دليل الممارسة، الحوكمة والتحليل المتقدم والعميقة في المحاسبة والضرائب المعاصرة: الموسوعة الشاملة

المحاسبة والضرائب المعاصرة: دليل الممارسة والحوكمة المالية

جمال عميمي

حقوق النشر

حقوق النشر © 2026 جمال عميمي

إذن كتابي من المؤلف، باستثناء الاقتباسات القصيرة في المراجعات والمقالات. من هذا الكتاب أو تخزينه أو نقله بأي وسيلة، إلكترونية أو ورقية أو غيرها، دون جميع الحقوق محفوظة. لا يجوز إعادة إنتاج أي جزء

عام في المحاسبة والضرائب المعاصرة، أعد لأغراض التعليم والتثقيف المهني. هذا الكتاب مرجع تعليمي

الطبعة الإلكترونية الأولى، 2026.

تنبيه مهم

الجهة الضريبية المختصة أو من مختص مؤهل قبل الإيداع أو اتخاذ أي قرار مالي. وليست نصيحة لأي شخص أو منشأة بعينها. تحقق دائما من القواعد السارية لدى وهي تتغير باستمرار. الأرقام الواردة في الأمثلة العملية هي أمثلة تعليمية توضيحية، تختلف القوانين والمعدلات الضريبية والحدود وقواعد الإيداع بحسب البلد والسنة، هذا الكتاب مرجع تعليمي عام.

ولا يغني هذا الكتاب عن الاستشارة المهنية المتخصصة في حالتك الخاصة. تختلف المعدلات الضريبية بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع.

المحتويات

المقدمة

أهلا بك في هذا الكتاب
لماذا تهم المحاسبة؟
المحاسبة لغة الأعمال
من المستخدمون؟ ولماذا يختلف ما يحتاجونه؟
المحاسبة شريك استراتيجي وليست سجلا للماضي فقط
الحوكمة والرقابة: حماية الثقة
الضرائب: التزام ومسؤولية وفرصة للتخطيط
لمن هذا الكتاب؟
كيف تستخدم هذا الكتاب؟
منهج الكتاب: البساطة أولا، ثم الدقة الكاملة
خريطة الكتاب: اثنا عشر فصلا في رحلة واحدة
مثال عملي أول: المعادلة المحاسبية في متجر صغير
القوائم المالية الأربعة: صورة واحدة من أربع زوايا
الربح والنقد والاستمرار: ثلاثة أسئلة لا تغني إحداها عن الأخرى
الأخلاق المهنية: أساس لا يعلوه أساس
نصائح للدراسة والعمل بهذا الكتاب
تنبيه عام وحدود هذا الكتاب
كيف تقرأ رقما واحدا؟ خمسة أسئلة قبل أن تصدق أي رقم
بداية الرحلة

الفصل الأول: أساسيات المحاسبة المالية والإبلاغ المالي

مقدمة الفصل: المحاسبة بلغة بسيطة قبل كل شيء
ما المحاسبة؟ ولماذا وجدت؟
من يستخدم المعلومات المحاسبية؟
الإطار المفاهيمي للإبلاغ المالي: الدستور الذي يحكم القوائم
معادلة المحاسبة والقيد المزدوج: قلب النظام
القوائم المالية الأربع: صورة واحدة بأربع زوايا

مثال عملي 2: إعداد القوائم الأربع كاملة لشركة صغيرة
المعايير الدولية والأمريكية: IFRS و US GAAP
أخلاقيات المحاسبة وحدود القوائم المالية
خلاصة الفصل: ما الذي يجب أن يبقى معك؟
التسويات المحاسبية: لماذا لا تكفي القيود اليومية وحدها؟
قراءة القوائم المالية بعين المحلل: نسب مبسطة
معجم مصطلحات الفصل
أخطاء شائعة يجب أن تتجنبها وقائمة تحقق قبل إعداد أي قائمة
كيف تدرس هذا الفصل وكيف يتصل بما بعده؟
أسئلة

الفصل الثاني: الحوكمة المالية والرقابة الداخلية

مقدمة مبسطة: لماذا يحتاج المال إلى حارس؟
مفهوم الحوكمة المالية وأهميتها
مبادئ الحوكمة المالية
مجلس الإدارة ولجانه: من يحكم السفينة؟
إطار COSO للرقابة الداخلية
تقييم المخاطر: طريقة عملية خطوة خطوة
الأنشطة الرقابية في الممارسة العملية
المعلومات والاتصال في خدمة الرقابة
المتابعة والتدقيق الداخلي: عين المنشأة على نفسها
إخفاقات الحوكمة ودروسها
الحوكمة في الشركات الصغيرة والعائلية
الحوكمة والضرائب: علاقة لا ينتبه إليها كثيرون
كيف نعرف أن الحوكمة تعمل؟ قياس الفعالية
خطة عملية لتطبيق الحوكمة في أي منشأة
خلاصة الفصل
الرقابة في البيئة الرقمية: مخاطر جديدة وضوابط جديدة
حالة تطبيقية: بناء نظام رقابة لشركة متوسطة من الصفر
دور لجنة التدقيق والمدقق الخارجي في منظومة الحوكمة
الحوكمة والاستدامة: نظرة إلى الأمام

أسئلة

الفصل الثالث: الأنظمة الضريبية والتخطيط الضريبي الاستراتيجي

مقدمة بلغة بسيطة: ما الضريبة، ولماذا يدفعها الجميع بطريقة أو بأخرى؟
ما المصطلحات الأساسية؟ قاموس صغير قبل الغوص
الضرائب المباشرة والضرائب غير المباشرة: من يدفع، ومن يتحمل؟
ضريبة دخل الشركات: من الربح المحاسبي إلى الدخل الخاضع للضريبة
ضريبة القيمة المضافة: ضريبة يراها الجميع ويفهمها القليلون
ضرائب شائعة أخرى في لمحة وافية
التخطيط الضريبي الاستراتيجي: ما هو، وما ليس هو؟
الخط الفاصل: التخطيط المشروع، والتجنب العدواني، والتهرب
التخطيط عبر دورة حياة المشروع: نفس الشركة، خطط مختلفة في كل مرحلة
الامتثال الضريبي: المواعيد، والتدقيق، وإدارة المخاطر
التخطيط الدولي في لمحة: عندما يعبر النشاط الحدود
حالات عملية قصيرة: كيف يفكر المخطط الجيد؟
خلاصة الفصل: ما الذي يجب أن تتذكره؟
قائمة مراجعة عملية قبل إغلاق السنة الضريبية
أسئلة

الفصل الرابع: التدقيق الحديث ومراجعة الحسابات

ما هو التدقيق ولماذا وجد
من يستفيد من التدقيق ولماذا يهتم كل منهم
التدقيق الداخلي: عين المنشأة على نفسها
التدقيق الخارجي: رأي مستقل للعالم الخارجي
مقارنة شاملة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي
عملية التدقيق خطوة بخطوة
الأهمية النسبية: متى يكون الخطأ مهما فعلا
أدلة التدقيق: ما الذي يقنع المدقق
أخذ العينات: كيف يفحص المدقق جزءا ويحكم على الكل
اختبار الرقابة الداخلية بالتفصيل
الاختبارات الجوهرية بالتفصيل: كيف يتحقق المدقق من كل بند

آراء التدقيق: ماذا يعني تقرير المدقق فعلا
استقلال المدقق وأخلاقيات المهنة
الاحتيال: كيف يفكر المدقق في الخداع المتعمد
التدقيق الحديث: التكنولوجيا والتحليلات والتدقيق المستمر
حدود التدقيق: ما لا يضمنه تقرير المدقق
مسؤوليات الأطراف: من يتحمل ماذا
حالات قصيرة: دروس من الواقع المهني
كيف تقرأ تقرير التدقيق كقارئ غير متخصص
خلاصة الفصل
التدقيق كخدمة عامة: لماذا يهم المجتمع كله
نموذج مخاطر التدقيق: كيف يقرر المدقق مقدار عمله
الإجراءات التحليلية: لغة الأرقام عندما تتحدث
الاستمرارية: هل ستبقى الشركة قائمة
المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة والمسائل الأخرى الحساسة
توثيق التدقيق ومراجعة الجودة
التدقيق في المنشآت الصغيرة والقطاعات الخاصة
التدقيق والحوكمة والضرائب: روابط لا تنفصل
مهنة التدقيق: من يصبح مدققا وما الذي يحتاجه
جولة كاملة في تدقيق سنة مالية: من التخطيط إلى التقرير
أخطاء شائعة في فهم التدقيق
ملاحظة ختامية للقارئ المهني
أسئلة

المحاسبة الإدارية المتقدمة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)

الفصل الخامس:

مقدمة بلغة بسيطة: ما الفكرة كلها؟
1. لماذا يحتاج المديرون إلى معلومات التكلفة؟
2. سلوك التكلفة: ثابتة ومتغيرة ومختلطة
3. لماذا يشوه التخصيص التقليدي تكلفة المنتجات؟
4. نظام ABC خطوة بخطوة

5. مثال عملي 1: حالة ABC كاملة لمنتجين
6. استخدام نتائج ABC في التسعير
7. مثال عملي 2: قرار تسعير ومزيج منتجات تغير بنتائج ABC
8. استخدام نتائج ABC في تحسين العمليات
9. حدود نظام ABC ومتى يكون النظام الأبسط كافيا
10. تنفيذ نظام ABC بنجاح: خطوات عملية ونصائح
11. نظام ABC في الخدمات والمؤسسات غير الصناعية
12. خلاصة الفصل: من التكلفة إلى القرار
أسئلة

الفصل السادس: مستقبل المحاسبة، الأتمتة، والذكاء الاصطناعي

مقدمة بلغة بسيطة: ما الذي يتغير فعلا في عمل المحاسب؟
لماذا يحدث هذا التحول الآن؟
القسم الأول: أتمتة العمليات الروبوتية RPA — الروبوت البرمجي بلغة بسيطة
القسم الثاني: ما يضيفه الذكاء الاصطناعي فوق RPA
القسم الثالث: البيانات الضخمة والتقارير اللحظية
القسم الرابع: سلسلة الكتل — دور حقيقي محدود
القسم الخامس: كيف يتغير دور المحاسب؟
القسم السادس: المهارات الجديدة التي يحتاجها المحاسب
القسم السابع: المخاطر والحدود — لماذا لا نثق بالآلة ثقة عمياء؟
القسم الثامن: الضوابط على الأنظمة الآلية — حوكمة الآلة
القسم التاسع: خارطة طريق عملية للتطبيق
القسم العاشر: مثال عملي (أ) — هل تستحق الأتمتة تكلفتها؟
القسم الحادي عشر: مثال عملي (ب) — كشف الشذوذ في المصاريف
القسم الثاني عشر: حالة قصيرة — عندما تخطئ الآلة بثقة
خلاصة الأقسام السابقة: المحاسب الذي يفهم الآلة ولا يطيعها عميانا
القسم الثالث عشر: الأتمتة والالتزام الضريبي والشركات الصغيرة
خاتمة الفصل
أسئلة

الفصل السابع: التحليل المالي المتقدم ونماذج التقييم (DCF)

مقدمة بلغة بسيطة: كم تساوي الشركة حقا، وكيف نعرف أنها بصحة جيدة
ما هو التحليل المالي، ولماذا لا تكفي نظرة واحدة على الربح
القوائم الثلاث: مصدر كل تحليل
النسب المالية: كيف تقرأ رقما واحدا بذكاء
نسب السيولة: هل تستطيع الشركة أن تدفع فواتيرها القريبة
نسب الربحية: هل الشركة تربح فعلا، ومن أين يأتي ربحها
نسب الرفع المالي والمديونية: كم تعتمد الشركة على أموال الغير
نسب الكفاءة والنشاط: هل أموال الشركة تعمل أم نائمة
نسب السوق: ماذا يظن السوق عن الشركة
مثال عملي: تحليل نسب شركة النور للتجارة والصناعات الغذائية
حدود النسب: متى تكذب الأرقام وهي صادقة حسابيا
التدفق النقدي الحر: النقد الذي يبقى حقا
بناء التدفق النقدي الحر خطوة خطوة من الربح التشغيلي
تكلفة رأس المال: لماذا نخصم، وبأي معدل
نموذج التدفقات النقدية المخصومة خطوة خطوة
مثال عملي: تقييم كامل لشركة الواحة للصناعات الغذائية بنموذج DCF
تحليل الحساسية: ماذا لو كنا مخطئين قليلا
حدود نموذج DCF: القمامة الداخلة قمامة خارجة
بدائل ومكملات لنموذج DCF
من التحليل إلى القرار: ماذا يفعل كل مستخدم بالنتائج
أخطاء شائعة وقائمة مراجعة قبل أن تثق في أي تقييم
خلاصة الفصل: اقرأ الصحة، ثم قدر المستقبل، ثم اختبر صدقك
تفاصيل عملية يغفلها المبتدئون: توقيت الخصم، وصافي الدين، والأصول غير التشغيلية
أسئلة

الفصل الثامن: التطبيق المتقدم لمعايير المحاسبة الدولية (IFRS 9، 15، 16)

مقدمة بلغة بسيطة: ما الذي يفعله هذا الفصل ولماذا يهمك؟
لماذا وجدت المعايير الدولية؟ وكيف تختلف في منهجها عن المبادئ الأمريكية؟
خريطة الفصل: ثلاثة معايير، منطق واحد
المعيار التاسع بلغة بسيطة: ماذا يعني أن تملك أداة مالية؟
التكلفة المطفأة مقابل القيمة العادلة: طريقتان لرؤية القيمة نفسها

نموذج الخسارة الائتمانية المتوقعة: الاعتراف بالخسارة قبل وقوعها
المعيار التاسع: إلغاء الاعتراف، والتحوط، والإفصاحات، والأخطاء الشائعة
المعيار الخامس عشر بلغة بسيطة: متى يصبح الوعد إيرادا؟
المعيار الخامس عشر: موضوعات متقدمة لا غنى عنها
المعيار السادس عشر بلغة بسيطة: لماذا ظهر الإيجار في الميزانية؟
المعيار السادس عشر: كيف يعترف المستأجر ويقيس؟
المعيار السادس عشر: المؤجر، والتعديلات، والدفعات المتغيرة، والبيع وإعادة الاستئجار
الإفصاحات في المعيار السادس عشر: ما الذي يجب أن يراه القارئ؟
حالة شاملة: عقد واحد، ثلاثة معايير
الحكم المهني والتوثيق: كيف تدافع عن تقديراتك أمام المدقق؟
المعايير الثلاثة والضرائب والتحليل المالي: ماذا يتغير في النسب؟
خلاصة الفصل: ما الذي يجب أن تتذكره؟
أمثلة مصغرة إضافية للتثبيت
أسئلة

الفصل التاسع: الموازنات الاستراتيجية وتقييم الأداء المتوازن

مقدمة بلغة بسيطة: لماذا لا يكفي الربح وحده؟
ما بطاقة الأداء المتوازن؟ تعريف بلغة بسيطة ثم بعمق
المنظور الأول: المنظور المالي
المنظور الثاني: منظور العملاء
المنظور الثالث: منظور العمليات الداخلية
المنظور الرابع: منظور التعلم والنمو
خريطة الاستراتيجية: كيف تترابط المنظورات الأربعة؟
اختيار مؤشرات أداء جيدة: ما الذي يجعل المقياس مفيدا أو مضللا؟
تحديد الأهداف والمبادرات: من الكلام العام إلى الأرقام والخطوات
تتالي البطاقة: من الشركة إلى الأقسام إلى الأفراد
مثال عملي 1: بطاقة أداء كاملة لشركة افتراضية
مثال عملي 2: اختيار مؤشر جيد بين ثلاثة مرشحين
مراجعة النتائج والتعلم: البطاقة اجتماع إداري وليست تقريرا
الأخطاء الشائعة التي تفسد البطاقات الجيدة
البطاقة في الشركات الصغيرة والمنظمات غير الربحية

ربط البطاقة بالموازنة والحوافز ولوحات المتابعة
خاتمة الفصل: البطاقة بوصلة لا عصا سحرية
صيغ المؤشرات الشائعة وحساباتها: كيف تحسب الرقم دون خطأ؟
خطوات التطبيق: من الفكرة إلى البطاقة الحية في تسعين يوما
البطاقة والموازنة: مثال رقمي مبسط لربط الأهداف بالتمويل
البطاقة والثقافة: لماذا تفشل الأرقام الجيدة في بيئة سيئة؟
ملخص عملي للقارئ: قائمة تحقق قبل اعتماد أي بطاقة
ملاحظة ختامية: ابدأ اليوم بخطوة واحدة
أسئلة

الفصل العاشر: تقارير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG)

مقدمة بلغة بسيطة: ما معنى أن تكون الشركة مستدامة؟
1. ما هو ESG؟ الركائز الثلاث بلغة بسيطة
2. لماذا يسأل المستثمرون والمقرضون والمنظمون عن ESG الآن؟
3. من التقارير الطوعية إلى المعايير: لمحة تاريخية موجزة
4. معايير ISSB: IFRS S1 وIFRS S2 بالتفصيل
5. الأهمية النسبية والأهمية المزدوجة: ما الذي يستحق الإفصاح عنه؟
6. قياس الانبعاثات: النطاقات 1 و2 و3
7. مقاييس أخرى: الطاقة والمياه والقوى العاملة والسلامة وتنوع مجلس الإدارة
8. مثال عملي: لوحة ESG لشركة وتقييم أدائها
9. بناء تقرير الاستدامة خطوة بخطوة
10. التأكيد والغسل الأخضر: كيف نثق بالتقرير؟
11. الربط بين ESG والقوائم المالية والضرائب والمخاطر
12. تحديات الشركات الصغيرة والمتوسطة وخارطة طريق عملية
أسئلة

الفصل الحادي عشر: دمج الأعمال والقوائم المالية الموحدة (IFRS 3 و 10)

مقدمة بلغة بسيطة: لماذا نشتري شركة أخرى بدلا من أن ننمو وحدنا
المجموعة ككيان اقتصادي واحد: لماذا لا تكفي القوائم المنفصلة
السيطرة وفق IFRS 10: ثلاثة عناصر لا بد أن تجتمع معا
أنواع العلاقات الاستثمارية: تابعة أم زميلة أم مشروع مشترك

طريقة الاستحواذ في IFRS 3: أربع خطوات لا تتغير
المقابل المحول: ماذا دفعنا فعلا
الاعتراف والقياس بالقيمة العادلة: لماذا لا نأخذ القيم الدفترية كما هي
الشهرة وربح الشراء بسعر بخس: الحساب خطوة خطوة
الحصص غير المسيطرة: من هم المساهمون الآخرون وكيف نقيس حصتهم
الاستحواذ على مراحل: عندما تتحول الزميلة إلى تابعة
فترة القياس: تصحيح الأرقام المؤقتة دون إعادة كتابة التاريخ
خطوات التوحيد في صورة واحدة
مثال عملي 1: حالة توحيد كاملة، الشركة الأم تشتري 80% من شركة تابعة
قيود الإلغاء الأخرى: الأرصدة المتبادلة بين شركات المجموعة
المبيعات المتبادلة والربح غير المحقق: لا تربح من بيعك لنفسك
مثال عملي 2: حالة بيع متبادل لم تبع بضاعته بعد للخارج
إعداد الميزانية الموحدة: ترتيب العمل في نهاية الفترة
التوحيد في السنوات اللاحقة: الإهلاك الإضافي والأرباح المحتجزة
منطق قائمة الدخل الموحدة باختصار
التغير في نسبة الملكية دون فقدان السيطرة: معاملة حقوق ملكية لا ربح ولا خسارة
فقدان السيطرة: عندما تخرج الشركة التابعة من المجموعة
الإفصاحات المطلوبة: ما يجب أن يعرفه قارئ القوائم الموحدة
الآثار الضريبية للتوحيد: نقطة لا يجوز إغفالها
أخطاء شائعة وكيف تتجنبها: قائمة مراجعة مهنية
خلاصة الفصل: المجموعة كوحدة واحدة في الأرقام وفي الواقع
السنة الأولى بعد الاستحواذ: كيف تتحرك الأرقام الموحدة
الشركات التابعة الأجنبية واختلاف العملات: لمحة موجزة
ملاحظة للمراجع والمحاسب المبتدئ: كيف تراجع ورقة عمل التوحيد
أسئلة

الثاني عشر: تسعير المعاملات الدولية ومبادرة تآكل الوعاء الضريبي (BEPS) الفصل

تمهيد بلغة بسيطة: ما الفكرة كلها في جملة واحدة
ما هو تسعير التحويل؟ تعريف بلغة واضحة

لماذا تهتم الإدارات الضريبية بهذا الموضوع إلى هذا الحد؟
مبدأ السعر المحايد: القاعدة الذهبية
الأطراف المرتبطة والمعاملات الخاضعة للفحص
الطرق الخمس الرئيسية لتسعير التحويل: شرح مبسط أولا ثم تفصيل مهني
مقارنة الطرق الخمس في جدول واحد: كيف تختار بسرعة؟
اختيار الطرف المختبر: من نقيس ربحه؟
اختيار الشركات المقارنة: البحث عن التوأم الاقتصادي
النطاق المحايد والتحليل الإحصائي: ماذا يعني أن تكون داخل النطاق؟
مثال عملي 1: طريقة هامش صافي المعاملة TNMM مع تعديل محايد وأثر ضريبي
مثال عملي 2: طريقة تقسيم الربح بمفاتيح مساهمة
التوثيق: الملف الرئيسي والملف المحلي وتقرير كل بلد على حدة
مبادرة BEPS: ما هي؟ ولماذا غيرت قواعد اللعبة؟
العقوبات والتسويات وخطر الازدواج الضريبي
اتفاقيات التسعير المسبق وتسوية المنازعات: الوقاية قبل العلاج
خطوات عملية للامتثال لمجموعة متوسطة الحجم
أخطاء شائعة يقع فيها المحاسبون والمديرون
خلاصة عملية وقائمة مراجعة قبل إغلاق السنة
أسئلة

الخاتمة: من المعرفة إلى الممارسة

رحلة الكتاب: اثنا عشر فصلا في اثنتي عشرة محطة
عقلية المحاسب: الحكم المهني، والأخلاق، والتحقق، والتفكير بلغة بسيطة
كيف تستمر في التعلم بعد هذا الكتاب
كلمة أخيرة: أنت حارس الثقة

مفتاح الإجابات

إجابات الفصل 1
إجابات الفصل 2
إجابات الفصل 3
إجابات الفصل 4
إجابات الفصل 5

إجابات الفصل 6
إجابات الفصل 7
إجابات الفصل 8
إجابات الفصل 9
إجابات الفصل 10
إجابات الفصل 11
إجابات الفصل 12

المقدمة

في المحاسبة والضرائب المعاصرة: دليل الممارسة، والحوكمة والتحليل المتقدم الموسوعة الشاملة والعميقة

تأليف: جمال عميمي

أهلا بك في هذا الكتاب

الإنسان على اتخاذ قرارات أفضل، وحارس أمين يحمي أموال الناس وثقتهم. هنا وجها آخر لها: المحاسبة لغة تصف الواقع الاقتصادي، وأداة تفكير تساعد وإذا كنت تشعر أن المحاسبة علم جاف مليء بالأرقام والجداول، فستكتشف أو تفكر في تأسيس مشروعك الخاص، فهذا الكتاب موجه إليك مباشرة. إذا كنت تعمل في المحاسبة، أو تدير شركة، أو تدرس التجارة والاقتصاد، من الفكرة البسيطة قبل المصطلح الصعب، ومن المثال الحي قبل القاعدة المجردة. المحاسبة والضرائب المعاصرة، لكنه مكتوب بلغة واضحة قدر الإمكان، ويبدأ دائما رفيقا عمليا طويلا، لا كتابا تقرأه مرة واحدة ثم تضعه على الرف. إنه موسوعة في أهلا بك. هذا الكتاب وضع ليكون

النجاح الحقيقي والنجاح الظاهري، وأن يتوقع المخاطر قبل أن تتحول إلى أزمات. من يفهم هذه اللغة يستطيع أن يقرأ قصة أي شركة من أرقامها، وأن يميز بين في اتخاذ القرار الرشيد، وتحقيق الحوكمة الرشيدة، والامتثال الضريبي الفعال. لتسجيل الأرقام التاريخية. لقد أصبحت لغة الأعمال الحية، والشريك الاستراتيجي من أي وقت مضى. في وسط هذا التغير، لم تعد المحاسبة مجرد أداة تقليدية تتطور، والمستثمرون والبنوك والجهات الرقابية يطلبون معلومات أكثر دقة وشفافية الأسواق تتحرك بسرعة، والتقنية تغير طرق العمل كل عام، والقوانين الضريبية

إن بيئة الأعمال المعاصرة تجسد تحديات غير مسبوقة ومتغيرات متسارعة.

ثم تطبقها في مثال محسوب بالكامل، ثم تختبر فهمه بأسئلة في نهاية كل فصل. يعرف شيئا. بل تسير معه خطوة خطوة: تشرح الفكرة بكلمات بسيطة، ثم تعمقها، الدولية. وهي لا تفترض أن القارئ يعرف كل شيء مسبقا، ولا تعامله كأنه لا عبر كافة فروع المحاسبة المالية، والتدقيق، وأنظمة التكاليف الإدارية، والضرائب العلوم التجارية والاقتصادية الباحثين عن ربط النظريات الأكاديمية بالواقع العملي، لتكون دليلا عمليا ونظريا متكاملا للمهنيين، والمديرين الماليين، والمحاسبين، وطلبة ولذلك أعدت هذه الموسوعة

لماذا تهم المحاسبة؟

بدون هذه اللغة، أنت تشتري قصة. ومعها، أنت تشتري حقيقة مدعومة بالأرقام. ديون، وما يكسبه فعلا بعد كل المصاريف، ومن أين يأتي النقد وإلى أين يذهب. لك بأن ترى ما وراء الواجهة. القوائم المالية تخبرك بما يملكه المتجر، وما عليه من النقد اليوم لكنه لا يدفع ضرائبه ولا يصون معداته. المحاسبة هي الأداة التي تسمح أو يحقق مبيعات كبيرة لكنه مدين بمبالغ ضخمة للموردين والبنوك، أو يجمع البائعين، ولا إلى كثرة الزبائن. فقد يكون المتجر مزدحما لكنه يبيع بخسارة، تتأكد من كلامه؟ لا يكفي أن تنظر إلى واجهة المتجر المزدحمة، ولا إلى ابتسامة تريد شراء متجر صغير. صاحبه يقول لك إن المتجر ناجح وإن أرباحه كبيرة. كيف تخيل أنك

فقط، بل قرار يتعلق بوظائف الناس، وبمستقبل الشركة، وبقدرتها على الاستمرار. منتج يستهلك موارد الشركة دون مقابل كاف. القرار هنا ليس قرارا حسابيا باردا على تخصيص التكاليف الحقيقية لكل منتج، وفهم أي منتج يصنع القيمة فعلا وأي الإدارية ونظم التكاليف، ومنها نظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC، تساعدك

توقف؟ الحدس وحده قد يخدعك، لأن كثرة المبيعات تبدو نجاحا. المحاسبة ربحه ضعيف، والثاني يبيع أقل لكن ربحه أعلى وتكلفته أقل. أيهما تطور؟ وأيهما في شركة متوسطة، وعليك أن تختار بين منتجين: الأول يبيع كثيرا لكن هامش وتخيل أنك مدير

ليست شأنا داخليا للشركات فقط، بل هي جزء من الثقة العامة في الاقتصاد كله. في فضائح مالية شهيرة عبر التاريخ، يدفع آلاف الناس الثمن. لذلك فإن المحاسبة مجلس الإدارة بالشفافية، تصبح الثقة ممكنة. وعندما ينهار هذا النظام، كما حدث الداخلية جيدا، وعندما يراجع المدقق المستقل الحسابات بموضوعية، وعندما يلتزم بل من نظام كامل من القواعد والرقابة والتدقيق والحوكمة. عندما تعمل الرقابة أموالك في أيد أمينة، وأن التقارير التي تقرأها صادقة. هذه الثقة لا تولد من فراغ، تدخر مالك في بنك، أو تستثمر جزءا من راتبك في أسهم شركة. أنت تثق بأن وتخيل أنك مواطن عادي

حقيقية مثل الاعتراف بالإيراد، وتقييم الأدوات المالية، ومعالجة عقود الإيجار. كيف تعمل هذه المعايير، وأين تتفق، وأين تختلف، وكيف تطبق عمليا في مواقف في بلدين مختلفين دون أن يضيع في اختلاف التعريفات. وستتعلم في هذا الكتاب محاولتان كبيرتان لتوحيد هذه اللغة، حتى يستطيع المستثمر أن يقارن بين شركتين المالية IFRS والمبادئ المحاسبية المقبولة عموما في الولايات المتحدة GAAP هما يستخدمان قواعد متقاربة تجعل المقارنة ممكنة. المعايير الدولية لإعداد التقارير تساوي كذا، ويقول محاسب في فرنسا أو في الولايات المتحدة الشيء نفسه، فإنهما مهمة أيضا لأنها لغة مشتركة. عندما يقول محاسب في المغرب إن أصول شركة ما والمحاسبة

المحاسبة لغة الأعمال

وعندما تجتمع آلاف الجمل، تتكون قصة مالية كاملة يمكن قراءتها وتحليلها. هذا المبلغ دخل، وهذا المبلغ خرج، وهذا الأصل ارتفع، وهذا الالتزام انخفض. ثم القائمة المالية الكاملة. وكل قيد محاسبي هو جملة صغيرة تقول شيئا محددا: النصوص الكاملة، فإن تعلم المحاسبة يبدأ بالمعاملة الواحدة، ثم القيد، ثم الحساب، من يتعامل معها. وكما أن تعلم لغة جديدة يبدأ بالكلمات البسيطة ثم الجمل ثم تنقل المعاني بين الناس، ولغة المحاسبة تنقل المعاني الاقتصادية بين الشركة وكل إن المحاسبة هي لغة الأعمال، وهذا التشبيه دقيق أكثر مما يبدو. فاللغة العادية يقال كثيرا

