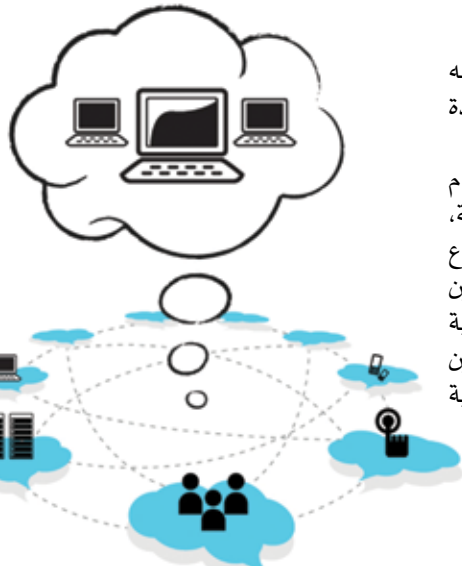


المالي ويورد تسع قضايا رئيسية مستقبلية ستؤثر على مهام المدير المالي، بما في ذلك التوافق مع التنظيمات واللوائح، والعمولة وتقنية المعلومات، وإدارة المخاطر، والتمويل، و إشراك أصحاب المصلحة والاستراتيجية

بحالة عدم اليقين الاقتصادي العالمي والتقلبات، وأسعار الطاقة المتقلبة، وأسواق العملة المضطربة، جنبا إلى جنب مع التحول في القوى الاقتصادية. ويحدد التقرير الأولويات الناشئة التي من شأنها أن تؤثر على الدور المستقبلي للمدير

وفقاً لتقرير جديد نشرته جمعية المحاسبين القانونيين المعتمدين (ACCA) ومعهد المحاسبين الإداريين (IMA)، فسوف يواجه المديرين الماليين في المستقبل الكثير من التحديات، بما في ذلك تحديات تتعلق

## إدارة مخاطر الحوسبة السحابية محور جديد لاهتمام (COSO)



إطار (COSO) بهدف إلى توفير إدارة كاملة للمخاطر المرتبطة بالحوسبة السحابية والمساعدة في الدور الرقابي في هذا المجال الناشئ. يذكر أن لجنة COSO تأسست في عام ١٩٨٥م بمبادرة مشتركة من خمس منظمات مهنية، لتوفير أطر إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، وردع الاحتيال. وتضم لجنة (COSO) معهد المدققين الداخليين (IIA)، جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA)، والمعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA)، وجمعية التنفيذيين الماليين الدولية (FEI)، ومعهد المحاسبين الإداريين (IMA).

**استجابةً** لتزايد عدد المنشآت التي تستخدم الحوسبة السحابية كبديل عملي لتلبية احتياجاتها التكنولوجية، نشرت لجنة المنظمات الراعية للجنة تريداوي (COSO) ورقة بعنوان إدارة المخاطر عن الحوسبة السحابية، تتناول توجيهات بشأن تقييم وتقليل المخاطر الناجمة عن الحوسبة السحابية. إذ أن ظهور الحوسبة السحابية يجلب الكثير من الفوائد للمنشآت، إلا أنه وكما هو الحال مع أي تكنولوجيا جديدة، تتطوي الحوسبة السحابية على مخاطر. وتوفر الورقة إرشادات تصب في سياق تطبيق

## مجلس معايير المراجعة والتأكدات الدولي (IAASB) يناقش سبل تعزيز جودة المراجعة



**أصدر** مجلس معايير المراجعة والتأكدات الدولي (IAASB) التابع للاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC) ورقة حول جودة المراجعة، وطلب المجلس مرثيات ذوي الاهتمام على الصعيد الدولي بما في ذلك الهيئات المهنية التنظيمية، لجان المراجعة، والمستثمرين، وشركات المراجعة لتعزيز جودة المراجعة بشكل مستمر. ويهدف المجلس إلى نشر الوعي بالعناصر الرئيسية لجودة المراجعة، وتشجيع ذوي الاهتمام لاستكشاف سبل تحسين جودة المراجعة، وتيسير زيادة الحوار بين ذوي الاهتمام بشأن هذا الموضوع.

ويشير المجلس إلى أنه بالرغم من أن معايير المراجعة عالية الجودة و المراجعين المؤهلين تأهيلاً جيداً، يشكلون عناصر ضرورية لجودة المراجعة، فإن هناك العديد من العوامل التي تسهم في تعظيم احتمالات جودة المراجعة. وقال البروفيسور أرنولد شيلدر ، رئيس مجلس معايير المراجعة والتأكدات الدولي (IAASB) أن هناك قيمة في تحديد ووصف هذه العوامل، وبالتالي تشجيع مكاتب المراجعة وأصحاب المصلحة الآخرين على تحدي أنفسهم

إلى التفكير حول ما إذا كان هناك ما هو أكثر يمكن القيام به لزيادة جودة المراجعة في بيئات معينة. ●

## المجلس الدولي لمعايير المحاسبة للقطاع العام (IPSASB) يصدر إطاره المفاهيمي لإعداد التقارير المالية في منشآت القطاع العام

**أصدر** المجلس الدولي لمعايير المحاسبة للقطاع العام (IPSASB) أول أربعة فصول من إطاره المفاهيمي لإعداد التقارير المالية ذات الغرض العام المطبقة من قبل منشآت القطاع العام، وهذه الفصول هي: الفصل ١: دور وسلطة الإطار المفاهيمي، الفصل ٢: الأهداف ومستخدمي التقارير المالية ذات الغرض العام، الفصل ٣: الخصائص النوعية، الفصل ٤: شكل التقارير. ويدعم الإطار المفاهيمي تطوير المعايير المحاسبية الدولية للقطاع والتي تعرف اختصاراً بـ (IPSASs) التي يتبنى إصدارها المجلس الدولي لمعايير المحاسبة للقطاع العام (IPSASB) ويتم تطبيقها في منشآت القطاع العام حول العالم.

## ٦٥ دولاراً: متوسط المصروف الذي يتلقاه الأطفال

**أظهرت** نتائج مسح اجري في الولايات المتحدة الأمريكية لحساب المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين، أن الأطفال يحصلون على نحو ٦٥ دولاراً في الشهر من والديهم، مما يطرح السؤال، «هل هذا كثير؟» وتقول كلير فيسبون، عضو لجنة محو الأمية المالية وهي إحدى لجان المعهد، «إن ذلك يعتمد على عمر الطفل والظروف المالية للأسرة، وأن الأهم من ذلك، هو أن يقوم الآباء والأمهات بإجراء محادثة مع أطفالهم حول عاداتهم المالية»، وتقتصر أن تكون بعض من تلك الأشياء التي يريد الأطفال اقتناءها أن يتم شراؤها من خلال المال الذي يدخره الأطفال من مصروفهم.



## اتجاهات التكاليف الطبية في عام ٢٠١٣م

**توقع** تقرير معهد بحوث الصحة التابع لـ (BWC) زيادة التكاليف الطبية بواقع ٧,٥٪ لعام ٢٠١٣م في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو العام الرابع على التوالي من النمو. كما أظهر التقرير تباطؤ النمو بشكل عام في جملة الإنفاق على الرعاية الصحية في الولايات المتحدة بشكل كبير منذ عام ٢٠٠٩. ويورد التقرير أربعة عوامل قد تسهم في الحد من ارتفاع التكاليف الطبية وهي:

- انخفاض تكلفة الإمدادات الطبية وتكاليف المعدات تحت ضغط التنافس في السوق.
- تنامي شعبية طرق جديدة لإيصال الرعاية الأولية.
- شفافية الأسعار.
- التغييرات في مجال براءات الاختراع الصيدلانية وما يتبع ذلك من توفير التكاليف.
- ومن جهة أخرى يورد التقرير عوامل قد تسهم في دفع التكاليف الطبية نحو الاتجاه التصاعدي في العام ٢٠١٣م وهما:
- تنامي استخدام المريض للخدمات الطبية تبعاً لتعافي الاقتصاد.
- التقدم الطبي الذي يدفع عجلة النمو في خدمات الرعاية الطبية ذات التكلفة العالية.







## نمو الطلب الأمريكي على تعيين المحاسبين والمراجعين

**ذكرت** صحيفة (USA to day)، أن قطاع مكاتب المحاسبة في الولايات المتحدة الأمريكية

استعاد ٨٧٪ من الوظائف التي فقدت، وذلك بسبب نمو الأعمال التجارية، وتطبيق قواعد مالية جديدة وتوسع الشركات الأمريكية على الصعيد العالمي.

من جهة أخرى استمرت رواتب خريجي المحاسبة في الارتفاع. ففى تقرير الرابطة الوطنية للكليات وأصحاب العمل بلغ المتوسط لرواتب التخصصات المحاسبة للعام ٢٠١٢م ٤٧,٨٠٠ دولار امريكي بزيادة ٢,٨٪ مقارنة بالعام ٢٠١١. في حين بلغ متوسط الراتب للخريجين الجدد (٤٢,٥٦٩) دولاراً بزيادة ٤,٥٪ عن عام ٢٠١١.

ومن المتوقع على المدى الطويل وفقاً لمكتب إحصاءات العمل، أن ينمو الطلب على تعيين المحاسبين والمراجعين بنسبة ١٦٪ عبر الفترة من ٢٠١٠م إلى ٢٠٢٠م، وأن تزيد عدد الوظائف المحاسبية خلال تلك الفترة من ١,٢٢ مليون وظيفة إلى ١,٤١ مليون.

## مستقبل التعليم المحاسبي : نحو تطوير مهارات المحاسبين التنظيمية

**يعمل** فريق عمل من جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) ومعهد المحاسبين الإداريين (IMA) على مشروع مشترك لسد الفجوة

بين المهارات التي تتوفر حالياً في التعليم المحاسبي المطلوبة في الممارسة العملية باعتبار أن تلك المهارات في نهاية المطاف تترجم إلى أداء الأعمال وزيادة حماية المساهمين. إذ يطمح فريق العمل أن تشمل المناهج مهارات تعيين المحاسبين لإضافة قيمة تنظيمية في مجموعة متنوعة من البيئات التنظيمية، بما في ذلك تطوير مهاراتهم في مجال صياغة الإستراتيجية والتحليل، والتخطيط، والتنفيذ. يذكر ان تشكيل فريق العمل تم عام ٢٠١٠ لدراسة مستقبل التعليم المحاسبي.



# الغش في القوائم المالية بالشركات المساهمة السعودية من وجهة نظر أعضاء لجان المراجعة والمراجعين الخارجيين

تعرضت مهنة المحاسبة والمراجعة لهجوم شديد بعد الانهيارات المتتالية التي طالت العديد من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من دول العالم خلال السنوات القليلة الماضية. وقد أجمعت آراء معظم المتابعين لتلك الظاهرة أن قيام الإدارة بغش التقارير المالية يعد السبب الأساسي للانهيارات المفاجئة لمعظم هذه الشركات.

وقد تسبب انهيار شركة إنرون بخسارة تقدر بنحو ٧٠ مليار دولار في أسواق المال ساهمت في تدمير مدخرات العديد من المستثمرين والعملاء والمتقاعدين، في حين كان انهيار شركة وورلد كوم وما صاحبه من غش هو الأكبر في تاريخ الولايات المتحدة، وبذلك أصبح مجموع ما خسرت أسواق رؤوس المال نتيجة الغش في القوائم المالية لشركات: (Enron, WorldCom, Qwest, Tyco, and Global Crossing) يقدر بنحو ٤٦٠ مليار دولار. وأما تكاليف الغش في بيئة الأعمال الأمريكية سواءً كان من العاملين بشكل عام أو من المدراء خصوصاً، فقد ذكر أنها تقدر بأكثر من ٤٠٠ مليار دولار سنوياً. وفي إحصائية حديثة نسبياً، فمنذ شهر يوليو لعام ٢٠٠٢م وحتى عام ٢٠٠٨م فقد توصلت وزارة العدل الأمريكية إلى ما يقرب من ١٣٠٠ حالة إدانة غش، وهذه الإدانات تشمل أكثر من ٢٠٠ إدانة غش لكبار المدراء التنفيذيين (CEOs)، وأكثر من ١٢٠ حالة لنوابهم، وأكثر من ٥٠ حالة لكبار المدراء الماليين.



د. إhsان بن صالح  
المعتاز

أستاذ المحاسبة  
والمراجعة  
بجامعة أم القرى

عشرون متخصصاً، وهم عبارة عن عشرة من أعضاء لجان المراجعة بالشركات المساهمة، وعشرة من المراجعين الخارجيين الذين سبق لهم مراجعة الشركات المساهمة. وقد تم استخدام هذا الأسلوب - وهو أحد أساليب التحليل النوعية (Qualitative Analysis) - باعتباره من أفضل الأساليب عندما يكون الهدف هو الحصول على معلومات تفصيلية عن موضوع البحث. وبالرغم أن أسلوب المقابلات الشخصية يستهلك وقتاً طويلاً لترتيبها وإجرائها، إلا أن هذا الأسلوب يعطي أساساً واضحاً في التحليل وفهم الظاهرة أو المشكلة.

ويهدف هذا البحث إلى دراسة موضوع الغش في القوائم المالية بالشركات المساهمة السعودية، باعتبار أن الغش فيه سوء تطبيق متعمد للمبادئ المحاسبية، إضافة لكونه قضية عالمية عانت وتعاني منها العديد من الشركات حول العالم، وهو سلوك خاطئ يؤدي لتشويع نتائج الفترات المالية، وسلب مدخرات الخاصة والعامّة. ومن هذا المنطلق تأتي أهمية مناقشة هذا الموضوع من خلال التعمق في مدى وجوده في الشركات المساهمة السعودية، وأسباب ذلك، وطرق وقوعه، وهل وصل إلى حد الظاهرة؟ وقد استخدم البحث أسلوب المقابلات الشخصية مع عينة مقدارها



وعدم تقسيمها لخمس سنوات وذكرها في قائمة الدخل بدلاً من حقوق الملكية». وأما العضو (ب) فعبر عن اعتقاده «بوجود الغش والأمثلة موجودة وواضحة مثل شركة.. حيث حصل تغيير واضح للبيانات وعندما تعدلت الأوضاع اتضح انخفاض رأس المال ٩٠٪ حيث لم تكن تمارس العمل بل كانت تضارب في الأوراق المالية، فلما انهار سوق الأسهم عام ٢٠٠٦ انهارت الشركة، والمشكلة كذلك أنهم لم يفصحوا عن خسائرهم في قائمة الدخل، بل وضعوها ضمن حقوق الملكية في قائمة المركز المالي، كذلك كان هناك شركة أخرى تراكمت عليها المديونيات الكبيرة، وكانت لها معالجة خاطئة، وهناك حالات مشابهة لذلك. في بعض الدول يكون هناك شفافية في ذكر الغش، بينما لدينا لا يوجد ذلك». وبين العضو (ج) أنه لا يتوقع «وجود غش جوهري، ولكن يوجد تلميع واستخدام لمعايير المحاسبة Income Smoothing. وكذلك مثل تقليل مدة الاستهلاك أو زيادتها، ورسملة بعض البنود، أو اللعب في المخصص وهو الذي يؤثر في الربح». أما العضو (د) فعبر عن عدم معرفته «إن كان هناك غش في الشركات المساهمة، ولكننا نرى ونسمع الكثير مما يحدث في غير الشركات المساهمة». وأشار العضو (هـ) أن «الغش موجود ولكنه في شركات التضامن

ولأن المقصود من هذه السطور هو إعطاء فكرة موجزة عن البحث، فإني سأتطرق مباشرة لحصيلة المقابلات الشخصية التي تم إجراؤها مع الفئتين سالفة الذكر، وتحديدًا ما يخص السؤاليين السابع والثامن المتعلقين بمدى وجود الغش في القوائم المالية في الشركات المساهمة السعودية، ومدى وصول ذلك الغش - إن وجد - حد الظاهرة، ومن أراد الاطلاع على البحث كاملاً فيمكنه مراسلة المؤلف.

### إجابات أعضاء لجان المراجعة في المقابلات الشخصية

هل تعتقد بوجود غش ولو كان قليلاً في التقارير والقوائم المالية بشركاتنا المساهمة؟ أجاب العضو (أ) بأننا «لا نستطيع القول إنه غش ولكن تقديرات مبالغ فيها أو مقلد منها عن طريق زيادة المخصصات. عملياً فإن الموجود هو إدارة الأرباح عن طريق نقل مصروفات هذا العام للعام القادم أو العكس وهي موجودة وهي جزء من أنواع الغش الموجودة. وقد حدث في إحدى الشركات المساهمة أن حدثت خسائر هبوط في الأوراق المالية وقامت الشركة بالضغط على المراجع لعدم ذكر هذه الخسائر، ولكن تدخلت هيئة السوق المالية وألزمت الشركة بالاعتراف بالخسائر



وغيرها أكثر من المساهمة؛ لأن الذي يحدث في شركات المساهمة لا يسمونه غشا ولكنه تجميل واستغلال للنظام وثغراته، حيث تلجأ الشركات للتلاعب في المخزون بتضخيمه، أو تخفيضه، وكذلك المخصصات وزيادتها وتخفيضها». وأوضح العضو (و) أن «كلمة غش كبيرة ولكن يوجد تحريف وتضليل خاصة في البنود التقديرية كالمخصصات والإهلاكات والاستثمارات، وهناك شركات أقل انضباطاً من غيرها وهي معروفة في السوق». وبين العضو (ز) أن «الغش موجود حيث هناك محاولات لتقليل المخصصات من قبل الإدارة لزيادة الأرباح للحصول على مكافآت أعلى، كما أن تغيير السياسات المحاسبية هي إحدى وسائلهم، ولا ننسى تغيير مواعيد تسجيل المبيعات ونقلها من عام لآخر للتحكم في الأرباح، وكذلك تقييم المخزون يحصل فيه تلاعب كبير لغرض زيادة الأرباح أو تخفيضها». وأما العضو (ح) فأشار أن «الغش قد يكون موجوداً ولكن في ظل عدم الشفافية بالقوائم المالية يقع الإشكال؛ لأن الإفصاح غير كاف، والشركات تفصح عن الحد الأدنى وليس كما هو في الخارج حيث الإفصاح الواضح تماماً. ولذا أعتقد أن الغش موجود ولكن المشكلة أنه غير ظاهر لعدم وجود الإفصاح». وبين العضو (ط) أن «الغش موجود لأن النظام الحالي لا يستطيع ضبطه ولا المراجع الخارجي، فالغش كبير جداً وموجود بشكل واضح». وختم العضو (ي) الحديث عن هذا الموضوع بأن «الغش في القوائم المالية موجود ومنتشر وأكثر من أن يحتاج لدليل، ولو كان لدينا نظام واضح لضبط ومحاسبة ومتابعة محاولات الغش وحماية المراجعين الذين يكتشفون ذلك وبيئونه للناس لظهرت حقائق كثيرة مزعجة للغاية. لكن المشكلة أن المراجع يُمنح أتعاباً غير مجزية ولا تليق بالجهد الذي سيبدله لاكتشاف الغش، ثم حتى لو وجد علامات وإشارات تدل على الغش فإنه سيخشى على مستقبله المهني؛ لأن العملاء سيحاولون تجنبه باعتباره شديداً في أحكامه المهنية، وإذا كان المراجع أميناً ونزيهاً فإن أقصى ما سيفعله هو الاعتذار عن إكمال المهمة وتركها لمن سيصدر تقريراً نظيفاً بعد استخدام وتطويع بعض المبادئ والسياسات المحاسبية لتبرير المعالجة المحاسبية الخاطئة. إذا أردنا أن نعرف ما إذا كان لدينا غش في الشركات المساهمة أم لا، فلنصمم قوانين وأنظمة تجرم الغش، وتتخذ كافة السبل لمنع وقوعه واكتشافه إذا وقع، وحماية من يكتشفونه، بل ومكافأتهم على ذلك، وبغير ذلك فسيظل الغش موجوداً تحت الطاولة».