الخصائص تتكرر في كل فصل، لأنها المعيار الذي نقيس به جودة أي تقرير مالي. يفوت القرار، والوضوح بحيث يفهمها القارئ دون غموض مصطنع. وسترى هذه الشركات، وإمكانية التحقق من المعلومة، والتوقيت المناسب بحيث تصل قبل أن على حساب آخر. ثم تأتي الخصائص المعززة: القابلية للمقارنة عبر الزمن وبين من الأخطاء الجوهرية، فلا تخفي شيئا مهما ولا تبالغ في شيء لمصلحة طرف وثانيها التمثيل الصادق، أي أن المعلومة يجب أن تكون كاملة ومحايدة وخالية على اتخاذ قرار، سواء بأن تساعده على التنبؤ بالمستقبل أو بأن تؤكد توقعاته السابقة. تجعل المعلومة مفيدة فعلا. أولها الملائمة، أي أن المعلومة يجب أن تساعد القارئ اللغة وحدها لا تكفي إذا لم تكن صادقة. لذلك تقوم المحاسبة على خصائص نوعية لكن

لماذا تعد القوائم بالطريقة التي تعد بها، ولماذا لا يمكن فهم رقم واحد دون سياقه. ستتعلم حدوده في فصول التحليل المالي. فهم هذه الفرضيات يساعدك على فهم هي وحدة القياس المشتركة، رغم أن قيمتها تتغير مع التضخم، وهذا قيد مهم دورية، عادة سنة مالية، حتى يمكن قياس الأداء ومقارنته. وتفترض أن النقود

الطرفين ويجعل الحسابات واضحة. وتفترض أن حياة الشركة تقسم إلى فترات مال الشركة، وديون الشركة ليست ديون صاحبها الشخصية، وهذا الفصل يحمي الشراء. وتفترض أن المنشأة وحدة مستقلة عن مالكها، فمال صاحب الشركة ليس يمكن توزيع تكلفة الأصل على سنوات استخدامه بدلا من تحميلها كلها في سنة عميقة. فهي تفترض أن المنشأة مستمرة في عملها، أي أنها لن تتوقف غدا، ولذلك وتقوم المحاسبة أيضا على فرضيات أساسية بسيطة لكنها

من المستخدمون؟ ولماذا يختلف ما يحتاجونه؟

وأسبوعية، وأحيانا يومية، بمستوى تفصيل لا يظهر في القوائم المنشورة للعامة. إنتاج. وهم لا ينتظرون نهاية السنة ليعرفوا ما يحدث، بل يحتاجون إلى تقارير شهرية ووضع الموازنات، واتخاذ قرارات مثل قبول طلبية خاصة أو إيقاف خط تساعدهم على إدارة العمليات اليومية، وخفض التكاليف، وتسعير المنتجات، ومديرو الإنتاج والمبيعات. هؤلاء يحتاجون إلى معلومات مفصلة وسريعة ومتكررة، الداخليون هم الإدارة التنفيذية، ومجلس الإدارة، والمديرون الماليون، نوعين كبيرين من المحاسبة: المحاسبة المالية والمحاسبة الإدارية. المستخدمون وخارجيون، ولكل فريق حاجات مختلفة، وهذا الاختلاف هو الذي يفسر وجود لا تعد القوائم المالية لقارئ واحد فقط. هناك مستخدمون داخليون

ولذلك تخضع القوائم المالية الخارجية لقواعد صارمة ومعايير ملزمة وتدقيق مستقل. الضريبة المستحقة؟ وكل سؤال من هذه الأسئلة يحتاج إلى معلومة موثوقة ومقارنة، ثمن بضاعتي؟ والجهة الضريبية تسأل: هل أعلن عن الدخل الحقيقي ودفعت هل تستطيع الشركة سداد قرضها في موعده؟ والمورد يسأل: هل ستدفع الشركة المالية للمنشأة. المستثمر يسأل: هل سأستعيد مالي مع عائد معقول؟ والبنك يسأل: يعتمدون على القوائم المالية المنشورة لتقييم المخاطر والعوائد ومستوى الاستدامة

والجمهور. هؤلاء لا يعملون داخل الشركة، ولا يرون تفاصيلها اليومية، ولذلك الحاليون والمرتقبون، والدائنون، والمصارف، والجهات الضريبية، والموردون، أما المستخدمون الخارجيون فهم المستثمرون

الكتاب، لأنه يفسر لماذا توجد تقارير مختلفة، ولماذا لا يكفي تقرير واحد للجميع. والجدول التالي يلخص هذا الفرق الأساسي، وهو فرق ستعود إليه مرارا في هذا

مجال التركيز	الهدف الأساسي	الرئيسيون المستخدمون	الفئة
وتحليل التكاليف المحاسبة الإدارية	إدارة العمليات خفض التكاليف، الاستراتيجي، التخطيط	مديرو الأقسام الإدارة، التنفيذيون،	الداخليون المستخدمون
والقوائم المنشورة المحاسبة المالية	والاستدامة المالية المخاطر والعوائد تقييم	الضريبية، الموردون البنوك، الجهات المستثمرون،	الخارجيون المستخدمون

وهذا الكتاب يدربك على هذا الحكم المهني، لا على حفظ القواعد فقط. وماذا يحتاج قارئه، وما مستوى التفصيل المناسب، وما درجة اليقين الممكنة. يحتاج إلى معرفة تكلفة كل نشاط وكل منتج. المحاسب الجيد يعرف لمن يكتب، الخارجي، والتقرير الموجز الذي يكفي المستثمر قد يكون قليل الفائدة للمدير الذي يساعد مدير الإنتاج على خفض الهدر قد يكون مفرطا في التفصيل بالنسبة للمستثمر من خطأ شائع: أن تظن أن تقريرا واحدا يصلح لكل قرار. فالتقرير المفصل الذي إن فهم هذا التقسيم يحميك

المحاسبة شريك استراتيجي وليست سجلا للماضي فقط

توحيد القوائم المالية، وفي كشف المخاطر الخفية في دفاتر الشركة المستهدفة. على شركة أخرى، فإن المحاسب يشارك في التقييم، وفي حساب الشهرة، وفي ويبين أثر القرار على التدفقات النقدية والضرائب. وعندما تفكر شركة في الاستحواذ المتوقعة، ويحلل نقطة التعادل، ويقارن بين التمويل بالدين والتمويل بحقوق الملكية، تفكر شركة في دخول سوق جديدة، فإن المحاسب يقدر التكاليف والإيرادات ويحذر من المخاطر، ويقترح بدائل، ويقيس نتائج القرارات بعد تنفيذها. عندما فالمحاسب المعاصر يجلس على طاولة القرار، ويشارك في صياغة الاستراتيجية، ويسجل ما حدث بالأمس. هذا التصور لم يعد صحيحا، إن كان صحيحا يوما.

كان التصور القديم عن المحاسب أنه شخص يجلس في غرفة خلفية

من تسجيل الأرقام إلى فهمها، ومن فهمها إلى استخدامها في قرارات حقيقية. الإدارة عندما تنحرف النتائج عن المسار. وهذا هو جوهر هذا الكتاب: أن تنتقل بالاستراتيجية، وعلى ترجمة الأهداف الكبيرة إلى مؤشرات قابلة للقياس، وعلى تنبيه وبطاقة الأداء المتوازن، وتقارير الاستدامة ESG، يصبح قادرا على ربط الأرقام مثل التدفقات النقدية المخصومة DCF، وتكلفة رأس المال المرجحة WACC، طبيعة العمل نفسه. المحاسب الذي يفهم التحليل المالي المتقدم، ونماذج التقييم ضريبية متغيرة، وتتحمل مسؤوليات بيئية واجتماعية، وتستخدم تقنيات ذكية تغير فالشركات اليوم تعمل في عدة دول، وتتعامل بعملات مختلفة، وتواجه قواعد وهذا الدور الاستراتيجي يزداد أهمية مع تعقد الأعمال.

السمعة. والمحاسب المهني يعرف هذا الحد، ولا يتجاوزه أبدا، مهما كان الإغراء. الدخل أو يزور الوثائق، ويعرض الشركة وأصحابها لغرامات وعقوبات وخسارة داخل القانون وبشفافية كاملة، ويوثق قراراته، ويقبل المراجعة. أما التهرب فيخفي وقانوني، وسيتكرر التأكيد عليه في فصول الضرائب. فالتخطيط المشروع يعمل

والفرق بين التخطيط المشروع والتهرب غير المشروع فرق جوهري وأخلاقي واختيار الهيكل والتوقيت والطريقة التي تحقق الامتثال الكامل بأقل تكلفة مشروعة. الضريبي الاستراتيجي ليس تهربا ولا حيلة، بل هو فهم قانوني منظم للقواعد، والأمر نفسه ينطبق على الضرائب. فالتخطيط

الحوكمة والرقابة: حماية الثقة

الأرباح، أو يوجه العقود لمصلحته، دون أن يكتشفه أحد إلا بعد فوات الأوان. وعندما تكون الحوكمة ضعيفة، يمكن لمدير واحد أن يخفي الخسائر، أو يضخم يقرر؟ ومن يراقب من يقرر؟ وكيف يعرف المساهمون أن أموالهم تدار لمصلحتهم؟ الشفافية والمساءلة والحد من تضارب المصالح. وهي تجيب عن أسئلة أساسية: من والسياسات والعلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين، التي تضمن المعاصرة دون الحديث عن الحوكمة. فالحوكمة المالية هي مجموعة القواعد لا يمكن الحديث عن المحاسبة

في الفصل الثاني، مع أمثلة عملية على ما يحدث عندما يغيب عنصر واحد منها. يكشف الثغرات قبل أن تكبر. وستدرس كل عنصر من هذه العناصر بالتفصيل إلى من يحتاجها؛ والمتابعة، أي التقييم المستمر والتدقيق الداخلي المستقل الذي وتسجيله؛ والمعلومات والاتصالات، أي تدفق البيانات الدقيق وفي الوقت المناسب والموافقات الثنائية، بحيث لا يجمع شخص واحد بين طلب الصرف واعتماده والمالية التي تهدد أهداف الشركة؛ والأنشطة الرقابية، مثل الفصل بين الصلاحيات ونبرتها في أعلى الهرم؛ وتقييم المخاطر، أي تحديد وتحليل المخاطر التشغيلية يتكون من خمسة عناصر مترابطة: بيئة الرقابة، أي النزاهة والقيم الأخلاقية للإدارة الداخلية COSO هو الأداة العملية التي تحول مبادئ الحوكمة إلى نظام يومي. وهو وإطار الرقابة

بأدوات بسيطة، كما يستطيع المدير المالي في شركة كبيرة تطبيقها في نظام معقد. الحوكمة في هذا الكتاب مكتوبة بحيث يستطيع صاحب المشروع الصغير تطبيقها عن تمويل يحتاج إلى إثبات أن أموال المستثمرين ستدار بانضباط. لذلك فإن مبادئ والتعاونية تحتاجان إلى شفافية أمام أعضائهما. والمشروع الناشئ الذي يبحث موافقات مكتوبة للمصاريف الكبيرة، وإلى جرد دوري للمخزون والنقد. والجمعية العائلية الصغيرة تحتاج أيضا إلى فصل واضح بين مال العائلة ومال الشركة، وإلى والحوكمة ليست ترفا للشركات الكبيرة المدرجة في البورصة فقط. فالشركة

الضرائب: التزام ومسؤولية وفرصة للتخطيط

ولماذا يختلف أثر الضريبة على المنتج وعلى الخدمة وعلى التصدير والاستيراد. الفرق بينهما يساعدك على فهم لماذا تتأثر بعض القرارات بالضريبة أكثر من غيرها، والمعاملات ويتحملها المستهلك النهائي، مثل ضريبة القيمة المضافة VAT. وفهم ضريبة الشركات وضريبة الدخل، بينما الضريبة غير المباشرة تفرض على الاستهلاك بحسب دخولهم وأنشطتهم. والضريبة المباشرة تفرض على الدخل والثروة، مثل الاقتصادية. فالدولة تمول خدماتها من الضرائب، والشركات والأفراد يساهمون يثير لدى كثير من الناس القلق أو النفور، لكنها في الحقيقة جزء طبيعي من الحياة الضرائب هي الجانب الذي

يذكر هنا هو رقم توضيحي للتعلم، وليس فتوى ضريبية لبلد معين أو سنة معينة. وهذه القاعدة الذهبية تتكرر في كل مثال ضريبي في الكتاب، لأن أي رقم ضريبي في نهاية السنة. وتختلف المعدلات بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. والتوثيق الكامل يحميك عند الفحص، والتخطيط المبكر يجنبك مفاجآت نقدية والضريبة السنوية ربطا وثيقا: القيد الصحيح اليوم يجعل الإقرار الضريبي أسهل غدا، بموعد الإيداع والمستندات المطلوبة. لذلك يربط الكتاب بين المحاسبة اليومية

أو فواتير ناقصة، أو خلط بين المصاريف الشخصية ومصاريف العمل، أو جهل الجيد. فكثير من المشاكل الضريبية لا تنشأ من سوء نية، بل من دفاتر غير منظمة، القارئ في هذا الكتاب أن الامتثال الضريبي الفعال يبدأ بالتسجيل الصحيح والتوثيق وسيتعلم

من يتعامل مع التجارة الدولية، وعلى كل دولة تحاول حماية وعائها الضريبي بعدالة. وهذه الموضوعات، التي تبدو بعيدة عن المشروع الصغير، تؤثر في الواقع على كل BEPS، التي تهدف إلى منع نقل الأرباح صناعيا إلى دول منخفضة الضريبة. كما لو كانت بين طرفين مستقلين، ومبادرة تآكل الوعاء الضريبي وتحويل الأرباح يظهر مبدأ السعر المحايد، أي أن المعاملة بين شركتين مرتبطتين يجب أن تسعر لها حق فرض الضريبة؟ وكيف يسعر التبادل بين شركات المجموعة الواحدة؟ وهنا آخر، وتملك فروعا في بلدان ثالثة، تظهر أسئلة صعبة: أين يتحقق الدخل؟ وأي دولة الدولية تزداد تعقيدا مع عولمة الأعمال. فعندما تبيع شركة في بلد وتشتري من بلد كما سيتعلم القارئ أن الضرائب

لمن هذا الكتاب؟

و15 IFRS و16 IFRS، وإلى أطر مثل COSO، وإلى نماذج مثل DCF وABC. الربط في كل فصل، مع إشارات واضحة إلى المعايير ذات الصلة، مثل 9 IFRS وإلى ربط بين المعيار النظري والتطبيق اليومي. وسيجدون في هذا الكتاب هذا بل إلى أمثلة محسوبة، وإلى توضيح للبدائل المتاحة، وإلى تنبيه للأخطاء الشائعة، عملية تحتاج إلى حكم مهني دقيق. هؤلاء لا يحتاجون إلى تعريفات مجردة فقط، والمحللون، وموظفو البنوك وشركات التأمين، الذين يواجهون كل يوم حالات الفئة الأولى هي المهنيون العاملون: المحاسبون، والمدققون، والمديرون الماليون، القراء في المقام الأول، لكنه يرحب بكل من يريد فهم المال والأعمال بعمق أكبر.

هذا الكتاب مكتوب لأربعة أنواع من

المتخصص أن يستخدمها مباشرة، دون أن يضطر إلى قراءة كل التفاصيل الفنية. ويشرح كل مصطلح عند أول استعمال، ويقدم خلاصات عملية يمكن للمدير غير بأسئلة ذكية، ولكشف الإشارات المبكرة للخطر. لذلك يبدأ كل فصل بلغة بسيطة، يحتاجون إلى فهم كاف لقراءة القوائم المالية، ولمساءلة محاسبيهم ومستشاريهم والاقتراض، والتوسع، واختيار الموردين، وتقييم عروض الاستثمار. وهم قد لا يكونون محاسبين، لكنهم يتخذون قرارات مالية كل يوم: التسعير، والتوظيف، وأصحاب الشركات، بمن فيهم أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة. هؤلاء والفئة الثانية هي المديرون التنفيذيون

فقط، ومفتاح الإجابات في نهاية الكتاب يسمح لك بالتحقق من فهمك بنفسك. حقيقية. وأسئلة نهاية كل فصل مصممة لتدريبك على التفكير، لا على الحفظ النظرية، ثم يريك كيف تبدو في دفاتر حقيقية، وفي قوائم حقيقية، وفي قرارات يسألون أسئلة لم ترد في الكتاب الجامعي. هذا الكتاب يسد تلك الفجوة: فهو يشرح الطالب أن ما يدرسه نظري وبعيد، ثم يكتشف في أول وظيفة أن العملاء والمديرين يدرسونها في قاعات الدرس وبين الواقع الذي سيواجهونه في العمل. فكثيرا ما يشعر والمعاهد وبرامج التدريب المهني. هؤلاء يحتاجون إلى جسر بين النظرية التي والفئة الثالثة هي طلبة العلوم التجارية والاقتصادية، في الجامعات

يمكن قراءتها دون خلفية محاسبية سابقة، على أن تتدرج الصعوبة مع تقدم الكتاب. وأوضح رؤية لمستقبله المالي. لذلك كتبت المقدمة والفصول الأولى بحيث حياة مالية. ومن يفهم أساسياتها يصبح أقل عرضة للخداع، وأقدر على التفاوض، أعمال في بداية الطريق. فالمحاسبة ليست حكرا على المتخصصين، بل هي مهارة تقارير الشركات قبل أن يستثمر، أو موظفا يريد فهم قسيمة راتبه وضرائبه، أو رائد

الرابعة هي كل قارئ مهتم بالمال والاقتصاد، سواء كان مستثمرا فرديا يريد قراءة والفئة

وما سيجده كل قارئ فيه، حتى تستطيع أن تحدد مسار قراءتك منذ البداية. والجدول التالي يلخص جمهور الكتاب

القارئ	ما يحتاجه أساسا	ما يقدمه له الكتاب	الأنسب للبداية الفصول
والمدقق المهني المحاسب	تطبيق المعايير أمثلة محسوبة، حكم مهني،	ربط المعيار بالتطبيق أخطاء شائعة، أمثلة كاملة،	1، 2، 4، 8، 11 الفصول
والرئيس التنفيذي المدير المالي	التمويل والاستثمار القوائم، قرارات قراءة	بطاقة أداء، حوكمة تحليل مالي، تقييم،	2، 7، 9، 10 الفصول
المشروع الصغير صاحب	نقد، ضرائب تسعير، تكاليف،	ضريبي مشروع للتطبيق، تخطيط أمثلة صغيرة قابلة	1، 3، 5، 6 الفصول
التجارة والاقتصاد طالب	تدريب على الأسئلة النظرية بالتطبيق، جسر	مفتاح إجابات شرح متدرج، أسئلة،	1 إلى 5 بالترتيب الفصول
والقارئ العام المستثمر	كشف المخاطر فهم التقارير،	القوائم، استدامة بسيطة أولا، تحليل لغة	الفصول 1، 7، 10

قبله، وسنبين لك في خريطة الفصول كيف تترابط هذه الأجزاء في صورة واحدة. بحسب حاجتك، دون أن تضيع. فكل فصل مستقل نسبيا، لكنه يبني على ما صغيرا. الكتاب مصمم ليخدم كل هذه الأدوار، وليسمح لك بالتنقل بين الفصول يفكر في تأسيس شركته، ومدير كان طالبا بالأمس، ومستثمر يدير مشروعا

من هذه الفئات، فلا بأس. فكثير من القراء يجمعون بين أكثر من دور: محاسب وإذا لم تجد نفسك في فئة واحدة

كيف تستخدم هذا الكتاب؟

يتبع هذه الطريقة نفسها، حتى تعتاد عليها وتصبح قراءتك أسرع وأعمق مع الوقت. الطلبة والمهنيين: ابدأ بسيطا، ثم عمق، ثم طبق، ثم اختبر نفسك. وكل فصل لا يعتمد على سرد المعلومات فقط، بل على طريقة تعلم أثبتت فاعليتها مع آلاف اقرأ هذا القسم بعناية، لأنه يشرح طريقة الكتاب، وهي جزء من محتواه. فالكتاب

لأنها تضع الفكرة في إطارها الصحيح، وتصحح أحيانا فهما خاطئا قديما. الخصم وتكلفة رأس المال. لا تتجاوز هذه الفتحة بسرعة، حتى لو كنت متخصصا، في المستقبل أغلى من شركة تجني مالا اليوم فقط، قبل أن تدخل في معادلات وإذا كان الفصل عن التقييم، ستقرأ أولا لماذا تكون الشركة التي ستجني مالا شركة، ولماذا نثق برأيه، قبل أن تدخل في أنواع أدلة الإثبات ومعايير التدقيق. كان الفصل عن التدقيق، ستقرأ أولا ما يعنيه أن يراجع شخص مستقل حسابات كل فصل يفتح بشرح بلغة عادية للفكرة الأساسية، دون مصطلحات ثقيلة. فإذا أولا، ابدأ بالفتحة البسيطة.

التعريفات المهمة عند الحاجة، لكنه لا يعتمد على التكرار وحده، بل على التطبيق. الناقص في البداية يتحول إلى ارتباك أكبر في النهاية. وستجد أن الكتاب يكرر على أمل أن يتضح لاحقا، لأن الفصول اللاحقة تبني على الفصول السابقة، والفهم وإذا واجهت مصطلحا لم تفهمه، توقف وارجع إلى تعريفه، ولا تواصل القراءة الائتمانية المتوقعة ECL أو أصل حق الاستخدام دون شرح واضح ومثال صغير. عند أول استعمال، ويربطه بما سبقه. فلا يظهر مصطلح مثل الشهرة أو الخسارة بعد الفتحة البسيطة، يبني الفصل المصطلحات واحدا واحدا، ويعرف كل مصطلح

ثانيا، انتقل إلى العمق التدريجي.

مثال، تذكر دائما أن المعدلات تختلف بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. وصفا لشركة حقيقية، ولا قاعدة عامة لكل بلد وسنة. وعندما يظهر رقم ضريبي في وكل مثال في هذا الكتاب موصوف بأنه توضيحي، أي أنه صمم للتعلم، وليس يدوية بقدر ما هي معرفة نظرية، واليد التي تحسب تتعلم أسرع من العين التي تقرأ. ورقة أو بآلة حاسبة، وغير رقما واحدا وانظر كيف تتغير النتيجة. فالمحاسبة مهارة أو الحسابات اللازمة. لا تكتف بقراءة المثال بعينك، بل أعد حسابه بنفسك على خطوة خطوة، من المعطيات إلى النتيجة، مع القيود المحاسبية أو الجداول كل فصل يحتوي على مثالين عمليين على الأقل، بأرقام حقيقية، محسوبين ثالثا، ادرس الأمثلة المحسوبة بالكامل.

يحتاجه المستخدم الداخلي والخارجي، وهما نموذجان لما ستجده في كل فصل. في هذه المقدمة شكلين: الأول يبين رحلة القارئ في الكتاب، والثاني يقارن بين ما بالجداول والأشكال، ثم عد إلى النص عند النقاط التي تحتاج إلى تفصيل. وستجد أو خطوات الاعتراف بالإيراد. وعند المراجعة قبل امتحان أو اجتماع أو قرار، ابدأ والأشكال تبين التدفق والعلاقات، مثل دورة المحاسبة، أو مكونات الرقابة، بين البدائل، وتلخص القواعد، وترتب الخطوات، وتجعل المراجعة السريعة ممكنة. كل فصل يحتوي على جدولين على الأقل وشكلين توضيحيين. الجداول تقارن رابعا، استخدم الجداول والأشكال كأدوات تلخيص.

ولا تكتف بمعرفة الصواب والخطأ، بل افهم سبب الصواب وسبب الخطأ. راجع مفتاح الإجابات في نهاية الكتاب، وقارن إجابتك بالإجابة النموذجية، فيها، لأن الكتابة تكشف الثغرات التي يخفيها التفكير السريع. وبعد أن تنتهي، وأين الخطأ في هذا القيد؟ وحاول أن تكتب إجاباتك كاملة، لا أن تكتفي بالتفكير

على الحكم المهني: لماذا اخترت هذه المعالجة؟ وماذا يحدث لو تغير الافتراض؟ وأسئلة رقمية، وحالات قصيرة. وهذه الأسئلة ليست اختبارا للحفظ، بل تدريبا الإجابات. كل فصل ينتهي باثني عشر سؤالا بالضبط، مزيج من أسئلة المفاهيم، خامسا، أجب عن أسئلة نهاية كل فصل قبل أن تنظر إلى مفتاح

وكل هذه المسارات مشروعة، لأن الكتاب كتب ليستخدم، لا ليحفظ على الرف. والخلاصات والجداول أولا، ثم عمق في الفصول التي تمس قراراتك الحالية. إلى الحل، ثم تحقق. وإذا كنت مديرا مشغولا، فاقرأ المقدمة والفتحات البسيطة مهني أو جامعي، فركز على الأمثلة والأسئلة، وأعد حل الأسئلة الرقمية دون النظر وأمثلته، ثم عد إلى الفصول المرتبطة عند الحاجة. وإذا كنت تستعد لامتحان عن حل لمشكلة محددة، فاذهب مباشرة إلى الفصل المعني، واقرأ فتحته البسيطة فاتبع ترتيب الفصول كما هو، لأن كل فصل يبني على سابقه. وإذا كنت تبحث اختر مسار قراءتك بحسب هدفك. إذا كنت تقرأ الكتاب من الغلاف إلى الغلاف، سادسا،

منهج الكتاب: البساطة أولا، ثم الدقة الكاملة

إليها وأنت تفهم لماذا وضعت، وماذا تحل من مشكلة، وليس فقط كيف تحفظ. المصطلحات الفنية كلها، وستتعامل مع المعايير والنماذج المعقدة، لكنك ستصل يصل إلى الدقة الكاملة، دون أن يفقد القارئ في الطريق. فأنت في النهاية ستتعلم العام الذي يفهمه الجميع، ثم يضيف الطبقات الفنية واحدة بعد أخرى، حتى أصلا، ويضيع فيها من يحتاجها فعلا. وهذا الكتاب يفعل العكس: يبدأ بالمعنى من الكتب المتخصصة تبدأ بالتعريف الفني الدقيق، فيفهمها من يعرف الموضوع مخلا؟ والجواب هو أن البساطة هنا ليست بديلا عن الدقة، بل طريق إليها. فكثير قد يتساءل قارئ: لماذا يبدأ كتاب موسوعي بلغة بسيطة؟ أليس هذا تبسيطا

نفسه، ستجد الترجمة العربية والشرح بجانب المصطلح، حتى لا يبقى غريبا عليك. قد يربك القارئ عندما يلتقي بها في وثيقة رسمية أو برنامج محاسبي. وفي الوقت بهذه الصورة في المكاتب والشركات والجامعات، وتغييرها إلى ترجمة حرفية وABC وDCF وWACC وESG وBEPS، لأن هذه المصطلحات تستخدم كما هو متعارف عليه في الكتابة المهنية العربية، مثل IFRS وGAAP وCOSO الفنية. وعندما يظهر مصطلح أجنبي شائع في المهنة، ستجده بالحروف اللاتينية جديد، ستجد شرحه في نفس الفقرة أو الفقرة التالية، باللغة العادية أولا، ثم بالصيغة هذا المنهج أيضا تعريف كل مصطلح عند أول استعمال. فعندما يظهر مصطلح ومن مبادئ

المقدمة تنبيها عاما بهذا المعنى، ويتكرر التنبيه في الفصول الضريبية بصيغ مختصرة. الساري، ومتى يحتاج إلى استشارة مختص في البلد المعني. وستجد في نهاية هذه بل هي أمانة مهنية: فالمحاسب الجيد يعرف متى يقول إن الحكم يعتمد على القانون التحقق من القانون الساري عند التطبيق. وهذه ليست حيلة للتهرب من المسؤولية، نهائيا لبلد معين. بل يبين القاعدة والمبدأ، ويضرب مثالا توضيحيا، وينبهك إلى يدعي هذا الكتاب أن كل رقم فيه صالح لكل بلد وكل سنة، ولا يقدم رأيا ضريبيا والضرائب علم تطبيقي يتغير بتغير القوانين والمعايير والظروف الاقتصادية. لذلك لا ومن مبادئ المنهج كذلك الصدق في حدود المعرفة. فالمحاسبة

لأن الحياة المهنية الحقيقية مليئة بحالات رمادية، لا بحالات واضحة تماما. بذكاء. وهذه الحالات ليست قصصا للتسلية، بل تمارين على الحكم المهني، والنقد، ومشروع يفشل رغم مبيعاته الكبيرة، وشركة تنجح لأنها أدارت تكاليفها قصيرة مستوحاة من مشاكل حقيقية: شركة تضخم إيراداتها، ومدير يخلط بين الربح تطبق، ثم يناقش ما يحدث عندما تتغير الظروف. وستجد في الفصول حالات

لذلك يجمع كل فصل بين الاثنين: يشرح لماذا توجد القاعدة، ثم يريك كيف تصبح كلاما مجردا، والتطبيق دون نظرية يصبح حيلا متناثرة لا يمكن تعميمها. ومن مبادئ المنهج أخيرا التوازن بين النظرية والتطبيق. فالنظرية دون تطبيق

خريطة الكتاب: اثنا عشر فصلا في رحلة واحدة

كرحلة تصعد فيها درجة درجة، كل درجة تمنحك رؤية أوسع من التي قبلها. المتقدمة للمعايير والأداء والاستدامة والتوحيد والتسعير الدولي. ويمكنك أن تتخيلها والتدقيق، ثم تتعمق في التكاليف والتقنية والتحليل، ثم تصل إلى التطبيقات وهي مرتبة ترتيبا تعليميا: تبدأ بالأساسيات، ثم تبني عليها الحوكمة والضرائب ومفتاح الإجابات هو أداة التحقق الذاتي. أما الفصول الاثنا عشر فهي قلب الكتاب، والمقدمة التي تقرأها الآن هي الباب، والخاتمة هي الخلاصة والرؤية المستقبلية، يتكون الكتاب من مقدمة واثني عشر فصلا وخاتمة ومفتاح إجابات.

أين أنت في كل مرحلة، وحتى تستطيع العودة إليه كلما بدأت فصلا جديدا. والجدول التالي هو خريطة الكتاب الكاملة. اقرأه كاملا الآن، حتى تعرف

الفصل	العنوان	الأساسية في جملة واحدة الفكرة
الفصل 1	المالية والإبلاغ المالي أساسيات المحاسبة	وتبنى القوائم المالية الأربعة كيف تسجل المعاملات
الفصل 2	المالية والرقابة الداخلية الحوكمة	بنظام COSO والمساءلة كيف تحمى الأموال والثقة
الفصل 3	الضريبي الاستراتيجي الأنظمة الضريبية والتخطيط	المباشرة والتخطيط المشروع الضرائب المباشرة وغير كيف تعمل

الأساسية في جملة واحدة الفكرة	العنوان	الفصل
الحسابات ويمنح الثقة المدقق الداخلي والخارجي كيف يراجع	الحديث ومراجعة الحسابات التدقيق	الفصل 4
الحقيقية لكل منتج ونشاط كيف تخصص التكاليف	ونظام التكاليف ABC المحاسبة الإدارية المتقدمة	الفصل 5
الاصطناعي عمل المحاسب كيف تغير الأتمتة والذكاء	والذكاء الاصطناعي مستقبل المحاسبة، الأتمتة،	الفصل 6
بالتدفقات المخصومة القوائم وتقدر قيمة الشركة كيف تحلل	ونماذج التقييم DCF التحليل المالي المتقدم	الفصل 7
المالية والإيراد والإيجار كيف تطبق معايير الأدوات	لمعايير IFRS 9 و15 و16 التطبيق المتقدم	الفصل 8
محاور لا بالربح وحده كيف يقاس الأداء بأربعة	وبطاقة الأداء المتوازن تقييم الأداء الاستراتيجي	الفصل 9
والحوكمة في التقارير كيف تدمج البيئة والمجتمع	تقارير الاستدامة وESG	الفصل 10
المجموعة وتحسب الشهرة كيف توحد حسابات	الموحدة IFRS 3 و10 الأعمال والقوائم المالية دمج	الفصل 11
ويمنع تآكل الوعاء الضريبي يسعر التبادل الدولي بعدالة كيف	الدولية ومبادرة BEPS تسعير المعاملات	الفصل 12

المستقل الذي يمنح رأيا موضوعيا حول عدالة القوائم وفق IFRS أو GAAP.
الرابع يشرح التدقيق: الداخلي المستمر لمنع الاحتيال وتحسين الكفاءة، والخارجي

وأسسها، والتخطيط الاستراتيجي المشروع، والفرق بين التخطيط والتهرب. والفصل مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي. والفصل الثالث ينتقل إلى الضرائب: أنواعها، الحوكمة، وإطار COSO بخمسة عناصره، والفصل بين الصلاحيات، ودور كل قارئ، لأنه لغة بقية الكتاب. والفصل الثاني ينتقل من التسجيل إلى الحماية: الأربعة، والمعادلة المحاسبية، والقيود اليومية. وهو الفصل الذي يجب أن يتقنه يضع الأساس: فلسفة المحاسبة، والمستخدمون، والإطار المفاهيمي، والقوائم المالية أعمق قليلا على كل محطة، حتى لا تكون الخريطة أسماء فقط. الفصل الأول والآن، إليك نظرة

المال المرجحة WACC، وكيف تقدر شركة دون أن تنخدع برقم ربح واحد. النسب، والاتجاهات، ونموذج التدفقات النقدية المخصومة DCF، وتكلفة رأس وما المهارات الجديدة التي يحتاجها. والفصل السابع يعلمك التحليل المالي المتقدم: وكيف يتحول دور المحاسب نحو التحليل الاستراتيجي وتفسير البيانات الضخمة، السادس ينظر إلى المستقبل: كيف تتولى الأتمتة الروبوتية RPA المهام الروتينية، الاستهلاك الفعلية، مثل عدد مرات إعداد الآلات وعدد الطلبات. والفصل تخصيص التكاليف العامة، وكيف يصحح نظام ABC هذا التشوه بتتبع مسببات الكتاب في الإدارة والتقنية. فالفصل الخامس يبين لماذا تشوه الأنظمة التقليدية ثم يتعمق

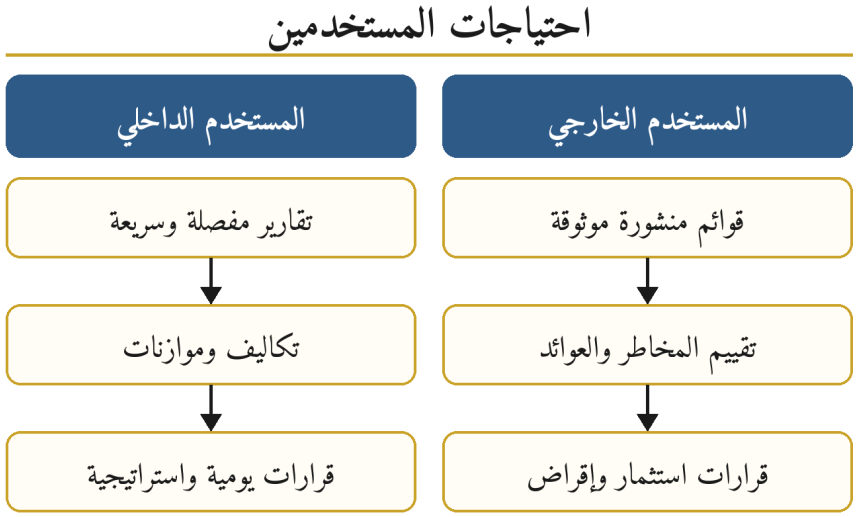
مجلس معايير الاستدامة الدولية ISSB، وإطار ESG البيئي والاجتماعي والحوكمة. الاستدامة: إدارة الكربون، وكفاءة الموارد، والمسؤولية المجتمعية، وفق معايير التي تربح اليوم على حساب عملائها وموظفيها لن تربح غدا. والفصل العاشر يدمج أربعة محاور، المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، لأن الشركة والفصل التاسع يوسع مفهوم الأداء: فبطاقة الأداء المتوازن تقيس الأداء عبر

ذي الخطوات الخمس، و16 IFRS للإيجار بأصول حق الاستخدام والالتزامات. الائتمانية المتوقعة ECL، و15 IFRS للإيراد من العقود مع العملاء بنموذجه فالفصل الثامن يطبق ثلاثة معايير صعبة ومهمة: 9 IFRS للأدوات المالية والخسارة ثم يصل الكتاب إلى التطبيقات المتقدمة.

في المستقبل، وتدعوك إلى التعلم المستمر، لأن هذا العلم لا يتوقف عن التغير. وبعد هذه الرحلة، تأتي الخاتمة لتلخص الدروس الكبرى، وترسم صورة المحاسب موضوعات تهم كل شركة متعددة الجنسيات وكل دولة تحمي مواردها بعدالة. السعر المحايد، ومبادرة BEPS لمنع تآكل الوعاء الضريبي وتحويل الأرباح، وهي 3 IFRS و10 IFRS. والفصل الثاني عشر يشرح تسعير المعاملات الدولية، ومبدأ تابعة، وحساب الشهرة، وإلغاء العمليات المتبادلة بين شركات المجموعة، وفق عشر يشرح دمج الأعمال وتوحيد القوائم المالية عند الاستحواذ على شركات ويختم الكتاب بفصلين يمثلان قمة التعقيد المهني. فالفصل الحادي



شكل 1: رحلة القارئ في الكتاب



شكل 2: احتياجات المستخدمين

مثال عملي أول: المعادلة المحاسبية في متجر صغير

على توازنها دائما، وإذا اختل التوازن فاعلم أن هناك خطأ يجب البحث عنه. رياضية، بل هي قاعدة توازن: فكل معاملة تؤثر في طرفي المعادلة بطريقة تحافظ ومطروحا منه أي مسحوبات أو خسائر. وهذه المعادلة ليست مجرد صيغة وتتكون أساسا من رأس المال الذي وضعوه، مضافا إليه الأرباح المحتجزة، البنكية والمبالغ المستحقة للموردين. وحقوق الملكية هي حصة أصحاب الشركة، والمباني وحقوقها لدى العملاء. والالتزامات هي ما عليها للآخرين، مثل القروض + حقوق الملكية. والأصول هي ما تملكه الشركة، مثل النقد والمخزون والمعدات عليها من التزامات مضافا إليه حقوق أصحابها. والصيغة هي: الأصول = الالتزامات وأهمها: المعادلة المحاسبية. وهي تقول إن كل ما تملكه الشركة يساوي كل ما قبل أن تدخل في تفاصيل الفصل الأول، جرب بنفسك أبسط فكرة في المحاسبة

توضيحي للتعلم فقط، وأرقامه مختارة لبساطتها، وليست وصفا لشركة حقيقية. خطوة خطوة، ونرى كيف تبقى المعادلة متوازنة في كل خطوة. وهذا المثال اسمها نور قررت فتح متجر صغير لبيع الأدوات المنزلية. وسنتتبع معاملاتها الأولى ولنطبق هذه الفكرة على مثال توضيحي صغير ومحسوب بالكامل. تخيل أن سيدة

0 = الالتزامات 0 + حقوق الملكية 0. والتوازن متحقق، لكنه توازن فارغ. لا توجد شركة ولا أصول ولا التزامات ولا حقوق ملكية. المعادلة هي: الأصول الخطوة صفر: قبل أن تبدأ نور،

= الالتزامات 0 + حقوق الملكية 60000. والتوازن متحقق: 60000 = 60000. الملكية، وهي رأس المال، بمقدار 60000. فأصبحت المعادلة: الأصول 60000 البنكي كرأس مال. هنا ارتفع النقد، وهو أصل، بمقدار 60000، وارتفعت حقوق الخطوة الأولى: وضعت نور مبلغ 60000 من مدخراتها في حساب المتجر

+ حقوق الملكية 60000. والتوازن متحقق: 40000 + 60000 = 100000. الأصول حتى الآن، وأصبحت المعادلة: الأصول 100000 = الالتزامات 40000 وارتفع الالتزام للبنك بمقدار 40000. فأصبح النقد الكلي 100000، وهو مجموع اقترض المتجر مبلغ 40000 من البنك. هنا ارتفع النقد بمقدار 40000 أخرى، الخطوة الثانية:

ليست كل معاملة تغير المجموع، فبعض المعاملات يبدل أصلا بأصل آخر فقط. معدات، = الالتزامات 40000 + حقوق الملكية 60000. وهذا درس مهم: الملكية. فالمعادلة ما زالت: الأصول 100000، وهي 70000 نقدا + 30000 0 إلى 30000، فبقي مجموع الأصول 100000. ولم تتغير الالتزامات ولا حقوق يتغير مجموعها: انخفض النقد من 100000 إلى 70000، وارتفعت المعدات من اشترى المتجر معدات ورفوفا بمبلغ 30000 نقدا. هنا تغير تكوين الأصول دون أن

الخطوة الثالثة:

= الالتزامات 40000 + حقوق الملكية 60000. والتوازن ما زال متحققا. الأصول 100000، وهي 50000 نقدا + 30000 معدات + 20000 مخزون، المخزون من 0 إلى 20000، فبقي مجموع الأصول 100000. والمعادلة هي: 20000 نقدا لبيعها لاحقا. هنا انخفض النقد من 70000 إلى 50000، وارتفع الخطوة الرابعة: اشترى المتجر بضاعة بمبلغ

زالت 40000. والمعادلة هي: 108000 = 40000 + 68000. والتوازن متحقق. حقوق الملكية 68000، وهي 60000 رأس مال + 8000 ربح، والالتزامات ما 108000، وهي 68000 نقدا + 30000 معدات + 10000 مخزون، وأصبحت ناقص 10000، أي 8000، وهذا الربح يزيد حقوق الملكية. فأصبحت الأصول 10000، لأن الجزء المباع خرج من المخزون. وثانيا، تحقق ربح مقداره 18000 أولا، ارتفع النقد من 50000 إلى 68000، وانخفض المخزون من 20000 إلى نقدا، وكانت تكلفة هذا الجزء المباع 10000. هنا يجب أن نحسب أثرين معا. الخطوة الخامسة: باع المتجر جزءا من البضاعة بمبلغ 18000

والمعادلة النهائية هي: 106000 = 40000 + 66000. والتوازن متحقق تماما. رأس مال + 6000 ربح صاف بعد الإيجار، والالتزامات ما زالت 40000. معدات + 10000 مخزون، وأصبحت حقوق الملكية 66000، وهي 60000 مصروف يقلل الربح. فأصبحت الأصول 106000، وهي 66000 نقدا + 30000 من 68000 إلى 66000، وانخفض الربح من 8000 إلى 6000، لأن الإيجار الخطوة السادسة: دفع المتجر إيجار المحل بمبلغ 2000 نقدا. وهنا انخفض النقد

وستتعلم في الفصل الأول كيف تبنى هذه القائمة بصورتها الرسمية الكاملة. للمتجر بعد هذه المعاملات الست، وهو في جوهره قائمة مركز مالي مصغرة،

والجدول التالي يلخص الوضع النهائي

التصنيف	المبلغ	البند
أصل	66000	النقد في البنك
أصل	10000	المخزون
أصل	30000	المعدات والرفوف
أصول	106000	مجموع الأصول
التزام	40000	قرض البنك
حقوق ملكية	60000	رأس المال
حقوق ملكية	6000	الربح المحتجز بعد الإيجار
التزامات وحقوق ملكية	106000	الالتزامات وحقوق الملكية مجموع

وهما مختلفان، وستتعلم في الفصل الأول وفي فصول التحليل كيف تقرأهما معا. الموردين. فالربح يقيس الأداء خلال فترة، والنقد يقيس السيولة المتاحة في لحظة، توفر نقد، ثم يتفاجأون عندما يربحون على الورق لكنهم يعجزون عن دفع الرواتب أو الأمرين، فيظنون أن وجود نقد في البنك يعني أنهم رابحون، أو أن تحقيق ربح يعني المال والقرض، وليس الربح وحده. وكثير من أصحاب المشاريع يخلطون بين ربح 6000 بعد الإيجار، لكن النقد في البنك هو 66000، وهو يشمل رأس الصغير، لأنه يحتوي على دروس كبيرة. أولها أن الربح ليس هو النقد. فالمتجر وتأمل ما تعلمته من هذا المثال

ذاتية: فإذا لم يتوازن القيد، فهناك خطأ، ويجب إيجاده قبل أن يتسرب إلى القوائم. جهة مقابل في جهة أخرى. وهذا النظام ليس تعقيدا مصطنعا، بل هو آلية حماية الذي ستدرسه بالتفصيل في الفصل الأول: لكل مدين دائن مساو، ولكل زيادة في

باعت، ارتفع النقد وانخفض المخزون وارتفع الربح. وهذا هو جوهر القيد المزدوج، وارتفعت حقوق الملكية. وعندما اقترضت، ارتفع النقد وارتفع الالتزام. وعندما أن كل معاملة لها أثران على الأقل. فعندما دفعت نور رأس المال، ارتفع النقد وثاني الدروس

يختلف عنه في شركة ناشئة، لكن فهم الهيكل هو الخطوة الأولى للحكم عليه. السابع. ولا توجد نسبة صحيحة واحدة لكل الشركات، فالمقبول في شركة مستقرة أي 38 بالمئة تقريبا، وهي بداية لتحليل الملاءة المالية الذي ستتعمق فيه في الفصل وهذه النسبة، التي تحسب بقسمة 40000 على 106000، تعطي نحو 0.38، 100 من الأصول ممولة بقرض يجب سداده، والباقي ممول من حقوق الملكية. و66000 ممولة من أصحاب الشركة وأرباحها. وهذا يعني أن نحو 38 من كل التمويل. ففي مثالنا، من أصل 106000 من الأصول، هناك 40000 ممولة بالدين، وثالث الدروس أن المعادلة تكشف هيكل

والمحاسب الجيد يعرف حدود الأرقام، ولا يدعي أنها تقول أكثر مما تقول فعلا. الكبيرة إلى معلومات خارج القوائم أيضا، مثل حالة السوق والمنافسة والقوانين. المالية إلى إيضاحات، وتحتاج القراءة الجيدة إلى أسئلة إضافية، وتحتاج القرارات بعد شهر أم بعد خمس سنوات، ولا هل الإيجار سيرتفع قريبا. لذلك تحتاج القوائم ولا هل المعدات بحالة جيدة أم تحتاج إلى صيانة، ولا هل القرض مستحق أن المخزون 10000، لكنه لا يخبرك هل هذه البضاعة سريعة البيع أم راكدة، ورابع الدروس أن الأرقام وحدها لا تروي القصة كاملة. فالجدول يخبرك

القوائم المالية الأربعة: صورة واحدة من أربع زوايا

الأول، لكن من المفيد أن تعرف أسماءها ووظائفها منذ الآن، حتى لا تتفاجأ بها. ومجموعها يعطي الصورة الكاملة. وستدرس كل قائمة بالتفصيل في الفصل

أربع قوائم مالية متكاملة، كل واحدة منها تنظر إلى الشركة من زاوية مختلفة، متجر نور، أو عندما تصبح الشركة أكبر، لن يكفي جدول مصغر واحد. بل ستعد عندما يكبر

= الالتزامات + حقوق الملكية. وهي تجيب عن سؤال: ما وضع الشركة الآن؟ وما عليها وما يبقى لأصحابها في تلك اللحظة. وصيغتها هي المعادلة نفسها: الأصول وهي لقطة في لحظة محددة، عادة نهاية السنة أو نهاية الشهر، تبين ما تملكه الشركة القائمة الأولى هي قائمة المركز المالي، وتسمى أيضا الميزانية.

وهي تجيب عن سؤال: هل كانت الشركة مربحة خلال هذه الفترة، وبأي مقدار؟ وصيغتها البسيطة هي: الإيرادات ناقص المصاريف = صافي الربح أو الخسارة. ربع سنة، يبين الإيرادات والمصاريف والفرق بينهما، وهو صافي الربح أو الخسارة. الدخل، وتسمى أيضا قائمة الأرباح والخسائر. وهي فيلم لفترة زمنية، عادة سنة أو والقائمة الثانية هي قائمة

الفرق بين الربح والنقد بوضوح، ولذلك يوليها البنك والمستثمر اهتماما خاصا. أين جاء النقد، وإلى أين ذهب، ولماذا تغير رصيد النقد؟ وهي القائمة التي تكشف التمويلية من القروض ورأس المال وتوزيعات الأرباح. وهي تجيب عن سؤال: من من النشاط الأساسي، والتدفقات الاستثمارية من شراء وبيع الأصول، والتدفقات النقدية. وهي تتبع حركة النقد فقط، وتقسمها إلى ثلاثة أقسام: التدفقات التشغيلية والقائمة الثالثة هي قائمة التدفقات

كيف وصلت حقوق الملكية من قيمتها في بداية الفترة إلى قيمتها في نهايتها؟ وزع عليهم من أرباح، وهل كانت هناك تعديلات أخرى؟ وهي تجيب عن سؤال: الشركة خلال الفترة: كم أضافوا من رأس مال، وكم تحقق من أرباح، وكم هي قائمة التغيرات في حقوق الملكية. وهي تبين كيف تغيرت حقوق أصحاب

فأضعفوا الشركة. والقارئ الجيد يقرأ الأربع معا، ويبحث عن الاتساق بينها. لكن قائمة التغيرات في حقوق الملكية تظهر أن أصحابها سحبوا أرباحا ضخمة، التشغيلي سالب، لأن عملاءها لا يدفعون. وشركة أخرى قد تظهر أصولا كبيرة، قد تظهر ربحا كبيرا في قائمة الدخل، لكن قائمة التدفقات النقدية تظهر أن نقدها ممكنا، وهو ما يجعل قراءة قائمة واحدة دون الأخرى قراءة ناقصة. فشركة يساوي النقد في قائمة المركز المالي. وهذا الترابط هو ما يجعل اكتشاف الأخطاء ثم إلى قائمة المركز المالي. والنقد في نهاية قائمة التدفقات النقدية يجب أن مستقلة. فصافي الربح في قائمة الدخل ينتقل إلى قائمة التغيرات في حقوق الملكية، وهذه القوائم الأربع مترابطة، لا

الربح والنقد والاستمرار: ثلاثة أسئلة لا تغني إحداها عن الأخرى

لكنها غير مليئة، إذا كانت ديونها الطويلة أكبر من قدرتها على السداد في النهاية. قروض جديدة أو بيع أصولها، وهذا لا يدوم طويلا. وشركة قد تكون مربحة وسائلة دفع مورديها نقدا. وشركة قد تكون سائلة لكنها غير مربحة، إذا كانت تعيش على تكون مربحة لكنها غير سائلة، إذا باعت بالآجل ولم تحصل أموالها، واضطرت إلى هل أصول الشركة تكفي لتغطية كل التزاماتها على المدى الطويل؟ وشركة قد هل تستطيع الشركة دفع التزاماتها القصيرة الأجل في موعدها؟ والملاءة تسأل: والملاءة. فالربحية تسأل: هل تبيع الشركة بأكثر من تكلفتها؟ والسيولة تسأل: من أكثر الأخطاء شيوعا لدى غير المتخصصين الخلط بين الربحية والسيولة

تحتاج إلى مخزون كبير. والحكم المهني هو الذي يضع الرقم في سياقه الصحيح. ونسبة سيولة جيدة في شركة خدمات قد تكون خطرة في شركة تصنيع فنسبة هامش ربح مقبولة في تجارة التجزئة قد تكون ضعيفة في صناعة البرمجيات،

وستتعلم أن النسبة وحدها لا تحكم، بل تحتاج إلى مقارنة وإلى فهم للنشاط. ويقارنها عبر الزمن وبين الشركات المماثلة، ويفسرها في سياق السوق والقطاع. لا يكتفي برقم واحد، بل يجمع بين مؤشرات الربحية والسيولة والملاءة والنشاط، ولذلك فإن التحليل المالي الجيد، الذي ستتعلمه في الفصل السابع،

منهج هذا الكتاب: كل قاعدة نظرية لها أثر عملي، وكل أثر عملي له سبب نظري. يعرفه القارئ. وهذا الربط بين الافتراض النظري والواقع العملي هو مثال آخر على فإن ذلك يؤثر في طريقة إعداد القوائم وفي الإفصاحات المطلوبة، ويجب أن السنة القادمة، بسبب خسائر متكررة أو ديون مستحقة أو فقدان عميل رئيسي، كل شركة. فعندما تشك الإدارة أو المدقق في قدرة الشركة على الاستمرار خلال ستتعلم أن الاستمرارية ليست مجرد افتراض محاسبي، بل هي سؤال حقيقي يواجه كما

الأخلاق المهنية: أساس لا يعلوه أساس

عليها المهنة، ويعرض نفسه وعملاءه للمساءلة القانونية، ويضر بسمعة المهنة كلها. عميلا على التهرب الضريبي، لا يرتكب خطأ فنيا فقط، بل يخون الثقة التي قامت المهنة. والمحاسب الذي يزور رقما، أو يخفي التزاما، أو يضخم إيرادا، أو يساعد والسرية والكفاءة المهنية ليست صفات لطيفة إضافية، بل هي شروط لممارسة سرية، وقرارات تؤثر في وظائفهم ومدخراتهم. ولذلك فإن الأمانة والموضوعية دون حديث صريح عن الأخلاق. فالمحاسب يتعامل مع أموال الناس، ومعلومات لا يمكن أن يكتمل كتاب في المحاسبة والضرائب

آلية، لكن التفكير فيها مسبقا يجعلك أقدر على مواجهتها عندما تحدث فعلا. ومتى ترفض مهمة لأنها تضعك في تضارب مصالح؟ وهذه الأسئلة ليس لها إجابات تعرف أنها مضللة؟ وكيف تتصرف عندما تكتشف خطأ جوهريا بعد إصدار القوائم؟

صريحة للمعضلات الأخلاقية: ماذا تفعل عندما يطلب منك مديرك معالجة محاسبية هو خط الدفاع الأخير. وستجد في فصول الحوكمة والتدقيق والضرائب مناقشات من الأخطاء، لكنه لا يضمن كشف كل تزوير متقن. لذلك يبقى الضمير المهني الاحتيال، لكنه لا يمنعه إذا تواطأ شخصان. والتدقيق المستقل يكشف كثيرا وحدها لا تكفي إذا غابت النزاهة الشخصية. فالفصل بين الصلاحيات يصعب وقد صممت أنظمة الحوكمة والتدقيق جزئيا لمواجهة هذا الخطر، لكن الأنظمة

وهذا الصدق هو ما يجعل الأرقام جديرة بالثقة، حتى عندما تكون تقديرية بطبيعتها. يبين افتراضاته، ويوثقها، ويكون مستعدا لمراجعتها عندما تظهر معلومات جديدة. كما في مخصص الديون المشكوك فيها أو الخسارة الائتمانية المتوقعة، فإنه ولا يخفي عدم اليقين خلف أرقام دقيقة المظهر. وعندما يكون التقدير ضروريا، لا يدعي معرفة قانون ضريبي في بلد لا يعرفه، ولا يقدم تقديرا على أنه حقيقة، كما أن الأخلاق تشمل الصدق في حدود المعرفة. فالمحاسب الجيد

نصائح للدراسة والعمل بهذا الكتاب

مع طلبة ومهنيين كثيرين. وهي نصائح بسيطة، لكن الالتزام بها يحدث فرقا كبيرا. وكيف تبدو المعادلة المحاسبية في مثال صغير، إليك نصائح عملية للدراسة، مجربة الآن وقد عرفت لماذا تهم المحاسبة، ولمن كتب هذا الكتاب، وكيف بني،

تنتقل إلى الجديد. فالمراجعة القصيرة تعزز الذاكرة أكثر من إعادة القراءة الطويلة. أو جزءا من فصل، وحل أمثلته وأسئلته، ثم راجع ما درسته في اليوم التالي قبل أن من دراسة قصيرة منتظمة. خصص وقتا ثابتا كل يوم أو كل أسبوع، واقرأ فصلا تتراكم، وكل فصل يبني على سابقه، والدراسة المتقطعة الطويلة أقل فاعلية بانتظام وبجرعات صغيرة، لا دفعة واحدة قبل الامتحان أو الاجتماع. فالمحاسبة أولا، ادرس

وهذه الطريقة، التي تسمى أحيانا التعلم بالتعليم، هي من أقوى طرق التثبيت. دقائق، فأنت تفهمه فعلا. وإذا لم تستطع، فارجع إلى النص والمثال حتى تستطيع. فإذا استطعت أن تشرح الفرق بين الربح والنقد لصديق غير متخصص في خمس النسب، واشرح الفكرة لنفسك بكلماتك الخاصة، كأنك تعلمها لشخص آخر. بنفسك. لا تكتف بالقراءة السلبية، بل اكتب القيود، وارسم القوائم، واحسب ثانيا، اكتب بيدك واحسب

وتتبع معاملاتك الأولى. فالتعلم المرتبط بالواقع يبقى، والتعلم المجرد ينسى بسرعة. فطبق المثال الصغير في هذه المقدمة على مشروعك، واكتب معادلتك الخاصة، بأدوات الفصل الأول، ثم بأدوات الفصل السابع. وإذا كنت صاحب مشروع، وإذا كنت طالبا، فابحث عن قوائم منشورة لشركة تعرفها، وحاول قراءتها عليها: أين تظهر المعادلة؟ وما نسبة الدين إلى الأصول؟ وكيف تخصص التكاليف؟ شركة، فانظر إلى قوائم شركتك، إن كانت متاحة لك، وحاول أن تطبق ما تعلمته ثالثا، اربط كل فصل بواقعك. فإذا كنت تعمل في

ستواجهها في العمل الحقيقي، والتدرب عليها الآن يحميك من أخطاء أكبر لاحقا. الأصل والمصروف؟ هل عكست المدين والدائن؟ وهذه الأسئلة هي نفسها التي لا تتجاوز الخطأ بسرعة، بل ابحث عن سببه: هل نسيت أثرا؟ هل خلطت بين فهم أعمق. وعندما يختل توازن معادلتك، أو تختلف نتيجتك عن مفتاح الإجابات، الخطأ، بل استخدمه. فالخطأ في التمرين ليس فشلا، بل إشارة إلى نقطة تحتاج إلى رابعا، لا تخف من

نتائجه. فالقدرة على شرح الرقم ومناقشته لا تقل أهمية عن القدرة على حسابه. المحاسب وحده، بل يراجع زميله عمله، ويناقش المدقق افتراضاته، ويشرح للإدارة بأدلة، وعلى الاستماع إلى حكم مخالف. وفي العمل المهني الحقيقي، لا يعمل

مع زميل تكشف زوايا لم تنتبه إليها، وتدربك على الدفاع عن حكمك المهني خامسا، كون مجموعة دراسة أو شريكا للمراجعة، إن أمكن. فمناقشة حالة قصيرة

الشركة؟ والمحاسب الجيد هو الذي يراجع ناتج الأداة، لا الذي ينقله دون تفكير. منطق النتيجة: هل هي معقولة؟ هل تتوافق مع المعادلة؟ هل تتفق مع ما تعرفه عن أدخلت افتراضا خاطئا، ستعطيك نتيجة خاطئة بثقة كاملة. لذلك تحقق دائما من والذكاء الاصطناعي العمل، لكن الأداة لا تفهم، بل تحسب ما تطلبه منها. فإذا والبرامج المحاسبية أدوات قوية، وستتعلم في الفصل السادس كيف تغير الأتمتة الأدوات المتاحة، لكن لا تعتمد عليها عمياء. فالآلة الحاسبة وبرامج الجداول سادسا، استخدم

البداية أصبحت جزءا من لغتك اليومية، وأن قراءة القوائم أصبحت أسرع وأوضح. إليها كل مصطلح جديد. ومع الوقت، ستجد أن المصطلحات التي بدت غريبة في بسيط ومثال صغير لكل مصطلح. وراجع هذه القائمة قبل كل فصل، وأضف قائمة مصطلحاتك الخاصة، بالعربية وبالحروف اللاتينية عند الحاجة، مع تعريف انتبه إلى اللغة والمصطلحات. فالمحاسبة لغة، وتعلمها يحتاج إلى دقة لغوية. اكتب سابعا،