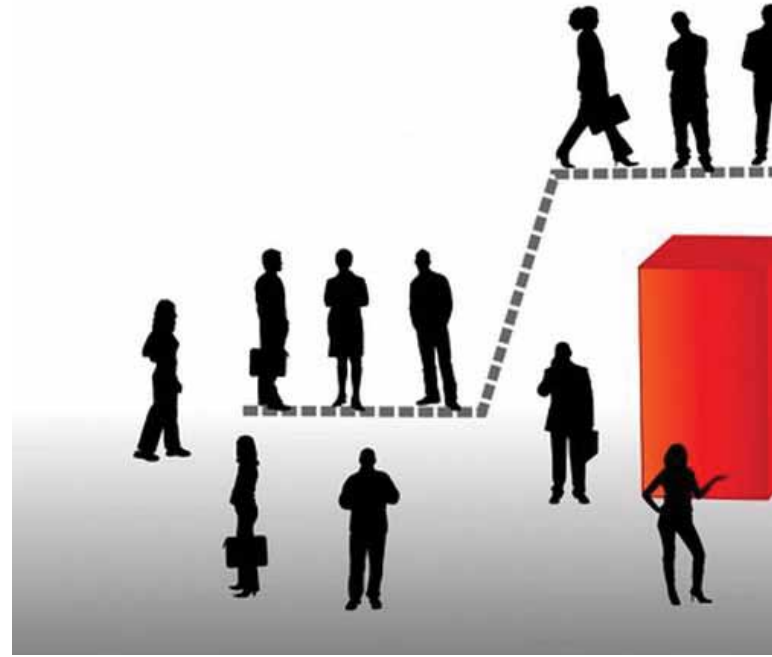
شفافية وإفصاح يظهر ما يحصل داخل الشركات مثلما يحدث في الشركات الغربية». وأشار العضو (ج) أن «الغش موجود في أي مجتمع، ولكن لا أعتقد ذلك في القوائم المالية لعدم وجود الدليل على ذلك، فلا أستطيع الجزم بوجوده أو عدمه». ونفى العضو (د) «اعتباره كظاهرة حتى عند الغرب؛ لأن حالة شركة إنرون لم تتكرر، وهذا يدل على عدم وجود ظاهرة الغش حتى في أمريكا، ولدينا وفي ظل وجود هيئة سوق المال فإن الأمور أصبحت أفضل بكثير». ويمثل هذا النفي أجاب الأعضاء (هـ، و، ز، ط)، أما العضو (ح) فعبر أنه «لا يستطيع التأكد من كونها ظاهرة ولكن وفقاً لما يطرح في وسائل الإعلام بشكل يومي تقريباً من تحليل لأسباب الحوادث والكوارث والنقد الحاصل في المبالغة في حجم تكاليف المشاريع فإن الغش وفقاً لذلك أصبح ظاهرة». وكانت إجابة العضو (ي) قريبة من إجابة العضو (ب).

### إجابات المراجعين الخارجيين في المقابلات الشخصية

بالانتقال للسؤال الأهم وهو مدى وجود حالات غش بالقوائم المالية للشركات المساهمة، أجاب المراجع (أ) «بعدم خلو القوائم

وبالانتقال للسؤال المتعلق بما إذا كان الغش قد بلغ حد الظاهرة، أجاب العضو (أ) بأنه «لم يصل لحد الظاهرة، وإنما هي حالات فردية يمكن كشفها، ولم نصل بعد لحالات غش كالذي حدث لبنك ليمان برذرز (Lehman Brothers)، وإن كنت متخوفاً من وجود غش بعد الأزمات المالية لأننا وجدنا شركات تبيع بعدها فكيف حدث هذا؟ ولذا لا بد للمراجع أن يحتاط، وقد وجدنا ملاحظات على بعض المراجعين». وأما العضو (ب) فعبر عن عدم استطاعته «قول ذلك لعدم معرفته بمدى انتشار الغش، ولكنه قد يكون موجوداً في بعض الشركات. وإذا لم يؤد المراجع الداخلي ولا الإدارة واجبه، كما أن لجان المراجعة مستواها ضعيف بشكل عام في المملكة، والرقابة الداخلية لا توجد بشكل صحيح، فأعتقد أن أي إدارة بإمكانها التلاعب في قوائمها المالية؛ لأن وراءها جمعية عمومية وهي تريد أن تظهر أمامهم بشكل مرضي، وعندنا لا توجد

لمنع وقوع ذلك، وهي قضية مشهورة». أما المراجع (ج) فأشار أنه «لا يوجد غش، لكن التجميل كثير جداً». وأشار المراجع (د) أنه «بالطبع فإن الغش موجود، حيث يوجد غش واضح في تكييف المعايير وتطبيقاتها مثلما حدث في شركتين شهيرتين، حيث تنص المعايير لدينا على تطبيق المعايير السعودية، فإن لم توجد فالمعايير الدولية، وإلا فالمعايير الأمريكية، ولكن في التطبيق الفعلي يلجأون للمعايير الدولية ولديهم المعايير السعودية، ويدعون أنها غير موجودة، وبالتالي يحصل الالتفاف والتحايل في استخدام المعايير، وقد تضرر أناس كثير بسبب ذلك. ومن صور التلاعب كذلك الإيرادات وما يحدث فيها، وكذلك موضوع الشركات الزميلة والشقيقة، كذلك تزيين القوائم المالية وتصميم القوائم المالية بحسب رغبة الإدارة، كما أن البنوك تعاني كثيراً عند استلامهم طلبات القروض، حيث تأتيهم قوائم مالية قوية مغشوشة، وبعد ذلك تفضل الشركات في السداد». وذكر المراجع (هـ) أن هناك «حياً محاسبية أكثر من كونها غشاً، مثلما يحدث في القوائم ربع السنوية (Window Dressing) يجعل مبيعات الربع القادم ضمن الربع الحالي لزيادة الربح، وكذلك التلاعب في القروض، وكذا هناك مجال واسع للتغيير في تكلفة المبيعات بزيادتها وتخفيضها، فكل هذا يحدث ولا يسمونه غشاً ولكنها حيل موجودة». وأشار المراجع (و) أن «المنطق العقلي يقول نعم يوجد غش، فهو موجود على أرض الواقع حيث من الممكن أن تلعب بالمصاريف لزيادة الأرباح، أو جعل النشاط غير الجاري جارياً». وأبان المراجع (ز) بوجود «أخطاء ولكن كلمة غش تعتبر ثقيلة جداً، فهناك شركات تستخدم إدارة الأرباح لوضع مبيعات الشهر الأول من السنة القادمة في هذه السنة، ونحن نكتشف أشياء قريبة من هذا، وبعضهم ربما لا يدري أنه غش ولكنه يعتبرها أسلوباً مناسباً للوصول إلى (Bonus) أي زيادة مكافأة الإدارة نتيجة تحقيقها الأرباح المطلوبة». وأقر المراجع (ح) «بوجود الغش بشكل لا يمكن التغاضي عنه، فهناك تلاعب في الحسابات، في إحدى الشركات وفي أحد الأرباح غيروا سياسة الاستهلاك من الثابت إلى آخر فزادت الأرباح، ثم عادوا بعد ذلك لسياستهم القديمة. ومن جهته ذكر المراجع (ط) أن «التقارير لا تخلو من الغش، والدليل على ذلك السرقات والأزمات الكثيرة التي تملأ العالم، فشركتنا مثل غيرها، فيها من الغش ما الله به عليم، ونحن نسميه مخالفة المعايير وهو غش صريح». وختم المراجع (ي) الحديث بقوله «صعب عليّ أقول فيه غش أم لا، وأهم شيء عندي هو القوائم المالية ومدى التزام الشركات بمتطلبات هيئة السوق المالية، لكنني أقول إن التلاعب يزيد وقت الأزمات والخسائر أو وقت الأرباح المنخفضة، فعند ذلك تلجأ الشركات لطريقة (Window Dressing) أو يلجأون لتسمية بعض المصروفات باسم (أخرى) على الرغم من ضخامة المبالغ وكونها تزيد عن 10% من قيمة المصروفات». وهل وصل الغش حد الظاهرة، وهو موضوع السؤال الثامن، أجاب المراجع (أ) بأنه «لم يصل لحد الظاهرة لكنه موجود». وأشار المراجع (ب) بأنه لا يستطيع قول ذلك «لعدم علمه بذلك، فقد تكون موجودة في شركات دون أخرى، لكن إذا لم يؤد المراجع الداخلي، والإدارة لا تعمل بشكل جيد، ولجان المراجعة مستواها ضعيف بشكل عام في المملكة، وعدم وجود أجهزة رقابية داخلية، فأعتقد أن أي إدارة بإمكانها التلاعب في قوائمها المالية؛ لأن وراءها جمعية عمومية وهي تريد أن تظهر أمامهم بشكل طيب، وعندنا



المالية من الغش، حيث قام المدير العام لإحدى الشركات المساهمة التي أراجعها بزيادة المبيعات في الربع الأول بقيمة مليون ريال وهي لم تتحقق بعد، فهل غيري يفعل مثل هذا؟ حيث كان الذي قبلي يسكت عن هذا. كذلك أخبرني أحد المراجعين أن إدارة الشركة ولجنة المراجعة تريد تقليل المخصصات بطريقة غير صحيحة لتكون هناك أرباح؛ لأنهم لم يحققوا أرباحاً، وكذلك بعض الشركات عند إيراداتها الحصول على قرض من البنك فإنها تحصل على تقرير مراجعة مزور يحتوي على ربح للحصول على القرض، كذلك يلاحظ أن الشركات وبمساعدة بعض المراجعين يقدمون إقراراً لمصلحة الزكاة والدخل يختلف عن الذي يقدمونه لهيئة سوق المال، ولذا أقترح أن يكون التقرير موحداً». وذكر المراجع (ب) أن «الغش موجود لكنه قليل، وقد حدثت فعلاً بعض حالات الغش خصوصاً إحدى الشركات الكبيرة التي ارتفعت بشكل خيالي والتي حُكم على رئيس مجلس الإدارة بالسجن، حيث حصل خلاف بين المراجع ورئيس مجلس الإدارة، لأن النظام يقول إذا بلغت الخسائر ثلاثة أرباع رأس المال فلا بد من اجتماع لبحث مدى استمرارية الشركة، وحصل تلاعب من مجلس الإدارة



لا توجد شفافية أو إفصاح يُظهر ما يحصل داخل الشركات مثلما هو حاصل في الواقع الغربي». وأبان المراجع (ج) أن «التجميل هو الذي وصل لحد الظاهرة». أما المراجع (د) فذكر أنه من خلال رؤيته للوضع العام «فإنها ظاهرة فعلا ومنتشرة، وهذا ليس عندنا فقط بل في جميع دول العالم». وأجاب المراجعون (هـ، و، ز، ح، ط، ي) بأنه لم يصل لدينا إلى حد الظاهرة.

طرق ومسميات مختلفة ولأهداف متنوعة - وإن سماه البعض تجميلا والبعض غشا وخداعا - كما تم ذكره تفصيلا في البحث، وإن لم يبلغ هذا الغش حد الظاهرة.

### خلاصة البحث والنتائج والتوصيات

وبناءً على ما سبق من نتائج البحث فإن الباحث يوصي بما يلي:  
 - إجراء المزيد من الدراسات حول قضية الغش، واستجلاء آراء أطراف أخرى، كالمدرّاء التنفيذيين والماليين والمراجعين الداخليين، واستخدام أسلوب المقابلة الشخصية للحصول على إجابات تتميز بالتفصيل والوضوح، كما ظهر من خلال الدراسة الحالية.  
 - أهمية قيام الجهات المهنية والأكاديمية بدورها في تعميق مفهوم الأمانة والاستقامة، وبيان خطر الغش وما يؤدي إليه من إظهار القوائم المالية على غير حقيقتها، وفقدان ممتلكات المساهمين والمستثمرين، وإلحاق الضرر بالاقتصاد الوطني.  
 - إصدار القرارات التي تتضمن إلحاق أقصى العقوبات لمن يثبت عليه الوقوع في برائن هذا الوباء الخطير، أو التهاون في اكتشافه ومنع وقوعه.  
 - غرس القيم الدينية والأخلاقية في طلاب وممارسي علم ومهنة المحاسبة والمراجعة، باعتبار ذلك أهم السبل وأقواها لمنع وقوع الغش، أو اكتشافه حال وقوعه. ●

استهدف البحث دراسة موضوع الغش في القوائم المالية بالشركات المساهمة السعودية، باعتبار أن الغش فيه سوء تطبيق متعمد للمبادئ المحاسبية، مع كونه قضية عالمية عانت وتعاني منه العديد من الشركات حول العالم، وهو سلوك خاطئ يؤدي لتشويه نتائج الفترات المالية، وسلب مدخرات الخاصة والعامة. وقد تم تقسيم البحث إلى أحد عشر قسما، تناول المقدمة، وهدف وأهمية البحث، ومنهج البحث، وحدود البحث، وخطة البحث، ومفهوم الأخطاء والغش، والفرق بين الغش في القوائم المالية وإدارة الأرباح، ومسؤولية المراجع عن اكتشاف الغش، والدراسات السابقة، ثم كان الحديث عن الدراسة الميدانية والمقابلات الشخصية التي تم إجراؤها مع عينتي البحث وهما: أعضاء لجان المراجعة بالشركات المساهمة، والمراجعين الخارجيين الذين سبق لهم مراجعة الشركات المساهمة. وكان السؤال الأهم في البحث فيما إذا كان الغش في القوائم المالية موجودا بالشركات المساهمة السعودية، فهناك شبه إجماع من المشاركين بوجود الغش عبر

نتائج خطيرة، وأساليبه عديدة ومتطورة:

# اكتشاف الغش والتلاعب في القوائم المالية

إعداد / د. أحمد زكريا أحمد

عزيزي القارئ.. دائماً فنش عن هؤلاء: العولمة، واقتصاديات السوق الحر، وتكنولوجيا المعلومات، والتجارة الإلكترونية؛ فرغم اعترافنا بأهمية هذه المتغيرات في مسيرة التطور على مستوى العالم إلا أن لها سلبياتها العديدة، التي برزت وتوحشت فأصبح عالم المال والأعمال في مرمى سهامها المميتة. فقد ظهر الكثير من المعاملات المالية المعقدة، وتم إصدار معايير للمحاسبة عن هذه المعاملات ومراجعتها، وقد أتاح ذلك عدداً من البدائل التي يمكن أن تستغلها بعض المنشآت لتحقيق أهدافها وإخفاء حقيقة نتائج أعمالها ومركزها المالي وإظهاره بشكل مخالف للواقع عن طريق التلاعب في القوائم المالية؛ مما يؤدي للعديد من المشاكل التي تضر بالاقتصاد القومي.

ولعل مثل هذه الممارسات والشواهد السيئة في عالم المال والأعمال هي التي لفتت انتباه د.سامح محمد رضا رياض أحمد، فقرر أن يرصد هذه الظاهرة السلبية وكيفية مواجهتها، فقدمها لنا في كتابه المهم وعنوانه «اكتشاف الغش والتلاعب في القوائم المالية»..

يتكون الكتاب من ١٢ فصلاً بالإضافة إلى مقدمة وقائمة مصادره ومراجعته، وتبرز أهميته في أن القوائم المالية تؤدي دوراً حيوياً لفاعلية القرارات الاقتصادية سواء على مستوى الفرد المستثمر أو المؤسسات الاستثمارية ذاتها، كما أن هذه القوائم يسترشد بها المستفيدون بوصفها تعكس الواقع المالي الفعلي والعاقل لجميع الوحدات الاقتصادية. ويرى مؤلفه أيضاً أن موضوع هذا الكتاب سيفيد العديد من الفئات: ويأتي في مقدمتها المنظمات العلمية والمهنية المسؤولة عن تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة، والمحاسبين، والمراجعين، والمستثمرين، وأساتذة المحاسبة والمراجعة، وطلاب كليات الإدارة. كذلك يؤكد المؤلف على هذه الأهمية: نظراً لما تعانيه المكتبة العربية من ندرة الكتابات المتعلقة بالغش والتلاعب المحاسبي في الشركات المساهمة وكيفية الكشف عنها، فهو من أوائل الكتب التي تتناول هذا الموضوع. يستهل المؤلف د.سامح ذلك الكتاب في الفصل الأول منه وموضوعه «مفهوم وأهداف القوائم المالية».



Amount	
118.975	0
11.125	months
8.500	
3.200	
55.910	
4.000	
0	
\$201,710	2.
20.790	2
83.025	10
71.275	9.1
0	0.0
5.090	22.33
800	48.06
160	35.73
05	16.21
65	51.94
5	

والغش والتلاعب في المصروفات، والغش والتلاعب عن طريق عمليات الاندماج.

ويؤكد المؤلف في النقطة الرابعة على أن الغش والتلاعب المحاسبي يطلق عليهما أحياناً «لعبة الأرقام المالية»، والتي يتحدد هدفها الأساسي في تحسين الانطباع عن أداء بعض المنشآت. وتتضمن النقطة الخامسة من هذا الفصل الأشكال المختلفة لهذه اللعبة وتعريفاتها، والتي تنقسم إلى خمسة أشكال هي: التقارير المالية المضللة، وإدارة الأرباح، وتمهيد الدخل، والمحاسبة المتعسفة، وممارسات المحاسبة الاحتياطية. وتبين النقطة السادسة كيفية أداء لعبة الأرقام المالية، وذلك باستخدام طرق عديدة منها: التحكم في توقيت تنفيذ العمليات، والعمليات المصطنعة والوهمية، والتغيير في التقديرات المحاسبية، والتغيير في المبادئ المحاسبية. وتناقش النقطة السابعة أثر الغش والتلاعب على دلالة القوائم المالية والحد منها عن طريق: إعادة التقييم المستمر للبنود داخل الحسابات، وتطبيق مفهوم «الجوهر فوق الشكل»، وتحديد القواعد التي تحكم أو تقلل من التقدير الشخصي أو تطبيق مفهوم «الثبات والاتساق»، وتضييق نطاق الاختيار بين البدائل المحاسبية وتحديد الحالات التي تتطلب تطبيق ممارسات معينة.

ويناقش الفصل الثالث موضوعاً مهماً وهو «الغش والتلاعب في الإيرادات والمصروفات»، وذلك من خلال ست نقاط فرعية: أولها عن التلاعب في توقيت الاعتراف بالإيراد، ويتصل بهذه النقطة وجود العديد من أساليب الغش والتلاعب المحاسبي منها على سبيل المثال: الاعتراف المبكر بالإيراد، وتضخيم إيراد

المبيعات، وتسجيل إيراد عمليات البيع التامة. أما النقطة الثانية فتوضح أن بعض المنشآت تقوم بالاعتراف بإيراد وهمي بالرغم من عدم توافر شروط الاعتراف به، باستخدام بعض أساليب الغش والتلاعب المحاسبي كتسجيل هذه المنشآت مبيعات لم تحدث لتحقيق زيادة وهمية في الإيرادات، وكتسجيل النقدية المستلمة من عمليات الاقتراض على أنها إيراد مبيعات.

وتشير النقطة الثالثة من الفصل إلى رسملة وتأجيل المصروفات لفترات لاحقة، والتأكيد على ضرورة التفريق بين المصروفات والإيرادات الرأسمالية والمصروفات والإيرادات المؤجلة، من خلال توضيح مفهوم وخصائص كل نوع منها. وتتناول النقطة الرابعة من هذا الفصل التلاعب في تكوين واستخدام المخصصات، بتوضيح أنواع المصروفات والخسائر التي يجب أخذها في الحسبان لدى أي منشأة، وكذلك توضيح المخصصات وأنواعها الثلاثة باعتبارها الطريقة المستخدمة للتغلب على مشكلة القياس المحاسبي، مع الانتباه إلى الأساليب التي تلجأ إليها بعض المنشآت كي تغش وتتلاعب في المخصصات، والتي منها على سبيل المثال التلاعب في تقدير المخصصات، والمغالاة في تكوين هذه المخصصات.

بالتأكيد على ما لهذه القوائم من دور مهم في اتخاذ القرارات الاقتصادية المهمة والخطيرة. ويتناول هذا الفصل ثماني نقاط مهمة: توضح أولها مفهوم وأنواع القوائم المالية، فهذه القوائم تتعدد لأربعة أنواع أساسية هي: قائمة المركز المالي (الميزانية)، وقائمة الدخل، وقائمة حقوق الملكية، وقائمة التدفقات النقدية. وتتحدد النقطة الثانية في رصد مستخدمي تلك القوائم وهم: أسواق رأس المال والمساهمين، والمقرضون والدائنون التجاريون والموردون الحاليون والمرتبون، والعاملون بالمنشأة، والجمهور والعملاء، والهيئات الحكومية.