واستشر مختصا عند الشك، ولا تعتمد على مثال تعليمي كأنه قانون ساري. دائما أن المعدلات والقواعد تختلف بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع، السنة، لأن الذاكرة تخون والتفاصيل تضيع. وعندما يتعلق الأمر بالضرائب، تذكر أولا بأول، واحتفظ بالفواتير والعقود، ولا تؤجل التسجيل إلى نهاية الشهر أو نهاية المحاسبية يتحول إلى مشكلة عندما يطبق متأخرا أو دون مستندات. وثق معاملاتك ثامنا، احترم المواعيد والقوانين عند التطبيق العملي. فكثير من المعرفة

تنبيه عام وحدود هذا الكتاب

تعدل، والتطبيق الصحيح يعتمد على الوقائع الكاملة، التي لا يعرفها كتاب عام. يتعلق الأمر بقرار حقيقي يؤثر في أموالك أو شركتك. فالقوانين تتغير، والمعايير السنة المعنية، ولا عن استشارة محاسب أو مستشار ضريبي أو محام مختص عندما أمثلة توضيحية، لكنه لا يغني عن الرجوع إلى القوانين والمعايير السارية في بلدك وفي أو قانونية خاصة بحالة معينة. وهو يشرح المبادئ والمعايير والنماذج، ويضرب هذا الكتاب مرجع تعليمي ومهني عام، وليس استشارة مالية أو ضريبية

والمحاسب المهني الجيد يفعل ذلك دائما، ويوثق مصدره، ويبين تاريخ تحققه. هنا، تحقق من المصدر الرسمي الساري، ومن تاريخه، ومن انطباقه على حالتك. عمل: قبل أن تقدم إقرارا، أو توقع عقدا، أو تتخذ قرارا استثماريا بناء على رقم قرأته والسنة — تحقق عند الإيداع. وهذا التنبيه ليس مجرد عبارة شكلية، بل هو قاعدة توضيحية للتعلم، وليست معدلات رسمية لأي بلد. وتختلف المعدلات بحسب البلد كما أن الأرقام الضريبية الواردة في الأمثلة هي أرقام

المستقبل سيكون محللا ومستشارا وشريكا استراتيجيا، أكثر منه مسجلا للأرقام. والمنشورات المهنية، وإلى تطوير مهارات التحليل والتواصل، لأن المحاسب في وستجد في الخاتمة دعوة صريحة إلى هذا التعلم المستمر، وإلى متابعة المعايير التعلم المستمر جزء من المهنة، لا مرحلة تنتهي بالتخرج أو بالحصول على شهادة. عن المخاطر المناخية، وكيفية التعامل مع سلاسل التوريد العالمية. لذلك فإن يفرض أسئلة جديدة، مثل كيفية قياس الأصول الرقمية، وكيفية الإفصاح المحاسبة علم مكتمل لا يتغير. فالمعايير تتطور، والتقنية تغير الأدوات، والاقتصاد وأخيرا، فإن هذا الكتاب لا يدعي أن

كيف تقرأ رقما واحدا؟ خمسة أسئلة قبل أن تصدق أي رقم

مما يظهر، والقارئ الجيد هو الذي يعرف كيف يختبره قبل أن يبني عليه قرارا. مالي قبل أن تسأل عنه خمسة أسئلة. فالرقم وحده، مهما بدا دقيقا، قد يخفي أكثر سيبنيها هذا الكتاب تدريجيا مهارة تبدو بسيطة لكنها حاسمة: أن لا تصدق أي رقم من المهارات التي

نفسه، وإلا فإن المقارنة ستكون مضللة حتى لو كانت الأرقام صحيحة حسابيا. به وفق عقد طويل الأجل. وقبل أن تقارن رقمين، تأكد أنهما يستخدمان التعريف قد تعني المبيعات النقدية فقط، أو المبيعات الآجلة أيضا، أو الإيراد المعترف الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب، أو صافي الربح بعد كل شيء. وكلمة الإيراد بالضبط؟ فكلمة الربح مثلا قد تعني الربح الإجمالي قبل المصاريف الإدارية، أو السؤال الأول: ما تعريف هذا الرقم

التي قد تشوهها، مثل بيع أصل كبير مرة واحدة، أو تسوية قضية، أو منحة استثنائية. في اليوم نفسه. لذلك اسأل دائما عن الفترة، وعن الأحداث غير المتكررة الشركة حصلت قرضا في اليوم السابق، أو منخفضا لأنها دفعت رواتب وموردين واحد لا يعني ربح سنة كاملة، ورصيد نقدي في يوم معين قد يكون مرتفعا لأن الدخل تتحدث عن فترة، وقائمة المركز المالي تتحدث عن لحظة. وربح شهر والسؤال الثاني: عن أي فترة أو لحظة يتحدث الرقم؟ فقائمة

واسأل: هل هي معقولة؟ وهل تغيرت عن السنة السابقة؟ ولماذا تغيرت؟ واحد يمكن أن يغير النتيجة كثيرا. لذلك ابحث في الإيضاحات عن الافتراضات، المعدات؟ وكم من العملاء لن يدفعوا؟ وما قيمة المخزون الراكد؟ وتغيير افتراض المحاسبية ليست عدا مباشرا للنقد، بل تقديرات مبنية على افتراضات: كم ستعيش والسؤال الثالث: ما الافتراضات والتقديرات خلف الرقم؟ فكثير من الأرقام

الشركة؟ وهذا السؤال هو الذي يكشف كثيرا من المشاكل قبل أن تتفاقم. العملاء التي لم تحصل؟ أم في مخزون لم يبع؟ أم في أرباح وزعت على أصحاب النقد لم يرتفع، ولم ترتفع الأصول المنتجة، فاسأل أين ذهب الربح: هل هو في ذمم أثره في النقد أو في الأصول أو في حقوق الملكية. فإذا ارتفع الربح كثيرا لكن والسؤال الرابع: هل يتسق الرقم مع بقية القوائم؟ فالربح الكبير يجب أن يظهر

إيرادات متقلبة. والسياق هو الذي يحول الرقم من معلومة مجردة إلى حكم مهني. ونسبة دين قد تكون آمنة في شركة ذات تدفقات مستقرة، وخطرة في شركة ذات 10 بالمئة قد يكون ممتازا في سوق راكدة، وضعيفا في سوق تنمو بنسبة 30 بالمئة. وبالموازنة التي وضعتها الإدارة، وبالظروف الاقتصادية العامة. فرقم النمو بنسبة فقارن الرقم بنفس الشركة في سنوات سابقة، وبشركات مماثلة في القطاع نفسه، والسؤال الخامس: ما السياق؟

على حد سواء: احترام الرقم، دون عبادته، والثقة بالدليل، دون التوقف عن السؤال. عن حدودها. وهذه هي عادة المحاسب الجيد والمدير الجيد والمستثمر الجيد أنشط وأعمق. فأنت لن تقرأ لتجمع معلومات فقط، بل لتختبرها، وتقارنها، وتسأل على هذه الأسئلة الخمسة منذ المقدمة، ستجد أن قراءتك للفصول اللاحقة أصبحت وإذا تدربت

بداية الرحلة

ومنها مثال تأسيس شركة برأس مال 100000، الذي ستجده هناك مفصلا. المالية الأربعة خطوة خطوة، وسيعلمك القيد المزدوج بأمثلة محسوبة بالكامل، في اقتصاد المعرفة، وسيشرح الإطار المفاهيمي بخصائصه وفرضياته، وسيبني القوائم والفصل الأول سيأخذ هذه الأفكار ويعمقها: سيدرس فلسفة المحاسبة ودورها القوائم، وكيف تحافظ المعادلة على توازنها، وكيف تتحول الأرقام إلى قرارات.

القادمة. فأنت الآن تعرف لماذا تهم المحاسبة، ومن يستخدمها، وكيف تبنى إلى هنا، فأنت مستعد لبدء الفصل الأول. لا تستعجل، ولا تخف من التفاصيل إذا وصلت

رقم مسؤولية، وفي كل قرار أثرا على حياة الناس، فقد حقق الكتاب هدفه الأهم. من هذا الكتاب وأنت ترى في كل قائمة مالية قصة إنسانية واقتصادية، وفي كل يشترون، وعن المجتمعات التي تعتمد على شركات نزيهة وشفافة. وإذا خرجت أصحاب الأموال الذين يثقون، وعن الموظفين الذين يعملون، وعن العملاء الذين أفضل. فالمحاسبة، في جوهرها، ليست عن الأرقام فقط، بل عن الناس: عن بل فهم القصة التي ترويها الأرقام، والقدرة على مساءلتها، واستخدامها في قرارات وتذكر دائما أن الهدف ليس حفظ الصيغ،

يصبح حيا، وأن لغة الأعمال، التي كانت غريبة عليك، أصبحت لغة تتكلمها بثقة. خطوة خطوة، وستجد أن ما بدا معقدا في البداية يصبح واضحا، وأن ما بدا جافا بك مرة أخرى في هذه الرحلة. افتح الفصل الأول، وابدأ بالفكرة البسيطة، وسر أهلا

الفصل الأول: أساسيات المحاسبة المالية والإبلاغ المالي

مقدمة الفصل: المحاسبة بلغة بسيطة قبل كل شيء

أو شركة مساهمة كبيرة مدرجة في البورصة، أو جمعية لا تهدف إلى الربح. نشاطا، سواء كانت متجرا صغيرا يديره شخص واحد، أو شركة طبية متوسطة، اتخاذ قرارات صحيحة. وعندما نقول **المنشأة** فإننا نعني أي وحدة اقتصادية تمارس ما يدخل إليها وما يخرج منها، ثم تلخص ذلك في تقارير واضحة تساعد الناس على هي قلب المحاسبة كلها. المحاسبة هي الطريقة المنظمة التي تسجل بها المنشأة بسيطا: هل ربحت اليوم أم خسرت، وكم بقي لديك من مال؟ هذه الحاجة البسيطة المساء تدفع إيجار المحل وأجرة عامل، وقبل أن تنام تريد أن تعرف جوابا واحدا تملك متجرا صغيرا. في الصباح تشتري بضاعة، وفي الظهيرة تبيع جزءا منها، وفي تخيل أنك

استثماري، والقائمة المالية وحدها لا تكفي إن لم تكن مبنية على تسجيل دقيق. والإبلاغ يلخصها ويعرضها بصورة مفيدة. فالدفتر اليومي وحده لا يكفي لاتخاذ قرار فترة معينة. والفرق بين التسجيل والإبلاغ مهم: التسجيل يجمع الوقائع يوما بعد يوم، يستطيع القارئ أن يفهم الوضع المالي للمنشأة وأداءها وتدفقاتها النقدية خلال **المالي** فهو عملية عرض نتائج المحاسبة المالية في قوائم وتقارير رسمية، بحيث والمصارف والجهات الضريبية، وفق قواعد ومعايير معترف بها. أما **الإبلاغ** الذي يعد تقارير موجهة أساسا إلى أطراف خارج المنشأة، مثل المستثمرين وعندما نقول **المحاسبة المالية** فإننا نعني ذلك الفرع من المحاسبة

وكل رقم سيحسب أمامك خطوة خطوة، فلا يبقى شيء غامضا خلف كلمة تقنية. كاملة ونتحقق من توازن أرقامها. وكل مصطلح جديد سيعرف عند أول ظهور له،

ونتابع قيودها حتى ميزان المراجعة، والثاني لشركة صغيرة نعد لها القوائم الأربع لشركة الأمل للتجارة الطبية التي يبدأ صاحبها برأس مال قدره 100000 دولار، ترتبط أعضاء الجسد الواحد. وفي الطريق سنعمل مثالين رقميين كاملين: الأول بلغة واضحة، ثم نرى القوائم المالية الأربع وكيف ترتبط بعضها ببعض كما المفاهيمي الذي يحكم جودة المعلومات، ثم نتعلم معادلة المحاسبة والقيد المزدوج على من يستخدم المعلومات المحاسبية ولماذا تختلف حاجاتهم، ثم ندرس الإطار خطوة خطوة. سنبدأ بفلسفة المحاسبة ودورها في اقتصاد المعرفة، ثم نتعرف يهدف هذا الفصل إلى أن يبني لديك الأساس كاملا،

الفصل — من الخصائص النوعية إلى القوائم الأربع — يخدم هذا الهدف الواحد. صورة صادقة ومفيدة في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة. وكل ما سندرسه في هذا فإن معيار نجاح أي نظام محاسبي ليس جمال جداوله، بل قدرته على أن يقدم الجيدة هي التي تغير قرارا، أو تؤكده بثقة، أو تحذر من خطر قبل وقوعه. ولهذا المحاسبة ليست غاية في ذاتها، بل وسيلة لاتخاذ قرار أفضل. فالمعلومة المحاسبية قبل أن ندخل في التفاصيل، توقف عند فكرة واحدة تحكم الفصل كله:

ما المحاسبة؟ ولماذا وجدت؟

تعريف عملي للمحاسبة

لاتخاذ القرار. وإذا انقطعت أي حلقة من هذه السلسلة، ضعفت المعلومة كلها. قياسها بالنقود، ثم تسجيلها، ثم تبويبها وتلخيصها، ثم عرضها في تقارير، ثم تفسيرها تمر المحاسبة بمراحل متتابعة: تحديد الأحداث الاقتصادية التي يجب تسجيلها، ثم بيان، أما الفاتورة بعد تسجيلها وتبويبها وتلخيصها في قائمة دخل فهي معلومة. ولذلك وتنظيمها حتى أصبحت مفيدة، وليست أرقاما خاما بلا معنى. فالفاتورة وحدها تعمل معا، وليست أوراقا متناثرة. وكلمة **معلومات** تعني بيانات تمت معالجتها

معلومات. وهذا التعريف يستحق التأمل. فكلمة **نظام** تعني مجموعة عناصر مترابطة المحاسبة نظام

لا يستطيع أن يقارن إن كانت كل شركة تقيس أرباحها بطريقة مختلفة تماما. موحدة ومعايير مشتركة ضرورة لا ترفا، لأن المستثمر الذي يقارن بين شركتين يوم. ثم جاءت المصارف والضرائب والأسواق المالية، فأصبحت الحاجة إلى قواعد الملاك بحاجة إلى تقرير دوري يطمئنهم على أموالهم لدى إدارة لا يرونها كل تطورت مع ظهور الشركات المساهمة، حيث انفصل الملاك عن الإدارة، فأصبح سجل مكتوب يثبت له ولغيره من له ماذا وعليه ماذا. ومن هنا نشأت الدفاتر، ثم وأصبحت البضاعة تسافر عبر البحار، لم تعد الذاكرة كافية. فاحتاج التاجر إلى عندما كبرت التجارة، وتعدد الشركاء، وظهر الائتمان، أي البيع والشراء بالدين، تاجر قديم يتبادل السلع مع جيرانه. كان يستطيع أن يتذكر صفقاته لأنها قليلة. لكن ولكي نفهم لماذا وجدت المحاسبة، عد بالخيال إلى

المحاسبة لغة الأعمال

منطق المعادلة المحاسبية واحد في جوهره وإن اختلفت تفاصيل المعايير المحلية. لغة المحاسبة يفتح بابا لفهم أي منشأة، صغيرة كانت أم كبيرة، في أي بلد، لأن صدق اللغة. وكما أن تعلم لغة جديدة يفتح بابا للتواصل مع عالم جديد، فإن تعلم صادقة أو قد تجمل الواقع، ولذلك وجدت المراجعة والحوكمة والمعايير لتحمي وكما أن اللغة قد تستخدم للصدق أو للتضليل، فإن التقارير المالية قد تعرض صورة والإيراد والمصروف، وقواعدها، مثل القيد المزدوج ومعايير القياس والإفصاح. تتيح للناس أن يفهم بعضهم بعضا، فإن للمحاسبة مفرداتها، مثل الأصل والالتزام التشبيه دقيق إذا فهم على وجهه الصحيح. فكما أن اللغة لها مفردات وقواعد نحوية يقال كثيرا إن المحاسبة هي لغة الأعمال، وهذا

المعرفي هو جزء من فلسفة المحاسبة نفسها، كما سنرى في مبدأ الحياد والتحفظ. وأن يكمل الصورة بمعلومات أخرى عن السوق والإدارة والمخاطر. وهذا التواضع ولذلك يجب أن يقرأ القارئ الذكي القوائم المالية وهو يعرف ما تقوله وما لا تقوله، المالية لأنها لا تستوفي شروط الاعتراف المحاسبي أو يصعب قياسها بموضوعية. الزبائن، كلها أمور حقيقية تؤثر في قيمة المنشأة، لكنها لا تظهر دائما في القوائم هي النقود، وهذا يفرض تبسيطا. فمهارة العاملين، وسمعة العلامة التجارية، وولاء العادية تصف العالم كما هو، أما المحاسبة فتقيس العالم الاقتصادي بوحدة واحدة لكن التشبيه له حدود يجب الانتباه إليها. فاللغة

المحاسبة في اقتصاد المعرفة

الشفافية حول الافتراضات، وهذا ما يجعل فهم الإطار المفاهيمي ضرورة لا ترفا. المعرفة أصبحت أكثر اعتمادا على التقديرات والأحكام المهنية، وأكثر حاجة إلى عن المخاطر والموارد غير المعترف بها. والنتيجة أن القوائم المالية في اقتصاد بشروط صارمة، وتمنع إثبات الشهرة المولدة داخليا، وتطلب إفصاحات واسعة تحاول الإجابة عن هذه الأسئلة بحذر، فهي تسمح برسملة بعض تكاليف التطوير بقيمة فريق بحثي أو منصة رقمية قبل أن تتحول إلى إيراد؟ إن المعايير الحديثة وهذا يضع المحاسبة أمام تحد جديد: كيف تقيس ما لا يلمس؟ وكيف تعترف ماديا لها مثل براءات الاختراع والبرمجيات وقواعد البيانات، مصدرا رئيسيا للقيمة. والبيانات، فقد أصبحت الأصول غير الملموسة، أي الأصول التي لا شكل في اقتصاد المعرفة، وهو الاقتصاد الذي تقوده المعرفة والمهارة والتقنية والعلامات الاقتصاد القديم، كانت الثروة تكمن أساسا في الأرض والمصانع والمخزون. أما في

على توجيه المستقبل، دون أن تنسى وظيفتها الأولى: أن تكون المرآة صادقة. والمديونية. وهكذا تتحول المحاسبة من مرآة تعكس الماضي إلى بوصلة تساعد ويقارن بين التمويل بالدين والتمويل برأس المال، ويحذر من أثر القرار على السيولة الأمل أن تفتح فرعا جديدا، فإن المحاسب يقدر التكلفة والتدفقات المتوقعة، قد يحدث، ويساعد الإدارة على تقييم البدائل. فعندما تقرر شركة طبية مثل شركة الحديث لا يكتفي بأن يقول ما حدث، بل يحلل لماذا حدث، ويتوقع ما أصبحت المحاسبة نفسها شريكا استراتيجيا لا مجرد مسجل للماضي. فالمحاسب وفي الوقت نفسه،

من يستخدم المعلومات المحاسبية؟

الفكرة الأساسية: مستخدم واحد لا يكفي

ودفع أجري؟ والزبون يسأل: هل هذه الشركة ستبقى لتقدم لي الصيانة والضمان؟ تسأل: ما الوعاء الضريبي الصحيح؟ والعامل يسأل: هل الشركة قادرة على الاستمرار قرضها في موعده؟ والمورد يسأل: هل ستدفع لي ثمن بضاعتي؟ والجهة الضريبية يسأل: هل سأربح إن وضعت مالي هنا؟ والمصرف يسأل: هل ستسدد الشركة إلى المنشأة من زاويته، ويسأل سؤالا مختلفا، ويحتاج إلى معلومة مختلفة. فالمستثمر سواء كان مالكا أو مقرضا أو عاملا أو زبونا أو جهة رقابية. وكل طرف ينظر **المصلحة**، أي كل من له مصلحة مشروعة في معرفة الوضع المالي للمنشأة، أن حول كل منشأة دائرة واسعة من الأطراف، يسميهم المحاسبون **أصحاب** قد يظن القارئ أن القوائم المالية تعد لشخص واحد، هو صاحب الشركة. والحقيقة

حق الوصول إلى التفاصيل الداخلية، ويجب أن تكون قابلة للمقارنة بين الشركات. إلى مستوى المنشأة كلها، ومقيدة بمعايير صارمة، لأنها موجهة إلى أطراف لا تملك يوما بعد يوم. أما التقارير الخارجية فهي دورية عادة، فصلية أو سنوية، وملخصة

أو الفرع الواحد، وغير مقيدة بالمعايير الخارجية، لأنها موجهة إلى من يدير العمل فالتقارير الداخلية قد تكون يومية أو أسبوعية، ومفصلة إلى مستوى المنتج الواحد تقسيما شكليا، بل يحدد نوع التقارير، ودرجة تفصيلها، وتوقيتها، وقواعد إعدادها. كبيرتين: المستخدمون الداخليون والمستخدمون الخارجيون. وهذا التقسيم ليس ولهذا تقسم أدبيات المحاسبة المستخدمين إلى فئتين

المستخدمون الداخليون

والمحاسبون الإداريون، الذين يحولون البيانات إلى تحليلات وموازنات وتقارير أداء. وتعين المديرين وتتابع أداءهم. ويأتي معهم المديرون الماليون ومديرو التكاليف الهيئة التي تشرف على الإدارة التنفيذية نيابة عن الملاك، وتقر الاستراتيجية الكبرى الإنتاج وخطط التوظيف وفتح الفروع وإغلاقها. ويأتي بعدهم مجلس الإدارة، وهو الإدارة التنفيذية، أي المدير العام ومديرو الأقسام، الذين يقررون الأسعار وكميات لإدارة العمل واتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية. ويأتي في مقدمتهم **الداخلي** هو كل من يعمل داخل المنشأة ويستخدم المعلومات المحاسبية **المستخدم**

أعلى وأيها راكد، حتى يعدل طلباته القادمة، ولا ينتظر القائمة السنوية ليعرف ذلك. فرع في شركة الأمل مثلا يحتاج أن يعرف هذا الأسبوع أي الأصناف الطبية ربحها وهي مرنة وسريعة، لأن قرارا تشغيليا لا يحتمل انتظار نهاية السنة المالية. فمدير بين المخطط والفعلي، وبتقييم ربحية كل زبون وكل فرع وكل خط إنتاج. تهتم بالتكلفة التفصيلية لكل منتج، وبالموازنات التقديرية، وبتحليل الانحراف القرار، دون التقيد بالضرورة بصيغة معايير الإبلاغ الخارجي. فالمحاسبة الإدارية فرع المحاسبة الذي يعد تقارير داخلية مفصلة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ ويعتمد هؤلاء أساسا على ما يسمى **المحاسبة الإدارية**، وهي

الداخلية، وتوجد سياسات إفصاح تحدد متى تصبح المعلومة الداخلية معلومة عامة. وتجرمه في كثير من الدول. ولهذا توجد قواعد صارمة حول التعامل بالمعلومات مكسب شخصي على حساب الآخرين، وهو ما تمنعه قوانين الأسواق المالية أن يحمي سرية المعلومات، وأن لا يستخدم معلومات داخلية غير معلنة لتحقيق تفصيل، وأن يرى البيانات الخام، وأن يسأل المحاسب مباشرة. ومسؤوليته أنه يجب أن المستخدم الداخلي يملك ميزة ومسؤولية معا. فميزته أنه يستطيع أن يطلب أي ومن المهم أن نفهم

المستخدمون الخارجيون

والصحافة الاقتصادية، الذين يدرسون أثر المنشأة على المجتمع والبيئة والتوظيف. الرقابية، التي تراقب سلامة الأسواق وحماية المستهلك. ويأتي الجمهور والباحثون الضريبية، التي تحدد الالتزامات الضريبية وتتحقق من الامتثال. وتأتي الجهات يقررون البيع بالآجل، أي بالدين، بناء على الملاءة المالية للزبون. وتأتي الجهات الفائدة والضمانات، بناء على قدرة المنشأة على السداد. ويأتي الموردون، الذين ويأتي معهم الدائنون والمصارف، الذين يقررون منح القروض وشروطها، مثل سعر شراء الأسهم أو الاحتفاظ بها أو بيعها بناء على الربحية والمخاطر وآفاق النمو. المالية المنشورة. ويأتي في مقدمتهم المستثمرون الحاليون والمرتقبون، الذين يقررون المحاسبية دون أن يكون جزءا من إدارة المنشأة اليومية، ويعتمد أساسا على القوائم **المستخدم الخارجي** هو كل من يستخدم المعلومات

الخارجية في الشركات الكبيرة، حتى يثق به من لا يملك وسيلة أخرى للتحقق. ولذلك يجب أن يكون هذا الملخص صادقا وكاملا ومقارنا، وأن يخضع للمراجعة الخارجي لا يستطيع أن يدخل إلى دفاتر الشركة متى شاء، بل يتلقى ملخصا موحدا، إلى الفرق بين هذين الإطارين في نهاية الفصل. وما يهم هنا هو أن المستخدم

والمبادئ المحاسبية المقبولة عموما في الولايات المتحدة US GAAP. وسنعود المعدة وفق معايير معترف بها، مثل المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية IFRS ويعتمد هؤلاء أساسا على **المحاسبة المالية**، أي التقارير

الحقيقي، وإذا فقدت، فقدت القوائم قيمتها كلها مهما كانت أرقامها جميلة. الجميع، حتى وإن اختلفت قراراتهم بعد قراءتها. فالثقة هي رأس مال التقارير المالية فرض رؤيته على حساب الحقيقة، وأن تجعل القوائم المالية أرضا مشتركة يثق بها قد تريد إظهار صورة متفائلة. ووظيفة المعايير والمراجعة أن تمنع أي طرف من يريد سيولة أعلى ومخاطر أقل، والجهة الضريبية تريد وعاء ضريبيا أكبر، والإدارة قد تتعارض أحيانا. فالمستثمر يريد أرباحا أعلى وتوزيعات أكبر، والمصرف ومن المفارقات المهمة أن مصالح المستخدمين الخارجيين

جدول المقارنة المعتمد من مقترح المؤلف

بالشرح. والجدول الآتي هو صيغته المعتمدة، مع الحفاظ على تصنيفه وأهدافه: عميمي في مقترحه جدولا مقارنا موجزا بين الفئتين، ونتبناه هنا كاملا ثم نوسعه اعتمد المؤلف جمال

مجال التركيز	الهدف الأساسي	الرئيسيون المستخدمون	الفئة
المحاسبة الإدارية	الرقابة اليومية خفض التكاليف، الاستراتيجي، التخطيط	المديرون الماليون مجلس الإدارة، الإدارة، التنفيذيون،	الداخليون المستخدمون
المحاسبة المالية	السداد والاستمرار والعوائد والقدرة على تقييم المخاطر	الدائنون، الموردون الجهات الضريبية، المستثمرون، البنوك،	الخارجيون المستخدمون

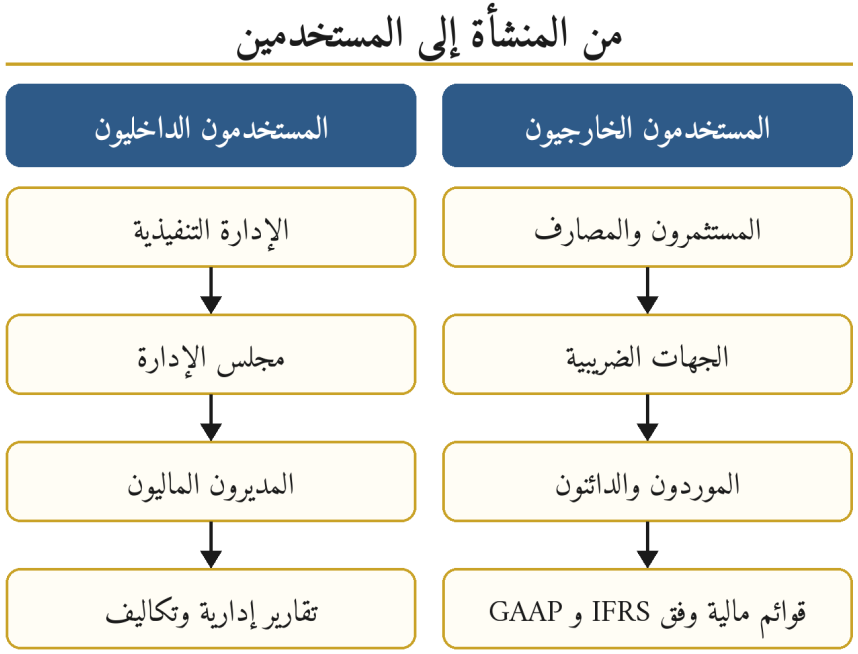
تهمل تقاريرها الخارجية ستفقد ثقة السوق وإن كانت إدارتها تعرف الحقيقة. لحساب الآخر. فشركة تهمل تقاريرها الداخلية ستفاجأ بالخسارة متأخرة، وشركة ولماذا تنتج المنشأة الجيدة نوعين من التقارير بجودة واحدة، لا أن تهمل أحدهما هذه المنشأة أم لا. والفرق بين الحاجتين يفسر لماذا لا يكفي تقرير واحد للجميع، الثاني يلخص حاجة خارجية دورية: أن يعرف الغريب الموثوق به هل يضع ماله في المدير كل يوم أين يقف، وأين ينحرف عن الخطة، وأين يهدر المال. والصف هذا الجدول وقفة تأمل. فالصف الأول يلخص حاجة داخلية مستمرة: أن يعرف ويستحق

كل طرف خارجي على حدة، لأن كلمة الخارجيون وحدها تخفي تنوعا كبيرا: ولتوسيع الصورة، انظر إلى الجدول الثاني الذي يفصل حاجات

التي يبحث عنها أولا المعلومة	سؤاله الرئيسي	المستخدم الخارجي
ربحية السهم، نمو الإيرادات صافي الربح،	استثماري عائدا مجزيا؟ هل سيحقق	المستثمر الحالي أو المرتقب
التدفق النقدي التشغيلي السيولة، نسبة المديونية،	الشركة دينها وفوائده؟ هل ستسدد	المصرف أو المقرض
الالتزامات قصيرة الأجل المال العامل، سرعة السداد، رأس	ثمن بضاعتي في الأجل؟ هل سأقبض	المورد
الإفصاحات الضريبية الربح الخاضع للضريبة،	المستحقة وفق القانون؟ ما الضريبة	الجهة الضريبية
الإفصاحات، تقرير المراجع الالتزام بالمعايير،	هل تلتزم الشركة بالقوانين؟	الجهة الرقابية