وتبرز النقطة الثالثة من الفصل حدود القوائم المالية، والتي تتمثل في ستة حدود وقيود هي: افتراض ثبات القوة الشرائية لوحدة النقد، والتكلفة التاريخية، والبنود التي لا تسجل محاسبياً، ومرونة اختيار الطرق والسياسات المحاسبية، والحكم والتقدير الشخصي، والحيطة والحذر (التحفظ). أما النقطة الرابعة فتتركز على عناصر القوائم المالية، والتي تنقسم إلى: الأصول، والخصوم، وحقوق الملكية، والمكاسب، والمصروفات، والخسائر، والمسحوبات، وصافي الدخل، وصافي الخسارة. وتوضح النقطة الخامسة شروط الاعتراف بعناصر القوائم المالية، وذلك من خلال الاعتراف بكل من: الأصول، والالتزامات، والإيرادات والمكاسب، والمصروفات والخسائر.

وتجمل النقطة السادسة أسس قياس عناصر القوائم المالية في سبعة أسس هي: التكلفة التاريخية، والعوائد التاريخية، والتكلفة الجارية (تكلفة الإحلال والاستبدال)، والقيمة السوقية الجارية، وصافي القيمة القابلة للتحقق، وصافي قيمة التسوية، والقيمة الحالية. وتناقش النقطة السابعة مفهوم وأنواع الأنشطة خارج قائمة المركز المالي، والتي تنقسم إلى ثلاثة أنواع: أولها عمليات التمويل خارج المركز المالي مثل عمليات التأجير، والنوع الثاني خطابات الضمان والاعتمادات المستندية والقبولات المصرفية مثل خطابات الضمان، وثالثها أساليب المحاسبة الاحتياطية. وتتناول النقطة الثامنة الدوافع الاقتصادية والمحاسبية للأنشطة خارج قائمة المركز المالي، والتي تنوع إلى: دوافع اقتصادية كظروف البيئة الاقتصادية، ودوافع محاسبية. وتطبق النقطة التاسعة الأسس العلمية الواردة في النقاط السابقة من خلال حالة دراسية تطبيقية.

### لعبة الأرقام المالية

ويعالج المؤلف في الفصل الثاني من الكتاب موضوع «ماهية الغش والتلاعب المحاسبي»، وذلك من خلال سبع نقاط متتالية: تبرز الأولى منها مفهوم الغش والتلاعب المحاسبي بمترادفاتهما المختلفة، وتوضح أيضاً الصعوبات التي تحول دون الاكتشاف الفعال للغش والتلاعب. وتحدد النقطة الثانية أهداف الغش والتلاعب المحاسبي المحددة في ١٢ هدفاً مختلفاً منها على سبيل المثال الحصول على قروض أكبر وتقليل تكاليف الاقتراض. وتركز النقطة الثالثة على أساليب الغش والتلاعب المحاسبي، والتي تحكمها إستراتيجيتان أساسيتان: تتمثل أولاهما في تضخيم دخل الفترة الحالية أو تخفيض مصروفاتها وخسائرها، أما الثانية فهي عبارة عن تخفيض دخل الفترة الحالية أو تضخيم مصروفاتها وخسائرها، ويستعرض المؤلف وجود تسعة أساليب للغش منها على سبيل المثال: الغش والتلاعب في قائمة الدخل،





وتبين النقطة السادسة التصنيف والإفصاح الخاطئ في قائمة الدخل، بإبراز بعض الأساليب الاحتمالية المتبعة في هذا الشأن مثل: تحريك بند من بنود قائمة الدخل داخل أو خارج نطاق الدخل من عمليات التشغيل، والاستخدام الخاطئ لمفهوم الأهمية النسبية. ويطبق المؤلف ما تناوله في ذلك الفصل من خلال ثلاث حالات دراسية تطبيقية مختلفة.

ويتطرق المؤلف في الفصل الرابع لموضوع «الغش والتلاعب في الأصول والالتزامات»، فيناقش خمس نقاط أساسية: ترصد الأولى منها العلاقة بين قائمة المركز المالي وقائمة الدخل، والتي تتصف بأنها قوية ومباشرة. وتدور النقطة الثانية عن المغالاة في تقييم الأصول، فهذه المغالاة تؤدي لارتفاع دخل المنشأة وإظهار موقفها المالي بشكل أقوى مما هو عليه في الواقع، ومن هذا المنطلق يرصد الكتاب وجود العديد من الأساليب التي تستخدمها المنشآت للتلاعب في الأصول الثابتة، ومنها على سبيل المثال: تسجيل أصول وهمية، وتغيير العمر الإنتاجي للأصول، كما توجد أيضاً العديد من الأساليب المستخدمة للتلاعب في الأصول غير الخاضعة للإهلاك مثل: الغش والتلاعب في المدينين، والغش والتلاعب في الاستثمارات. وتبرز النقطة الثالثة التقييم

### إدارة الأرباح

يؤكد المؤلف في مستهل نقاشه موضوع الفصل الخامس وعنوانه «الغش والتلاعب في التدفقات النقدية» على أن توفير المعلومات عن هذه التدفقات يمثل أهمية كبيرة؛ إذ يعتمد عليها الكثير من المستخدمين في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية المختلفة، ورغم ذلك تقوم بعض المنشآت بالغش والتلاعب في تلك التدفقات. وينتقل المؤلف بعد ذلك لاستعراض النقاط الخمس التي يتضمنها موضوع هذا الفصل، وأولها تحديد مفهوم وأنواع التدفقات النقدية، والتي تنقسم لثلاثة أنواع هي: التدفقات النقدية من أنشطة التشغيل،

المنخفض للالتزامات، فبعض المنشآت تقوم بالغش والتلاعب في الالتزامات من خلال استخدام بعض الأساليب منها: حذف بعض الالتزامات أو تخفيض قيمتها حتى تبدو المنشأة على أنها أكثر ربحية، والتلاعب في المصروفات المستحقة. وتركز النقطة الرابعة على مناقشة زيادة حقوق المساهمين، باعتبارها حقوق ملكية يمكن أن يحدث بها بعض التلاعب، فيتم تضخيمها دون أن يكون لذلك أي ارتباط بوجود تلاعب في قائمة الدخل. وتختص النقطة الخامسة بالتطبيق من خلال ثلاث حالات تطبيقية دراسية.



في نتائج أعمال المنشأة من فترة لأخرى. ويلى ذلك في النقطة الثالثة تقييم عملية إدارة الأرباح، من خلال سرد مزاياها وعيوبها، وتبين النقطة الرابعة أساليب إدارة الأرباح، وبصفة خاصة أسلوبية: إدارة أرباح طبيعية، وإدارة أرباح متعمدة. وتوضح النقطة الخامسة كيفية إدارة الأرباح، بينما تبرز النقطة السادسة كيفية ممارسة الغش والتلاعب عن طريق إدارة الأرباح، والتي تحدث في ظل قيام المنشأة بأمرين: أولهما تحديد الدخل المتوقع، والثاني تحديد أدوات التمهيد.

ويرتبط الفصل السابع بسابقه؛ حيث يسرد المؤلف بالتفصيل نماذج إدارة الأرباح، والتي يذكر أهم ثمانية نماذج لها وهي: نموذج هيلي، ونموذج جونز، ونموذج دي أنجلو، ونموذج ديكو، ونموذج سلون، ونموذج جافر، ونموذج ستانكو، ونموذج سويني.

### الهندسة المالية

يبرز الفصل الثامن مجالاً معاصراً في عالم المال والأعمال وهو الهندسة المالية، وعنوانه «التحوط والمشتقات المالية»، وقد ظهر هذا المجال نتيجة للتطورات الاقتصادية وتحرير الخدمات المالية وظهور الشركات متعددة الجنسيات والاعتماد على آليات السوق. فيناقش هذا الفصل عشر نقاط مرتبطة بذلك المجال: تتمثل أولها

والتدفقات النقدية من أنشطة الاستثمار، والتدفقات النقدية من أنشطة التمويل. وتوضح النقطة الثانية طريقتي حساب التدفق النقدي التشغيلي وهما: الطريقة المباشرة، والطريقة غير المباشرة، وأوجه الاختلاف بينهما. وتشخص النقطة الثالثة مشاكل التقرير عن التدفق النقدي التشغيلي.

وتظهر النقطة الرابعة طبيعة العلاقة بين صافي الدخل والتدفق النقدي التشغيلي، بالتركيز على أساليب الغش والتلاعب التي تؤدي للزيادة في صافي الدخل، وهذه الأساليب تتحدد في: المغالاة في قيمة الأصول، والتقييم المنخفض للالتزامات، والرسملة المتعسفة للمصروفات، والاعتراف بإيراد مبكر أو وهمي، وفترات الإهلاك الممتدة. وتدلل النقطة الخامسة على ما سبق من خلال حالة تطبيقية دراسية.

ويبحث الفصل السادس موضوع «مفهوم وأهداف إدارة الأرباح»، والتي تعد إحدى إستراتيجيات المحاسبة التي يتسم بها السلوك الإداري، ففي النقطة الأولى من بين النقاط الست التي يتضمنها هذا الفصل يتم تعريف إدارة الأرباح عبر إبراز بعض التعريفات المقدمة في هذا الشأن. وتحدد النقطة الثانية أهداف وحوافز إدارة الأرباح، ويسرد الفصل أسباب لجوء إدارة المنشأة لممارسة إدارة الأرباح، والتي منها على سبيل المثال تجنب إظهار التباين

والتلاعب عن طريق التوريق المالي، ويختتم المؤلف هذا الفصل - كعادته - بالاستشهاد بحالة تطبيقية دراسية.

### دور التحليل المالي

يستعرض المؤلف في الفصل العاشر وعنوانه «المنشآت غير المدمجة» هذه المنشآت باعتبارها إحدى الوسائل التي تستخدمها بعض الشركات في الغش والتلاعب المحاسبي، وذلك في خمس نقاط: أولها تحديد ماهية تلك المنشآت، أما النقطة الثانية فتحدد أغراض تكوين المنشآت غير المدمجة وأهداف تكوينها المتعددة. وتحدد النقطة الثالثة شروط إدماج المنشآت وفق مجموعة معايير منها المعيار المحاسبي السعودي، بينما تسلط النقطة الرابعة الضوء على دور المنشآت غير المدمجة في التوريق المالي، وتصف النقطة الخامسة كيفية ممارسة الغش والتلاعب عن طريق هذه المنشآت.

ويدور موضوع الفصل الحادي عشر حول «التأجير التمويلي» من خلال خمس نقاط متتالية، تبين أولها أنواع عقود الإيجار، والتي تتنوع بين عقود البيع وإعادة الاستئجار وعقود إيجار تشغيلية وعقود إيجار تمويلية. كما تبرز النقطة الثانية فوائد التأجير التمويلي بالنسبة لكل من: المؤجر والمستأجر، وتتناول النقطتان الثالثة والرابعة المحاسبة عن كلا نوعي التأجير: التشغيلي، والتمويلي، والذان يختلفان باختلاف المعيار المحاسبي. وتركز النقطة الخامسة على توضيح كيفية ممارسة الغش والتلاعب عن طريق عمليات التأجير.

ويختتم المؤلف كتابه في الفصل الثاني عشر بالتعرف على «دور التحليل المالي في كشف الغش والتلاعب في القوائم المالية»، وذلك من خلال ثماني نقاط: يقترب في أولها من مفهوم تحليل القوائم المالية، موضحاً العناصر التي يجب توافرها حتى يمكن القيام بالتحليل المالي. وترصد النقطة الثانية الأهداف العديدة لتحليل القوائم المالية، والتي منها على سبيل المثال المساعدة في التخطيط والرقابة ورسم السياسات واتخاذ القرارات. وتناقش النقطة الثالثة الطرق العديدة لتحليل هذه القوائم، لاسيما ثلاث طرق هي: التحليل الأفقي، والتحليل الرأسي، وتحليل النسب، وتقف النقطة الرابعة على المحددات المختلفة لتحليل القوائم المالية.

وترصد النقطة الخامسة العوامل المتنوعة الدالة على ممارسة المنشأة الغش والتلاعب، والتي منها عوامل وصفية كضعف نظام الرقابة الداخلية، وعوامل كمية كالارتفاع الكبير في الإيرادات المؤجلة. وتقرن النقطة السادسة بين أنواع النسب المالية، سواء المستخرجة من قائمة الدخل وقائمة المركز المالي أو المستخرجة من قائمة التدفقات المالية. وتناقش النقطة السابعة كيفية استخدام النسب المالية في كشف الغش والتلاعب في القوائم المالية، من خلال: اكتشاف التقييم غير الملائم للأصول، واكتشاف التوبيخ الخاطئ للأصول، واكتشاف الإيراد الوهمي، واكتشاف تسجيل الإيرادات والمصروفات في فترات مختلفة، واكتشاف إخفاء الالتزامات والمصروفات. ويختتم المؤلف هذا الفصل من خلال حالة دراسية تطبيقية توضح كيفية تطبيق الأسس العلمية والمحاسبية المختلفة. •

نقلا عن مجلة «التنمية الإدارية»

في توضيح مفهوم الهندسة المالية ومجالاتها، وتبين النقطة الثانية تعريف المشتقات المالية، وتحدد النقطة الثالثة العوامل التي أسهمت في ازدهار التعامل في المشتقات المالية، والتي منها على سبيل المثال: التطور الكبير في تكنولوجيا التعامل مع المتغيرات المالية، والتطور التكنولوجي في مجال الحاسبات والاتصالات، وظهور كم كبير من التشريعات والقواعد المالية المنظمة للتعاملات في أسواق المال. وتتاول النقطة الرابعة مفهوم النحوط والمحاسبة عنه، فتوضح الأغراض العديدة للمشتقات المالية كالنحوط (التغطية) وكالمضاربة وإدارة الأرباح، كما تجمل أهم المعايير المحاسبية التي تناولت النحوط كالمعيار الدولي للتقارير المالية رقم (٧).

ثم يبدي المؤلف في النقطة الخامسة تقييمه مزايا المشتقات المالية وأهميتها، يلي ذلك في النقطة السادسة إبراز مخاطر التعامل في المشتقات المالية، وتصنف النقطة السابعة المشتقات المالية من حيث: أسواقها، وتداولها، ودرجة تعقيدها، والأصول المرتبطة بها. وتفصل النقطة الثامنة أهم المعايير المحاسبية التي تناولت المشتقات المالية كالمعايير المحاسبية الأمريكية والمصرية. وتوضح النقطة التاسعة كيفية ممارسة الغش والتلاعب عن طريق المشتقات المالية، والتي تثير مجموعة من المشاكل المحاسبية تتمثل في: مشكلة الاعتراف، ومشكلة القياس، ومشكلة الإفصاح. وتتضمن النقطة العاشرة تطبيقاً عملياً من خلال حالة دراسية.

كما يتناول الفصل التاسع أداة مالية مستحدثة أفرزتها الهندسة المالية وهي ما يعرف بـ «التوريق»، ولذلك فقد اختار المؤلف هذه الأداة موضوعاً لهذا الفصل بعنوان «التوريق المالي»، والذي يتضمن تسع نقاط: تركز أولها على مفهوم التوريق المالي من خلال سرد العديد من التعريفات، وتبين النقطة الثانية أسباب الاهتمام بالتوريق المالي، وتحصي النقطة الثالثة الأشكال الرئيسية للتوريق المالي، من خلال ثلاثة تصنيفات هي: توريق قروض الرهن العقاري، وتوريق السندات الصفرية، والتوريق المزدوج. وتحدد النقطة الرابعة هيكل التوريق المالي وخطواته المختلفة، بينما تبرز النقطة الخامسة مزاياه سواء للمدنيين أو المستثمرين أو البنوك أو سوق الأوراق المالية، تليها النقطة السادسة تفند عيوب التوريق المالي.

وتلفت النقطة السابعة الانتباه إلى المعايير المحاسبية التي تناولت التوريق المالي، وتوضح النقطة الثامنة كيفية ممارسة الغش



# حقيقة العلاقة بين حوكمة الشركات وترشيد قرار اختيار مراقبي الحسابات

رغم أن الدراسات في مجال اختيار مراقب الحسابات قد تبنت العديد من المؤشرات والمعايير التي تساهم في ترشيد هذا القرار إلا أن هناك العديد من الاعتبارات غير المعلنة من جانب الإدارة والتي تؤثر على هذا القرار وتحول دون تحقيق الرشد في عملية الاختيار، بهدف تعزيز مصالحها المتعارضة مع مصالح الفئات المستخدمة للتقارير المالية في الأجل القصير، خصوصاً وأن إدارات هذه المنشآت لا تفصح غالباً عن الأسباب الحقيقية التي دفعتها لاختيار مراقب حسابات معين دون آخر، ويؤكد هذا ما انتهت إليه التحقيقات في أشهر واقعة إفلاس في الولايات المتحدة الأمريكية لشركة انرون، من وجود تواطؤ بين إدارة الشركة ومكتب المراجعة الذي تعاملت معه الشركة لفترة زادت عن خمسة عشر عاماً.



د. أحمد كمال مطاوع  
أستاذ م. المحاسبة  
جامعة الإمام  
محمد بن سعود

ولعل ما أثار اهتمام الباحث بموضوع البحث هو التناقض الواضح بين ماتوصلت إليه الدراسات النظرية (Chen, 2005; Ashbaugh & Warfield 2003; Farbar 2005; Lin & Ming 2009) - من أنه يوجد ارتباط ريجابي بين تبنى الشركات قواعد وآليات الحوكمة وجودة عملية المراجعة بصفة عامة وقرار اختيار المراجع الخارجى بصفة خاصة - وما يقره الواقع العملي ويوضحه في العديد من الدول، فرغم قدم الدعوة إلى الحوكمة في أمريكا وبريطانيا فرنسا، وممارستها على نطاق واسع، إلا أن النتائج كانت على عكس التوقعات إذ حدثت انهيارات غير مسبوقه للعديد من الشركات في هذه الدول، فشركة انرون الأمريكية، كذلك بنك سوستيه جنرال الفرنسي كلاهما كان يطبق قواعد الحوكمة وكان لديهم لجان مراجعة داخلية ورغم ذلك عند انهيارهم أشير بأصابع الاتهام إلى المراجع الخارجى بل وصل الأمر إلى صدور حكم قضائي ضد شركة آرثر أندرسون أدى إلى خروجها من سوق مهنة المراجعة نهائياً، مما يعني أن التعارض لا زال قائماً بين مصالح الفئات المختلفة في المشروع الواحد، إلى جانب ضعف المساءلة والإشراف واهتزاز الثقة في جودة قرار اختيار مراقب الحسابات.

وناقشت الدراسة حقيقة العلاقة المزعومة بين قواعد وآليات



تلك الأطراف في الرقابة على جودة قرار اختيار مراقب الحسابات لاتتوافق مع هذا الاهتمام.

- قصر حق حضور الجمعية العمومية على المساهمين بوصفهم الممولين للمنشأة على الرغم من أن الموارد المتاحة للمنشأة تتمثل في رأس مال مملوك وآخر مقترض، كذلك هناك رأس مال في شكل منح وهبات لأغراض اقتصادية وإجتماعية وأخيراً يضاف إلى تلك الموارد رأس المال البشري ممثلاً في العاملين بالمنشأة.
- وأخيراً توصل الباحث من خلال كلاً من الدراسة النظرية والميدانية إلى أن قدرة قواعد واليات الحوكمة على تحقيق أهدافها المرجوة المرتبطة بترشيد قرار اختيار مراقب الحسابات تتباين وفقاً لمجموعة من العوامل والاعتبارات الخاصة ببيئة تطبيقها.
- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة النظرية والميدانية من نتائج حول حقيقة العلاقة بين قواعد وآليات الحوكمة وترشيد اختيار مراقب الحسابات قدم الباحث التوصيات التالية:

توصيات بشأن لجان المراجعة:

- تشكيل لجان المراجعة من أعضاء مستقلين تماماً عن مجلس الإدارة وتكون هذه اللجان بمثابة لجنة أمناء تمثل اصحاب المصالح في المنشأة.
- يكون تعيين وعزل أعضاء لجان المراجعة سلطة الجمعية العمومية للمنشأة على ان تشمل تلك السلطة تحديد مكافآت الأعضاء واعتماد الموازنات المخصصة لتلك اللجان لتمكينها من أداء أعمالها.
- يراعى في اختيار أعضاء تلك اللجان طبيعة نشاط المنشأة، فإذا كانت المنشأة تعمل في المجال الصناعي يجب أن تتضمن تلك اللجان عضو أو أكثر ممن يتوافر لديهم التاهيل العلمي والخبرة في المجال الصناعي الذي تخصص فيه المنشأة، كذلك يجب أن تتضمن تلك اللجان عضو أو أكثر ممن لديهم التاهيل العلمي والخبرة الكافية في مجال التسويق للسلع التي تنتجها المنشأة واخيراً نظراً لدور تلك اللجان في المجال الرقابي والمحاسبي فيجب ان تتضمن تلك اللجان عضو أو أكثر ممن لديهم التاهيل العلمي والخبرة المناسبة في مجال المحاسبة والمراجعة.
- يتم ترشيح مراقب الحسابات من خلال لجان المراجعة دون الرجوع إلى مجلس الادارة.