التي يبحث عنها أولا المعلومة	سؤاله الرئيسي	المستخدم الخارجي
الإفصاحات الاجتماعية الاستمرارية، الاستقرار،	الشركة وتفي بالتزاماتها؟ هل ستستمر	العاملون والجمهور

الجيد لا يقرأ القوائم بالترتيب المطبوع فقط، بل يقرأها بالترتيب الذي يخدم سؤاله. يبدأ بقائمة الدخل ونمو الإيرادات، والمورد يبدأ برأس المال العامل. والقارئ أي رقم تبدأ به. فالمقرض يبدأ بقائمة التدفقات النقدية ونسب السيولة، والمستثمر تقرأ قائمة مالية، اسأل نفسك أولا من أنت بالنسبة للمنشأة، لأن إجابتك تحدد وهذا التفصيل يعلمنا درسا عمليا للقارئ: عندما



شكل 1: من المنشأة إلى المستخدمين

لا يمكن أن تكون رابحة داخليا وخاسرة خارجيا في الوقت نفسه دون تفسير مقنع. بين المسارين، فهذا مؤشر خطر يستدعي المراجعة والتحقيق، لأن المنشأة الواحدة

في مستوى التفصيل وشكل العرض والجمهور المستهدف. وإذا اختلفت الحقيقة الاقتصادية نفسها، والقيود نفسها، والدفاتر نفسها. فالفرق ليس في الحقيقة، بل المالية المعدة وفق المعايير. وما يجمع المسارين هو المصدر الواحد: الأحداث والموازنات. والمسار الخارجي يقود من المستثمرين والمصارف إلى القوائم يقود من الإدارة ومجلس الإدارة إلى التقارير الإدارية، مثل تقارير التكاليف تبدأ الصورة بالمنشأة الاقتصادية في الأعلى، ثم تتفرع إلى مسارين. فالمسار الداخلي
إن المخطط السابق يعبر عن مخطط المؤلف الهيكلي نفسه:

الإطار المفاهيمي للإبلاغ المالي: الدستور الذي يحكم القوائم

ما الإطار المفاهيمي ولماذا نحتاجه؟

الإبلاغ وطبيعة العناصر وشروط الاعتراف، ثم يبني حكمه على ذلك الأساس. معيار صريح، مثل نوع جديد من العقود الرقمية، فإنه يعود إلى الإطار ليفهم هدف والقوائم المالية هي تطبيقها. وعندما يواجه المحاسب حدثا جديدا لم يرد فيه التشبيه، فإن الإطار المفاهيمي هو دستور المحاسبة، والمعايير التفصيلية هي قوانينه، معيار تفصيلي، وتساعد المعدين والمراجعين على الحكم المهني المتسق. فإذا جاز المبادئ والأهداف والمفاهيم العامة التي توجه وضع المعايير وتفسيرها عند غياب ولعلاج ذلك، وضع واضعو المعايير ما يسمى **الإطار المفاهيمي**، وهو مجموعة محاسب يجتهد بطريقته، فتعددت الممارسات واختلفت النتائج للحدث الواحد.
قبل أن توجد المعايير التفصيلية، كان كل

بل يعني أن القوائم العامة تصمم أولا لمن لا يملك بديلا، ثم يستفيد منها الجميع. الإدارة التي تستطيع أن تطلب ما تشاء. وهذا لا يعني إهمال باقي المستخدمين، أصحاب قرارات التمويل، لأنهم لا يملكون حق طلب معلومات خاصة، بخلاف تتعلق بتوفير الموارد للمنشأة. وهذا الهدف يركز على المستخدمين الخارجيين

للمستثمرين الحاليين والمرتقبين والمقرضين والدائنين الآخرين عند اتخاذ قرارات معايير المحاسبة الدولية هدف الإبلاغ المالي العام بأنه تقديم معلومات مالية مفيدة ويحدد الإطار المفاهيمي الصادر عن مجلس

ولهذا لا تكفي قائمة واحدة، بل نحتاج إلى منظومة قوائم متكاملة كما سنرى. بمعرفة ما تملكه الشركة اليوم، بل يريد أن يعرف هل تخلق قيمة أم تستهلكها. أن تظهر الأداء المالي، أي نتيجة النشاط خلال الفترة، لأن المستثمر لا يكتفي والمطالبات عليها، أي ما تملكه وما عليها، وتغيراتها. والثانية أن القوائم يجب فكرتين متكاملتين: الأولى أن القوائم يجب أن تصف الموارد الاقتصادية للمنشأة ويقوم الإطار على

الخصائص النوعية الأساسية: الملاءمة والتمثيل الصادق

الملاءمة والتمثيل الصادق. وسنشرح كل واحدة بلغة بسيطة أولا ثم بعمقها التقني. معززة، تجعل المعلومة أكثر فائدة إن توافرت. والخصائص الأساسية اثنتان:

يفرق الإطار بين خصائص أساسية، لا تكون المعلومة مفيدة بدونها، وخصائص

في كل الحالات، بل هي حكم مهني يراعي حجم المنشأة وطبيعة البند وسياقه. نفسه في متجر صغير قد يغير القرار كله. ولذلك لا توجد نسبة ثابتة للأهمية النسبية دولار في شركة إيراداتها 100000000 دولار قد لا يكون جوهريا، لكن الخطأ كان حذفها أو تحريفها قادرا على التأثير في قرار مستخدم عاقل. فخطأ بمبلغ 100 وتشترط الملاءمة أيضا **الأهمية النسبية**، وهي فكرة أن المعلومة تعد جوهرية إذا تقييما سابقا، مثل أن تعلن الشركة أرباحا أعلى مما توقعت، فتعدل تقديرك لقوتها. بل تساعدك أنت على التنبؤ. والمعلومة ذات **القيمة التأكيدية** هي التي تؤكد أو تغير في توقعه، مثل اتجاه نمو الإيرادات خلال ثلاث سنوات، فهي لا تتنبأ بنفسها، فالمعلومة ذات **القيمة التنبؤية** هي التي يستطيع المستخدم أن يستخدمها مدخلا

إما لأنها تساعده على التنبؤ بالمستقبل، أو لأنها تؤكد توقعا سابقا، أو لأنها تصححه.
الملاءمة تعني أن المعلومة قادرة على التأثير في قرار المستخدم،

بني على مدخلات سليمة وطريقة مناسبة وتم الإفصاح عن عدم اليقين المحيط به. بطبيعتها، مثل مخصص الديون المشكوك فيها، والخلو من الخطأ هنا يعني أن التقدير دون أن يعني ذلك الدقة المطلقة، لأن كثيرا من الأرقام المحاسبية تقديرات **والخلو من الخطأ**، أي أن تكون خالية من الأخطاء الجوهرية في الوصف والقياس، أو نتيجة معينة، فلا تختار الإدارة الطريقة التي تجمل الأرباح فقط لأنها تريد ذلك؛ دون حذف يضلل القارئ؛ **والحياد**، أي أن لا تكون متحيزة لصالح طرف تتضمن كل المعلومات اللازمة لفهم الظاهرة، بما في ذلك الشروح والإفصاحات، صورتها الشكلية فقط. ويتحقق التمثيل الصادق بثلاث صفات: **الاكتمال**، أي أن أن المعلومة تعبر تعبيرا صادقا عن الظاهرة الاقتصادية التي تدعي تمثيلها، لا عن أما التمثيل الصادق فيعني

التوازن هو جوهر الحكم المهني الذي لا يمكن لأي برنامج أن يحل محله بالكامل. الملاءمة، ولا أن يقدم معلومة صادقة لكنها عديمة الفائدة دون شرح سياقها. وهذا اليوم. ومهمة المحاسب المهني أن يوازن بينهما، وأن لا يضحي بالصدق من أجل تكون صادقة جدا لكنها غير ملائمة، مثل تكلفة تاريخية قديمة لا تساعد على قرار ملائمة جدا لكنها غير موثوقة، مثل توقع إداري متفائل بلا أساس، ومعلومة قد ولاحظ التوتر الخلاق بين الملاءمة والتمثيل الصادق: فمعلومة قد تكون

الخصائص النوعية المعززة

للتحقق، والتوقيت المناسب، والقابلية للفهم. وسنشرح كل واحدة مع مثال عملي. توافرت، لكنها لا تعوض غياب الملاءمة أو الصدق. وهي: القابلية للمقارنة، والقابلية تأتي بعد الخصائص الأساسية أربع خصائص معززة، تزيد فائدة المعلومة إن

والتغيرات، حتى يستطيع القارئ أن يعيد ترتيب الأرقام على أساس مقارن إن أراد. تغير الطريقة لا تغير الأداء. ولذلك تطلب المعايير إفصاحا صريحا عن السياسات فإن مقارنة أرباحها بين السنتين تصبح مضللة، لأن التغير في الرقم قد يعكس شركة طريقة استهلاك أصولها من القسط الثابت إلى القسط المتناقص دون إفصاح، عبر الفترات، والإفصاح عن أي تغيير في السياسة المحاسبية وأثره. فإذا غيرت الحقيقية. وتتحقق المقارنة أساسا بالاتساق، أي استخدام الطريقة نفسها نفسها، وبين المنشأة نفسها عبر فترات مختلفة، وأن يميز أوجه التشابه والاختلاف **القابلية للمقارنة** تعني أن يستطيع المستخدم أن يقارن بين منشأتين في الفترة

قابلا للتحقق إذا كانت طريقة التقدير موثقة ومبنية على خبرة التحصيل السابقة. معقول. فتقدير مخصص الديون قد يختلف بين مراجعين بنسبة صغيرة، لكنه يبقى في التقديرات، بل يعني اتفاقا على أن الطريقة سليمة والمدخلات معقولة والنطاق المدخلات والطريقة نفسها. والتحقق لا يعني الاتفاق التام على رقم واحد، خاصة مثل عد النقدية، أو بالتحقق غير المباشر، مثل إعادة حساب القيمة باستخدام يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق معقول على أن الوصف صادق، إما بالتحقق المباشر، **القابلية للتحقق** تعني أن مراقبين مستقلين ومطلعين

السرعة والموثوقية، وهو توازن يزداد صعوبة مع تعقد الأعمال واتساع الإفصاحات. لكن التوقيت المناسب لا يعني التسرع على حساب الدقة، بل يعني التوازن بين وتتجه الشركات إلى التقارير الفصلية والإفصاحات الفورية عن الأحداث الجوهرية. لكنه متأخر، لأن المستثمر اتخذ قراره فعلا. ولهذا تفرض الأسواق مواعيد إفصاح، أن تفقد قيمتها. فتقرير سنوي يصدر بعد سنة من انتهاء السنة المالية قد يكون دقيقا **التوقيت المناسب** يعني توافر المعلومة في الوقت الذي تؤثر فيه في القرار، قبل

تعني أن القوائم يجب أن يفهمها من لم يدرس شيئا عن المحاسبة دون أي جهد. قارئا لديه معرفة معقولة بالأعمال والمحاسبة واستعداد لبذل جهد معقول، ولا شرحها بلغة واضحة وجداول منظمة وإيضاحات كافية. والقابلية للفهم تفترض أو عقود الإيجار الطويلة، لا يمكن تبسيطها إلى حد الإخلال بمعناها، بل يجب تبسيطا مخلا أو حذفا للتعقيد الحقيقي. فالظواهر المعقدة، مثل المشتقات المالية وموجزة ومصنفة بطريقة يستطيع المستخدم المطلع أن يفهمها، دون أن يعني ذلك **القابلية للفهم** تعني أن تكون المعلومة واضحة

أحيانا طريقة أبسط إذا كانت الطريقة الأدق مكلفة جدا دون فائدة جوهرية إضافية. بين الشركات الكبيرة المدرجة والشركات الصغيرة، ولماذا يقبل واضعو المعايير لا تطلب المعايير إفصاحا عن كل تفصيل صغير، ولماذا تختلف متطلبات الإفصاح في النهاية، ولذلك يجب أن تفوق منفعة المعلومة تكلفتها. وهذا القيد يفسر لماذا وهو **التكلفة**: فإعداد المعلومة وتقديمها له تكلفة تتحملها المنشأة ثم المستخدمون وهناك قيد عام يحكم كل الخصائص السابقة،

الفرضيات الأساسية الأربع

مقترح المؤلف أربع فرضيات، وهي التي نتبناها هنا مع شرح موسع لكل واحدة. ننطلق منها عند إعداد القوائم، حتى وإن لم تذكر صراحة في كل قائمة. وقد اعتمد جانب الخصائص النوعية، يقوم الإبلاغ المالي على فرضيات أساسية، أي مسلمات إلى

ذلك صراحة، لأن القارئ يجب أن يعرف أن الأرقام لم تعد تعني ما كانت تعنيه. الاستمرارية تسقط، ويجب إعداد القوائم على أساس التصفية، والإفصاح عن مثل خسائر متراكمة ونقص سيولة حاد وعدم القدرة على السداد، فإن فرضية باعتها غدا في مزاد التصفية. لكن إذا وجدت أدلة قوية على أن المنشأة ستتوقف،

نشاطها تقاس على أساس منفعتها المستقبلية، لا على أساس ما ستحصل عليه إن قد تكون أقل بكثير. فآلة اشترتها شركة الأمل بمبلغ 50000 دولار وتستخدمها في أو بقيمتها القابلة للاسترداد في سياق النشاط المستمر، لا بقيمة التصفية الفورية التي ولن تتوقف أو تصفى قريبا. وعلى أساس هذه الفرضية نقيس الأصول بتكلفتها **فرضية الاستمرارية**، وتعني أن المنشأة ستستمر في نشاطها في المستقبل المنظور، أولا:

بين ذمة المنشأة وذمة صاحبها، حتى لو كان هو الشخص نفسه في الواقع اليومي. المنشآت الفردية الصغيرة كثيرا ما يختلط، ويكون دور المحاسب أن يفصل بصرامة لا عن ثروة مالكها كلها. وفي الشركات المساهمة يبدو الأمر واضحا، لكنه في النشاط. وهذه الفرضية هي التي تجعل القوائم المالية تعبر عن المنشأة نفسها، الشركة، بل مسحوبات شخصية تنقص حقوق الملكية، ولا يجوز خلطه بمصروفات الأمل إيجار منزله الشخصي من حساب الشركة، فإن ذلك ليس مصروفا على معاملاتها تسجل بمعزل عن المعاملات الشخصية للمالك. فإذا دفع صاحب شركة وتعني أن المنشأة كيان مستقل عن مالكيها وعن المنشآت الأخرى، وأن ثانيا: **فرضية الوحدة الاقتصادية**،

ثمنها في يناير، فإن الإيراد يخص ديسمبر، لأن البيع تم فيها، حتى وإن تأخر النقد. الذي سنشرحه بعد قليل. فإذا باعت شركة الأمل بضاعة في ديسمبر وقبضت لا إلى الفترة التي قبض فيها النقد أو دفع، وهو ما يقودنا إلى أساس الاستحقاق لا يتوقف. وتفرض الدورية أن ننسب كل إيراد ومصروف إلى الفترة التي يخصها، تقسيم الفترات، لا نستطيع أن نقول إن الشركة ربحت أو خسرت، لأن النشاط عادة سنة مالية، وأحيانا فصولا وأشهرا، لقياس الأداء وتقديم التقارير دوريا. فبدون **فرضية الدورية**، وتعني أن حياة المنشأة المستمرة تقسم إلى فترات زمنية منتظمة،

ثالثا:

لكنها تبقي النقود وحدة القياس الأساسية لأنها اللغة المشتركة الوحيدة العملية. التضخم المفرط بمعايير خاصة، وتطلب إفصاحات تكميلية عن الموارد غير المالية، بموضوعية، مثل مهارة العاملين ورضا الزبائن، كما ذكرنا. ولذلك تعالج المعايير المقارنة بين تكلفة قديمة وقيمة حديثة مضللة. كما أنها تستبعد ما لا يقاس بالنقود القوة الشرائية للنقود، وهو افتراض يضعف في ظل التضخم المرتفع، حيث تصبح ودينا في قائمة واحدة. لكن هذه الفرضية لها حدود معروفة: فهي تفترض ثبات والديون والخدمات. فبدون وحدة مشتركة لا نستطيع أن نجمع آلة ومخزونا الأحداث الاقتصادية، حتى وإن كانت طبيعتها مختلفة، مثل الآلات والمخزون **القياس النقدي**، وتعني أن النقود هي وحدة القياس المشتركة التي تعبر بها عن كل رابعا: **فرضية وحدة**

عناصر القوائم المالية: مفردات اللغة

حالي، أما نية شراء آلة في المستقبل فليست التزاما بعد، لأنها لم تصبح واجبا حاليا. خارج للموارد الاقتصادية. فالدين للمورد واجب حالي، والقرض المصرفي واجب هو واجب حالي على المنشأة ناتج عن أحداث سابقة، ويتوقع أن يترتب عليه تدفق أي أن المورد سيساعد على توليد نقد أو خفض تكلفة أو سداد التزام. **والالتزام** أن المنشأة تستطيع توجيه استخدام المورد ومنع الآخرين منه؛ والمنفعة المتوقعة، شروط: الحالية، أي أن الحق موجود الآن لا في المستقبل المأمول؛ والسيطرة، أي أحداث سابقة، ومن المتوقع أن تتدفق منه منافع اقتصادية مستقبلية. فلاحظ ثلاثة الخلط الشائع بينها. **والأصل** هو مورد اقتصادي حالي تسيطر عليه المنشأة نتيجة خمسة عناصر أساسية تتكون منها القوائم المالية، وتعريف كل عنصر بدقة يمنع يحدد الإطار المفاهيمي

من خلال النقد وحده، وهذا يربط قائمة الدخل بقائمة المركز المالي ربطا عضويا. والمصروف يعرفان من خلال أثرهما على الأصول والالتزامات وحقوق الملكية، لا يؤدي إلى نقص حقوق الملكية، باستثناء التوزيعات على الملاك. فلاحظ أن الإيراد الأصول أو الزيادة في الالتزامات خلال الفترة، الناتج عن النشاط العادي، والذي إلى زيادة حقوق الملكية، باستثناء مساهمات الملاك. **والمصروف** هو النقص في في الالتزامات خلال الفترة، الناتجة عن النشاط العادي للمنشأة، والتي تؤدي بالمسحوبات والخسائر والتوزيعات. **والإيراد** هو الزيادة في الأصول أو النقص تسمى أحيانا صافي الأصول، ولماذا تزيد بمساهمات الملاك وبالأرباح، وتنقص المنشأة كل ديونها وباعت أصولها بقيمتها الدفترية. وهذا التعريف يفسر لماذا في أصول المنشأة بعد خصم جميع التزاماتها، أي ما يبقى للملاك لو سددت **وحقوق الملكية** هي الحصة المتبقية

الاعتراف والقياس وأساس الاستحقاق

بالإفصاح في الإيضاحات. وهذا الحذر يحمي القوائم من تضخيم الأصول بالأماني. قيمة أصل لا يمكن قياسها إلا بتخمين واسع، فإن الاعتراف قد يؤجل أو يستبدل قياسها بموثوقية. فإذا كان تحصيل دين مشكوكا فيه بدرجة كبيرة، أو كانت اقتصادية مرتبطة بالبند إلى المنشأة أو منها، وأن يكون للبند تكلفة أو قيمة يمكن إدراجه رسميا في القوائم. ويشترط الإطار أن يكون من المحتمل أن تتدفق منفعة أصل أو التزام حتى يظهر في القوائم، بل يجب أن يستوفي شروط **الاعتراف**، أي لا يكفي أن يوجد

أن يفصح عن أساس القياس المستخدم لكل فئة، حتى يفهم القارئ معنى الرقم. ناقصا الاستهلاك المتراكم. ولا يوجد أساس واحد يصلح لكل شيء، ولذلك يجب أيهما أقل، والاستثمارات المتداولة تقاس بالقيمة العادلة، والآلات تقاس بالتكلفة

البند وهدف المعلومة، فالمخزون يقاس عادة بالتكلفة أو صافي القيمة القابلة للتحقق والقيمة الحالية للتدفقات المستقبلية. واختيار أساس القياس يعتمد على طبيعة به بين أطراف مطلعة وراغبة في معاملة عادلة، وصافي القيمة القابلة للتحقق، عند الحصول على الأصل، والقيمة العادلة، أي السعر الذي يمكن تبادل الأصل القوائم. وتوجد أسس قياس متعددة، أشهرها التكلفة التاريخية، أي المبلغ المدفوع أما **القياس** فهو تحديد المبلغ النقدي الذي يثبت به البند في

النقد الفعلية، فيجمع القارئ بين صورتين متكاملتين: صورة الأداء وصورة النقد. تعتمد المعايير أساس الاستحقاق، وتكمله بقائمة التدفقات النقدية التي تظهر حركة في شهر دفعت فيه مصروفات مقدمة، دون أن يعكس نشاط الشهر نفسه. ولذلك في تقييم الأداء، لأنه قد يظهر ربحا في شهر قبضت فيه ديونا قديمة، وخسارة الإيراد عند القبض والمصروف عند الدفع فقط، وهو أساس أبسط لكنه مضلل في الفترة التي يقبض فيها النقد أو يدفع. ويقابل ذلك **الأساس النقدي**، الذي يثبت الحديثة، ويعني أن الآثار المالية للمعاملات تثبت في الفترة التي تحدث فيها، لا ويرتبط بذلك **أساس الاستحقاق**، وهو الأساس الذي تقوم عليه المحاسبة المالية

معادلة المحاسبة والقيد المزدوج: قلب النظام

المعادلة التي لا تكسر أبدا

واختلال التوازن يعني وجود خطأ يجب البحث عنه، لا حقيقة اقتصادية جديدة. حدث اقتصادي يؤثر في طرفي المعادلة على الأقل، بحيث يبقى التوازن قائما دائما، نقدي، فإن الأصول زادت وحقوق الملكية زادت بالمبلغ نفسه. وهكذا فإن كل زادت 20000 دولار، فبقيت المعادلة متوازنة. وإذا ساهم المالك بمبلغ يتغير. وإذا اشترت السيارة بالدين، فإن الأصول زادت 20000 دولار والالتزامات النقد نقص 20000 دولار والسيارة زادت 20000 دولار، لكن مصدر التمويل لم

شركة سيارة بمبلغ 20000 دولار نقدا، فإن الأصول لم تتغير في مجموعها، لأن خارجي، وإما أن يكون مصدره مال الملاك، أي حقوق الملكية. فإذا اشترت تمويل. فإما أن يكون مصدره دينا على المنشأة، أي التزاما يجب سداده لطرف مجردة، بل تعبير عن حقيقة اقتصادية بسيطة: كل ما تملكه المنشأة له مصدر هذه المعادلة: **الأصول = الالتزامات + حقوق الملكية.** وهي ليست معادلة رياضية إذا حفظت شيئا واحدا من هذا الفصل، فليكن

المالي، عبر الأرباح المحتجزة أو حساب رأس المال، كما سنرى في المثال الثاني. فصافي الربح في قائمة الدخل ينتقل في النهاية إلى حقوق الملكية في قائمة المركز وهذا التوسيع يفسر لماذا تظهر قائمة الدخل وقائمة المركز المالي مرتبطتين: تنقص حقوق الملكية لأن المالك سحب جزءا من استثماره لاستعماله الشخصي. تنقص حقوق الملكية لأنها تنقص الأصول أو تزيد الالتزامات، والمسحوبات تزيد حقوق الملكية لأنها تزيد الأصول أو تنقص الالتزامات، والمصروفات = **الالتزامات + رأس المال + الإيرادات - المصروفات - المسحوبات.** فالإيرادات ويمكن توسيع المعادلة لتشمل الأداء، فتصبح: **الأصول**

القيد المزدوج: مدين ودائن بلا غموض

وأن مصادر التمويل في الطرف الأيسر تزيد بالدائن، فإنك لن تنسى القاعدة أبدا. بالمدين. فإذا تذكرت أن الأصول في الطرف الأيمن من المعادلة تزيد بالمدين، وتنقص بالدائن، والالتزامات وحقوق الملكية والإيرادات تزيد بالدائن وتنقص القيد. والقاعدة الذهبية التي يجب حفظها هي: الأصول والمصروفات تزيد بالمدين يعني المدين أن الشخص مدين بالمال بالضرورة، بل هو اصطلاح تقني لتحديد اتجاه حرف T، وكلمة **دائن** تعني الطرف الأيسر، ولا علاقة لهما بالمدح أو الذم، ولا وكلمة **مدين** تعني الطرف الأيمن من الحساب في الشكل التقليدي على هيئة

عملية مالية تسجل في حسابين على الأقل، بمبلغ مدين مساو تماما للمبلغ الدائن.
يقوم النظام المحاسبي الحديث على **القيد المزدوج**، أي أن كل

القاعدة، انظر إلى الجدول الآتي الذي يلخص طبيعة كل نوع من الحسابات:
ولتوضيح

رصيده الطبيعي	ينقص بـ	يزيد بـ	نوع الحساب
مدين	دائن	مدين	الأصول
مدين	دائن	مدين	المصروفات
دائن	مدين	دائن	الالتزامات
دائن	مدين	دائن	حقوق الملكية
دائن	مدين	دائن	الإيرادات

فإن المنطق واحد في كل عملية، والمهارة تأتي بالممارسة لا بالحفظ المجرد. وهو التزام، نقص فيكون مدينا، وحساب النقدية نقص فيكون دائنا. وهكذا وحساب إيراد المبيعات زاد فيكون دائنا. وإذا سددت قرضا، فإن حساب القرض، وإذا باعت بضاعة بالآجل، فإن حساب المدينين، وهو أصل، زاد فيكون مدينا، زاد فيكون مدينا، وحساب النقدية، وهو أصل، نقص فيكون دائنا، والقيد متوازن. وفق الجدول؟ فإذا اشترت شركة بضاعة نقدا، فإن حساب المخزون، وهو أصل، ما الحسابات المتأثرة؟ هل زاد كل حساب أم نقص؟ هل القيد مدين أم دائن
ولكي تختبر فهمك، اسأل نفسك عن كل عملية ثلاثة أسئلة:

دورة المحاسبة من الحدث إلى القائمة

حسابات دائمة، ثم يعد ميزان مراجعة بعد الإقفال لبدء الفترة التالية برصيد نظيف. المالية، ثم تقفل الحسابات المؤقتة، أي الإيرادات والمصروفات والمسحوبات، في

والمصروفات المدفوعة مقدما. ثم يعد ميزان مراجعة بعد التسوية، ثم تعد القوائم أساس الاستحقاق، مثل إثبات الإيراد المستحق والمصروف المستحق والاستهلاك الكاملة، كما سنشرح. ثم تجرى **التسويات**، وهي قيود تعديلية لضمان تطبيق المدين مع مجموع الدائن، وهو اختبار للتوازن الحسابي لا للصحة الاقتصادية **المراجعة**، وهو كشف يجمع أرصدة جميع الحسابات للتأكد من تساوي مجموع يجمع كل حساب كل حركاته في مكان واحد، ويظهر رصيده. ثم يعد **ميزان** والدائن. ثم ترحل القيود إلى **دفتر الأستاذ**، وهو مجموعة الحسابات المرتبة بحيث وهو السجل الزمني الأول الذي يثبت العملية بتاريخها وشرحها وطرفيها المدين وتبدأ الدورة بتحليل العملية وتحديد حساباتها ومبالغها، ثم تسجيلها في **دفتر اليومية**، وهي تسلسل الخطوات التي تبدأ بالحدث الاقتصادي وتنتهي بالقوائم المالية. تمر المحاسبة بدورة منتظمة تسمى **الدورة المحاسبية**،

لا غنى عنهما، وميزان المراجعة خطوة ضرورية لكنها غير كافية للاطمئنان الكامل. من النوع نفسه، فإن الميزان سيتوازن أيضا. ولذلك فإن المراجعة والرقابة الداخلية الميزان سيتوازن رغم الخطأ. وإذا سجل عملية في حساب مصروف خاطئ لكنه المحاسب شراء بمبلغ 5000 دولار بدلا من 500 دولار في الطرفين معا، فإن صحيحة، ولا أن الحسابات صحيحة، ولا أن عملية لم تنس تماما. فإذا سجل المدين والدائن يثبت أن القيود سجلت متوازنة حسابيا، لكنه لا يثبت أن المبالغ ومن المهم أن تفهم حدود ميزان المراجعة: فتساوي

مثال عملي 1: شركة الأمل للتجارة الطبية من رأس المال إلى ميزان المراجعة

البلد والسنة — تحقق عند الإيداع، إن ظهر أي رقم ضريبي في سياق لاحق. مبسطة، ولا تعبر عن شركة حقيقية بعينها. وتختلف المعدلات الضريبية بحسب موسعا إلى دورة كاملة. والسيناريو توضيحي لأغراض التعليم، والأرقام افتراضية

هذا المثال هو مثال المؤلف المعتمد،

100000 دولار، والشرح: لإثبات رأس المال النقدي المدفوع عند التأسيس. حقوق ملكية. والقيد هو: مدين: النقدية بالبنك 100000 دولار، دائن: رأس المال والمعادلة تصبح: 100000 دولار أصول = 0 دولار التزامات + 100000 دولار دولار، وحقوق الملكية، وهي رأس المال، زادت بمبلغ 100000 دولار. والتحليل المحاسبي هو أن الأصول، وهي النقدية بالبنك، زادت بمبلغ 100000 برأس مال قدره 100000 دولار دفعه نقدا وأودعه في الحساب المصرفي للشركة. بدأ السيد أحمد شركة الأمل للتجارة الطبية

المبلغ المستحق للمورد، وسحب المالك 2000 دولار نقدا لاستعماله الشخصي. دولار نقدا، وأجورا بمبلغ 4000 دولار نقدا. وخامسا، سددت 5000 دولار من 10000 دولار بالآجل على الزبائن. ورابعا، دفعت إيجار المحل بمبلغ 3000 15000 دولار بمبلغ 22000 دولار، قبضت منها 12000 دولار نقدا، والباقي بضاعة طبية بمبلغ 25000 دولار نقدا من البنك لبيعها. وثالثا، باعت بضاعة تكلفتها من البنك، والباقي 10000 دولار بالآجل على الحساب من المورد. وثانيا، اشترت أجهزة ومعدات طبية بمبلغ 30000 دولار، دفعت منها 20000 دولار نقدا واحدة، ثم نرحلها إلى ميزان المراجعة. والعمليات هي: أولا، اشترت الشركة الشركة نشاطها خلال شهرها الأول بخمس عمليات إضافية، سنسجلها واحدة ثم تابعت

وقيد المسحوبات: مدين المسحوبات 2000 دولار، دائن النقدية 2000 دولار. أيضا: قيد سداد المورد: مدين الدائنون 5000 دولار، دائن النقدية 5000 دولار. دائن النقدية 7000 دولار. والقيد السادس هو السداد والمسحوبات، ونفصلهما مدين مصروف الإيجار 3000 دولار، مدين مصروف الأجور 4000 دولار،

15000 دولار، دائن المخزون 15000 دولار. والقيد الخامس هو المصروفات: دائن إيراد المبيعات 22000 دولار. وقيد التكلفة: مدين تكلفة البضاعة المباعة البيع: مدين النقدية 12000 دولار، مدين المدينون، أي الزبائن، 10000 دولار، يتضمن عمليتين مرتبطتين، البيع وتكلفة البضاعة المباعة، ونفصلهما للوضوح: قيد 25000 دولار، دائن النقدية بالبنك 25000 دولار. والقيد الرابع مركب أيضا لأنه = 30000 دولار، فيبقى التوازن. والقيد الثالث هو شراء البضاعة: مدين المخزون وهو 30000 دولار، يساوي مجموع الدائن، وهو 20000 دولار + 10000 دولار القيد هنا مركب، أي له طرف مدين واحد وطرفان دائنان، لكن مجموع المدين، بالبنك 20000 دولار، دائن الدائنون، أي الموردون، 10000 دولار. ولاحظ أن والقيد الثاني هو شراء المعدات: مدين المعدات 30000 دولار، دائن النقدية ذكرنا: مدين النقدية بالبنك 100000 دولار، دائن رأس المال 100000 دولار. والآن نسجل القيود واحدا واحدا. القيد الأول هو قيد رأس المال كما

الأجور رصيده مدين 4000 دولار. والمسحوبات رصيدها مدين 2000 دولار. مدين 15000 دولار. ومصروف الإيجار رصيده مدين 3000 دولار. ومصروف وإيراد المبيعات رصيده دائن 22000 دولار. وتكلفة البضاعة المباعة رصيدها فررصيدهم الدائن هو 5000 دولار. ورأس المال رصيده دائن 100000 دولار. 10000 دولار. والدائنون بدأوا بدائن 10000 دولار ثم مدين 5000 دولار، 15000 دولار، فررصيده المدين هو 10000 دولار. والمدينون رصيدهم مدين رصيدها مدين 30000 دولار. والمخزون بدأ بمدين 25000 دولار ثم دائن الصافي هو 112000 دولار - 59000 دولار = 53000 دولار. والمعدات 7000 دولار + 5000 دولار + 2000 دولار = 59000 دولار. والرصيد المدين دولار = 112000 دولار. ومجموع الدائن هو 20000 دولار + 25000 دولار + دولار، ثم دائن 2000 دولار. فمجموع المدين هو 100000 دولار + 12000

25000 دولار، ثم مدين 12000 دولار، ثم دائن 7000 دولار، ثم دائن 5000 فالنقدية بالبنك بدأت بمدين 100000 دولار، ثم دائن 20000 دولار، ثم دائن والآن نحسب أرصدة الحسابات.

ويظهر ميزان المراجعة الآتي، وهو يثبت التوازن:

الحساب	مدين بالدولار	دائن بالدولار
النقدية بالبنك	53000	0
المعدات	30000	0
المخزون	10000	0
المدينون	10000	0
الدائنون	0	5000
رأس المال	0	100000
إيراد المبيعات	0	22000
تكلفة البضاعة المباعة	15000	0
مصروف الإيجار	3000	0
مصروف الأجور	4000	0
المسحوبات	2000	0
المجموع	127000	127000

دولار = 103000 دولار. فالمعادلة متوازنة تماما، كما يجب أن تكون دائما. + رأس المال 100000 دولار + صافي الربح 0 دولار - المسحوبات 2000 دولار = 103000 دولار. والالتزامات وحقوق الملكية هي الدائنون 5000 دولار دولار + المعدات 30000 دولار + المخزون 10000 دولار + المدينون 10000

المرتبطة. كما نستطيع أن نتحقق من المعادلة: فالأصول هي النقدية 53000 بأن المبيعات وحدها لا تعني الربح، وأن الربح يظهر فقط بعد خصم كل التكاليف تعادلت تماما، لم تربح ولم تخسر، بعد أن غطت مصروفاتها. وهذه النتيجة تذكرنا 4000 دولار يساوي صافي الربح 0 دولار، أي أن الشركة في شهرها الأول الربح 7000 دولار، وناقصا مصروف الإيجار 3000 دولار ومصروف الأجور فالإيراد 22000 دولار ناقصا تكلفة البضاعة المباعة 15000 دولار يساوي مجمل ليس نهاية القصة، بل بدايتها. فمن هذا الميزان نستطيع أن نستخرج نتيجة الشهر: إن تساوي المجموعين عند 127000 دولار يثبت التوازن الحسابي، لكنه

إلى قائمة تدفقات نقدية مستقلة، كما سنرى، ولا نكتفي بقائمة الدخل وحدها. بالآجل لم تحصل بعد. وهذا الفرق بين الربح والنقد هو السبب الذي يجعلنا نحتاج حتى وإن لم تربح بعد، وقد تربح شركة أخرى دون أن تملك نقدا لأن مبيعاتها 0 دولار، ليس هو النقدية. فالشركة قد تملك نقدا لأنها بدأت برأس مال كبير، إضافيا مهما: فالنقدية المتوافرة، وهي 53000 دولار، ليست هي الربح، والربح، وهو ولاحظ درسا

القوائم المالية الأربع: صورة واحدة بأربع زوايا

لماذا أربع قوائم لا واحدة؟

كل واحدة بلغة بسيطة أولا، ثم بتفاصيلها الفنية، ثم نرى كيف ترتبط ببعضها. أو الخسارة، وقائمة التدفقات النقدية، وقائمة التغيرات في حقوق الملكية. وسنشرح الخارجي عند وجوده. والقوائم الأربع هي: قائمة المركز المالي، وقائمة الربح السياسات والتفاصيل، وتقرير مجلس الإدارة في الشركات الكبيرة، وتقرير المراجع تقوم منظومة الإبلاغ المالي على أربع قوائم أساسية متكاملة، يرافقها إيضاحات تفسر الوضع، والسؤال عن النقد يختلف عن السؤال عن التغير في حقوق الملاك. ولذلك

في الوقت نفسه دون أن تصبح مربكة. فالسؤال عن الأداء يختلف عن السؤال عن يحتاج إلى زاوية مختلفة، وأن قائمة واحدة لا تستطيع أن تجيب عن كل الأسئلة لماذا لا تكفي قائمة واحدة تلخص كل شيء؟ والجواب أن كل سؤال مالي قد يتساءل القارئ:

والتدفقات والتغيرات إنها عن فترة معينة، وخلط التعبيرين خطأ شائع يجب تجنبه. وهذا الفرق يفسر لماذا نقول عن المركز المالي إنه في تاريخ معين، وعن الدخل زمنية، مثل السنة المنتهية في 31 ديسمبر، فهي فيلم يروي ما حدث خلال الفترة. فهي صورة فوتوغرافية للحظة واحدة. أما القوائم الثلاث الأخرى فتصف فترة وفترة زمنية. فقائمة المركز المالي تصف نقطة زمنية محددة، مثل 31 ديسمبر، المهم أن تعرف منذ البداية أن القوائم الأربع تصف أمرين مختلفين: نقطة زمنية ومن

أولا: قائمة المركز المالي

رأس المال والأرباح المحتجزة والاحتياطيات، بحسب الشكل القانوني للمنشأة. من 12 شهرا، مثل القروض طويلة الأجل. وتظهر حقوق الملكية في أقسام، مثل الدائنين والقروض قصيرة الأجل، والتزامات غير متداولة، وهي المستحقة بعد أكثر الالتزامات بالمثل إلى التزامات متداولة، وهي المستحقة خلال 12 شهرا، مثل مثل الآلات والمباني والاستثمارات طويلة الأجل والأصول غير الملموسة. وتقسم والمخزون، وأصول غير متداولة، وهي التي تحتفظ بها المنشأة لأكثر من 12 شهرا، خلال الدورة التشغيلية العادية أو خلال 12 شهرا، مثل النقدية والمدينين الأصول عادة إلى أصول متداولة، وهي التي يتوقع تحويلها إلى نقد أو استهلاكها في تاريخ محدد، وفق المعادلة: الأصول = الالتزامات + حقوق الملكية. وتقسم وتسمى أيضا الميزانية، هي قائمة تعرض ما تملكه المنشأة وما عليها وما يبقى للملاك

قائمة المركز المالي،

المنشأة أن تفي بالتزاماتها، وما نصيب الملاك إن صفيت اليوم بقيمها الدفترية؟ المحللون قائمة المركز المالي مرآة الملاءة، لأنها تجيب عن سؤال: هل تستطيع وإذا زادت الأصول نتيجة أرباح محتجزة، فإن حقوق الملكية تنمو. ولهذا يسمي الالتزامات دون زيادة مقابلة في الأصول المنتجة، فإن حقوق الملكية تتآكل، فإن حقوق الملكية 200000 دولار، وهي الحصة المتبقية للملاك. وإذا زادت أم الملاك. فإذا كانت الأصول 500000 دولار والالتزامات 300000 دولار، التي تسيطر عليها، وفي جهة أخرى ترى من مول هذه الموارد، هل هم الدائنون أنك توقف الزمن لحظة وتنظر إلى المنشأة من الأعلى: ففي جهة ترى كل الموارد ولكي تفهم القائمة، تخيل

لكنها غير سائلة، وقد تكون سائلة لكنها خاسرة، كما رأينا في مثال شركة الأمل. القيمة الدفترية والقيمة السوقية، ولا بين السيولة والربحية، فشركة قد تكون رابحة تقرأ القائمة مع الإيضاحات، وأن تعرف أساس قياس كل فئة، وأن لا تخلط بين علامة قوية أو فريق ماهر أو فرص نمو كبيرة لا تظهر في الدفاتر. ولذلك يجب أن المعتمدة، والتي قد تختلف كثيرا عن القيمة السوقية، خاصة عندما تكون للمنشأة القيمة السوقية للمنشأة. والحقيقة أنها تعرض القيم الدفترية وفق أسس القياس ومن الأخطاء الشائعة أن يظن القارئ أن قائمة المركز المالي تعرض

ثانيا: قائمة الربح أو الخسارة

عن غير معاملات الملاك، لكننا نركز هنا على قائمة الربح أو الخسارة الأساسية. وهي امتداد لقائمة الربح أو الخسارة يعرض التغيرات في حقوق الملكية الناتجة الأجنبية وتغيرات القيمة العادلة لبعض الاستثمارات، في قائمة الدخل الشامل، الشركات الكبيرة قد تظهر بنود الدخل الشامل الآخر، مثل فروق ترجمة العملات

المصروفات الأخرى، مثل الفوائد والضرائب، للوصول إلى صافي الربح. وفي والاستهلاك، للوصول إلى الربح التشغيلي، ثم تضاف الإيرادات الأخرى وتخصم وتكلفة ما بيع، ثم تخصم المصروفات التشغيلية، مثل الإيجارات والأجور والتسويق ثم تخصم تكلفة المبيعات للوصول إلى مجمل الربح، وهو الفرق بين سعر البيع = صافي الربح أو الخسارة. وتبدأ القائمة عادة بإيراد المبيعات أو إيراد الخدمات، وتصل إلى صافي الربح أو صافي الخسارة، وفق المعادلة: الإيرادات - المصروفات أيضا قائمة الدخل، هي قائمة تعرض الإيرادات والمصروفات خلال فترة معينة، **قائمة الربح أو الخسارة**، وتسمى

في تحقيق إيراد فترة معينة يخصم في الفترة نفسها، حتى وإن دفع في فترة أخرى. ومبدأ مقابلة الإيراد بالمصروف المرتبط به، أي أن المصروف الذي ساهم وسنعود إليها في الفصل الثامن، لكن المبدأ العام هنا هو أساس الاستحقاق وهذه الأسئلة يجيب عنها معيار الإيراد IFRS 15 ومعايير أخرى بالتفصيل، على فترات؟ ومتى يعترف بالمصروف؟ هل عند الدفع أم عند استهلاك المنفعة؟ البيع أم عند القبض أم عند التسليم؟ وكيف يقسم الإيراد من عقد طويل الأجل خسارة. لكن البساطة الظاهرة تخفي أحكاما مهمة: فمتى يعترف بالإيراد؟ هل عند إلى الفرق. فإذا كان الإيراد أكبر، فهناك ربح، وإذا كان المصروف أكبر، فهناك خلال السنة في كفة، وكل ما أنفقته لكسب ذلك في كفة أخرى، ثم تنظر ولكي تفهم القائمة، تخيل أنك تجمع كل ما كسبته المنشأة

مصروف غير متكرر. ولذلك يقرأ المحلل القائمة سطرا سطرا، لا رقما واحدا فقط. فوائد ديون مرتفعة، وشركة أخرى قد يكون ربحها التشغيلي قويا لكنها تخسر بسبب الأخرى. فشركة قد يكون مجمل ربحها قويا لكن صافي ربحها ضعيفا بسبب التشغيلية، وصافي الربح يقيس النتيجة النهائية بعد الفوائد والضرائب والبنود

المباشرة فقط، والربح التشغيلي يقيس كفاءة النشاط الأساسي بعد كل المصروفات الربح، والربح التشغيلي، وصافي الربح. فمجمل الربح يقيس كفاءة البيع والتكلفة ومن المهم أن تميز بين ثلاثة مستويات من الربح يخلط بينها كثير من القراء: مجمل

ثالثا: قائمة التدفقات النقدية

بداية الفترة ونهايتها، وهو ما يربط القائمة بقائمة المركز المالي ربطا حسابيا مباشرا. ومجموع صافي التدفقات من الأنشطة الثلاثة يساوي التغير في رصيد النقدية بين إصدار الأسهم والحصول على القروض وسدادها وتوزيع الأرباح وسحب الملاك. الممنوحة للغير. والنشاط **التمويلي** يشمل التدفقات الناتجة عن تمويل المنشأة، مثل عن شراء الأصول طويلة الأجل وبيعها، والاستثمارات في أوراق مالية، والقروض والعاملين والضرائب والفوائد. والنشاط **الاستثماري** يشمل التدفقات الناتجة عن النشاط الرئيسي للمنشأة، مثل المقبوضات من الزبائن والمدفوعات للموردين أنشطة: التشغيلية والاستثمارية والتمويلية. والنشاط **التشغيلي** يشمل التدفقات الناتجة قائمة تعرض حركة النقدية الداخلة والخارجة خلال فترة معينة، مقسمة إلى ثلاثة **قائمة التدفقات النقدية** هي

لأنه يعتمد على حركة نقدية فعلية يمكن التحقق منها من كشوف البنك. مبالغة لكنها تنبه إلى أن التدفق النقدي أصعب في التجميل من الربح المحاسبي، التزاماتها غدا صباحا. ولهذا يقال إن الربح رأي، والنقد حقيقة، وهي مقولة فيها لتعيش: فهي تحتاج إلى الربح لتستمر على المدى الطويل، وتحتاج إلى النقد لتدفع أساس الاستحقاق، والنقد يقيس السيولة الفعلية، والمنشأة تحتاج إلى الاثنين معا بالآجل ولم تحصل ديونها، أو لأنها اشترت آلات باهظة. فالربح يقيس الأداء على وفي مثال آخر قد تربح شركة 100000 دولار لكن نقديتها تنقص، لأنها باعت نتيجتها صفر ربح، لكن نقديتها 53000 دولار، لأنها بدأت برأس مال كبير.

ولكي تفهم أهمية هذه القائمة، عد إلى مثال شركة الأمل: فقد كانت

شيوعا في الممارسة، مع شرح كل تعديل خطوة خطوة حتى لا يبقى فيها غموض. الإعداد من الدفاتر. وفي مثالنا الثاني سنستخدم الطريقة غير المباشرة لأنها الأكثر أوضح، لكن كثيرا من الشركات تستخدم الطريقة غير المباشرة لأنها أسهل في التدفق التشغيلي. ويفضل معيار المحاسبة الدولي IAS 7 الطريقة المباشرة لأنها في رأس المال العامل، مثل المدينين والمخزون والدائنين، للوصول إلى صافي التي تبدأ بصافي الربح ثم تعدله بالبنود غير النقدية، مثل الاستهلاك، وبالتغيرات المقبوضات والمدفوعات النقدية الرئيسية سطرا سطرا، والطريقة غير المباشرة، قائمة التدفقات النقدية بطريقتين للنشاط التشغيلي: الطريقة المباشرة، التي تعرض وتعد

رابعا: قائمة التغيرات في حقوق الملكية

المالي، وتفصل بين ما جاء من الملاك وما جاء من النشاط وما خرج إلى الملاك. المالي، لأنها تنقل صافي الربح من قائمة الدخل إلى حقوق الملكية في المركز حقوق ملكية. وهذه القائمة هي الجسر الذي يربط قائمة الدخل بقائمة المركز 100000 دولار رأس مال + 40000 دولار أرباح محتجزة = 140000 دولار ربحا 30000 دولار، ووزعت 10000 دولار، فإن الرصيد الختامي سيكون بدأت السنة برأس مال 100000 دولار وأرباح محتجزة 20000 دولار، وحققت والدخل الشامل الآخر، والتوزيعات والمسحوبات، وأي تعديلات أخرى. فإذا أثر كل سبب من أسباب التغير: مساهمات الملاك، وصافي الربح أو الخسارة، الملكية خلال فترة معينة، من الرصيد الافتتاحي إلى الرصيد الختامي، موضحة **قائمة التغيرات في حقوق الملكية** هي قائمة تعرض حركة حقوق

قائمة المركز المالي وحدها، بل قائمة التغيرات التي تروي حركة الملكية كاملة. فزادت رأس المال؟ وكل هذه الأسئلة لا تجيب عنها قائمة الدخل وحدها، ولا تشتري أسهمها من السوق فتنقص حقوق الملكية؟ وهل أصدرت أسهما جديدة أيضا سياسة التوزيعات: هل توزع الشركة كل أرباحها أم تحتجز جزءا للنمو؟ وهل تحتاج إلى ضخ أموال جديدة. وقائمة التغيرات تكشف هذه القصة، وتكشف المركز المالي، لكن القصة مختلفة تماما: فالأولى تمول نفسها من نشاطها، والثانية المحتجزة، والأخرى نمت بمساهمات جديدة من الملاك. فالصورة واحدة في مالي لشركتين لهما حقوق ملكية متساوية، لكن إحداهما نمت حقوقها بالأرباح ولكي تفهم أهميتها، تخيل أنك تنظر إلى قائمة مركز

كيف ترتبط القوائم الأربع؟

لم يبع بعد، وزيادة الدائنين تعني أن جزءا من المصروفات لم يدفع نقدا بعد. من إيراد الدخل لم يقبض نقدا بعد، وزيادة المخزون تعني أن جزءا من المشتريات في الدخل والتدفقات، مثل أن زيادة المدينين في المركز المالي تعني أن جزءا الرابع هو أن الأصول والالتزامات في المركز المالي تتغير نتيجة العمليات التي تظهر يطابق الفرق بين رصيد النقدية الافتتاحي والختامي في قائمة المركز المالي. والرابط المعادلة. والرابط الثالث هو أن التغير في رصيد النقدية من قائمة التدفقات النقدية لحقوق الملكية من قائمة التغيرات يظهر في قائمة المركز المالي، فيحقق توازن إن كان ربحا، أو ينقصها إن كان خسارة. والرابط الثاني هو أن الرصيد الختامي قائمة الدخل ينتقل إلى قائمة التغيرات في حقوق الملكية، فيزيد الأرباح المحتجزة تلخيص روابطها في أربع روابط رئيسية. فالرابط الأول هو أن صافي الربح من أربع تقارير مستقلة، بل منظومة واحدة تتغذى أرقامها من بعضها بعضا، ويمكن إن القوائم الأربع ليست



شكل 2: الدورة المحاسبية من الحدث إلى القوائم

وكل رقم في القوائم يجب أن يكون له أثر يمكن تتبعه حتى مستنده الأصلي. وكشوف البنك ومحاضر الجرد. فالمحاسبة نظام أدلة، لا نظام تخمين، وحده، ولماذا يحتاج المحاسب إلى كل المستندات: الفواتير والعقود والإيصالات هذا التسلسل يفهم لماذا لا يمكن إعداد قائمة دخل صحيحة من كشف بنكي ولا قيد دون تحليل، ولا ثقة في القائمة دون ميزان مراجعة وتسويات. ومن يفهم يلخص الدورة المحاسبية كلها في ست خطوات متتابعة. فلا قائمة مالية دون قيد، إن المخطط السابق

الإيضاحات المرفقة: نصف القوائم

دائما، خاصة عندما يكون هناك تقدير مهم أو تغيير في السياسة أو بند غير عادي. بنيت عليها، ولا ما هي المخاطر التي تحيط بها. ولذلك يجب أن تقرأ الإيضاحات فهو يعرف النتيجة لكنه لا يعرف كيف وصلت إليها، ولا ما هي الافتراضات التي والقارئ الذي يقرأ القوائم دون إيضاحاتها كمن يقرأ عناوين كتاب دون فصوله: والأحداث اللاحقة والمعاملات مع الأطراف ذات العلاقة والمخاطر المالية. الأصول الثابتة والمدينين والقروض والضرائب، ومعلومات عن الالتزامات المحتملة وطريقة الاستهلاك وطريقة تقييم المخزون، وتفاصيل لكل بند مهم، مثل تحليل الإيضاحات عادة ملخصا للسياسات المحاسبية المهمة، مثل أساس الإعداد وهي شروح وتفاصيل تكمل القوائم وتفسرها، وتعد جزءا لا يتجزأ منها. وتتضمن إلى جانب القوائم الأربع، توجد **الإيضاحات المرفقة بالقوائم المالية،**

مثال عملي 2: إعداد القوائم الأربع كاملة لشركة صغيرة

السيناريو والبيانات

سنعرض الضريبة في هذا المثال بمبلغ افتراضي واضح، لا كنسبة عامة ملزمة. وتختلف المعدلات الضريبية بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع، ولذلك توضيحي ومبسط لأغراض التعليم، وكل أرقامه افتراضية، ولا يمثل شركة حقيقية. هذا المثال الثاني

الشخصي. وعاشرا، سددت الشركة 5000 دولار من أصل القرض خلال السنة. السنة، فهي التزام مستحق. وتاسعا، سحبت سارة 10000 دولار نقدا لاستعمالها الضريبة الافتراضية المستحقة على ربح السنة 6000 دولار، لم تدفع بعد في نهاية المستحقة على القرض خلال السنة 3000 دولار، دفعت نقدا. وثامنا، بلغت خلال السنة 4000 دولار، وهو مصروف غير نقدي. وسابعا، بلغت الفوائد

ما قيمته 3000 دولار في نهاية السنة. وسادسا، بلغ استهلاك الأثاث والمعدات دولار، استهلكت منها خلال السنة ما قيمته 12000 دولار، وبقي في المخزون تشمل إيجارات وأجورا وتسويقا. وخامسا، اشترت مواد ومستلزمات بمبلغ 15000 بالآجل على الزبائن. ورابعا، دفعت مصروفات تشغيلية نقدا بمبلغ 45000 دولار، بمبلغ 120000 دولار، قبضت منها 100000 دولار نقدا، والباقي 20000 دولار دولار أودع في البنك، يسدد على ثلاث سنوات. وثالثا، قدمت خدمات للزبائن بمبلغ 20000 دولار نقدا. وثانيا، حصلت على قرض مصرفي بمبلغ 30000 للوضوح لا بالضرورة بالترتيب الزمني الدقيق: أولا، اشترت أثاثا ومعدات مكتبية قدره 80000 دولار أودعته في البنك. وخلال السنة حدثت العمليات الآتية، مرتبة أسست سارة شركة النور للخدمات في 1 يناير، برأس مال نقدي

الخطوة الأولى: قائمة الربح أو الخسارة

دولار، يكون صافي الربح هو 56000 دولار - 6000 دولار = 50000 دولار. دولار - 64000 دولار = 56000 دولار. وبعد خصم الضريبة الافتراضية 6000 4000 دولار + 3000 دولار = 64000 دولار. والربح قبل الضريبة هو 120000 دولار. فمجموع المصروفات قبل الضريبة هو 45000 دولار + 12000 دولار + المستهلكة 12000 دولار، زائد الاستهلاك 4000 دولار، زائد الفوائد 3000 والمصروفات هي: المصروفات التشغيلية النقدية 45000 دولار، زائد تكلفة المواد دولار كاملا، لأنه تحقق بتقديم الخدمة، سواء قبض نقدا أم بقي بالآجل. على أساس الاستحقاق، لا على أساس النقد فقط. فإيراد الخدمات هو 120000 نبدأ بحساب الإيراد والمصروفات

المحاسبة على أساس الاستحقاق، ومن يفهمها يفهم لماذا يختلف الربح عن النقد. توزيع على المالكة ينقص حقوق الملكية مباشرة. وهذه التمييزات الأربعة هي قلب

ولاحظ أننا لم نخصم المسحوبات، وهي 10000 دولار، لأنها ليست مصروفا، بل دولار، لأنه ليس مصروفا، بل نقص في التزام ونقص في نقدية، ولا يؤثر في الربح. قادمة، وتكلفته توزع عليها. ولاحظ أننا لم نخصم سداد أصل القرض، وهو 5000 بل خصمنا استهلاك السنة فقط، وهو 4000 دولار، لأن الأثاث سيخدم سنوات لا مصروفا. ولاحظ أيضا أننا لم نخصم شراء الأثاث كاملا، وهو 20000 دولار، فقط، وهو 12000 دولار، لأن الباقي 3000 دولار ما زال مخزونا أصلا، أننا لم نخصم شراء المواد كاملا، وهو 15000 دولار، بل خصمنا المستهلك ولاحظ

لم تتحقق منه مرتين، وأن المراجعة الذاتية جزء من العمل المحاسبي لا ترف بعده. التصحيح مقصودا ليعلمك درسا عمليا: أن تعيد الحساب دائما، وأن لا تثق في رقم خصم الضريبة 6000 دولار يصبح صافي الربح 50000 دولار. وقد تركنا هذا لا 65000 دولار، وبعد خصم الفوائد 3000 دولار يصبح 56000 دولار، وبعد جمع الربح التشغيلي، والصحيح أن الربح التشغيلي قبل الفوائد هو 59000 دولار، هو 56000 دولار، وهو مطابق للحساب الأول. والخطأ في السطر السابق كان في دولار. و59000 دولار - 3000 دولار = 56000 دولار. إذن الربح قبل الضريبة - 12000 دولار = 63000 دولار. و63000 دولار - 4000 دولار = 59000 بعناية: 120000 دولار - 45000 دولار = 75000 دولار. و75000 دولار دولار قبل الضريبة، والحساب التفصيلي الآن يجب أن يطابقه. فلنعد الحساب قبل الضريبة 62000 دولار؟ توقف هنا وانتبه: فالحساب السابق أعطى 56000 الربح التشغيلي 65000 دولار، ناقصا مصروف الفوائد 3000 دولار، فيكون الربح تكلفة المواد المستهلكة 12000 دولار، ناقصا الاستهلاك 4000 دولار، فيكون الخدمات 120000 دولار، ناقصا المصروفات التشغيلية 45000 دولار، ناقصا

فتكون قائمة الربح أو الخسارة عن السنة المنتهية في 31 ديسمبر كالآتي: إيراد

الخطوة الثانية: قائمة التغيرات في حقوق الملكية

دولار. وهذه هي النقطة التي ستنتقل إلى قائمة المركز المالي، فلا تنسها. رأس المال 80000 دولار + الأرباح المحتجزة 40000 دولار = 120000 إضافية من المالكة ولا أي توزيع آخر. فتكون حقوق الملكية في نهاية السنة: دولار من الأرباح المحتجزة، فأصبحت 40000 دولار. ولم يحدث أي مساهمة الأرباح المحتجزة، فأصبحت 50000 دولار. ثم خصمت المسحوبات 10000 لأن الشركة تأسست في بداية السنة. ثم أضيف صافي الربح 50000 دولار إلى بدأت حقوق الملكية برأس مال 80000 دولار وأرباح محتجزة 0 دولار،

الخطوة الثالثة: قائمة المركز المالي

فيكون رصيد النقدية 210000 دولار - 98000 دولار = 112000 دولار. + 3000 دولار + 10000 دولار + 5000 دولار = 98000 دولار مدفوعات، دولار مقبوضات، ناقص 20000 دولار + 45000 دولار + 15000 دولار فالمجموع هو 80000 دولار + 30000 دولار + 100000 دولار = 210000 ناقص المسحوبات 10000 دولار، ناقص سداد أصل القرض 5000 دولار. دولار، ناقص شراء المواد 15000 دولار، ناقص الفوائد المدفوعة 3000 دولار، دولار، ناقص شراء الأثاث 20000 دولار، ناقص المصروفات التشغيلية 45000 دولار، زائد القرض 30000 دولار، زائد المقبوضات من الزبائن 100000 ديسمبر. فالنقدية بالبنك تحسب من حركة النقد كلها: بدأت برأس المال 80000 نحسب الآن أرصدة الأصول والالتزامات في 31

+ المخزون 3000 دولار + صافي الأثاث 16000 دولار = 151000 دولار. دولار. فمجموع الأصول هو النقدية 112000 دولار + المدينون 20000 دولار ناقصا الاستهلاك المتراكم 4000 دولار يساوي صافي القيمة الدفترية 16000