### توصيات بشأن الجمعية العمومية

- يجب أن تشمل الجمعية العمومية كافة أصحاب المصالح - Stak holders الحاليين في المنشأة، سواء كانوا مساهمين في رأس المال أو مقرضين أو جهات مانحة لأصول عينية أو نقدية أو عاملين في المنشأة.
- يكون التصويت على القرارات المطروحة أمام الجمعية العمومية متناسباً مع مصالح كل فئة من الفئات المكونة للجمعية العمومية.

### توصيات بشأن القوانين واللوائح والبيئة المعلوماتية المؤثرة على قرار اختيار مراقب الحسابات

- 1- تعديل أحكام قانون الشركات بحيث يتضمن الآتى:
  - حق جميع الأطراف أصحاب المصالح الحاليين في المنشأة حضور الجمعية العمومية.
  - النص على أن ترشيح مراقب الحسابات اختصاص أصيل للجان المراجعة دون تدخل من مجلس الإدارة.

الحوكمة وترشيد قرار اختيار مراقب الحسابات، واعتمدت في ذلك على تقييم مدى قبول أطراف عملية المراجعة للمزاعم الخاصة بوجود علاقة ارتباط إيجابى بين قواعد وآليات الحوكمة وجودة قرار اختيار مراقب الحسابات.

في ضوء الدراسة النظرية والميدانية حول حقيقة العلاقة بين قواعد واليات حوكمة الشركات وترشيد قرار اختيار مراقب الحسابات اتضح للباحث مايلي:

- قواعد واليات الحوكمة ليست نهاية المطاف وليست حلاً سحرياً لكل مشاكل الشركات، فالتعارض لا زال قائماً بين مصالح الفئات المختلفة في الشركة الواحدة، وينعكس هذا جلياً على الثقة في اختيار مراقبي الحسابات.
- يوجد اتفاق في الراى حول أن اختيار مراقب الحسابات في الشركات المساهمة المصرية يستند إلى معايير شخصية في اغلب الأحيان لاترتبط بجودة عملية المراجعة.
- تشكيل لجان المراجعة وتحديد أعضائها واختصاصاتها من خلال مجلس الإدارة يفقدها استقلالها ويشكك في دورها المنشود في ترشيد قرار اختيار مراقب الحسابات.
- تولي مبادئ الحوكمة اهتماماً كبيراً لحماية حقوق جميع أصحاب المصالح في المنشآت بيد ان الضمانات الخاصة بحقوق



- بالنص على أن تعيين مراقب الحسابات هو اختصاص أصيل للجمعية العمومية والمشكلة من جميع الأطراف أصحاب المصالح في المنشأة.
- النص على حق هيئة سوق المال في فحص مدى سلامة اختيار مراقب الحسابات لأي من الشركات المدرجة في سوق المال، على أن يتم ذلك سنوياً لعينة عشوائية من الشركات.
- 2- إضافة بعض الإجراءات في اللائحة التنفيذية لقانون الشركات فيما يتعلق بآليات اختيار مراقب الحسابات، والتي تتمثل في الآتي:
  - تقوم لجان المراجعة بالإعلان في الصحف الرسمية وكذلك على الموقع الإلكتروني الخاص بالشركة عن الحاجة إلى تعيين مراقب حسابات.
  - يقدم كل مراجع أو مكتب مراجعة العرض الخاص به متضمناً الآتي:
    - عرض لخبراتة في مجال مراجعة الحسابات لشركات مثيلة في التخصص الصناعي.
    - نبذة عن نظام رقابة الجودة في مكتب المراجعة.
    - بعض المؤشرات عن حجم مكتب المراجعة مثل عدد المراجعين، عدد المساعدين، عدد الفروع، والانتشار الجغرافي للمكتب.
    - عدد القضايا المرفوعة ضد مكتب المراجعة في الخمس سنوات الأخيرة.
    - سنوات الخبرة في سوق المهنة.
    - مؤهلات العاملين في مكتب المراجعة (دكتوراه، ماجستير، بكالوريوس، شهادات مهنية)
- عدد الساعات المقدرة لمهمة المراجعة موزعة بين أعمال المراجعين والمساعدين.
- معدل الاتعاب المقدرة لكل ساعة مراجعة مع التمييز بين المعدل المقدر لساعة عمل المراجع و المعدل المقدر لساعة عمل المساعد.
- تقوم لجنة المراجعة بتفريغ بيانات عروض مكاتب المراجعة في جدول مع إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من العناصر السابقة وترتيبهم حسب أوزانهم النسبية.
- إعداد تقرير يقدم إلى الجمعية العمومية يتضمن ترشيح أفضل مكاتب المراجعة المتقدمة مع إيضاح مبررات الترشيح، ويراعى إرفاق الجدول السابق الذي يشمل بيانات كل العروض مع التقرير المقدم للجمعية العمومية.
- 3- البيئة المعلوماتية:
  - إنشاء إدارة لحماية حقوق أصحاب المصالح في الشركات المدرجة في سوق المال، ويحق لكل أصحاب مصلحة في تلك الشركات اللجوء إلى تلك الإدارة في حالة انتهاك حقوقها في الحصول على معلومات تخص الشركة.
  - يجب أن تعقد هيئة سوق المال دورات تدريبية للمستثمرين باشتراكات رمزية لتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم.
  - إلزام الشركات بإنشاء موقع إلكتروني ويكون لكل مستثمر أو صاحب مصلحة الحق في الدخول والاطلاع على المعلومات المرتبطة بمصالحه من خلال كلمة مرور خاصة به. •

- النص على أن تعيين مراقب الحسابات هو اختصاص أصيل للجمعية العمومية والمشكلة من جميع الأطراف أصحاب المصالح في المنشأة.
- النص على حق هيئة سوق المال في فحص مدى سلامة اختيار مراقب الحسابات لأي من الشركات المدرجة في سوق المال، على أن يتم ذلك سنوياً لعينة عشوائية من الشركات.
- 2- إضافة بعض الإجراءات في اللائحة التنفيذية لقانون الشركات فيما يتعلق بآليات اختيار مراقب الحسابات، والتي تتمثل في الآتي:
  - تقوم لجان المراجعة بالإعلان في الصحف الرسمية وكذلك على الموقع الإلكتروني الخاص بالشركة عن الحاجة إلى تعيين مراقب حسابات.
  - يقدم كل مراجع أو مكتب مراجعة العرض الخاص به متضمناً الآتي:
    - عرض لخبراتة في مجال مراجعة الحسابات لشركات مثيلة في التخصص الصناعي.
    - نبذة عن نظام رقابة الجودة في مكتب المراجعة.
    - بعض المؤشرات عن حجم مكتب المراجعة مثل عدد المراجعين، عدد المساعدين، عدد الفروع، والانتشار الجغرافي للمكتب.
    - عدد القضايا المرفوعة ضد مكتب المراجعة في الخمس سنوات الأخيرة.
    - سنوات الخبرة في سوق المهنة.
    - مؤهلات العاملين في مكتب المراجعة (دكتوراه، ماجستير،



مكان الانعقاد	تاريخ الانعقاد	الفعالية
باندونج-أندونيسيا	٤ - ٥ مارس ٢٠١٣م	4th International Conference on Business and Economic Research
دبي- دولة الامارات العربية المتحدة	٦ - ٧ مارس ٢٠١٣م	الملتقى السنوي السابع لمكاتب وشركات المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون
سنغافورة	٦ - ٨ مارس ٢٠١٣م	ACI 5th Annual Economics and Finance Conference
فلوريدا- الولايات المتحدة الأمريكية	٨-٩ مارس ٢٠١٣م	AAA Government and Nonprofit Section Midyear Conference
الرياض- المملكة العربية السعودية	١٢ مارس ٢٠١٣م	الملتقى السعودي الثاني للماليين
سيدني - أستراليا	١٨-١٩ مارس ٢٠١٣م	Institute of Chartered Accountants Australia Audit Conference
باريس- فرنسا	٦-٨ مايو ٢٠١٣م	The Annual Congress of the European Accounting Association



## 263 مليار ريال قروض



أوضح تقرير حديث عن تقديم صندوق التنمية العقارية منذ إنشائه حتى الآن ٨١١,٨٦٤ قرصاً بقيمة إجمالية بلغت ٢٦٣ مليار ريالاً لبناء ٩٧٤,٢٣٧ وحدة سكنية.

## 97 مليار ريال أرباح



الأرباح المجمعة لعام ٢٠١٢ م للشركات المدرجة بالسوق السعودي تصل إلى ٩٧,٣٥ مليار ريال بنمو طفيف بنسبة ١٪، قياساً بأرباح قدرها ٩٦,٢٤ مليار ريال تم تحقيقها خلال عام ٢٠١١ م.

## 170 منصة حفز

منصات الحفز التي تعتمدها شركة أرامكو السعودية استخدامها بحسب مصادر الصناعة خلال العام ٢٠١٣ م للبحث عن احتياطات غير تقليدية من الغاز واحتياطات نفطية جديدة للحفاظ على الطاقة الإنتاجية للمملكة التي لديها أكبر فائض في طاقة إنتاج النفط في العالم.



## 75% من أرباح

### الشركات بالسوق

الأرباح الصافية لأكثر ١٠ شركات مدرجة في السوق السعودي خلال الربع الرابع من عام ٢٠١٢ م تشكل حوالي ٧٥ ٪ من إجمالي الأرباح للشركات المدرجة بالسوق.

## 7.8% نمو صيني

شهد العام ٢٠١٢ م أبطأ نمو للاقتصاد الصيني منذ ١٣ عاماً، حيث نما الناتج الإجمالي المحلي بنسبة ٧,٨ في المائة، بينما كانت النسبة ٩,٣ ٪ في العام الذي سبق.







## 140 مليار دولار كوارث

أفاد تقرير صادر عن شركة التأمين السويسرية «Swiss Re-Insurance» بأن الكوارث التي حلت بالعالم في عام ٢٠١٢م سواء طبيعية أو غيرها بلغت تكلفتها ١٤٠ مليار دولار على الأقل. ووقعت أكبر الخسائر في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث بلغت قيمة الأضرار الناجمة عن الإعصار ساندي نحو ٤٥ مليار دولار.

## 8% انخفاض مبيعات

إنخفضت مبيعات السيارات في الهند بمعدل ٨% في شهر نوفمبر / تشرين الثاني ٢٠١٢م، مقارنة بالشهر نفسه من العام الماضي، في إشارة إلى تباطؤ الاقتصاد الهندي ثالث أكبر الاقتصادات الآسيوية.



## 116 مليار دولار للبنية التحتية

وافقت الحكومة اليابانية على رفق الاقتصاد بحزمة جديدة من المحفزات المالية قيمتها ١٠,٣ تريليون ين (١١٦ مليار دولار)، تخصص للإنفاق على البنية التحتية، فضلاً عن محفزات للشركات لتعزيز الاستثمار.

## 11.8% بطالة

ارتفع معدل البطالة في منطقة اليورو إلى معدل قياسي جديد بلغ ١١,٨% في نوفمبر/تشرين الثاني ٢٠١٢م بحسب أحدث الأرقام الرسمية.

وارتفعت البطالة بصورة طفيفة مقارنة في أكتوبر/تشرين الأول حيث بلغ المعدل في المنطقة، التي تضم ١٧ دولة أوروبية، ١١,٧% بينما ظلت المعدلات في الاتحاد الأوروبي ككل دون تغيير بنسبة ١٠,٧%.



# المشي عامل رئيسي للشفاء من الأمراض

أشارت دراسة طبية حديثة أن ممارسة رياضة المشي يوميا يعد عاملاً رئيسياً للشفاء من عدة أمراض قاتلة ومضرة بصحة الإنسان. وجاء في الدراسة أن الأشخاص البالغين ٦٠ عاماً فما فوق يمكنهم المحافظة على صحتهم من خلال المداومة على ممارسة رياضة المشي في ساعات الصباح والمساءً يوميا في الهواء الطلق بعيداً عن الأماكن الملوثة بالغبار والدخان وعوادم السيارات والمصانع. وأوضحت الدراسة أن ممارسة رياضة المشي بمعدل ٣,٢ كيلو مترات يوميا من شأنها أن تسهم في خفض خطر الوفاة بمقدار ٤٥ بالمائة إضافة إلى تخفيض خطر الإصابة بأمراض القلب والأوعية الدموية بمقدار ٢٦,١ بالمائة وتخفض نسبة الإصابة بأمراض السرطان بحوالي ٥١ بالمائة. وأكدت الدراسة أن ممارسة رياضة المشي يوميا في ساعات الصباح والمساءً في أجواء نظيفة من شأنها أن يؤدي إلى تحسين الوضع العام للجسم وإزالة الشعور بالتعب العام الذي يميز حياة كبار السن.



## تحذيرات دولية من الإفراط في استهلاك السكر

الصحة في جنوب أفريقيا للتوعية عن استهلاك السكر. وأوضح الباحثون أنه يجب ألا يتجاوز معدل استهلاك السكر المضاف أكثر من ٦ إلى ١٠ في المائة من الاستهلاك الغذائي اليومي. ويشير التقرير إلى أن حوالي ٣٥ في المائة من البالغين في جنوب أفريقيا يعانون من تسوس وفقدان الأسنان، بينما يعاني ٢٠ في المائة من هؤلاء من السمنة وتتجاوز نسبة السمنة بين النساء السود ٣٠ في المائة، أما الأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٧ و ٩ سنوات فيعانون ٩ في المائة منهم من ازدياد في الوزن والسمنة.

وأطلقت منظمة الصحة العالمية بالتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة في أبريل (نيسان) الماضي تقريرا ينصح بتناول الأغذية التي تحتوي على كميات قليلة من الدهون المشبعة والسكر والملح وعلى الكثير من الخضار والفاكهة، وبالإضافة إلى التمارين الرياضية لمكافحة الأمراض مثل السرطان والسمنة ومرض السكر. وجاء التقرير مدعماً بإحصاءات تبين الزيادة المطرودة في الأمراض المزمنة والتي كانت عام ٢٠٠١ مسؤولة عن ٥٩ في المائة من عدد الوفيات البالغ ٥٦,٦ مليون حالة وفاة.

في إطار حملتها ضد الأمراض المزمنة والتي لها علاقة بالنظام الغذائي، أبرزت منظمة الصحة العالمية في تقرير جديد لها بناءً على دراسة أجرتها في جنوب أفريقيا، أن الاستهلاك العالي للسكر يسهم بصورة كبيرة في نسبة الإصابة بتسوس الأسنان والسمنة. وقال بيكا بوسكا، مدير قسم الوقاية من الأمراض غير المعدية والإرشاد الصحي التابع للمنظمة، «إن هذه الدراسة تعطي رؤية مهمة عن تأثير السكر في النظام الغذائي والتغذية في الدول النامية، وخصوصاً في دولة جنوب أفريقيا حيث يوجد سوء التغذية وزيادة التغذية في أن» على حد تعبيره.

وأضاف المسؤول الصحي «إن هذه المعلومات تعزز من قدرة السلطات الصحية لمعالجة الأمراض الناجمة عن التغذية»، ويدير بوسكا حالياً برنامجاً استراتيجياً عالمياً عن التغذية والصحة والرياضة البدنية.

وغطت هذه الدراسة التي تم نشرها في النشرة الشهرية لمنظمة الصحة العالمية، المناطق الريفية والحضرية، وأكدت الأدلة المتزايدة عن تأثير الغذاء على الأمراض المزمنة. وجاءت الدراسة كجزء من جهود وزارة





## بحث أوروبي يؤكد: المسن الرياضي يصغر عمره 5 سنوات!!

**من** الممكن أن يكون عمر الشخص ٦٥ عاماً بينما عمره الحيوي ٥٥ عاماً حسب لياقته وحالته الصحية. والمحافظة على برنامج منتظم لرفع اللياقة البدنية يؤدي إلى جعل عمرنا الحيوي يقل كثيراً عن العمر السني، ويقول العالم كاسك، في دراسة أجراها: (إن الرجال الذين مارسوا برنامجاً منتظماً لتمرينات قوة التحمل كالمشي والسباحة وركوب الدراجات كانوا قادرين على منع من ٩ - ١٥ ٪ من الانحدار المتوقع في الكفاءة البدنية لأجسامهم وقوة تحملهم للتمرينات والإجهاد مما خفض من عمرهم الحيوي وقد وجد العالم ناكورما، في بحث نشرته المجلة الأوروبية للفسيولوجيا التطبيقي، أن الأشخاص الذين أدوا التمرينات بانتظام كان عمرهم الحيوي أصغر من عمرهم السني ب (٤،٧) أعوام بناء على ١٨ اختباراً فسيولوجياً أجري لهم و (٥) اختبارات للياقة البدنية. لذا فانتظامنا في أداء التمرينات ورفع لياقتنا تجعلنا حيويًا في

سن أقل من سننا الحقيقي وتعطي الفرصة لصحة جيدة وعمر أطول بإذن الله. وتشير الأبحاث أن الشيخوخة لا تعوق القدرة على رفع قوة العضلات وزيادة حجمها فعندما تدرّب مجموعة من المسنين (من ٦٠ - ٧٢ عاماً) لمدة ١٢ أسبوعاً لتقوية العضلات المسؤولة عن ثني وفرد الركبة فقد زادت قوة العضلات فرد الركبة بنسبة ٢٢،٧ ٪ و عضلات العضلات بنسبة ٣٠ ٪ تقريباً. وقد أثبتت الأشعة المقطعية للعضلات أن المسنين الذين يمارسون الرياضة المحتوى العضلي عندهم أكبر والمحتوى الدهني أقل والمسنين الذين لا يمارسون التمرينات المحتوى الدهني في جسمهم أكبر والعضلي أقل. وتؤدي التمرينات أيضاً إلى تحسين تغذية غضاريف المفاصل حيث يساعد الضغط والخلخلة الناتجة عن انقباض واسترخاء العضلات إلى دخول السوائل والمواد المغذية للغضاريف. وتحسن التمرينات قدرة القلب على ضخ الدم والمرونة وسعة الرئتين التنفسية خاصة مع المواظبة على تمرينات التنفس. وتزيد التمرينات أيضاً من مناعة الجسم التي تقل تدريجياً مع تقدم السن. كيف يتمرن المسن؟ يجب أن نبدأ التمرينات بفترة وجيزة ١٠ - ١٥ دقيقة ثم تزداد تدريجياً وتبدأ بالتسخين الخفيف في البداية وتنتهي بالتبريد وهو التوقف التدريجي لشدة التمرين وليس التوقف المفاجيء. ويفضل أن تكون التمرينات يومية لأن أغلب المسنين لن يستطيعوا أن يتدربوا إلا لفترة قصيرة. ولهذا يجب أن يمتنع المسن عن التمرين في جو حار رطب لمنع زيادة الحرارة الداخلية للجسم وأن يتدرب في ملابس فضفاضة تسمح بانتقال الحرارة وامتصاص العرق حيث تقلل الشيخوخة من قدرة المسن على تحمل الحرارة سواء في الراحة أو أثناء التمرين مما قد يؤدي إلى زيادة الحرارة الداخلية للجسم. ويرجع السبب في هذا إلى أن الشيخوخة تؤدي إلى نقص إفراز الغدد العرقية وهذا بدوره يؤدي إلى عدم قدرة الجسم على أن يفقد الحرارة الزائدة من خلال التبخر •

## زمالة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين... مفتاح النجاح

كفاءة المحاسب ومقياساً لقدراته المهنية، ومن أهم مفاتيح الفرص لتبوء المناصب القيادية في أي منشأة، ولم تأت هذه الأهمية لزمالة الهيئة من فراغ ولكن لما أثبتته الهيئة من جديه وصرامة والتزام في معاييرها المطبقة لمنح هذه الزمالة مما أكسبها مصداقية عالية وتقديراً واسعاً لدى كافة القطاعات الاقتصادية في البلاد.