رصيده 3000 دولار، كما ذكرنا. والأثاث والمعدات بالتكلفة 20000 دولار ناقص المقبوض 100000 دولار يساوي 20000 دولار. والمخزون من المواد والمدينون، أي الزبائن، رصيدهم هو 20000 دولار، لأن الإيراد 120000 دولار

الأصول تماما، 151000 دولار. فالمعادلة متوازنة، والقائمة صحيحة حسابيا. هو 31000 دولار + 120000 دولار = 151000 دولار، وهو يساوي مجموع الملكية كما حسبنا هي 120000 دولار. فمجموع الالتزامات وحقوق الملكية الالتزامات هو 25000 دولار + 6000 دولار = 31000 دولار. وحقوق 25000 دولار، زائد الضريبة المستحقة غير المدفوعة 6000 دولار. فمجموع القرض المصرفي، الذي بدأ بمبلغ 30000 دولار وسدد منه 5000 دولار، فيبقى أما الالتزامات فهي:

المجموع 120000 دولار. ومجموع الالتزامات وحقوق الملكية 151000 دولار. الملكية: رأس المال 80000 دولار، الأرباح المحتجزة 40000 دولار، فيكون أبقيناه كله غير متداول للوضوح، وفي الواقع يجب فصل الجزء المتداول. وحقوق منه قد يكون مستحقا خلال السنة التالية بحسب جدول السداد، وفي مثالنا المبسط والالتزامات غير المتداولة: القرض المصرفي 25000 دولار، مع ملاحظة أن جزءا الأصول 151000 دولار. والالتزامات المتداولة: الضريبة المستحقة 6000 دولار. والأصول غير المتداولة: الأثاث والمعدات بالصافي 16000 دولار. فيكون مجموع دولار، المخزون 3000 دولار، فيكون مجموع المتداولة 135000 دولار. 31 ديسمبر كالآتي: الأصول المتداولة: النقدية 112000 دولار، المدينون 20000 وتكون قائمة المركز المالي في

الخطوة الرابعة: قائمة التدفقات النقدية

نقدا بعد، فنضيف 6000 دولار، فيصبح صافي التدفق التشغيلي 37000 دولار. زادت بمبلغ 6000 دولار، أي أن مصروفا خصم من الربح دون أن يدفع بعد، فنخصم 3000 دولار، فيصبح المجموع 31000 دولار. والضريبة المستحقة زاد بمبلغ 3000 دولار، أي أن الشركة أنفقت نقدا على مواد لم تستهلك يقبض نقدا، فنخصم 20000 دولار، فيصبح المجموع 34000 دولار. والمخزون المال العامل: فالمدينون زادوا بمبلغ 20000 دولار، أي أن جزءا من الإيراد لم دون أن تخرج نقدا، فيصبح المجموع 54000 دولار. ثم نعدل بالتغيرات في رأس المصروفات غير النقدية، وهي الاستهلاك 4000 دولار، لأنها خصمت من الربح النقدية بالطريقة غير المباشرة، بدءا بصافي الربح 50000 دولار. ثم نضيف نعد الآن قائمة التدفقات

صحة الحسابين، ويجب أن يتحقق دائما، فإن اختلفا فهناك خطأ يجب البحث عنه. 37000 دولار، وهو مطابق تماما. وهذا التطابق ليس مصادفة، بل برهان على المواد المدفوعة 15000 دولار، ناقص الفوائد المدفوعة 3000 دولار، يساوي دولار، ناقص المصروفات التشغيلية المدفوعة 45000 دولار، ناقص شراء التحقق من هذا الرقم بالطريقة المباشرة أيضا: فالمقبوضات من الزبائن 100000 ويمكن

النقدية المحسوب من حركة النقد كلها، وهو 112000 دولار. فأين الخطأ؟ الختامي 32000 دولار؟ توقف هنا مرة أخرى، لأن هذا الرقم لا يطابق رصيد الافتتاحي 0 دولار لأن الشركة تأسست في بداية السنة، فيكون رصيد النقدية زائد التدفق التمويلي 15000 دولار، يساوي 32000 دولار. وكان رصيد النقدية هو التدفق التشغيلي 37000 دولار، ناقص التدفق الاستثماري 20000 دولار، فيكون صافي التدفق التمويلي 15000 دولار داخل. فصافي التغير في النقدية

ناقص سداد أصل القرض 5000 دولار، ناقص المسحوبات 10000 دولار، بمبلغ 20000 دولار. وأما التدفق التمويلي فهو القرض المحصل 30000 دولار، أما التدفق الاستثماري فهو شراء الأثاث بمبلغ 20000 دولار، أي تدفق خارج

التدفقات يساوي التغير الفعلي في النقدية، وأن لا تعتمد رقما واحدا دون مطابقة. رأس المال الافتتاحي أو القرض، والدرس هو أن تتحقق دائما من أن مجموع والتصحيح مقصودين أيضا، لأن أشهر أخطاء المبتدئين في قائمة التدفقات هو نسيان = 112000 دولار، وهو مطابق تماما لرصيد النقدية الختامي. وقد تركنا هذا الخطأ فيكون مجموع التدفقات: 37000 دولار - 20000 دولار + 95000 دولار - سداد القرض 5000 دولار - المسحوبات 10000 دولار = 95000 دولار. فالتدفق التمويلي الصحيح هو: رأس المال 80000 دولار + القرض 30000 دولار دولار، وهو رأس المال النقدي بالضبط، الذي نسينا إضافته إلى التدفق التمويلي. دولار = 32000 دولار، وهو لا يساوي 112000 دولار. فالفرق هو 80000 التشغيلي 37000 دولار + الاستثماري سالب 20000 دولار + التمويلي 15000 112000 دولار. فهل يساوي مجموع التدفقات الثلاثة 112000 دولار؟ فلنجمع: الختامية 112000 دولار ناقص النقدية الافتتاحية 0 دولار يساوي تغيرا قدره أيضا رأس المال والقرض. فلنعد حساب صافي التغير بطريقة أخرى: فالنقدية دولار هي جزء من التدفق التشغيلي، لكن النقدية الختامية 112000 دولار تتضمن دولار ليس تدفقا تشغيليا بل تمويليا، وأن المقبوضات من الزبائن 100000 بدأ من صافي الربح، لكنه لم يأخذ في الاعتبار أن رأس المال الافتتاحي 80000 إن الخطأ يكمن في أن التدفق التشغيلي المحسوب بالطريقة غير المباشرة

والقارئ الذي يجمع القوائم الأربع يرى القصة كاملة، لا رقما واحدا معزولا. في أثاث، ومولت نفسها برأس مال وقرض، وانتهت بنقدية قوية 112000 دولار.

50000 دولار، وولدت نقدا تشغيليا 37000 دولار، واستثمرت 20000 دولار والنقدية الختامية 112000 دولار. وهذه القائمة تكمل الصورة: فالشركة ربحت دولار، وصافي الزيادة في النقدية 112000 دولار، والنقدية الافتتاحية 0 دولار، الاستثماري الصافي سالب 20000 دولار، والتدفق التمويلي الصافي 95000 قائمة التدفقات النقدية كاملة: التدفق التشغيلي الصافي 37000 دولار، والتدفق وهكذا تكون

المعايير الدولية والأمريكية: IFRS و US GAAP

لماذا يوجد إطاران؟

ولا يزال على المحاسب أن يعرف أي إطار يطبق على منشأته، وأن لا يخلط بينهما. مثل الإيراد والإيجارات والأدوات المالية، لكنه لم يصل إلى توحيد كامل، أكثر. ويجري منذ سنوات مشروع تقارب بين الإطارين، حقق تقدما في موضوعات الأمريكية تميل إلى القواعد التفصيلية والإرشادات الصناعية الكثيرة، مع استثناءات إلى المبادئ العامة والاحكام المهنية، مع إرشادات أقل تفصيلا، بينما المبادئ إلى معلومات مفيدة وصادقة، بل في الفلسفة والتفاصيل: فالمعايير الدولية تميل وتطبق في الولايات المتحدة. والفرق بينهما ليس في الهدف، فكلاهما يهدف المتحدة US GAAP، التي يصدرها مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي، وتطبق في أكثر من 140 دولة، والمبادئ المحاسبية المقبولة عموما في الولايات الدولية لإعداد التقارير المالية IFRS، التي يصدرها مجلس معايير المحاسبة الدولية، يوجد في العالم إطاران رئيسيان للإبلاغ المالي: المعايير

المحلل الشركات على أساس واحد، أو أن يعدل الفروق الجوهرية قبل المقارنة. وفق US GAAP، ولذلك يجب أن يذكر في القوائم أي إطار طبق، وأن يقارن اقتصاديا قد تظهران أرباحا مختلفة قليلا إن أعدت إحداهما وفق IFRS والأخرى

ذات العلاقة تختلف في مداها. وهذه الفروق تعني أن الشركتين المتطابقتين يختلف في التفاصيل، وأن متطلبات الإفصاح عن القطاعات والأطراف ومحظورة في المعايير الدولية. وأن عرض قائمة الدخل وتقسيم المصروفات أولا لتقييم المخزون، المعروفة باسم LIFO، مسموح بها في المبادئ الأمريكية لا تسمح بذلك عموما وتتمسك بالتكلفة التاريخية. وأن طريقة الوارد أخيرا صادر الحالات بإعادة تقييم الأصول الثابتة إلى القيمة العادلة، بينما المبادئ الأمريكية ومن الفروق العملية المعروفة أن المعايير الدولية تسمح في بعض

جدول مقارنة موجز بين الإطارين

US GAAP	IFRS	البند
المحاسبة المالية الأمريكي مجلس معايير	معايير المحاسبة الدولية مجلس	الجهة المصدرة
تفصيلية وإرشادات كثيرة قواعد	مبادئ عامة وحكم مهني	الفلسفة العامة
غير مسموح بها عموما	مسموح بها بشروط	إعادة تقييم الأصول الثابتة
مسموح بها	محظورة	طريقة LIFO للمخزون
الولايات المتحدة أساسا	أكثر من 140 دولة	الانتشار

و 16 IFRS، في الفصل الثامن، حيث ندرس تطبيقها المتقدم خطوة خطوة. لأن المعايير تتطور باستمرار. وسنعود إلى معايير محددة، مثل 9 IFRS و 15 IFRS يفهم الإطار الآخر فهما كافيا لقراءة قوائم الشركات الأجنبية، وأن يتابع التغيرات سياقه القانوني والسوقي، وأن المحاسب المحترف يجب أن يتقن إطار بلده، وأن ولا يعني هذا الجدول أن أحد الإطارين أفضل مطلقا، بل يعني أن لكل إطار

أخلاقيات المحاسبة وحدود القوائم المالية

لماذا الأخلاق جزء من المحاسبة؟

والسلوك المهني، أي الالتزام بالقوانين والمعايير وتجنب ما يسيء إلى سمعة المهنة. والسرية، أي حماية معلومات العميل وعدم إفشائها دون إذن أو واجب قانوني؛ المهنية والعناية الواجبة، أي الحفاظ على المعرفة والمهارة وبذل الجهد اللازم؛ والموضوعية، أي عدم الانحياز وعدم الخضوع لضغط يفسد الحكم؛ والكفاءة على قواعد أخلاقية صارمة، أشهرها النزاهة، أي الصدق والاستقامة في كل تعامل؛ وقد يتسبب في خسائر حقيقية لأشخاص أبرياء. ولذلك تقوم مهنة المحاسبة قياس تجمل الربح دون مبرر، فإنه يضلل المستثمر والمقرض والجهة الضريبية، يعدها والطريقة التي يعرضها بها. فإذا بالغ في الإيراد أو أخفى التزاما أو اختار طريقة فالمحاسب يملك سلطة التأثير في قرارات الناس بأموالهم، من خلال الأرقام التي أن المحاسبة علم أرقام محايد، لا علاقة له بالأخلاق. والحقيقة عكس ذلك تماما: قد يظن القارئ

الحوكمة والرقابة الداخلية في الفصل الثاني، حيث ندرس إطار COSO بالتفصيل. لا تبنى بالأرقام وحدها، بل بالأخلاق والرقابة والمراجعة المستقلة معا. وسنعود إلى كانت قوائمها تبدو قوية ثم تبين أنها مبنية على تضليل، وكان الدرس أن الثقة الصحيحة إن لم تعالج. وقد شهد العالم فضائح محاسبية كبرى، مثل انهيار شركات حكمه وأدلته، وأن يطلب المشورة عند الشك، وأن يبلغ عن المخالفة عبر القنوات يرفض إخفاء التزام محتمل جوهري، وأن يفصح عن تضارب المصالح، وأن يوثق يرفض طلب الإدارة بتأجيل مصروف إلى السنة التالية لتجميل الربح الحالي، وأن ومن التطبيقات العملية لهذه القواعد أن المحاسب يجب أن

حدود القوائم المالية التي يجب أن يعرفها القارئ

السوق والائتمان والسيولة والتشغيل، بل تحتاج إلى إفصاحات وإلى تحليل خارجي. مع مراعاة سياساتها. وسادسا، القوائم لا تعرض وحدها كل المخاطر، مثل مخاطر المحاسبية، مثل طريقة الاستهلاك وطريقة المخزون، ولذلك يجب مقارنة الشركات على التنبؤ، فهي لا تضمن المستقبل. وخامسا، القوائم قد تتأثر باختيار السياسات رغم أهميتها الاقتصادية. ورابعا، القوائم تصف الماضي أساسا، حتى وإن ساعدت الموارد غير القابلة للقياس الموضوعي بالنقود، مثل مهارة العاملين وسمعة العلامة، وهذه التقديرات قد تتغير عندما تتوافر معلومات جديدة. وثالثا، القوائم تستبعد التقديرات والأحكام، مثل مخصص الديون والاستهلاك والالتزامات المحتملة، كثير من البنود، فلا تعكس القيمة السوقية الحالية دائما. وثانيا، القوائم تعتمد على لا يطلب منها ما لا تستطيع تقديمه. فأولا، القوائم تعتمد على التكلفة التاريخية في رغم أهميتها، فإن للقوائم المالية حدودا يجب أن يعرفها كل قارئ حتى

الخريطة ليست هي الأرض نفسها، والمسافر الذكي يستخدم الخريطة مع عينيه معا. ولا يكتفي برقم واحد. فالمحاسبة تقدم خريطة موثوقة للواقع الاقتصادي، لكن القطاع، ويقارن عبر السنوات وبين المنافسين، ويسأل عن الافتراضات والتقديرات، فيقرأ تقرير الإدارة، وتقرير المراجع، والإيضاحات، وأخبار السوق، وتحليلات أن القوائم عديمة الفائدة، بل تعني أن القارئ الذكي يستخدمها مع مصادر أخرى: ولا تعني هذه الحدود

خلاصة الفصل: ما الذي يجب أن يبقى معك؟

الالتزام وما الإيراد وما المصروف، وكيف يتوازن القيد، وكيف تترابط القوائم. إلى التدقيق إلى التقييم، لأن كل فصل لاحق يفترض أنك تعرف ما الأصل وما يملك الأساس الذي ستبنى عليه كل الفصول التالية، من الحوكمة إلى الضرائب إلى قوائم موحدة موثوقة وفق IFRS أو US GAAP. ومن يفهم هذه المنظومة

داخليين يحتاجون إلى تفاصيل إدارية سريعة، ومستخدمين خارجيين يحتاجون الاقتصادية والدورية ووحدة القياس النقدي. ويخدم هذا النظام مستخدمين والتحقق، في الوقت المناسب، ومفهومة، على أساس فرضيات الاستمرارية والوحدة ويحكم هذا كله إطار مفاهيمي يطلب معلومات ملائمة وصادقة، قابلة للمقارنة فترة، وقائمة تدفقات تصف حركة النقد، وقائمة تغيرات تصف حركة الملكية. مركز مالي يصف الوضع في تاريخ محدد، وقائمة دخل تصف الأداء خلال إلى دفاتر، وتلخص في ميزان مراجعة، وتعدل بتسويات، وتنتهي بأربع قوائم متكاملة: سجل أرقام منعزل. فهي تبدأ بحدث اقتصادي، وتمر بقيد مزدوج متوازن، وترحل من هذا الفصل بفكرة واحدة، فلتكن أن المحاسبة نظام معلومات يخدم القرار، لا إذا خرجت

الإدارة والتدقيق الداخلي في حماية الثقة التي هي رأس مال التقارير المالية كله. وكيف تصمم الرقابة الداخلية، وكيف تعمل الحوكمة المالية، وما دور مجلس إلى الحماية: فبعد أن عرفنا كيف تعد القوائم، سنسأل كيف نضمن أنها لا تزور، وفي الفصل التالي سننتقل من الإعداد

التسويات المحاسبية: لماذا لا تكفي القيود اليومية وحدها؟

الفكرة بلغة بسيطة

والأصول والالتزامات تعبر عن الفترة الصحيحة على أساس الاستحقاق. **تسويات**، أي قيود تعديلية تجرى في نهاية الفترة لضمان أن الإيرادات والمصروفات استهلاك يخص السنة، حتى وإن لم يدفع نقدا في السنة نفسها. وهذه كلها مستحقا. وإذا استخدمت آلة خلال السنة، فإن جزءا من تكلفتها يصبح مصروف أن يثبت في ديسمبر، لأنه تحقق فيها، ويظهر المقابل ذمة على الزبون تسمى إيرادا شركة خدمة في ديسمبر ولم تصدر فاتورتها إلا في يناير، فإن إيراد ديسمبر يجب

والباقي أصل يسمى مصروفا مدفوعا مقدما، يستهلك شهرا بعد شهر. وإذا قدمت شركة إيجار سنة كاملة مقدما في يناير، فإن مصروف يناير هو شهر واحد فقط، أن تكون لها فاتورة بعد، أو تكون لها فاتورة مقدمة تخص فترات قادمة. فإذا دفعت وصلت فعلا. لكن الواقع أن كثيرا من الإيرادات والمصروفات تخص الفترة دون قد يظن المبتدئ أن المحاسبة تنتهي بتسجيل الفواتير والإيصالات التي

وهي تسويات توزع التكلفة أو تقدر الخسارة المحتملة دون حركة نقدية مباشرة. وإلى هذه الأنواع الأربعة يضاف الاستهلاك وتسوية المخزون ومخصص الديون، أولا ثم سيقبض النقد لاحقا، فيزيد الإيراد ويزيد الأصل، وهو الذمة على الزبون. الرابع هو الإيراد المستحق، مثل خدمة قدمت ولم تقبض بعد، حيث تحقق الإيراد المنفعة أولا ثم سيدفع النقد لاحقا، فيزيد المصروف ويزيد الالتزام. والنوع المستحق، مثل الأجور المستحقة عن أيام عمل لم تدفع بعد، حيث استهلكت المقبوض مقدما، ويزيد الإيراد بقدر الخدمة المقدمة. والنوع الثالث هو المصروف بعد، حيث قبض النقد أولا ثم تحقق الإيراد لاحقا، فينقص الالتزام، وهو الإيراد الثاني هو الإيراد المقبوض مقدما، مثل اشتراكات مقبوضة عن خدمات لم تقدم فينقص الأصل المدفوع مقدما ويزيد المصروف بقدر المنفعة المستهلكة. والنوع والتأمين المدفوعين مقدما، حيث دفع النقد أولا ثم استهلكت المنفعة لاحقا، إذا ربطتها بالزمن والنقد. فالنوع الأول هو المصروف المدفوع مقدما، مثل الإيجار وتنقسم التسويات إلى أربعة أنواع رئيسية يسهل حفظها

سنة كاملة في شهر واحد، أو أن يختفي إيراد تحقق فعلا لمجرد تأخر الفاتورة. المثال يوضح أن التسوية ليست ترفا محاسبيا، بل هي التي تمنع أن يظهر مصروف في المركز المالي أصل مدفوع مقدما بمبلغ 3000 دولار يخص ديسمبر. وهذا مصروف الإيجار 6000 دولار، دائن مصروف مدفوع مقدما 6000 دولار، ويبقى

حتى ذلك التاريخ هو شهران فقط، أي 6000 دولار، فيكون قيد التسوية: مدين 9000 دولار. أما إذا كانت السنة المالية تنتهي في 30 نوفمبر، فإن المستهلك قيد التسوية: مدين مصروف الإيجار 9000 دولار، دائن مصروف مدفوع مقدما بعد انقضاء ثلاثة أشهر، يكون الإيجار المستهلك كاملا، أي 9000 دولار، فيسجل مدفوع مقدما 9000 دولار، دائن النقدية 9000 دولار. وفي 31 ديسمبر، ونوفمبر وديسمبر، بمبلغ 9000 دولار. فعند الدفع يسجل القيد: مدين مصروف خذ مثالا بسيطا: دفعت شركة في 1 أكتوبر إيجارا مقدما عن ثلاثة أشهر، أكتوبر ولكي ترى أثر التسوية،

قاعدة الإقفال: لماذا تصفر الإيرادات كل سنة؟

هي الذاكرة التراكمية للمنشأة، بينما تتجدد قائمة الدخل كل فترة كصفحة بيضاء. إيرادات السنوات السابقة في قائمة الدخل الجديدة، ولماذا تبقى الأرباح المحتجزة وأن يطابق أرصدة المركز المالي الختامي. ومن يفهم الإقفال يفهم لماذا لا تتراكم مراجعة بعد الإقفال، يتضمن الحسابات الدائمة فقط، ويجب أن يتوازن أيضا، فلا تقفل، بل ترحل أرصدتها إلى الفترة التالية. ولهذا يعد بعد الإقفال ميزان حقوق الملكية. أما الحسابات الدائمة، أي الأصول والالتزامات وحقوق الملكية، المحتجزة أو رأس المال بحسب الشكل القانوني. والمسحوبات تقفل أيضا في فيه بجعلها دائنة، وصافي ملخص الدخل، وهو الربح أو الخسارة، يقفل في الأرباح فالإيرادات تقفل في حساب ملخص الدخل بجعلها مدينة، والمصروفات تقفل في حسابات دائمة، بحيث تبدأ الفترة التالية بأرصدة صفرية في الحسابات المؤقتة. وهي قيود تقفل الحسابات المؤقتة، أي الإيرادات والمصروفات والمسحوبات، بعد إعداد القوائم المالية، تجرى **قيود الإقفال**،

قراءة القوائم المالية بعين المحلل: نسب مبسطة

من الرقم إلى المعنى

في الفصل السابع، حتى لا نثقل هذا الفصل التأسيسي بما يخص فصلا لاحقا. الرقم وحده. وسنقدم هنا ثلاث نسب مبسطة فقط، كمقدمة للتحليل المتقدم الأولى **النسب المالية**، وهي مقارنات بين رقمين من القوائم تعطي معنى لا يعطيه عند رقم الربح، بل يسأل عن جودته واستدامته ومخاطره. ومن أدوات القراءة إعداد القوائم مهارة، وقراءتها مهارة أخرى لا تقل أهمية. فالقارئ الجيد لا يتوقف إن

على الدين، يعني أن معظم الأصول ممولة من الملاك والأرباح، لا من الدائنين. دولار / 151000 دولار = 0.2053، أي 20.53 بالمئة، وهو اعتماد منخفض على مجموع الأصول، وتقيس اعتماد المنشأة على الدين. ففي مثال النور: 31000 في سياقها لا بمعزل عنه. وثالثا: **نسبة المديونية**، وهي مجموع الالتزامات مقسوما لكنها في الواقع قد تشير أيضا إلى أموال معطلة لا تستثمر، ولذلك يجب تفسير النسبة دولار = 22.5 مرة، وهي نسبة مرتفعة جدا تعكس سيولة قوية في المثال المبسط، 6000 دولار، كما في مثال النور، فإن النسبة هي 135000 دولار / 6000 الأجل. فإذا كانت الأصول المتداولة 135000 دولار والالتزامات المتداولة مقسومة على الالتزامات المتداولة، وتقيس القدرة على سداد الالتزامات قصيرة تختلف جذريا بين الصناعات. وثانيا: **نسبة التداول**، وهي الأصول المتداولة منخفضة، ولا يعني أن كل الشركات يجب أن تحقق هذا الهامش، لأن الهوامش أي 41.67 بالمئة، وهو هامش مرتفع يعكس أن مثالنا خدمي بتكاليف مباشرة مثال شركة النور، فإن الهامش هو 50000 دولار / 120000 دولار = 0.4167، إيراد. فإذا كان الإيراد 120000 دولار وصافي الربح 50000 دولار، كما في على الإيراد، وتقيس كم دولارا من الربح تحققه المنشأة من كل 100 دولار أولا: **نسبة هامش صافي الربح**، وهي صافي الربح مقسوما

التواضع التحليلي هو امتداد للتواضع المحاسبي الذي تحدثنا عنه في حدود القوائم. وبالتوازي مع معلومات أخرى، ولا يصدر حكما من نسبة واحدة معزولة. وهذا كافيا. ولذلك يقارن المحلل النسبة عبر الزمن، وبين المنافسين في القطاع نفسه، لأنها تستثمر في النمو، وشركة ناضجة قد تكون مديونيتها منخفضة لأنها تولد نقدا النشاط ودورة السوق ومرحلة نمو الشركة. فشركة ناشئة قد تكون مديونيتها مرتفعة درسا عاما: فالنسبة الجيدة ليست الأعلى دائما ولا الأدنى دائما، بل المناسبة لطبيعة وهذه النسب تعلمنا

دراسة حالة قصيرة للقراءة

واحدة سريعة، وهذا ما يجعل المحاسبة علما ومهارة معا، لا مجرد جمع أرقام. عن بيع أصل غير متكرر؟ وهكذا فإن القراءة الجيدة هي سلسلة أسئلة، لا إجابة وعن النمو: فهل إيراد الأولى ينمو أسرع؟ وعن الاستمرارية: فهل ربح إحداهما ناتج عن النقد: فهل ربح الثانية نقدي أم بالآجل؟ وعن المخاطر: فهل دين الأولى أعلى؟ بالمئة، فالثانية أكثر كفاءة في تحويل الإيراد إلى ربح. لكن قبل أن تحكم، اسأل متساويتان. وإن نظرت إلى الهامش، فالأولى هامشها 10 بالمئة، والثانية هامشها 20 ربحها 100000 دولار. فمن الأفضل؟ إن نظرت إلى الربح المطلق وحده، فهما وصافي ربحها 100000 دولار، والشركة الثانية إيرادها 500000 دولار وصافي تخيل شركتين: الشركة الأولى إيرادها 1000000 دولار

معجم مصطلحات الفصل

وكل مصطلح هنا عرف في موضعه أولا، وهذا المعجم تذكير لا بديل عن الشرح. **الاستحقاق** هو إثبات الآثار في الفترة التي تحدث فيها، لا عند القبض أو الدفع. من الخطأ الجوهري. **والاستمرارية** هي فرضية استمرار المنشأة في نشاطها. **وأساس والتمثيل الصادق** هو تعبير المعلومة الصادق عن الظاهرة، باكتمال وحياد وخلو

المؤقتة في نهاية الفترة. **والملاءمة** هي قدرة المعلومة على التأثير في القرار. قيد تعديلي يطبق أساس الاستحقاق في نهاية الفترة. **والإقفال** هو تصفير الحسابات **المراجعة** هو كشف أرصدة الحسابات للتحقق من التوازن الحسابي. **والتسوية** هي السجل الزمني الأول للقيود. **ودفتر الأستاذ** هو مجموعة الحسابات المرتبة. **وميزان المزدوج** هو تسجيل كل عملية بطرف مدين مساو لطرف دائن. **ودفتر اليومية** هو هو نقص حقوق الملكية الناتج عن النشاط العادي، باستثناء التوزيعات. **والقيد** حقوق الملكية الناتجة عن النشاط العادي، باستثناء مساهمات الملاك. **والمصروف وحقوق الملكية** هي الحصة المتبقية للملاك بعد الالتزامات. **والإيراد** هو زيادة مستقبلية. **والالتزام** هو واجب حالي يتوقع أن يترتب عليه تدفق خارج للموارد. نشاطا وتعد قوائم مستقلة. **والأصل** هو مورد تسيطر عليه المنشأة ويتوقع منه منفعة حتى يعود إليها القارئ عند الحاجة. ف**المنشأة الاقتصادية** هي الوحدة التي تمارس نختم الشرح بمعجم موجز لأهم المصطلحات التي وردت،

أخطاء شائعة يجب أن تتجنبها وقائمة تحقق قبل إعداد أي قائمة

عشرة أخطاء يقع فيها المبتدئون

بل حركات في المركز المالي أو في حقوق الملكية، كما فصلنا في المثالين. القرض كمصروف، أو معاملة المسحوبات كمصروف، وكلها ليست مصروفات، والخطأ الرابع هو معاملة شراء الأصل كمصروف كامل، أو معاملة سداد أصل المستحق، أو يثبت المدفوع مقدما مصروفا كاملا، فيضخم مصروف الفترة. بين المصروف والمدفوع، فيثبت المصروف عند الدفع فقط، فيضيع المصروف أو يثبت مقبوضا مقدما إيرادا، فيضخم إيراد الفترة. والخطأ الثالث هو الخلط بين الإيراد والمقبوض، فيثبت الإيراد عند القبض فقط، فيضيع إيراد البيع بالآجل، نقدا دون ربح، وأن شركة أخرى قد تربح دون نقد. والخطأ الثاني هو الخلط

النقدية تعني ربحا، أو أن نقصها يعني خسارة، وقد رأينا أن شركة الأمل ملكت الحساب مئة مرة. فالخطأ الأول هو الخلط بين النقد والربح، فيظن القارئ أن زيادة أخطاء حسابية، بل أخطاء فهم، ولذلك فإن معرفتها مسبقا تحميك أكثر من إعادة إن كثيرا من أخطاء المحاسبة ليست