شخصياً حصلت على زمالة المحاسبين الإداريين (CMA) في عام ٢٠٠٥ م، ودرجة الماجستير في المحاسبة المهنية (MPA) في عام ٢٠٠٩ م وكانت من التحديات بالنسبة إلي، ولكن التحدي الأكبر بالنسبة لي كان الحصول على «زمالة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين» (SOCPA) وذلك لمعرفة ما يتطلبه الحصول عليها من جهد وتحدي وكذلك لما لمست من تقدير كبير لها في منشآت الأعمال، وقد من الله عليّ بالحصول عليها في بداية العام ٢٠١٢م، وأصبحت تمثل لي مصدر فخر واعتزاز لمستته في تقدير زملائي العاملين في المهنة أو القيادات الإدارية التي شرفت بالعمل معها.

لا يخفى على الجميع ما تقوم به الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين من جهود واسهامات لتطوير مهنة المحاسبة و المراجعة ومدى إسهام هذه الجهود في دعم اقتصاد البلاد وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي كان لها دور مهم في إضفاء الثقة لمستخدمي القوائم المالية كمنتج من منتجات المحاسبة في ترشيد قراراتهم.

كما قامت الهيئة بتوفير قاعدة لا يستهان بها من المعايير سواء للمحاسبة أو للمراجعة ومن الآراء المتعلقة بها وأصبحت هذه المعايير من أهم المراجع المنظمة لعمل المحاسبين والمراجعين، وعملت على تدعيم وتقوية المهنة بشكل ملحوظ. وهو ما ساهم في ايجاد بيئة محاسبية عالية التنظيم تخدم المهنة وتلبي احتياجات المستفيدين. ونظراً لهذا الدور الريادي للهيئة والمكانة المرموقة التي اكتسبتها ووصلت اليها مقارنة بعمرها القصير نسبياً والذي أكسبها أهمية كبيرة، فقد أصبح الحصول على زمالة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين من أهم المؤشرات ذات الموثوقية العالية والصدالة على



**شايق بن ضيف الله  
الشمراني**  
المدير المالي  
شركة الماء والكهرباء  
المحدودة

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



## سر النجاح

ذهب شاب إلى أحد حكماء الصين ليتعلم منه سر النجاح .

وسأله: هل تستطيع أن تذكر لي ما هو سر النجاح؟ فرد عليه الحكيم الصيني بهدوء وقال له: سر النجاح هو الدوافع.

فسأله الشاب: ومن أين تأتي هذه الدوافع؟ فرد عليه الحكيم الصيني: من رغباتك المشتعلة وباستغراب سأله الشاب: وكيف يكون عندنا رغبات مشتعلة؟

وهنا استأذن الحكيم الصيني لعدة دقائق وعاد ومعه وعاء كبير مليء بالماء وسأل الشاب: هل أنت متأكد أنك تريد معرفة مصدر الرغبات المشتعلة؟ فأجابه بلهفة: طبعاً!

فطلب منه الحكيم أن يقترب من وعاء الماء وينظر فيه، ونظر الشاب إلى الماء عن قرب وفجأة ضغط الحكيم بكلتا يديه على رأس الشاب ووضعها داخل وعاء المياه ومررت عدة ثوان ولم يتحرك الشاب، ثم بدأ ببطء يخرج رأسه من الماء، ولما بدأ يشعر بالاختناق بدأ يقاوم بشدة حتى نجح في تخليص نفسه وأخرج رأسه من الماء ثم نظر إلى الحكيم الصيني

وسأله بغضب: ما هذا الذي فعلته؟ فرد وهو ما زال محتفظاً بهدوئه وابتسامته سائلاً: «ما الذي تعلمته من هذه التجربة؟»

قال الشاب: «لم أتعلم شيئاً» فنظر اليه الحكيم قائلاً: لا يا بني لقد تعلمت الكثير، ففي خلال الثواني الأولى أردت أن تخلص نفسك من الماء ولكن دوافعك لم تكن كافية لعمل ذلك، وبعد ذلك كنت راغباً في تخليص نفسك فبدأت في التحرك والمقاومة ولكن ببطء حيث أن دوافعك لم تكن قد وصلت بعد لأعلى درجاتها، وأخيراً أصبح عندك الرغبة المشتعلة لتخليص نفسك وعندئذ فقط أنت نجحت لأنه لم تكن هناك أي قوة في استطاعتها أن توقفك

ثم أضاف الحكيم الذي لم تفارقه ابتسامته الهادئة، عندما يكون لديك الرغبة المشتعلة للنجاح فلن يستطيع أحد إيقافك. ●

## نشأة البنوك

**كلمة** بنك ظهرت في مدينة البندقية وهي كلمة مشتقة من كلمة «بانكو» الإيطالية والتي تعني «المصطبة» ويقصد بها المنضدة التي يقف عليها الصراف لتحويل العملة ثم تطور معناها إلى المصرف.

اعتبر الصياغ والصرافة النواة الأولى لميلاد البنوك التجارية حيث كانوا يقبلون الاحتفاظ بأموال التجار ورجال الأعمال كودائع لحفظها من الضياع والسرقات مقابل إيصالات.

وقام هؤلاء الصرافة تدريجياً بتحويل الودائع من حساب مودع إلى حساب مودع آخر سداداً للمعاملات التجارية وكان قيد التحويل يتم بحضور الدائن والمدين.

منذ القرن الرابع عشر سمح الصياغ والصرافة لبعض عملائهم بالسحب على المكشوف وهو ما يعني سحب مبالغ تتجاوز ارصدتهم مما أدى ذلك إلى إفلاس عدد من المؤسسات مما دفع عدد

من المفكرين في القرن السادس عشر إلى المطالبة بإنشاء أول بنك حكومي في البندقية تحت اسم «Banco Delja Piazza Di Rialta» عام ١٥٨٧. ثم في امستردام بمسمى «Bank Of Amsterdam» سنة ١٦٠٩ م.

وكان الغرض الأساسي للبنوك حفظ الودائع وتحويلها عند الطلب من حساب مودع إلى آخر، والتعامل في العملات ومع التطورات الاقتصادية لاحظ الصرافة ان الذهب والأموال المودعة عندهم زادت وتراكمت وهنا بدأ التفكير في استثمارها ولو جزئياً مقابل فائدة. ●

## نتيك رقمي

**الشيك** (أو الصك) الرقمي (أو الإلكتروني) (بالإنجليزية: Digital check) هو المكافئ الإلكتروني للشيكات الورقية التقليدية، وهو رسالة إلكترونية مؤتمنة ومؤمنة يُرسلها مُصدر الشيك إلى مستلم الشيك «حامله» ليعتمده ويقدمه للبنك الذي يتعامل معه عبر الإنترنت، ليقوم البنك أولاً بتحويل قيمة الشيك المالية إلى حساب حامل الشيك، وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشيك وإعادة إلكترونيته إلى مستلم الشيك «حامله» ليكون دليلاً على أنه قد تم صرف الشيك فعلاً، ويمكن لمستلم الشيك أن يتأكد إلكترونياً من أنه قد تم بالفعل تحويل المبلغ لحسابه.

وبما أن الشيك الإلكتروني فهو من السهل معالجته في خطوات أقل وأكثر أمناً من الشيك الورقي، فهو يحتوي على التوثيق «Authentication» والتوقيع الرقمي «Digital si -» و«Natures» ويعتمد في مفهومه على التشفير «encryption».



# نصائح للمدير حول بناء الحافز ومثاليات العمل لدى الموظفين

إنها ليست سحراً، إنها نوع من التوجيه، فغالباً ما يتساءل المدير: «كيف يمكنني أن أحفز الموظفين لدي؟» هذا سؤال شائع جداً ولكنه سؤال خاطئ. السؤال الذي يجب أن يطرح عوضاً عنه: «كيف يمكنني أن أخلق بيئة عمل يختار فيها الموظفون أن يكونوا متحفزين لتحقيق الأهداف والفعاليات المطروحة؟»

قد تبحث عن دورات خارجية، شركة تدريب، كلية أو جامعة. إذا كانت شركتك تتبع خطة تثقيفية فاستفد منها حتى آخر قطرة، وإذا لم يكن الأمر كذلك، اطلب من المسؤول عن الموارد البشرية في الشركة أن ينظم واحدة منها. إن مقدرتك على التعلم هي ما سيجعلك متقدماً في مهنتك ومستعداً للتغييرات المستقبلية. على أقل تقدير أنت بحاجة إلى أن تتعلم أدوار ومسؤوليات المشرفين والمدراء وكيف تقدم التغذية الراجعة.

- تمدح وتطري على إنجازات الآخرين.
- تقدم المعارف المناسبة والمتطورة.
- تعطي التعليمات.
- تقابل الموظفين وتعتمد عليهم.
- تفوض الأعمال والمشاريع.

أنت، وبشكل عام، تعرف ما الذي يتوجب عليك القيام به، وأنت تعرف ما الذي يحفزك، إلا أنك لا تلتزم، بطريقة منضبطة، بتطبيق ما تعرفه عن التحفيز. الخطوات التالية هي مفاتيح النجاح في خلق قيم وحوافز إيجابية للموظفين. يكمن التحدي هنا في دمج هذه المفاتيح مع مهاراتك والقيام بها بشكل منتظم كل يوم.

عرّف الكاتب جيم كولينز، الأفراد المنضبطين الذين يقومون بمهامهم بشكل منضبط كل يوم على أنهم البصمة التي تطبع الشركات التي تتطور من الكبيرة إلى العظيمة

## تابع التعلّم وجرب الأفكار الجديدة

استخدم أي نوع من المداخل المتوفرة لديك للثقافة والتدريب. قد يكون لديك مدرب داخل الشركة، أو

تكريس الوقت وقضائه مع مجموعة العاملين لديك، وبناء بيئة عمل محفزة.

خصص وقتاً تقضيه يومياً مع كل فرد من أفراد الطاقم لديك، قد يرغب المدراء في قضاء ساعة كل أسبوع مع كل تقرير من تقاريرهم المباشرة. لقد أفادت العديد من التقارير والتي نتجت عن دراسات استغرقت عدة سنوات أن من عوامل التحفيز في العمل هو قضاء وقت في التفاعل مع المشرف. نظم جداول زمنية لاجتماعات تطوير الأداء كل ثلاثة أشهر وضعها في لوحة الإعلانات بحيث يتمكن الأفراد من معرفة متى يمكنهم أن يستعدوا لقضاء وقت أكثر معك والحصول على اهتمام أكبر منك، أن يكونوا في بؤرة اهتمامك.

ركز على تطوير الأفراد:

معظم الأفراد يرغبون في التعلم وتطوير مهاراتهم في حقل العمل، وبغض النظر عن هدفهم من وراء هذه الرغبة سواء كان الترقية أو الانتقال إلى عمل مختلف، أو منصب جديد أو دور قيادي، فهم سيقدرون مساعدتك لهم. تحدث عن التغييرات التي يريدون القيام بها في أعمالهم من أجل أداء خدمات أفضل لزيائهم. شجع التجربة، وخوض المغامرات المعقولة في سبيل تطوير المهارات. حاول أن تتعرف عليهم شخصياً. اسألهم ما الذي يحفزهم، اسألهم عن أهدافهم من العمل وما الذي يخططون لتحقيقه. ضع خطة تطوير مع كل منهم وتحذر أن يكون كل منهم يتابع هذه الخطة ويعمل بها. إن اجتماعات تطوير الأداء التي تعقدها كل ثلاثة أشهر هي فرصتك لوضع خطط التطوير للأفراد.

القيادة:

يتوقع الأفراد أنك تعرف الأهداف وتشارك في الاتجاه الذي تسير إليه مجموعة العمل. كلما كان باستطاعتك أن تخبرهم عن السبب الذي يكمن وراء أحد الحوادث كلما كان أفضل. حضر مجموعة من أفراد هيئة العاملين لديك إذا كنت تتوقع زواراً أو زبائن في مكان العمل. اعقد اجتماعات منتظمة للمشاركة بالمعلومات، وطرح أفكار من أجل التطوير، والتدريب على سياسات جديدة. اعقد مجموعات تركيز لجمع المعطيات قبل توظيف سياسات تؤثر على الموظفين قبل كل شيء، ولكي تقود مجموعة العمل، أو القسم أو الوحدة بشكل فعال عليك أن تتحمل مسؤولية أفعالك، وأفعال الأشخاص الذين تقودهم، ومسؤولية الأهداف التي تتبناها.

إذا لم تكن سعيداً بأداء العاملين لديك فمسؤولية من هذه؟

إذا لم تكن راضياً على التدريب الذي يتلقاه أفراد الطاقم لديك، فمسؤولية من هذه؟

إذا كنت ضجراً من المبيعات والحسابات التي تسير في اتجاه مخالف لأهدافك، فمسؤولية من هذه؟

أنت تصنع بيئة عمل يختار فيها العاملون التحفيز والحماس للعمل. إنها تبدأ بك.

يمكنك أن تصنع تجربتهم بكاملها مع شركتك. ●



- تستمع.
- تكتب السجلات، الرسائل، ملاحظات الملفات، وتقييم الأداء.
- تلقي محاضرة.
- تدير الوقت.
- تخطط لمشاريع وتعمل على تنفيذها.
- تضع حلولاً للمشاكل وتتابع من أجل تحسينات مستمرة.
- تصنع قرارات.
- تدير اجتماعات.
- تبني فرق عمل في بيئة عمل مشتركة.

قد تتساءل ما دخل كل هذا بالتحفيز؟ نقول كل شيء. كلما كنت مرتاحاً وواثقاً فيما يخص هذه الأعمال، كلما كان لديك المزيد من الوقت والطاقة والمقدرة على

# يسر الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين دعوتكم لحضور فعاليات الملتقى السعودي الثاني للماليين

٣٠ ربيع الثاني ١٤٣٤هـ الموافق ١٢ مارس ٢٠١٣م  
الرياض - قاعة الملك فيصل للمؤتمرات بـفندق الرياض انتركونتننتال

٨:١٥ ص - ٨:٥٠ ص  
8.15am - 8.50am

كلمة أمين عام الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين

الدكتور أحمد المغامس



٨:١٠ ص - ٨:٤٥ ص  
8.10am - 8.45am

كلمة معالي وزير التجارة والصناعة  
رئيس مجلس إدارة الهيئة

الدكتور توفيق الربيع



٩:٠٠ ص - ٩:٣٠ ص  
9.00am - 9.30am

المحاضرة الرئيسية

الاقتصاد السعودي في عام ٢٠١٣م

الدكتور سعيد الشيخ

مدير الاقتصاديين، البنك الأهلي



٨:٥٥ ص - ٩:٣٠ ص  
8.55am - 9.30am

كلمة الرئيس التنفيذي لشركة السعودية للكهرباء

المهندس علي البراك



١٠:٤٥ ص - ١١:٤٥ ص  
10.45am - 11.45am

الجلسة الثانية

إدارة النقدية وتحديات تمويل المشاريع

رئيس الجلسة

الدكتور محمد السهلي

رئيس مجلس إدارة الجمعية  
السعودية للمحاسبين



الأستاذ فهد السديري

مدير الخزائن - شركة السعودية للكهرباء



٩:٣٠ ص - ١٠:٣٠ ص  
9.30am - 10.30am

الجلسة الأولى

معايير المحاسبة الدولية: تطورات وأفاق

رئيس الجلسة

الدكتور يحيى الجبر

رئيس قسم المحاسبة بجامعة الملك سعود



الدكتور أحمد المغامس

أمين عام الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين



Mr. Irfan Said

رئيس تمويل الشركات - سامبا عظيمي



الأستاذ هواز الفوزان

نائب الرئيس للمالية - سامبا



Mr. Ian Mackintosh

نائب الرئيس مجلس معايير المحاسبة الدولية



الأستاذ مشعل الربيع

مدير المحاسبة المالية - شركة أرامكو السعودية





١٥ ظ - ٢٠١٥ ظ  
1.15 pm - 2.15 pm

الجلسة الرابعة

دور الماليين في المنشآت المتوسطة والصغيرة

الأستاذ علي الزياتي

الدبر التالي - الشريعة العربية  
تصنيع المنتجات الطبيعية



رئيس الجلسة

الأستاذ عبدالرحمن الراجح

الدبر التالي - الشريعة العربية  
إعدادة بن سعد بن العاصم



الأستاذ فهد آل الشيخ

الدبر التالي - شريعة عمان



الأستاذ محمد العساف

الرئيس التنفيذي - الشريعة  
الحلول الأمنية المتكاملة



١٥ ظ - ١٢،١٥ ظ  
12.15 pm - 1.15 pm

الجلسة الثالثة

إدارة المخاطر

الأستاذ خالد الشمري

الرئيس الأول لإدارة المخاطر - مكة الرياض



رئيس الجلسة

الأستاذ أحمد الجفيمان

نائب رئيس تنفيذي ومدير الشؤون  
التأهيل - شريعة الكهرباء السعودية



الأستاذ هاني خوري

خبير إدارة المخاطر  
مديرة الشؤون ومدير إعدادة أبحاث الخبير وشركاه



Mr. Eddie McLaughlin

خبير إدارة المخاطر



١٥ ظ - ٣،١٥ ظ  
3.15 pm - 4.15 pm

الجلسة الخامسة

المحاسبة الشرعية / التقصي

Mr. Altaf Dossa

خبير المحاسبة الشرعية والتقصي  
KPMG



رئيس الجلسة

الدكتور عمرو كركدي

عضو هيئة التدريس  
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن



Mr. Jonathan Campbell

مدير قسم التقصي - أرنست ويونغ



Dr. Alister Hunt

خبير المحاسبة الشرعية والتقصي



الراعي الرسمي

الشركة السعودية للكهرباء  
Saudi Electricity Company

الراعي الإعلامي

الرياض الاقتصادية  
www.eraad.com

للتسجيل أو لمزيد من المعلومات  
تفضل بزيارة الموقع الإلكتروني  
www.socpa2013.org



### UNDERSTAND WHAT MATTERS

The importance of the balanced scorecard as a performance-evaluation and strategy management tool cannot be underestimated. The BSC's nature with its four dimensions and multiple performance measures suggests that management should give careful consideration to how it affects decision making. Experimental studies point to a number of issues managers should be aware of, and Table 1 summarizes the implications of this research.

The BSC's major appeal is that it captures the essence of business unit strategies through the use of multiple financial and nonfinancial performance measures. The complexity in evaluating numerous measures, however, leads managers to focus on common measures across subunits and ignore strategically important unique measures.

This common-measures bias is a problem because evaluations are incomplete if they ignore critically important aspects of a business unit's strategy. For performance-evaluation purposes, managers will also place less emphasis on measures that are ignored.

Experimental studies have examined specific ways to mitigate the common-measures bias. Accountable managers will pay more attention to all measures, and they will have more confidence in independently verified financial and nonfinancial measures. Training in the concepts and structure of the BSC leads managers to pay more attention to unique performance measures, and strategy maps highlighting the strategic links between measures reinforce the importance of all performance measures.

Presentation also matters. Comparing business unit BSC results side-by-side in a tabular format improves the consistency of managers' judgments. Improved decision quality enhances confidence in BSC metrics, resulting in greater BSC effectiveness.

Finally, experimental research provides valuable insights into the BSC's use for strategy evaluation. Managers involved in strategic planning likely are motivated to give greater weight to information supporting – as opposed to challenging – the success of a chosen strategy. Selecting BSC performance measures counters this motivated reasoning. The desire to favor evidence supporting a selected strategy is balanced by the desire to show confidence in self-selected BSC performance measures. ●

*David R. Upton, Ph.D., CA, is an associate professor of accounting in the Bryan School of Business and Economics at the University of North Carolina at Greensboro and a member of the Piedmont Triad North Carolina Chapter of IMA. You can reach David at (336) 256-0186 and [drupton@uncg.edu](mailto:drupton@uncg.edu).*

### ENDNOTES

- 1 Marlys Gascho Lipe and Steven E. Salterio, "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures," *The Accounting Review*, July 2000, pp. 283-298.
- 2 Theresa Libby, Steven E. Salterio, and Alan Webb, "The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment," *The Accounting Review*, October 2004, pp. 1,075-1,094.
- 3 William N. Dilla and Paul John Steinbart, "Relative Weighting of Common and Unique Balanced Scorecard Measures by Knowledgeable Decision Makers," *Behavioral Research in Accounting*, February 2005, pp. 435-3.
- 4 Rajiv D. Banker, Hsihui Chang, and Mina J. Pizzini, "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy," *The Accounting Review*, January 2004, pp. 123.
- 5 William N. Dilla and Paul John Steinbart, "The Effects of Alternative Supplementary Display Formats on Balanced Score-card Judgments," *International Journal of Accounting Information Systems*, September 2005, pp. 159-176.
- 6 Marlys Gascho Lipe and Steven Salterio, "A Note on the Judgmental Effects of the Balanced Scorecard's Information Organization," *Accounting, Organization, and Society*, August 2002, pp. 531-540.
- 7 Mark L. Frigo, "The Balanced Scorecard: 20 Years and Counting," *Strategic Finance*, October 2012, pp. 49-53.
- 8 William B. Tayler, "The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus," *The Accounting Review*, May 2010, pp. 1,095-1,117.

Alternatively, if performance is “far above target” on measures that are spread throughout the BSC, then each measure, being more independent, should carry more weight in the overall evaluation.

Marlys Gascho Lipe and Steven Salterio tested this idea of concentrating better performance within one BSC dimension or spreading it throughout the BSC in “A Note on the Judgmental Effects of the Balanced Scorecard’s Information Organization.”<sup>6</sup> They assigned very high actual performance to four measures and compared evaluations when all four measures were in a single BSC perspective versus the same four measures randomly distributed in a list of performance measures (i.e., without the organizing framework of the BSC).

Results show that the managers did judge overall performance to be lower when the measures were presented in the BSC format compared to a simple list. The managers recognized that some common factor affected all related measures, and, therefore, they discounted the impact of the higher performance. Arguably, managers make better judgments when using the organizing framework of the BSC because they adjust for common influences on related performance measures.

### STRATEGY-EVALUATION ISSUES

The previous studies have a common theme of using the balanced scorecard for performance-evaluation purposes, but BSC advocates are refocusing their attention on the BSC as a strategy management tool.<sup>7</sup> Important questions then arise about the use of the BSC for strategy implementation and development. For example, to what extent should unit and senior managers be involved in strategy and performance-measure selection? One argument is that increased involvement leads to manager “buy-in” and, therefore, greater ownership of the business unit BSC and its performance targets. For strategy development, proponents emphasize the importance of selecting measures that generate a causal chain throughout the scorecard. Managers also should test the assumed causal linkages between measures in the BSC once they implement the strategy.

William Tayler addresses some of these issues in a creative way in “The Balanced Scorecard as a Strategy-Evaluation Tool: The Effects of Implementation Involvement and a Causal-Chain Focus.”<sup>8</sup> The specific issue concerns the BSC in evaluating strategic initiatives that managers have implemented. Imagine having selected and implemented a strategy and then being responsible for evaluating the success of that strategy. One’s instinct might be to look for evidence within the BSC performance measures that supports the original strategy – and perhaps to ignore or downplay evidence that is unsupportive. This natural tendency is known as “motivated reasoning.”

Taylor investigated the role of motivated reasoning in the context of BSC implementation and evaluation issues. This research addressed two questions: (1) Does motivated reasoning influence strategy evaluations, and

(2) if present, can this self-serving bias be countered? Motivated reasoning is present if managers overweight positive performance and underweight negative performance concerning a strategy initiative. In this experiment, the decision was whether or not to roll out a partially flawed strategic initiative, currently in a trial phase, to all business units. Taylor investigated the importance of causal chain information and manager involvement in the selection of strategy initiatives and performance measures.

Results show that if managers are involved in selecting strategic initiatives, then motivated reasoning influences their judgments. The managers who selected the strategic initiative were more willing to roll out the strategy than managers not involved in strategy selection.



Simply providing causal links did not eliminate the bias. What proved effective in nullifying the bias was the provision of causal links in conjunction with involvement in performance-measure selection. Interestingly, the desire to see evidence of a successful strategy was countered by generating a second motivation to trust the quality of performance measures selected – fighting fire with fire, as the researcher described

Motivated reasoning is a concern because if it magnifies positive information about a strategy and suppresses negative information, then management will make sub-optimal decisions. Manager involvement in selecting BSC measures increases manager commitment to the scorecard and counters the motivated reasoning bias.

## TRAINING

A second approach to mitigating the common-measures bias is found in William Dilla and Paul John Steinbart's "Relative Weighting of Common and Unique Balanced Scorecard Measures by Knowledgeable Decision Makers."<sup>3</sup> The approach is to ensure that managers have adequate knowledge about the theory and structure of the BSC. The argument is that the knowledge gained through BSC training will ensure that adequate attention is given to unique as well as common performance measures. Before administering the experiment, the researchers provided student participants with training through lectures, readings, and projects requiring the development of actual scorecards for two organizations. The training ensured that participants had a working knowledge of the BSC, which was absent in the original common-measures bias experiment.

Results show that, with adequate training and experience, managers will incorporate unique measures in their assessment of divisional performance. The common measures, however, still carried more weight than unique measures. For this set of student participants, training and experience reduced the common-measures bias but did not eliminate it.

Dilla and Steinbart included a second decision task in their experiment. Participants had to assign a fixed bonus of \$20,000 between the two business unit managers. Proponents advocate linking a scorecard to a company's reward system to increase the scorecard's value. Results from the experiment show that bonus allocations also incorporate both common and unique information, again with the common measures carrying more weight.

As this experiment demonstrates, a good working knowledge of the balanced scorecard affects the extent to which a company uses common and unique measures. But because the BSC represents a complex, demanding task, unique measures are still under-weighted. For performance evaluations, managers are likely to focus on common measures that are weighted more heavily and pay less attention to unique measures, which potentially erodes the BSC's effectiveness.

## UNDERSTANDING STRATEGY

In addition to its use in performance evaluations, the BSC is important as a strategic management tool. Therefore, one way to draw the attention of managers to unique measures is to emphasize the measures' strategic importance to the business unit's success. BSC proponents advocate the use of strategy maps, which graphically show the strategic linkages between performance measures among the four BSC perspectives. With a clear understanding of the strategic importance of each measure, we can expect managers to rely on all measures, whether they are unique or common.

Rajiv Banker, Hsihui Chang, and Mina Pizzini investigated the influence of strategically linked measures in an experiment containing common and unique measures in their article, "The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy."<sup>4</sup> Their experiment varied the amount of information about the business units' strategies: The researchers gave half the participants explicit and salient strategy information, including a strategy map portraying the strategic linkages among performance measures for the two business units, but the remaining participants did not receive this information. When either common or unique measures are clearly related to the division's strategy, results show managers will weight this information in their evaluations and ignore nonlinked measures. Further, when detailed strategy maps are provided to managers, those managers will use strategically relevant unique measures and ignore irrelevant common measures. This is good news because managers

can confidently include strategically important unique measures knowing that with the use of strategy maps these measures will receive appropriate attention.

## INFORMATION PRESENTATION :

### TABULAR OR GRAPHICAL

The next study is "The Effects of Alternative Supplementary Display Formats on Balanced Scorecard Judgments," where William Dilla and Paul John Steinbart evaluate the effects of two presentation methods – tabular and graphical – on judgment quality.<sup>5</sup> Presentation format may influence the quality of judgments and decisions from BSCs that typically contain four to seven measures within each of the four perspectives. Prior research has shown that the tabular format works better when managers are looking for specific values as the basis for judgments and that the graphical presentation works better when managers are looking for relationships and making comparisons between data. Because managers use the BSC for both tasks, the question of the effects of presentation decision aids is of interest.

In this experiment, one-third of the participants received only separate BSC results for two division managers (control group), one-third received an additional table showing a summary comparison of the two divisions (tabular), and the final third received the separate division BSCs and a graphical display comparing the two divisions (graphical). Participants evaluated the two managers and allocated a bonus between them. The researchers assessed the quality of the participants' judgments on the consistency between performance evaluations and bonus allocations as well as the consensus in performance evaluations among participants.

Results show that, compared to separate BSCs alone (control group), judgments were more consistent when researchers provided tabular information although consensus did not improve. When supplemental graphical information was presented, consensus was worse and consistency was unaffected compared to separate BSCs alone. Consensus and consistency were higher when researchers gave participants supplemental tables rather than graphical information.

The attributes of consistency and consensus are important because managers who perceive a lack of consistency or consensus in their performance evaluations may feel they are treated unfairly or arbitrarily. Such feelings can diminish the effectiveness of the BSC as a performance-evaluation and strategy management tool.

## BSC: AN ORGANIZING FRAMEWORK

The four perspectives of the BSC provide a framework for organizing performance measures. In the next experiment, we see how this organizing framework potentially enhances the judgments of decision makers. As I discussed, managers do not have the ability to evaluate all the BSC measures simultaneously, and one strategy to cope with this challenging task is to ignore or deemphasize some measures, especially the unique ones. An alternative approach is for managers to form subgroups of measures, evaluate them, and then combine those evaluations into an overall evaluation – a "divide and conquer" technique.

The effort required to evaluate measures is subdivided into manageable chunks rather than attempting the impossible of evaluating all measures at once. An advantage of this approach is that relations between measures may be recognized more easily. For example, if performance on all customer-related measures is "far above target," then it is reasonable to assume that there is some common factor influencing these measures. We could expect reduced weight on the related performance measures in the overall BSC evaluation.

## Table 1: Experimental Balanced Scorecard Research Implications

Use of multiple financial and nonfinancial performance measures reflects business unit strategy more fully, but consider managers' limited cognitive ability to process so many measures:

- Managers look for ways to simplify complex judgments and decisions. Managers will ignore unique business unit measures and focus on measures used commonly across all business units.
- This common-measures bias is a problem because it:
  - Ignores critical aspects of business unit strategies and
  - Sends a message to unit-level managers to focus only on common measures.

Consider these ways to combat the common-measures bias and ensure all measures are given adequate weight in performance evaluations:

- Require managers to justify their BSC-based judgments and decisions.
- Provide objective assurance reports that all performance measures are relevant and reliable.
- Ensure adequate training in the BSC. Managers who understand the BSC concepts and structure will pay closer attention to all performance measures.
- Stress the strategic importance of all performance measures—provide strategy maps to clearly show the strategic links between measures.
- Design standard operating procedures that step managers through all measures during performance-evaluation sessions.

Presentation matters:

- For managers evaluating more than one business unit, tabular presentation of BSC results improves consistency of judgments. Graphical presentation of results does not appear to enhance the decision quality of managers. Improving the consistency and consensus of evaluations can engender confidence in the outcomes of the BSC, leading to improved effectiveness.

Increase manager involvement in selection of performance measures:

- An important use of BSCs is in strategy evaluation. Managers will seek information supporting strategic choices while ignoring disconfirming information. This tendency is known as motivated reasoning.
- Counter motivated reasoning by involving managers in performance-measurement selection. Managers will take more notice of measures they have selected. If the measures point to a flawed strategy, then managers are less likely to ignore those signals.

In “The Balanced Scorecard: The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment” by Theresa Libby, Steven Salterio, and Alan Webb, the researchers conducted an experiment based on the same case materials as the Lipe and Salterio common-measures bias study but with modifications.<sup>2</sup> The researchers conducted an experiment based on the same case materials as the common-measures bias study but with modifications. Researchers told one group of participants that before making their evaluations they would also have to justify their judgments – the argument being that if managers are made accountable for decisions, they will pay more attention to all the data available. The researchers provided a second group with an assurance report stating that all target and actual BSC measures were relevant and reliable. Providing quality assurance of all

BSC measures sends a message to managers that all measures warrant inclusion in their evaluations. The remainder of participants dealt with both treatments (justification and assurance) or neither (i.e., a control group).

Results show that a justification requirement and/or an assurance report reduce the common-measures bias. In other words, the need to justify decisions or an assurance that all measures are relevant and reliable encourages managers to include both common and unique measures in their performance evaluations. Including all measures in evaluations strengthens the likelihood that the underlying business strategy will be implemented successfully and encourages managers to pay attention to all facets of the BSC.



Participants learned about the company's background, its vision, strategy, and the fact that it had recently implemented the BSC. Participants were given a balanced scorecard for each division that included performance measures, targets, and actual results. The BSCs contained the four categories of measures: financial, customer-related, internal business processes, and learning and growth. They also included some measures common to both divisions (e.g., sales growth, customer satisfaction ratings) and some measures unique to each division (e.g., new store sales or revenues per sales visit). Participants evaluated both divisions on a scale ranging from zero to 100, with the low end of the scale described as "reassign" and the high end of the scale described as "excellent."

Lipe and Salterio found that the evaluators paid attention to the common measures but ignored the unique measures! Specifically, when a division performed well on common measures, it was evaluated better than the other division. If it performed well on unique measures, however, then there was no difference in evaluations.

The explanation for this result is that managers focus solely on common measures to simplify the difficult task of assimilating so much performance data into an overall performance evaluation.

The obvious concern with this coping strategy is that managers ignore vital measures for individual business unit strategies. Once a manager realizes that the unique measures are not used in performance evaluations, the manager will devote less time and effort to improving the measures. Clearly this will weaken the BSC's effectiveness. Common measures also tend to be financial measures that show how well a division has performed in the past, but they often are criticized for not being good indicators of how well the division will perform in the future. Ignoring or underusing unique measures defeats the BSC's goal to incorporate forward-looking, nonfinancial indicators along with more traditional financial measures.

#### **ELIMINATING THE COMMON-MEASURES BIAS**

To maximize the performance-evaluation benefits of the balanced scorecard, managers must assess all selected BSC measures because using unique as well as common measures fully represents distinctive business unit strategies. The next study assesses two methods that ensure managerial decisions include both common and unique measures.



# Experimental Balanced Scorecard Research: Implications for Practitioners

BY DAVID R. UPTON , PH.D., CA

**Researchers have conducted a number of experiments on the deployment and use of balance scorecards. The results highlight a number of issues that managers should be aware of when implementing the balanced scorecard to assist with evaluation of performance and strategy.**

**The** balanced scorecard (BSC) is heralded as one of the most significant recent developments in managerial accounting. It combines traditional measures of performance with leading indicators of future financial performance in a framework that links organizational strategy with operational measures. Gaining prominence as a performance-evaluation system, the BSC has evolved into a central organizing tool for developing and evaluating strategy. Key performance measures often fall into four categories or perspectives: financial, customer-related, internal business processes, and learning and growth. The BSC's benefits are appealing, and, not surprisingly, companies worldwide have implemented this tool. Successful operation of the BSC, however, requires careful implementation and ongoing management because of its many measures and assumed strategic linkages. Research offers a unique perspective on the operation of the BSC for performance and strategy evaluations. Although researchers can isolate and measure variables of interest while holding all else equal, this is often not possible in real-world settings because of the many factors that affect the BSC on a daily basis. This article describes BSC experiments, discusses insights from experiments that use the BSC to evaluate performance and strategy, and reports key findings that have managerial implications for using the BSC.

#### COMMON-MEASURES BIAS

Well-designed BSCs feature tight linkages between performance measures and the business unit strategy.

As such, one expects to see a variety of measures – some that all divisions use and some that uniquely portray the strategy of an

individual unit. For example, key financial measures, such as return on sales or profit margin, may be common to all business units, and some measures may be unique to a particular unit given its strategy, such as sales per square foot or number of patents registered.

Because of their link to strategy, all measures in the BSC are important, and senior management must consider all measures to arrive at a complete evaluation of business units. Yet ensuring that all measures are given proper consideration is a tough job. One way to cope with the mental challenge of evaluating the 16 to 28 performance measures typically in BSCs is to focus on common measures and simply ignore measures unique to particular units – a strategy known as the common-measures bias.

Do managers succumb to this common-measures bias? Experiments are an ideal way to address this question because of the control researchers can exert in the research process. For example, researchers can manipulate common and unique performance measures in a BSC while holding everything else constant, and then they can observe any effect on performance-evaluation decisions. Differences in performance-evaluation decisions can arise because of manipulation of common or unique performance measures. This causality is the main advantage of experiments.

The first experiment I review is “The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures” by Marlys Gascho Lipe and Steven Salterio.<sup>1</sup> It investigates the influence of the common-measures bias on performance evaluations using the BSC. This experiment established a standard design for a series of experiments examining cognitive biases in the use of the balanced scorecard. The researchers assigned participants the role of a senior manager and asked them to evaluate the performance of two divisions.

fulfill customers' orders (another major focus of Lean Six Sigma is the elimination of "muda," or waste). This, of course, is the exact opposite effect of what cutting-edge operation improvement methodologies such as Just-in-Time (JIT), Total Quality Management (TQM), and TOC have shown.

Ricketts also points out that the process improvement emphasis on the high utilization of machinery and labor is the main culprit behind the creation of excess inventory, which, rather than being expensed on the income statement in the period incurred, sits as an asset item (inventory) on the balance sheet. This can easily enable a manager using full absorption costing to manipulate revenue figures despite flat or even declining sales by simply increasing or maintaining manufacturing levels. In the long run, if inventory cannot be sold, it turns into a depreciation expense and a subsequent inventory loss. The fact remains, however, that excess inventory results in suboptimal cash management, increased carrying costs, and possible decreased revenues in the long run.

The final issue with CA revolves around management priorities. Specifically, it emphasizes controlling operating expenses (because of data availability) and is reluctant to deal more directly with revenues (deemed as less controllable because of their dependency on market and customer factors). TA, despite its financial reporting limitations (which do not comply with GAAP), deals with these matters in a different way as it places no limits on the extent revenues can be enhanced by eliminating excess inventory and decreasing operating expenses. As Goldratt pointed out in *The Goal*, this management shift of priorities entails refocusing from a cost world to a throughput world where emphasis is being placed on strength versus weight. As such, TA addresses an enterprise need to align its financial systems with its throughput capacity.

### A BETTER WAY TO BUST UP CONSTRAINTS

Table 1 suggests an effective way to use DMAIC methodology in order to accomplish the TOC objectives and effectively break up a system constraint. Of course, depending on the scope of the problem, the process improvement team is free to use only the Six Sigma or the TOC methodology. The combined approach I have suggested, however, offers additional advantages to a Six Sigma team, especially in dealing with specific system constraints. Optimal throughput can be achieved only when all components of an enterprise's supply chain – from R&D, to manufacturing and finance, and, finally, sales/marketing/distribution – focus on improving throughput. Moreover, a Six Sigma constraint improvement project can offer more benefits and create more value to the organization if the proposed Six Sigma/TOC framework is adopted because its TA metrics recognize the critical role of constraints – a point not addressed by other cost-based systems that treat all areas of production as equally important.

A typical project starts by securing the commitment of a C-level executive, often referred to as the "project champion." This will help ensure that the initiative has the full support of upper management. An official project charter formalizes the endeavor and includes the names, qualifications, and responsibilities of the Six Sigma project team members, as well as the project's purpose, scope, and anticipated deliverables. As Six Sigma is a customer-focused methodology, the VOC will also need to be clearly defined when considering the deliverables. This is followed by a preliminary analysis that may include process observation, flow-charting, and the development of a problem statement. The problem statement's emphasis will be on symptoms, significance of the problem, COPQ, and the business impact. Once the problem statement is formally developed, it needs

to be included in the project charter and checked against the project's objectives and anticipated deliverables.

The next phase (measure) aims at identifying the system constraint. Tools used to accomplish this may include control charts, appropriate statistical analyses, and/or Pareto diagrams. The analyze phase will aim to reveal the root cause(s) of the constraint using popular Six Sigma tools such as Fishbone diagrams and the "5 Whys" analysis. The improve phase of the framework will aim at elevating the capacity of the constraint once its root causes are identified correctly. Then analysis, simulation, and testing tools will play a major role in identifying long-term solutions to loosening bottlenecks. The final (control) phase is marked by the formal implementation of throughput accounting metrics that are more conducive to constraint resource optimization and efficiency to monitor and control the improved system. System metrics may include productivity, inventory turns, throughput per unit constraint, constraint utilization, throughput dollar days, and inventory dollar days.

### A STRAIGHTFORWARD INTEGRATION

The Theory of Constraints is a commonsense approach to addressing system constraint issues within a manufacturing or service environment by increasing throughput while simultaneously decreasing inventory and operational expenses. The proposed framework is, in essence, a straightforward integration of TOC within Six Sigma's DMAIC methodology. Furthermore, implementing a system of TA metrics in the control phase of the Six Sigma project will ensure that you, the management accountant or internal audit professional, continue to make optimal decisions in light of system constraints after the Six Sigma team completes the process improvement project. The goal, therefore, is to optimize the output of the entire system through the implementation of a more relevant cost accounting system that helps increase product quality, process integrity, or, ideally, both. ●

*Shaun Aghili, CMA, CIA, CISA, DBA, is a Lean Six Sigma black belt and an assistant professor in the management and information security programs at Concordia University College of Alberta, in Edmonton, Alberta, Canada. As a management consultant, he has been involved in process improvement initiatives, as well as the design of various courses and concentrations in management accounting, finance, corporate compliance, fraud examination, and Six Sigma. Aghili, who is a member of IMA's Toronto Chapter, can be reached at shaun.aghili@concordia.ab.ca.*

### FURTHER READING

*Shaun Aghili, "A Six Sigma Approach to Internal Audits," Strategic Finance, February 2009, pp. 38-43. Eliyahu M. Goldratt, The Goal: A Process of Ongoing Improvement, North River Press, Great Barrington, Mass., 2004. Eric Noreen, Debra Smith, and James T. Mackey, The Theory of Constraints and its Implications for Management Accounting, North River Press, Great Barrington, Mass., 1995. John Arthur Ricketts, Reaching The Goal, IBM Press, Boston, Mass., pp. 53-60. Sven den Boer, Six Sigma for IT Management, Van Haren Publishing, Zaltbommel, Netherlands, 2006.*



**Table 1: Using the Six Sigma Cycle to Accomplish TOC Objectives**

Six Sigma Phase	Tactical Objectives	Tools
Define		<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Secure Project "Champion"</li> <li>◆ Project Charter</li> <li>◆ List of Team Members</li> <li>◆ Voice of Customer Defined</li> <li>◆ Process Observation</li> <li>◆ Tree Diagrams</li> <li>◆ Problem Statement</li> </ul>
Measure	Identify the constraint	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Control Charts</li> <li>◆ Statistical Analysis</li> <li>◆ Pareto Diagrams</li> </ul>
Analyze	Determine how to exploit the constraint	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Fishbone Diagrams</li> <li>◆ "5 Whys" Analysis</li> <li>◆ "What if" Analysis</li> </ul>
Improve	Elevate the constraint by subordinating everything to the constraint	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Brainstorming</li> <li>◆ Benchmarking</li> <li>◆ Process Flow Improvement</li> <li>◆ Line/Process Balancing</li> <li>◆ Simulation &amp; Testing</li> <li>◆ "What if" Analysis</li> <li>◆ Kaizen Initiatives</li> <li>◆ Muda (Waste)</li> </ul>
Control	Once the constraint is broken, go back to step 1 in order not to allow inertia to become the new system constraint	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Reduction/Elimination</li> <li>◆ Implementation of Throughput</li> <li>◆ Accounting (TA) Metrics</li> <li>◆ Control Charts</li> <li>◆ Implement Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle</li> <li>◆ Training Plans</li> <li>◆ Poka-yoke (Mistake Proofing)</li> </ul>

hour of lost productivity for the entire operation. The T/CU data is also used for various optimization decisions, such as whether to continue or discontinue a product line, thereby increasing the capacity of the constraint on a long-term basis by purchasing improved equipment, hiring additional workers, or adjusting the price of a product. Any such decisions will result in a change in net profit, defined as a change in throughput minus a change in operating expenses. Consequently, the payback of the new decision can be expressed by the resulting change in net profit divided by the change in investment.

Finally, two additional measures can help minimize unfavorable deviations from plans. Throughput Dollar Days (TDD) will indicate whether orders are being shipped on time, and Inventory Dollar Days (IDD) reflect whether unnecessary inventory is being created. Specifically, the two measures can be expressed as:

$$\text{TDD} = \frac{\text{Selling Price of Large Orders}}{\text{X Days Shipped Late}}$$

$$\text{IDD} = \frac{\text{Selling Price of Excess Inventory}}{\text{X Days Unsold}}$$

The larger the above two measures, the more unfavorable the variance. Ideally, both measurements should equal zero in an optimized system.

#### GIVING CUSTOMERS WHAT THEY WANT

In his 2007 book *Reaching the Goal*, John Arthur Ricketts argues that TA metrics may indeed offer several distinct advantages over traditional cost accounting metrics and even activity-based costing. According to Ricketts, traditional CA and ABC systems do not specifically address the issue of Voice of Customer (VOC) – the point of departure in Six Sigma. Instead, various cost education initiatives are emphasized, such as more efficient setups where larger batches are being combined with fewer setups. As such, Ricketts argues that, in today's highly competitive environment, the primary focus ought to be on producing products and delivering services that customers value and demand, not on manufacturing those that are more cost efficient. Traditional CA and ABC have a tendency to encourage various operations to produce inventory over and above what is truly needed to

like) in other parts of the process chain that may be used to crank up the output of the main constraint to make sure that it is working to its fullest capacity (see step 4). In other words, all nonconstraint processes should aim to support the constraint instead of focusing on localized cost minimization incentives. This concept is illustrated effectively in Goldratt's DBR (Drum, Beat, Rope) concept where the constraint sets the beat (pace) for the entire system.

**(4) Elevate the system's resources.** This step involves increasing the capacity of the constraint. This can be accomplished by: (a) shifting resources from other parts of the system, as discussed in the previous step, because the constraint is setting the pace of the whole system and may cause other parts of it to have spare capacity that may be transferable and/or (b) employing outside resources, such as additional manpower, outside shops, and purchase or reuse of old equipment.

Finally, once the constraint is broken, inertia should not be allowed to set in: An immutable law of system management is that a system will always gravitate toward the creation of a new constraint. One of the reasons behind this phenomenon is that there is always a "next weakest link" poised to replace a previous constraint that has been broken. As a matter of fact, it is quite possible for a system to have several minor constraints ready to become the next major constraint.

#### TA: "SUPER-VARIABLE" COST ACCOUNTING?

The above framework has lent itself to a newer set of cost accounting metrics referred to as Throughput Accounting, which focuses on the most missed element of all other traditional and more contemporary cost accounting approaches: throughput. Specifically, TA centers around three financial measures: throughput (T), inventory (I), and operating expense (OE). Throughput is defined as the rate at which a system generates money through sales. Inventory (also referred to as assets or investments in TOC literature) is defined as the money invested in things intended for sale. Finally, operating expense is defined as all the money spent on turning investments into throughput. Note, too, that TA's emphasis is on variable costs and does not even treat direct labor as a fixed cost since a business should have the ability to adjust its workforce depending on market demands. Because TOC emphasizes variable costs as the only truly relevant costs for decision-making purposes, TA has been referred to by some as a type of "super-variable" cost accounting.

The basic TA accounting equation increases throughput (T) while it simultaneously decreases both inventories (I) and operational expenses (OE), leading to optimal decision making. Four metrics of particular use in TA are:

- (1) Operating Profit Before Tax and Interest  
(Net Profit or NP) = Throughput (T) -  
Operational Expense (OE)
- (2) Return on Investment (ROI) = Net Profit  
(NP)/ Inventory (I)
- (3) Productivity (P) = T/OE
- (4) Inventory Turns (I) : T/I

Furthermore, because we are dealing with a constrained system, the constraint measures may be set up as follows:

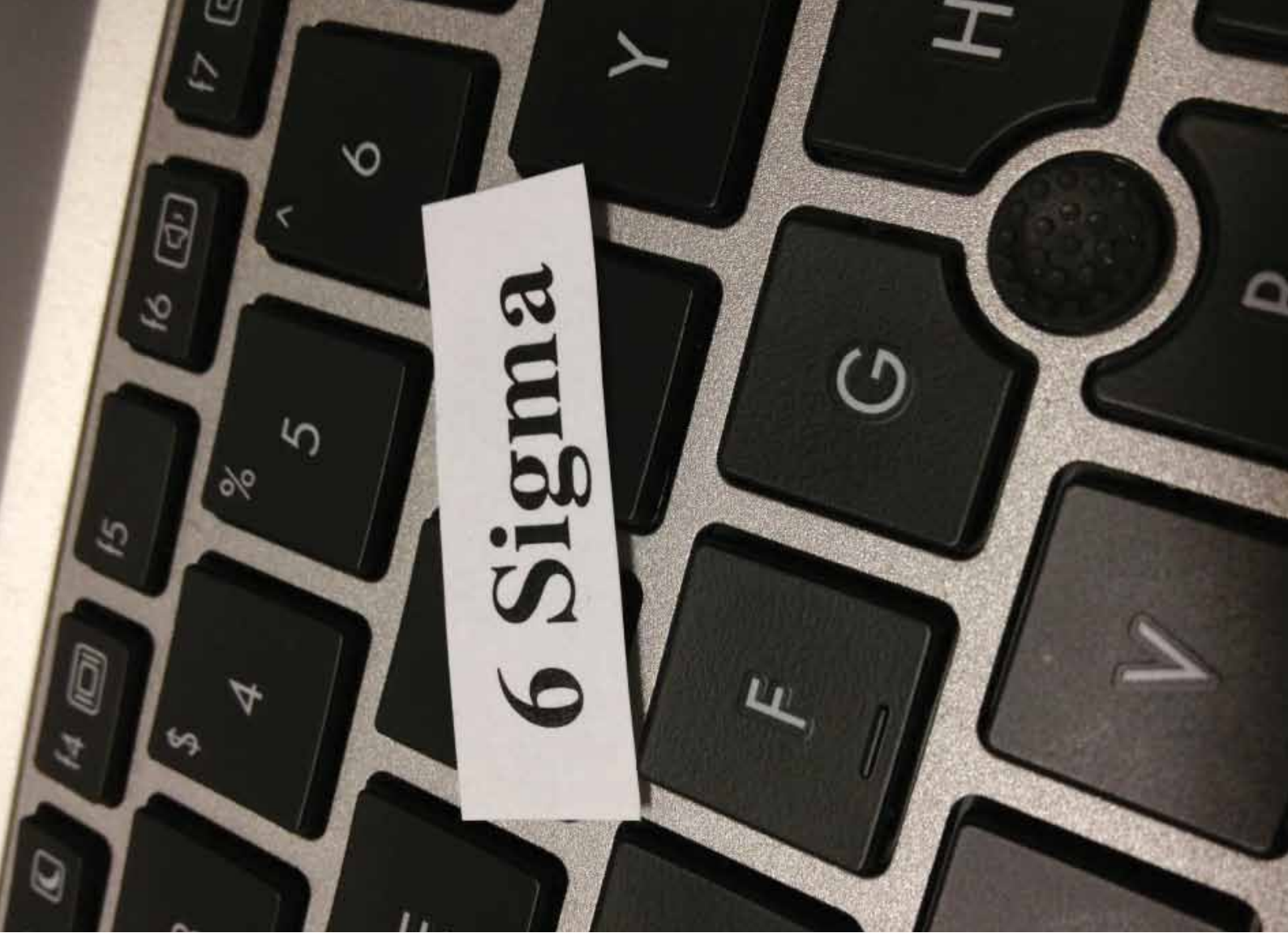
- (1) Throughput per Constraint Unit (T/CU) =  
(Revenue - Totally Variable Costs)/Units
- (2) Constraint Utilization (U) = Actual Production  
Time/Available Production Time

As such, the way TA goes about maximizing throughput is by making the best use of the previously mentioned system constraint because each hour lost on the constraint represents, in essence, an

## Adding a "Report" Phase to Six Sigma's DMAIC Framework

A useful, added step to any Six Sigma project is the creation of a final report, as suggested in the book *Six Sigma for IT Management* by Sven den Boer (lead author). Management accountants and internal auditing specialists easily can appreciate the value of clearly documenting the before and after processes and results of any Six Sigma project. A well-written report allows an organization to share the lessons learned with other vested stakeholders, such as the internal and/or external audit teams, as well as provide a solid justification when asking for more money to increase system capacity. A typical report will include the following seven sections:

1. Background. This section provides a quick overview of the challenges and issues that led to the project. It should also identify the team members, project champion, and other stakeholders with a vested interest.
2. Problem statement and root cause analysis. This next section should clearly outline the symptoms associated with the initial process or system and discuss why the problem is significant by clearly outlining the major financial and nonfinancial costs of quality failure. Next, the results of the root cause analysis should be discussed. VOC issues/considerations may also need to be outlined and covered in this section.
3. Identification of the Critical to Quality (CTQ) internal process and its significance.
4. Methodology and tools used and rationale. The team ought to discuss not only the methodology and tools used but also the reasons why the combined TA/Six Sigma framework outlined in this article offers added benefits, especially in the short run (TOC effect).
5. Easy-to-read-and-interpret results in terms of financial benefits, customer satisfaction, and waste reduction.
6. Conclusions and recommendations based on the DMAIC results of the project.
7. Lessons learned and suggestions for follow-up or spinoff projects to further enhance the newly fine-tuned project, especially if the organization uses the DMAIC methodology only as needed.



following two books to their office shelves. The first, *The Six Sigma Handbook* by Thomas Pyzdek, is used in many Six Sigma certification courses and provides the novice and inter-mediate Six Sigma practitioner with a comprehensive, detailed overview of the DMAIC methodology. The other, *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook*, can be used best as a Six Sigma dictionary and quick reference guide in choosing appropriate tools to tackle a certain task. I also encourage you – especially if you are an internal audit professional – to read a previous article of mine, “A Six Sigma Approach to Internal Audits,” which appeared in the February 2009 issue of *Strategic Finance*, in order to gain an overall understanding of how the DMAIC methodology may be used to better orchestrate an operational internal audit. Although some Six Sigma senior project managers (“black belts” and “master black belts”) caution organizations against a premature and ill-planned launch of Six Sigma, certain of its methodologies and tools can be implemented effectively on a project-by-project basis as long as the internal process improvement or audit team has received an adequate level of Six Sigma training and is supervised by a black belt.

#### PUTTING GOLDRATT’S THEORY TO WORK

Most people who are a CMA<sup>®</sup> (Certified Management Accountant) have a good understanding of TOC. The central idea behind it is simple enough: Every business system is limited by its constraints;

therefore, to increase the output of the system, these constraints have to be eliminated, or at least “elevated,” as Goldratt put it. As such, he presented four steps to his theory:

**(1) Identify the constraint.** The first step in this methodology is to find the weak link – the cause of the problem. Anything within a system that has a substantial work-in-process inventory (more than the amount needed to provide an adequate safety cushion) in front of it is often suggestive of a constraint. Sometimes a process contains several constraints causing its decreased productivity, in which case the greatest constraint ought to be addressed first before moving to other, less important ones.

**(2) Determine how to exploit the system’s constraint(s).** The main idea behind this step is to study the constraint and improve it so that none of its scarce resources is wasted. Another important concept here is to prioritize various jobs within the constraint in such a way that the jobs with the highest contribution margins (in the case of a manufacturing process) or the highest priority (in the case of a service process) are tended to first. Throughput Accounting metrics make this task easy for the management accountant.

**(3) Subordinate everything else to the above decision.** Assuming only one main constraint in a process, there is no reason to maintain flow that is larger than what the constraint can handle effectively. This very often may free up other resources (equipment, manpower, and the



# Throughput Metrics Meet Six Sigma

BY SHAUN AGHILI, CMA, CIA, CISA, DBA

**Throughput Accounting (TA) metrics can be combined with Six Sigma's DMAIC methodology and various time-tested analysis and measurement tools for added effectiveness in resolving resource constraint issues.**

**The goal is to optimize not only the output of a specific department but that of the entire system – By implementing a cost accounting system that is conducive to system optimization while increasing product quality, process integrity, or, ideally, both.**

**Six** Sigma and the Theory of Constraints (TOC) are arguably the two most significant methodologies affecting operation management and process improvement initiatives over the past three decades. For those of you who have forgotten the concept behind it, TOC is a simple, yet brilliant management theory introduced by Eliyahu M. Goldratt in his 1984 book, *The Goal*. This unusual book, written in the form of a hard-to-put-down novel about a plant manager named Alex Rogo, depicted how TOC can be used to increase productivity and operating income in a manufacturing setting by stepping away from practices suggested by traditional cost accounting and variance reporting systems.

Six Sigma approaches some of the same TOC issues, but from a different angle. The focus of Six Sigma is to address issues related to the Cost of Poor Quality (COPQ). Looking at it from a traditional quality theory point of view, Six Sigma aims at decreasing internal and external failure costs in an enterprise, thereby contributing directly to increased customer satisfaction. Having spent several years studying Six Sigma and some of its implications for management accounting and internal auditing, I began to contemplate the benefits of incorporating TOC accounting metrics within the control phase of Six Sigma.

As such, the purpose of this article is to provide management accountants with a dual conceptual framework – merging elements from Goldratt's Theory of Constraints with Six Sigma's DMAIC methodology and tools – that can be used to tackle organizational system constraints. Specifically, I will aim to:

- Provide you with an overview of Six Sigma, as well as the fundamentals of TOC and Throughput Accounting (TA);

- Propose a Six Sigma/TOC dual framework that allows a system constraint to be broken up quickly (TOC effect) while the Six Sigma approach studies the issue in more depth to also address effects related to COPQ. In other words, while TOC can target the resource constraint (tactical objective), the Six Sigma methodology aims to increase the level of quality and remove extra nonvalue-added processes, thereby freeing up additional system resources.

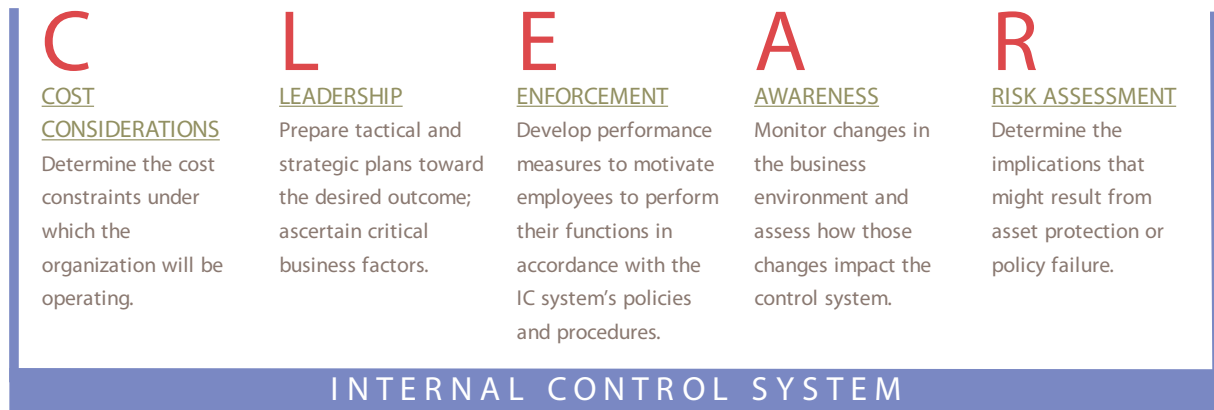
- Explain why the use of TA metrics within the proposed framework presented in this article can help address several shortcomings associated with other cost accounting systems, such as traditional cost accounting (CA), as well as the more relevant activity-based costing (ABC).

## A SIX SIGMA AND TOC PRIMER

Six Sigma is a quality-driven, scientific methodology that aims at improving a current standard to a future, ideal standard of 99.9997% accuracy. This translates to about 3.4 defects per one million opportunities. Six Sigma is based on the DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) methodology. The main strength of Six Sigma is that it is data driven: The DMAIC process contains an arsenal of more than 400 process improvement and analysis tools – many of which have been used for more than a half century. The roots of Six Sigma can be traced back to the Plan-Do-Check-Act cycle developed by W. Edwards Deming in the 1950s to help Japanese businesses rebuild their infrastructure after World War II.

Even though a detailed discussion of Six Sigma is out-side the scope of this article, management accountants interested in becoming more familiar with the Six Sigma methodology are encouraged to add the

Figure 4: A CLEAR Plan



### Preventing Illusions from Becoming Fraud Opportunities

If all humans and machines performed flawlessly and all controls selfcorrected for change, then an internal controls system could be designed to effectively guarantee 100% protection from fraud and abuse. But since neither of those conditions exists, the following five factors can improve the IC system and help prevent the complacency that allows the misperceptions of safety to exist, blossom, and become opportunities for fraud.

1. The organization must take a *cost perspective* in designing and making changes to the IC system. Accountants can help compute a costbenefit analysis to decide how much control is enough and where monitoring controls would be more viable than preventive controls.

2. Management needs to exercise *leadership* by adopting a detailed and workable plan with desired outcomes, supported by operational, tactical, and strategic control components. Without an established plan, the organization will be unsure of which critical elements the IC system needs to protect. Accountants can play a major role in developing this plan by indicating the critical points of “opportunity” that the system needs to minimize.

3. The organization must *enforce* compliance with IC policies and procedures. Enforcement entails involvement by all personnel and oversight (especially by accountants) to ensure that existing controls are active and not simply policies and procedures included in a manual and filed away.

4. **Awareness** must exist to recognize how changes within the organization may affect the ICs currently in place. Recognizing the implications of change is essential to effective monitoring and critical to dispersing the illusion that controls are necessarily still viable. Given their ongoing interactions with the IC system, accountants are likely to be primary overseers of change implications.

5. The organization must engage in *risk assessment* to ascertain the potential for failure if specific assets (both hard and intangible) are vulnerable to fraud and abuse. Accountants are especially attuned to understanding the financial repercussions of such exposure. In other words, as shown in Figure 4, organizations must have a CLEAR plan to develop the IC system and to prevent illusions of control safety from becoming sites of fraud opportunity.

Organizations must recognize one critical fact: A fully functioning internal control system is the only true stopgap between asset protection and asset loss. No amount of personal integrity or organizational culture will preclude fraud from occurring if pressure on an individual reaches a certain point. The IC system must therefore be designed and

enforced to eliminate or subdue the opportunity point of the fraud triangle within the organization’s monetary constraints.

### MOVING IN THE RIGHT DIRECTION

The internal controls system should be carefully evaluated initially—and continually as changes occur—so that it can provide as much organizational control and security as budgets will allow. Internal and external access, as well as asset susceptibility issues, must be examined, and people must be viewed as a paramount concern in designing the system. An IC system must force compliance throughout the entity—as well as externally among vendors, customers, and financial entities—to provide an acceptable level of defined and quantifiable assurance. But all decisions should include consideration of how internal controls may become illusionary and how to preclude such a transition from functional to nonfunctional.

Although widespread, internal controls deficiencies are often indiscernible because the controls may be perceived to be operating as intended when, in fact, they’re deficient or have failed. Monitoring of the IC system must be systematic and effective, not random and cursory. For the system to function as expected, organizations—and, most important, their accountants—must stop embracing the illusion of control and begin facing reality with a CLEAR plan that includes Cost considerations, Leadership, Enforcement, Awareness, and Risk assessment. ● SF

*Bill Atwood, CFE, CFF, CPA, is president of Bill Atwood, CPA, LLC, a tax, systems design, and accounting consultancy firm based in Austin, Texas. You can reach him at (512) 9651790 or bill@SystemsSymmetry.com.*

*Cecily A. Raiborn, CMA, CPA, CFE, Ph.D., is the McCoy Endowed Chair in Accounting at Texas State University-San Marcos in San Marcos, Texas. Cecily is a member of IMA’s Austin Chapter. You can contact her at (512) 2453878 or CRaiborn@txstate.edu.*

*Janet B. Butler, CITP, CGMA, Ph.D., is an associate professor at Texas State University-San Marcos and a member of IMA’s Austin Chapter. You can reach her at (512) 2453315 or JButler@txstate.edu.*

(either because their jobs have been made easier or for more nefarious reasons) in considerable sleight of hand to convince other parties (especially auditors) that the control is still effective. Only monitoring will highlight the defects.

As shown in Figure 2, failure to monitor an existing control system for changed circumstances extends the illusion of IC, exposes the system to risk, and ultimately opens the opportunity window for fraud, waste, and abuse.

### LOST IN THE GREAT FRAUD TRIANGLE

The fraud triangle consists of three points: pressure/ incentive, rationalization, and opportunity. Pressure and rationalization are individual specific and, as such, can be noted but not controlled. The primary influence on how someone handles pressure and rationalizes certain behaviors reflects personal integrity, but an individual may also be influenced by the organization's culture (in part composed of codes of conduct, the tone at the top, management's attitudes toward ICs, and whistleblower protections). Culture may play a significant role in whether individuals have a higher or lower level of ability to rationalize bad behavior and may encourage or discourage their disclosure of fraud. For instance, why would none of VP of Finance Sujata Sachdeva's employees at Koss Corporation report that she directed them to make fraudulent entries—entries that allowed a \$30 millionplus fraud to occur in a company with annual sales of about \$40 million to \$45 million?

If a company's code of conduct and ethics are aligned with the control system, the system will have been designed to prevent or detect attempts to bypass those controls and, thereby, force compliance. Conversely, unethical management behavior or a lack of a code of conduct can directly impact financial reporting, operational effectiveness and efficiency, or legal compliance. As such, culture elements can indirectly affect the opportunity point of the fraud triangle: When a "damaged" or weak ethical organizational culture exists, there is a higher likelihood that the internal controls system will be flawed and a higher potential for more illusionary controls to exist.

Opportunity is created by failures in the IC system, which is designed to integrate the influences shown in Figure 3. Internal and external organizational changes include previously discussed issues such as growth, downsizing, and technology advances. Organizational size and resources reflect the number of people, technology deployment, and money available to institute and perform control functions. Costbenefit analysis should be used to estimate the cost of instituting controls and the materiality of any losses (both those that are distinctly quantifiable and those, such as reputational effects, that are more qualitative) that might result from control failures.

Given that the IC system is the primary means of preventing, monitoring, and detecting organizational fraud, illusions of effectiveness within that system create a false sense of security. Good companies realize that internal controls will prevent or detect a given issue some percentage of the time, given that 100% protection is cost prohibitive. The expectation is that a breakdown of one control doesn't produce a fatal flaw in the system because the malfunction is within the acknowledged and acceptable risk limits and is usually offset with an alternative control. A failure occurring within an expected range of error is a disappointment; a failure occurring within an expected range of success—which often results from illusionary controls—may be a catastrophe. Only effective monitoring and analysis will prevent reliance on a control that switches between effective and ineffective because of changes in procedures or processes within the operational system.

Figure 2: The Need for Monitoring

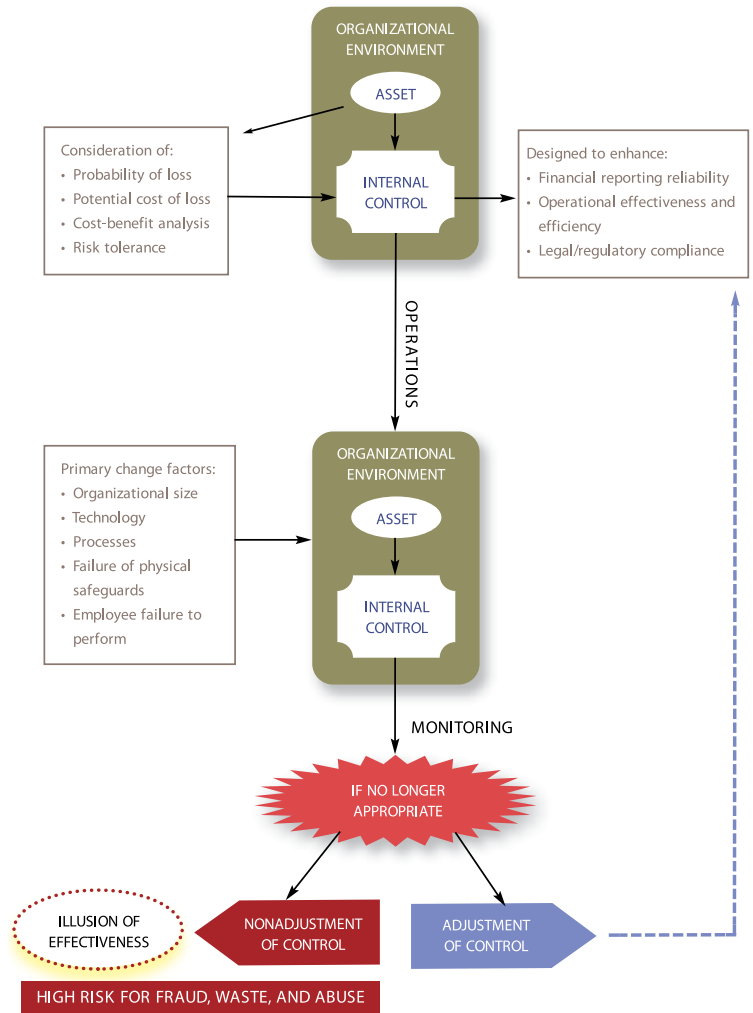
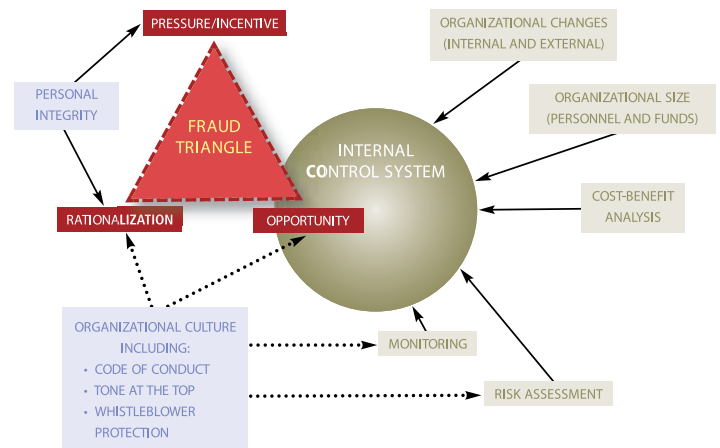


Figure 3: Influences on the Points of the Fraud Triangle



**Table 1: Examples of Technology Conditions Creating Internal Control Illusions**

ILLUSIONARY CONTROL	REALITY
Require computer passwords	Passwords are given to colleagues. Password list is in an easily accessible place (such as desk drawer).
Require password changes	Password changes are allowed to be minimal (for example, from XXX1 to XXX2). Password change requirements are not enforced.
Require off-site backup	Backup information has never been tested for actual restoration of data. Backup is performed on the same schedule (for example, daily or weekly) as prior to going paperless, leaving time gaps in data until the next backup. Off-site choice for backup is flawed because it could be affected by similar natural disasters.
Document computer changes and upgrades	System changes and upgrades fail to be documented, creating gaps in the ICs.
Train person on new technology	A “monopoly of knowledge” is created, making a single individual indispensable.
Install encryption system for network	Upgrades are not implemented when security systems advance, leaving the system vulnerable to hacking.
Allow sensitive data access only at specific workstations	Downloading of information onto flash drives (or other similar technology) isn’t precluded.

has the knowledge (and, perhaps, the ability to access and use a system), that individual has the opportunity to manipulate the technology and circumvent any internal controls related to it without detection. Yet even if this person is completely trustworthy, the company is also vulnerable if he or she becomes ill or leaves the firm. To the extent possible, technological knowledge should be distributed among everyone who will use or rely on that technology.

Accountants should coordinate with the IT department to understand who comprises the foundation of the organizational technology base(s) so that proper offsetting ICs can be implemented.

### PROCESS CHANGES

Over time, organizations typically change the manner in which activities are performed, possibly to reflect employee learning curves, implementation of Just-in-Time inventory or purchasing techniques, single-source procurement, modified value chains, quality control improvements, or outsourcing. Each process change will influence the appropriateness of the internal controls applicable to the assets, policies, and procedures contained within the affected area. Believing that old internal controls will naturally be effective with new processes is an illusion as unwise as the belief that progress will stop if it’s simply ignored. More than 400 years ago, philosopher and author Sir Francis Bacon said, “He that will not apply new remedies must expect new evils.” In the case of internal controls, those evils will present themselves in the form of organizational fraud, waste, and abuse unless accountants engage in analyzing how the process changes have affected the controls.

### FAILURE OF PHYSICAL SAFEGUARDS

Physical safeguards minimize access to valuable and vulnerable assets, but they’re worthless if they aren’t employed properly. Locks are left unlocked, or keys are left in easy-to-find places. Video cameras are turned off or left unobserved. Employees can call up documents

that should be accessible only to upper management.

An easily overlooked physical safeguard occurs when people leave an organization. Merely collecting the office keys isn’t a deterrent to future access because keys— even those using unique blanks or marked Do Not Duplicate—could have been replicated. Companies should investigate what other assets might be held by and need to be recovered from exemployees. Common possibilities include corporate credit cards, ID cards, laptops, and flash drives containing organizational intellectual property. Additionally, companies often overlook the need to delete such employees from their computer databases, thus dropping their privileges to organizational information. Accountants should periodically run comparisons of employees with IT access and exemployees’ records to ascertain any unauthorized right of entry.

### CONSIDERING THE HUMAN ELEMENT

Internal controls are only as strong as their weakest link. At one point or another, controls rely on people—and people are notoriously unreliable. For instance, individuals may

- Believe the policy (and its related task) isn’t time effective,
- Be compensating for conflicting IC objectives and policies,
- Trust others to “do the right thing.”

No longer be able—because of changed conditions—to abide by the policy, or

- Decide (for the right or wrong reasons) to override the policy.

Also, a supervisor may ask employees to violate or override an internal control—for example, not check résumé credentials of an employment candidate because the manager is aware of some untruths contained in the document or perhaps not to perform reconciliations that might uncover theft. Any control that can be overridden through the exertion of management pressure is, by its very nature, illusory. In some cases, employees responsible for a control may engage

the installing company's specific circumstances. As such, even what superficially appears as the same system in two companies might in actuality be two very different systems—with ICs that cancel out each other's effectiveness and leave gaps that provide an opportunity for waste, abuse, or fraud.

An early example of integration problems occurred when USA Waste Inc. acquired Waste Management Corp. in 1998. Neither company's IT system could handle service for the combined organization, and it took almost two years after the acquisition for the expected efficiencies to occur. Even worse, it took JPMorgan about 17 years to fully merge computer operations after purchasing Texas Commerce Bancshares in 1988.

In today's belttightening business environment, segregation of duties is often negatively impacted when an organization downsizes and fewer employees assume

**Figure 1: Primary Contributors to Internal Control Illusions**



responsibility for work previously shared among many. In the aftermath of a workforce reduction, management focuses on getting organizational activities accomplished with fewer employees—and it often becomes “easier” to have one person assume responsibility for an entire process, leaving the incompatibility of functions to go unrecognized or ignored, even by the internal accountant or the external auditor. Furthermore, with fewer workers trying to do more in the same amount of time, job descriptions aren't always updated. Though a casual look at such descriptions may lead someone to assume that all duties are adequately segregated, only observation and/or employee interviews will reveal the new process structure and which controls are no longer effective.

**TECHNOLOGY IMPROVEMENTS**

Multiple controls, such as passwords and time limits on program access, are commonly employed over IT systems. Because such controls have been established and documented, accountants often believe that the controls are being followed and the systems are adequately secured. Table 1, however, shows several types of IC illusions related to common technology controls.



Encrypted wireless network systems may be instituted and then not upgraded as security standards advance— leaving the IC system vulnerable. WiFi networks may be left unsecured. Control gaps may lead to organizational data breaches or releases by insiders or external parties (often through hacking) of supposedly secure or sensitive information, such as that related to employees, customers, intellectual property, or product innovations. Breaches may also occur because of basic technology advances. Flash drives, cell phones, and microSD cards radically altered the quantity of and time in which proprietary data could be misused or stolen. Unfortunately, accountants may not be fully aware of the challenges created or risks posed by new technology, so they don't address possible IC lapses.

New technology also provides the opportunity for a “technology guru” to develop a “monopoly of knowledge.” If only one employee



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



# The illusion of internal controls

**BY BILL ATWOOD, CFE, CFF, CPA; CECILY A. RAIBORN, CMA, CPA, CFE;  
AND JANET B. BUTLER, CITP, CGMA**

**Internal controls (ICs) are the backbone of any thriving, dynamic organization. Chiefly they ensure financial reporting reliability, operational effectiveness and efficiency, and legal/regulatory compliance. Though essential to preventing and detecting internal fraud, ICs are often allowed to deteriorate over time or simply become ineffective because of organizational changes. Either situation generates the perception of internal control protection that, in fact, is an illusion. These illusions can create trouble for management accountants and other financial professionals who must rely on the internal controls system to protect assets, ensure the integrity of financial information, and prevent and detect fraud.**

**U**nless the weaknesses in the IC system are corrected, accountants will perceive that the system is performing as originally intended. Five primary contributors to internal control illusions are organizational size changes, technology improvements, process changes, failure of physical safeguards, and employee failure to perform (Figure 1). Let's examine each of these in more detail.

## **ORGANIZATIONAL SIZE CHANGES**

Though growth is a positive factor in an organization, it may create problems in a previously effective control system and often generates a need to implement previously unnecessary internal controls. For example, as an organization grows, duties formerly handled by an owner/manager will need to be assigned to other people. The new

distribution of duties demands IC adjustments, such as a need for authorization controls, surety bonds, and proper documentation of essential policies and processes. Additionally, restrictions will likely need to be placed on employee access to information. Responsibility for IC compliance may begin to span multiple departments, frequently creating organizational silos and limiting communication. Some internal controls may become illusory solely based on an "it's the other guy's responsibility" attitude.

If mergers or acquisitions occur, dissimilarities between the different companies' information technology (IT) and IC systems can give rise to internal control illusions. Legacy systems of the companies involved in the transaction may be duplicative, contradictory, or insufficient, causing the ICs to be unreliable or missing entirely. It's common for legacy systems to have been "tweaked" over the years to adapt to

## The Development of Business Advisory Services Sector in Saudi Arabia: Starting the Journey

The advisory services sector represents a vital element of the welfare of the economy as it provides advice, guidance and direction to public or private institutions that help fine-tune their decisions. As a result, the quality of advisory services providers potentially has significant effect on institutions receiving the services and those affected by the decisions taken in light of the advice received. The business advisory services increasingly gain importance and acceptance as our national economy grows. In light of the role of the Saudi Organization for Certified Public Accountants (SOCPA) and its quest to contribute to every aspect that would serve the economic sectors and the public interest in general, SOCPA prepared in coordination with the Ministry of Commerce and Industry, a comprehensive study of the status of the financial and management advisory services in the Kingdom of Saudi Arabia. The study surveyed stakeholders through several channels including holding a forum that fostered a dialogue on the best ways to the advancement of the sector. The study provided a number of important findings and recommendations. In order to explore the study's recommendations and how to put them into effect, SOCPA recently organized a workshop under the patronage of H.E. the Minister of Commerce and Industry and Chairman of SOCPA's Board of Directors, the workshop that hosted experts and interested parties discussed the recommendations and how to implement them, so as to contribute to the efforts that help develop and elevate the business advisory services sector in the Kingdom. •



**Dr. Ahmad Almeghames**

Secretary General



وزارة التجارة والصناعة  
Ministry of Commerce and Industry

# حَرَرَّتْهُ.. فَقَيْدِنِي

No. 00088108 رقم: التاريخ: 2012 / 5 / 15  
City Issued: الرياض  
ALFAKHSISI BRANCH RIVADH  
ALFAKHSISI STREET  
Against this Cheque pay to the order of خالد خالد خالد  
The amount of ثمانية آلاف وأربعمائة وخمسة وسبعون ريالاً فقط لا غير مبلغ: # ٨٤٧٥ #  
وذلك ثمن تسديد بضاعة  
Signature: [Signature]  
٠٠٠٠٨٨ ٠٠٠٠٨٨ ٠٠٠٠٨٨ ٠٠٠٠٨٨ ٠٠٠٠٨٨ ٠٠٠٠٨٨ ٠٠٠٠٨٨ ٠٠٠٠٨٨ ٠٠٠٠٨٨ ٠٠٠٠٨٨



تحرير الشيك بلا رصيد جريمة عقابها:

- السجن 3 سنوات
- غرامة مالية 50.000 ريال
- التشهير

وزارة التجارة والصناعة

# 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 | الإل-سداد  
الطوارئ 933 | خدماتنا 24 ساعة | www.se.com.sa | مركز خدمة المشترك 11 00 930  
للإستفادة من جميع خدماتنا حمل تطبيق الكهرباء عن طريق هاتفك الذكي



الشركة السعودية للكهرباء  
Saudi Electricity Company

طاقة مثمرة