النقدي والمديونية والسيولة والاستمرارية، وهو حكم ناقص مهما كان الرقم جميلا. العاشر هو الحكم من رقم واحد، مثل صافي الربح وحده، دون النظر إلى التدفق الجوهرية، فينسب الفرق في الرقم إلى فرق في الأداء وهو فرق في القاعدة. والخطأ شركات تطبق إطارات مختلفة، مثل IFRS و US GAAP، دون تعديل الفروق الأرقام دون سياساتها وافتراضاتها، فيقارن ما لا يقارن. والخطأ التاسع هو مقارنة ولا عدم نسيان عملية كاملة. والخطأ الثامن هو إهمال الإيضاحات، فيقرأ القارئ وقد شرحنا أنه يثبت التوازن الحسابي فقط، لا صحة المبالغ ولا صحة الحسابات والخطأ السابع هو الاعتماد على ميزان المراجعة وحده كدليل على الصحة، أن ينقص المخزون بتكلفة ما بيع، فيظهر المخزون مضخما ومجمل الربح مضخما. معا. والخطأ السادس هو نسيان قيد التكلفة عند البيع، فيثبت إيراد المبيعات دون الفردية بين مصروفاته الشخصية ومصروفات شركته، فيشوه الربح والمركز المالي والخطأ الخامس هو إهمال مبدأ الوحدة الاقتصادية، فيخلط صاحب المنشأة

قائمة تحقق عملية قبل أن تسلم أي قائمة مالية

فارجع إلى القسم المختص في هذا الفصل، ففيه شرحها وتفصيلها وأمثلة عليها. بنعم، فإنك على طريق إعداد أو قراءة قوائم مالية يوثق بها، وإن تعثرت في أحدها، والاستدامة والمخاطر، لا عن الرقم وحده؟ فإذا أجبت عن هذه الأسئلة العشرة IFRS أم US GAAP، وقارنت على أساس واحد؟ وعاشرا: هل سألت عن الجودة القياس والسياسات والتقديرات الجوهرية؟ وتاسعا: هل عرفت الإطار المطبق،

وبين المسحوبات والمصروف؟ وثامنا: هل قرأت الإيضاحات، وعرفت أساس هل فصلت بين النقد والربح، وبين الأصل والمصروف، وبين القرض والمصروف، التدفقات الثلاثة، وطابق رصيد النقدية الختامي رصيد المركز المالي؟ وسابعا: ومنها إلى المركز المالي، دون انقطاع؟ وسادسا: هل طابق التغير في النقدية مجموع بدولار واحد؟ وخامسا: هل انتقل صافي الربح من قائمة الدخل إلى قائمة التغيرات، من المعادلة، فالأصول تساوي الالتزامات زائد حقوق الملكية، دون فرق ولو المزدوج في كل عملية، وتوازن ميزان المراجعة في مجموعه؟ ورابعا: هل تحققت كل إيراد ومصروف في فترته، وأجريت التسويات اللازمة؟ وثالثا: هل توازن القيد بين قائمة في تاريخ وقائمة عن فترة؟ وثانيا: هل طبقت أساس الاستحقاق، فأثبت تلخص الفصل كله في أسئلة عملية. أولا: هل حددت الفترة والتاريخ بدقة، ففرقت قبل أن تعد قائمة مالية أو تقرأها، مر على هذه القائمة المختصرة، فهي

كيف تدرس هذا الفصل وكيف يتصل بما بعده؟

طريقة دراسة مقترحة

وهذا التطبيق الذاتي هو الذي يحول المعرفة من معلومة مقروءة إلى مهارة مملوكة. وما أصولها والتزاماتها؟ وكيف ستبدو قائمة مركزها المالي لو أعدت اليوم؟ فاسأل: من مستخدموها الداخليون والخارجيون؟ وما إيراداتها ومصروفاتها الرئيسية؟ أن تطبق ما تعلمته على منشأة تعرفها، مثل متجر في حيك أو شركة تعمل فيها، مثل نسيان قيد التكلفة أو الخلط بين الأصل والمصروف. وفي المرحلة الثالثة حاول فابحث عن موضع الاختلاف، لأنه غالبا يكشف فهما ناقصا لقاعدة واحدة، الحل، ثم قارن نتيجتك بالحل سطرا سطرا، فإن طابقته فقد فهمت، وإن اختلفت عد إلى المثالين الرقميين وأعد حسابهما بنفسك على ورقة بيضاء، دون النظر إلى الصورة الكلية: من المستخدم إلى الإطار إلى القيد إلى القوائم. وفي المرحلة الثانية

اقرأ الفصل كاملا قراءة فهم، دون أن تتوقف عند كل رقم، حتى تتكون لديك الفصول التالية. ولذلك نقترح طريقة دراسة من ثلاث مراحل. ففي المرحلة الأولى ليس حفظ التعريفات، بل بناء مهارة التفكير المحاسبي التي سترافقك في كل

إن قراءة فصل تأسيسي مثل هذا الفصل قراءة سريعة لا تكفي، لأن الهدف

من قائمة الدخل إلى المركز المالي؟ فهذه الأسئلة الثلاثة هي مفاتيح كل ما سيأتي. الفرق بين الإيراد والمقبوض وبين المصروف والمدفوع؟ وكيف ينتقل صافي الربح الإجابة عن ثلاثة أسئلة دون تردد: ما المعادلة المحاسبية وكيف تتوازن؟ وما في الملخص هو ما يحتاج إلى مراجعة. ولا تنتقل إلى الفصل الثاني قبل أن تستطيع من صفحة واحدة للفصل دون الرجوع إليه، ثم قارن ملخصك بالفصل، فما نسيته الصامتة. وإذا لم تجد زميلا، فاشرح لنفسك بصوت مرتفع، أو اكتب ملخصا بين الربح والنقد بكلماته، لأن الشرح للآخرين يكشف الفجوات التي تخفيها القراءة مع زميل أو في مجموعة، فتشرح له القيد المزدوج بكلماتك، ويشرح لك هو الفرق ومن المفيد أيضا أن تدرس

جسر إلى الفصول التالية

وكلها تفترض أنك تقرأ القوائم الأربع بثقة، وتفهم روابطها، وتعرف حدودها. عشر توسع المنظور إلى الأداء المتوازن والاستدامة والتوحيد والتسعير الدولي، و IFRS 16 بالتفصيل والتطبيق. والفصول التاسع والعاشر والحادي عشر والثاني والفصل الثامن يعود إلى المعايير التي أشرنا إليها هنا، فيدرس IFRS 9 و IFRS 15 المبسطة التي قدمت هنا إلى نماذج تقييم كاملة، مثل التدفقات النقدية المخصومة. التوازن والصدق التي تعلمتها. والفصل السابع عن التحليل والتقييم يوسع النسب الاصطناعي يريك كيف تتغير أدوات التسجيل والتحليل، دون أن تتغير قواعد تساعد الإدارة على التسعير واتخاذ القرار. والفصل السادس عن الأتمتة والذكاء

إلى المستخدم الداخلي، فيفصل كيف تحسب تكلفة المنتج والخدمة بدقة، وكيف تعبر بصدق عن الواقع؟ والفصل الخامس عن المحاسبة الإدارية والتكاليف يعود الرابع عن التدقيق يجيب عن سؤال: كيف يتحقق طرف مستقل من أن القوائم إلى وعاء ضريبي، ولماذا يختلف الربح المحاسبي عن الربح الضريبي؟ والفصل الثالث عن الأنظمة الضريبية يجيب عن سؤال: كيف يتحول الربح المحاسبي من يحمي صدق القوائم التي تعلمت إعدادها، وكيف يمنع التلاعب بها؟ والفصل بما تعلمته هنا. فالفصل الثاني عن الحوكمة والرقابة الداخلية يجيب عن سؤال: هذا الفصل هو الأساس، والفصول التالية هي البناء عليه، ولكل فصل صلة مباشرة إن

المحاسبية تراكمية، والأساس المتين يختصر عليك نصف الطريق في كل مرة. تقرأ عن احتيال محاسبي، ستعود إلى الأخلاق والرقابة والتمثيل الصادق. فالمعرفة إلى الفرق بين الربح المحاسبي والربح الضريبي، وإلى أساس الاستحقاق. وعندما وإلى أثر البند على المعادلة والقوائم. وعندما تقرأ عن ضريبة مؤجلة، ستعود أو عن شهرة، ستعود تلقائيا إلى تعريف الأصل والالتزام، وإلى شروط الاعتراف، فصل لاحق. فعندما تقرأ في فصل لاحق عن مخصص أو عن أصل حق استخدام ولهذا فإن إتقان هذا الفصل ليس مرحلة عابرة، بل استثمار يعود عليك في كل

أسئلة

المحلل أن يعرف الإطار المطبق قبل أن يقارن بين شركتين من دولتين مختلفتين. US في بندين على الأقل من بنود القياس أو العرض، واشرح لماذا يجب على أن يسألها المحلل قبل أن يحكم على جودة الربح. 12. قارن بين IFRS و GAAP بينما لم يتغير مخزونها كثيرا. فسر هذه الصورة مجتمعة، واذكر ثلاثة أسئلة يجب مرتفع، لكن تدفقها النقدي التشغيلي كان سالبا، ومدينوها تضاعفوا خلال السنة،

الختامية عن الاثنين معا. 11. دراسة حالة قصيرة: أعلنت شركة عن ربح سنوي دولار. اشرح لماذا يختلف الربح عن التدفق التشغيلي، ولماذا تختلف النقدية 50000 دولار، والتدفق التشغيلي 37000 دولار، والنقدية الختامية 112000 الفرق بين الرقمين وأسبابه. 10. في مثال شركة النور للخدمات، كان صافي الربح أساس الاستحقاق، واحسب صافي التدفق النقدي التشغيلي بالطريقة المباشرة، وبين دولار، ومصروفها المستحق غير المدفوع 3000 دولار. احسب صافي الربح على ودفعت مصروفات تشغيلية نقدية بمبلغ 40000 دولار، وبلغ استهلاكها 5000 9. قدمت شركة خدمات بمبلغ 90000 دولار، قبضت منها 70000 دولار، دولار رغم أن ميزان المراجعة 127000 دولار، ولماذا يختلف الرقمان. وكان صافي الربح 0 دولار. اشرح كيف تحقق توازن المعادلة عند 103000 الطبية، كان مجموع ميزان المراجعة 127000 دولار في كل من المدين والدائن، وبين لماذا لا يساوي الربح النقدية المقبوضة. 8. في مثال شركة الأمل للتجارة دولار نقدا والباقي بالآجل. اكتب قيد البيع وقيد التكلفة، واحسب مجمل الربح، شركة بضاعة تكلفتها 18000 دولار بمبلغ 30000 دولار، قبضت منها 18000 والدائنين ورأس المال بعد العمليتين، وتحقق من توازن المعادلة. 7. باعت دولار نقدا والباقي بالآجل. اكتب القيدين، واحسب رصيد النقدية والمعدات في شركته، ثم اشترت الشركة معدات بمبلغ 20000 دولار، دفعت منها 12000 على قياس الأصول وعلى القارئ. 6. ساهم مالك بمبلغ 60000 دولار نقدا الاقتصادية والدورية ووحدة القياس النقدي، واذكر أثر سقوط فرضية الاستمرارية على مقارنة شركتين في القطاع نفسه. 5. اشرح فرضيات الاستمرارية والوحدة النوعية المعززة الأربع، واشرح كيف تؤثر القابلية للمقارنة في قدرة المستثمر الثلاث التي يتحقق بها التمثيل الصادق، مع مثال لكل صفة. 4. اذكر الخصائص وقواعد إعدادها؟ 3. عرف كلا من الملاءمة والتمثيل الصادق، واذكر الصفات

الخارجيين للمعلومات المحاسبية من حيث نوع التقارير التي يحتاجونها وتوقيتها على اتخاذ قرار. 2. ما الفرق الجوهري بين المستخدمين الداخليين والمستخدمين لغة الأعمال، واذكر مثالا واحدا يوضح كيف تساعد هذه اللغة مستثمرا خارجيا 1. اشرح بلغة بسيطة لماذا تسمى المحاسبة

الفصل الثاني: الحوكمة المالية والرقابة الداخلية

مقدمة مبسطة: لماذا يحتاج المال إلى حارس؟

وليست مزيفة؟ ومن يمنع موظفا واحدا من سرقة المال دون أن يلاحظ أحد؟ الشخصية؟ ومن يضمن أن الأرقام التي تصل إلى أصحاب الشركة صحيحة خطير: من يضمن أن المدير سيتصرف لمصلحة أصحاب الشركة وليس لمصلحته لكنهم لا يرونه كل يوم، ولا يعرفون كل قرار يتخذه. هنا يظهر سؤال بسيط لكنه الشركة، ويوقع العقود، ويقرر الرواتب والمشتريات. أصحاب الشركة يثقون به، لكنهم لا يديرونها بأنفسهم، بل عينوا مديرا يديرها نيابة عنهم. المدير يمسك بأموال تخيل شركة صغيرة يملكها عشرة أشخاص،

هي الحراس والكاميرات والأقفال التي تطبق هذه القوانين على أرض الواقع. إن وقعت. فإذا كانت الحوكمة هي دستور الشركة وقوانينها، فإن الرقابة الداخلية الداخلية هي الأدوات العملية اليومية التي تمنع الخطأ والسرقة، وتكشفها بسرعة والعلاقات التي تنظم من يقرر، ومن يراقب، ومن يحاسب داخل الشركة. والرقابة هما الجواب عن هذه الأسئلة. الحوكمة المالية هي مجموعة القواعد والسياسات الحوكمة المالية والرقابة الداخلية

الشركات كانت تفتقر إلى الأرباح، بل لأنها كانت تفتقر إلى الحوكمة والرقابة. وضحاها وخسر المساهمون والموظفون كل شيء. تلك الكوارث لم تحدث لأن فجأة أن أرقامها كانت مزورة وأن مديريها كانوا يخفون الخسائر، فأفلست بين ليلة كل شيء: فقد رأى العالم شركات عملاقة كانت تبدو ناجحة وقوية، ثم اكتشف داخلية، لكنك لا تراها لأنها تعمل في الخلفية. وحين تنهار هذه الأنظمة، ينهار يسجل كل حركة، ومدقق خارجي يفحص الحسابات. هذا كله حوكمة ورقابة

لنفسه: موظف يستلم النقود، وموظف آخر يسجلها، ومدير يراجع، ونظام حاسوبي بنفسك، لكنك تثق أن المصرف لديه أنظمة تمنع الموظف من سحب مالك يقرب الفكرة. عندما تودع مالك في مصرف، أنت لا تراقب موظف المصرف ولنأخذ مثالا من الحياة اليومية

كما أن المعدلات والأنظمة تختلف بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. في هذا الفصل توضيحية، وهي مصممة للتعليم لا لنقل وقائع عن شركات حقيقية، الصغيرة والعائلية، وبخطة عملية لتطبيق الحوكمة في أي منشأة. والأمثلة الرقمية بالدروس المستفادة من إخفاقات حوكمة شهيرة، وبالحوكمة في الشركات وسنتعلم طريقة تقييم المخاطر بالأرقام، ودور المتابعة والتدقيق الداخلي. وسنختم العملية: فصل المهام، والموافقات المزدوجة، والمطابقات، والضوابط المادية. المترابطة ومبادئه السبعة عشر في نظرة شاملة. بعد ذلك سندخل إلى الممارسة COSO، وهو الإطار العالمي الأشهر للرقابة الداخلية، وسنشرح مكوناته الخمسة وعلى مشكلة تضارب المصالح التي تقف في قلب الحوكمة. ثم سننتقل إلى إطار المالية وأهميتها، وعلى العلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمساهمين، تقنية دون تمهيد يفهمه القارئ غير المتخصص. سنتعرف على مفهوم الحوكمة خطوة خطوة. سنعرف كل مصطلح عند أول استعمال له، ولن نمر على أي فكرة في هذا الفصل سنبدأ بالشرح البسيط أولا ثم نعمق

مفهوم الحوكمة المالية وأهميتها

ما الحوكمة المالية؟

على المال: كيف يجمع، وكيف ينفق، وكيف يسجل، وكيف يفصح عنه. وفق قواعد واضحة تحقق العدالة والشفافية. أما «المالية» هنا فتعني أن التركيز كلمة «حوكمة» مشتقة من «الحكم» و«الحكم الرشيد»، وهي تعني إدارة الشيء

ومن يتخذ القرارات المالية، وكيف يراقب أصحاب القرار، وكيف يحاسبون. القواعد والسياسات والعلاقات والممارسات التي تحدد كيف تدار المنشأة ماليا، الحوكمة المالية هي نظام

طريقة عمل كاملة تحدد من يفعل ماذا، ومن يراجع من، وما العقوبة عند التجاوز. والجهات الرقابية والمجتمع. فالحوكمة ليست وثيقة واحدة توضع في درج، بل هي والمساهمون، إضافة إلى أصحاب المصلحة الآخرين مثل الدائنين والموظفين العلاقات بين الأطراف الثلاثة الرئيسية، أي مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وسياسة التعامل مع الأطراف ذات العلاقة. العنصر الثالث هو العلاقات: وهي شبكة العامة التي يضعها مجلس الإدارة، مثل سياسة توزيع الأرباح، وسياسة الاقتراض، وصلاحيات التوقيع، ومدونات السلوك. العنصر الثاني هو السياسات: وهي القرارات العنصر الأول هو القواعد: وهي اللوائح الداخلية، وسياسات الصرف والشراء، ولتوضيح التعريف أكثر، يمكن تقسيمه إلى ثلاثة عناصر.

من هم أطراف الحوكمة؟

في الشركات الكبيرة، لا يديرون الشركة يوميا، بل يفوضون الإدارة لغيرهم. صحيحة عن أداء الشركة، وفي نصيب من الأرباح. لكن المساهمين، خصوصا المخاطر، ولهم الحق في انتخاب مجلس الإدارة، وفي الحصول على معلومات المساهمون هم مالكو الشركة. هم الذين قدموا رأس المال ويتحملون

أعضائه لا تربطهم بالشركة مصالح شخصية تجعلهم يغضون الطرف عن الأخطاء. المالية. والمجلس الناجح هو الذي يجمع بين المعرفة والاستقلالية، أي أن بعض ويعزله، ويوافق على الميزانيات الكبيرة، ويراقب الأداء، ويضمن سلامة التقارير والإشراف على الإدارة. المجلس يضع الاستراتيجية العامة، ويعين الرئيس التنفيذي مجلس الإدارة هو الجهة التي ينتخبها المساهمون لتمثيلهم

أي طرف آخر، وهذا التفوق في المعلومات هو جوهر مشكلة الحوكمة كما سنرى. العقود، ويديرون الموظفين. وهم يملكون المعلومات التفصيلية عن الشركة أكثر من المالي، ومديرو الإدارات. هؤلاء هم الذين يتخذون القرارات التشغيلية، ويوقعون الإدارة التنفيذية هي الفريق الذي يدير الشركة يوميا: الرئيس التنفيذي، والمدير

أو تغش عملاءها أو تتهرب من ضرائبها قد تربح اليوم لكنها تخسر ثقة السوق غدا. حساب الآخرين، بل توازن بين مصالح الجميع، لأن الشركة التي تظلم موظفيها والرقابية، والمجتمع المحيط. والحوكمة الجيدة لا تخدم المساهمين وحدهم على والمصارف التي أقرضت الشركة، والموردون والعملاء، والجهات الضريبية يتأثر بنشاط الشركة أو يؤثر فيه: الموظفون الذين يعتمدون على رواتبهم، والدائنون أصحاب المصلحة مصطلح أوسع من المساهمين، ويشمل كل من

مشكلة الوكالة: قلب الحوكمة

يحتاج المساهمون إلى معرفة الحقيقة كاملة ليقرروا بيع أسهمهم أو الاحتفاظ بها. ورفع قيمة أسهمهم. والمدير قد يخفي الأخبار السيئة حتى لا يفقد منصبه، بينما ورفع راتبه وشراء سيارات فاخرة للشركة، بينما يفضل المساهمون توزيع الأرباح مصالح الوكيل قد تختلف عن مصالح الأصيل. فالمدير قد يفضل توسيع مكتبه موكله. المشكلة تنشأ لأن الوكيل يعرف عن العمل أكثر مما يعرفه الأصيل، ولأن فالمدير وكيل عن المساهمين، والطبيب وكيل عن المريض، والمحامي وكيل عن «مشكلة الوكالة». الوكيل هو شخص يعمل نيابة عن شخص آخر يسمى الأصيل. لفهم لماذا نحتاج إلى الحوكمة أصلا، لا بد من فهم ما يسميه الاقتصاديون

وحوافز عادلة، وشفافية تمنع إخفاء المعلومات، ومساءلة حقيقية عند التقصير. الجيدة هي محاولة لتقليل هذه التكاليف إلى أدنى حد ممكن: مراقبة فعالة، وعلى الخسائر التي تقع رغم كل ذلك حين يتصرف المدير لمصلحته. والحوكمة

فالشركة تنفق على المراقبة والتدقيق، وعلى الحوافز التي تربط أجر المدير بالأداء، المشكلة ليست نظرية مجردة، بل لها تكاليف حقيقية تسمى «تكاليف الوكالة». هذه

تضارب المصالح

وعضو مجلس بالإفصاح السنوي عن مصالحه، وتحتفظ بسجل لهذه الإفصاحات. بالسوق. والشركات الجيدة تضع سياسة مكتوبة لتضارب المصالح، وتلزم كل مدير وبالامتناع عن التصويت، وبموافقة أطراف مستقلة، وبمراجعة الأسعار مقارنة فاسد، بل يعني أن الموقف نفسه خطير ويجب إدارته: بالإفصاح عن المصلحة، فإن قراراته قد تتأثر دون أن يشعر. وتضارب المصالح لا يعني بالضرورة أن الشخص الشركة في خفضه. وإذا كان المدير المالي يملك أسهما في شركة منافسة، على عقد التوريد سيكون ممزقا بين مصلحته الشخصية في رفع سعر التوريد ومصلحة عضو مجلس الإدارة يملك شركة توريد تبيع للشركة التي يديرها، فإنه عند التصويت الوضع الذي تكون فيه للشخص مصلحة شخصية قد تؤثر في قراره المهني. فإذا كان تضارب المصالح هو

لماذا الحوكمة مهمة؟ خمس فوائد عملية

المالية لا تدمر الأرباح فقط، بل تدمر الثقة، والثقة إذا ضاعت يصعب استرجاعها. وقابلة للعلاج. وخامسا، الحوكمة تحمي سمعة الشركة واستمرارها، لأن الفضائح تمنع الأزمات قبل وقوعها، لأن نظام الإنذار المبكر يكشف المشاكل وهي صغيرة أقل، والمستثمر يقبل بسعر أعلى لأسهمها لأنه يثق في إدارتها. ورابعا، الحوكمة فالمصرف يقرض الشركة ذات الحوكمة الجيدة بفائدة أقل لأنه يرى مخاطرها موثوقية، فيثق بها المستثمرون والمصارف. وثالثا، الحوكمة تخفض تكلفة التمويل. المالية. فالتقارير التي تمر عبر لجنة تدقيق مستقلة ومدقق خارجي تكون أكثر

على أي شخص أن يسرق أو يبدد أو يخفي. وثانيا، الحوكمة ترفع جودة المعلومات وأصحاب المصلحة. فحين تكون القرارات مراقبة والصلاحيات محددة، يصعب أولا، الحوكمة تحمي أموال المساهمين

مال غيرها، سواء كانت شركة مساهمة عملاقة أم جمعية صغيرة أم شركة عائلية. إن الحوكمة ليست ترفا للشركات الكبيرة فقط، بل ضرورة لكل منشأة تتعامل مع الأول، حتى يصبح الكذب نظاما كاملا ينهار على رؤوس الجميع. لذلك يقال مدروس، ثم تجاوز للصلاحيات، ثم إخفاء خسارة صغيرة، ثم تزوير أكبر لتغطية إلى حادث. وغياب الحوكمة لا يظهر أثره دفعة واحدة، بل يتراكم: قرار صغير غير تشبه السيارة بلا فرامل ولا مرايا: قد تسير بسرعة، لكن أي منعطف مفاجئ يتحول إلى الأمر من الزاوية المعاكسة: ما ثمن غياب الحوكمة؟ الشركة التي بلا حوكمة ولننظر

مبادئ الحوكمة المالية

المدرجة في البورصة. وأهم هذه المبادئ ستة نعرضها ببساطة أولا ثم بعمق. بذاتها، لكن كثيرا من الدول حولتها إلى تشريعات أو إلى قواعد إلزامية للشركات منظمة دولية تضع معايير للسياسات الاقتصادية. هذه المبادئ ليست قوانين ملزمة متشابهة، أشهرها المبادئ التي نشرتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وهي تستند الحوكمة الجيدة في معظم الأنظمة العالمية إلى مجموعة مبادئ

لا تعني نشر كل سر تجاري، بل نشر ما يحتاجه صاحب القرار لاتخاذ قرار سليم. وعن التعاملات مع الأطراف ذات العلاقة، وعن المخاطر التي تواجهها. والشفافية المالية بانتظام، وتوضح سياساتها المحاسبية، وتفصح عن رواتب كبار المديرين، لهم معرفتها: المساهمون، والجهات الرقابية، والسوق. فالشركة الشفافة تنشر قوائمها وواضحة وفي الوقت المناسب. والإفصاح يعني نشر هذه المعلومات لمن يحق

هو الشفافية والإفصاح. الشفافية تعني أن تكون المعلومات المالية وغير المالية متاحة
المبدأ الأول

بنتائج واضحة: مكافأة على الأداء الجيد، وتصحيح أو عقوبة أو عزل عند التقصير. أمام مديره. والمساءلة بلا عواقب حقيقية مجرد كلام، لذلك يجب أن ترتبط أمام المساهمين، والإدارة التنفيذية مسؤولة أمام المجلس، وكل موظف مسؤول قرار مسؤول عن قراره، وأن هناك من يسأله ويحاسبه. فمجلس الإدارة مسؤول
المبدأ الثاني هو المساءلة. المساءلة تعني أن كل صاحب

معظم الأنظمة. والعدالة تشمل أيضا معاملة الموظفين والدائنين والعملاء بإنصاف. أو الشراء، فهذا ظلم يسمى «التداول بناء على معلومات داخلية» وهو محظور في الفرص. فإذا علم أحد المساهمين الكبار بخبر مهم قبل الآخرين واستغله في البيع بالتساوي، وعدم تفضيل كبار المساهمين على صغارهم في المعلومات أو في
المبدأ الثالث هو العدالة والإنصاف. العدالة تعني معاملة جميع المساهمين

حماية الشركة نفسها، لأن الغرامات والفضائح تكلف أكثر بكثير مما يوفره الغش. ولا ترشي ولا تغش. وهذا ليس عملا خيريا منفصلا عن الربح، بل جزء من بأي ثمن. فالشركة المسؤولة تدفع ضرائبها بعدالة، وتلتزم بقوانين العمل والبيئة، تعني أن الشركة تدرك واجباتها تجاه المجتمع والبيئة والقانون، ولا تسعى إلى الربح
المبدأ الرابع هو المسؤولية. المسؤولية

استقلالية تتحول الرقابة إلى مسرحية يوافق فيها المراقب على كل ما يفعله صديقه. والمدقق الداخلي يرفع تقاريره إلى لجنة التدقيق لا إلى المدير المالي وحده. وبلا لدى الإدارة التي يراقبها، والمدقق الخارجي لا يعتمد دخله على عميل واحد، تعني أن من يراقب لا يكون تابعا لمن يراقبه. فعضو لجنة التدقيق المستقل لا يعمل
المبدأ الخامس هو الاستقلالية في الرقابة. الاستقلالية

لذلك يجب اختبار الأنظمة دوريا، وقياس نتائجها، وتحديثها عند تغير المخاطر. لا أحد يطبقها، وهذا أخطر من غياب السياسات، لأنه يمنح إحساسا زائفا بالأمان. تكتفي بوجودها على الورق. فكثير من الشركات لديها سياسات مكتوبة ممتازة لكن هو الفعالية والكفاءة. الفعالية تعني أن أنظمة الحوكمة تحقق أهدافها فعلا، لا أن المبدأ السادس

مثال عملي	معناه ببساطة	المبدأ
القوائم المالية ربع السنوية نشر	الصحيحة في وقتها نشر المعلومات	الشفافية والإفصاح
الرئيس التنفيذي سنويا مجلس الإدارة يسائل	قرار له مسؤول يسأل عنه كل	المساءلة
التداول بمعلومات داخلية منع	متساوية لجميع المساهمين معاملة	العدالة والإنصاف
المستحقة دون تهرب دفع الضرائب	القانون والمجتمع والبيئة احترام	المسؤولية
لجنة تدقيق بأعضاء مستقلين	المراقب لا يتبع من يراقبه	الاستقلالية
الضوابط سنويا وتوثيق النتائج اختبار	تعمل فعلا لا على الورق الأنظمة	الفعالية

مجلس الإدارة ولجانه: من يحكم السفينة؟

عن الجسر جنحت السفينة. والتوازن بين الإشراف وعدم التدخل هو فن الحوكمة. يوميا. فإذا تدخل القبطان في كل تفصيلة صغيرة تعطل العمل، وإذا غاب ويراقب الطاقم، والإدارة التنفيذية هي الطاقم الذي يدير المحركات والأشرعة المساهمون هم مالكو السفينة، ومجلس الإدارة هو القبطان الذي يرسم المسار

إشرافية داخل الشركة بعد الجمعية العامة للمساهمين. وتشبيه السفينة يوضح دوره: مجلس الإدارة هو أعلى سلطة

تشكيل المجلس وصفات أعضائه

المالية. والتنوع هنا ليس شعارا، بل وسيلة عملية لتغطية أكبر عدد من الزوايا. يغفل عن مخاطر السوق، ومجلس كله من المهندسين قد يغفل عن مخاطر التقارير والقانونية، والتشغيلية، والتقنية، ومعرفة القطاع. فمجلس كله من المحاسبين قد محددة قابلة للتجديد. ومن المهم أن يضم المجلس مزيجا من الخبرات: المالية، بين خمسة وخمسة عشر عضوا في الشركات الكبيرة، وينتخبهم المساهمون لمدة يتكون المجلس عادة من عدد فردي من الأعضاء،

والترشيحات والمكافآت بأغلبية مستقلة، وذلك حتى لا يراقب الإنسان نفسه. الحديثة أن يكون جزء كبير من المجلس مستقلا، وأن تكون لجان التدقيق بالشركة أي علاقة مادية أو عائلية أو تجارية مؤثرة. وتشترط معظم أنظمة الحوكمة أما العضو غير التنفيذي فلا يدير الشركة يوميا، ومنه العضو المستقل الذي لا تربطه المدير المالي، وهو يعرف الشركة من الداخل لكنه طرف في القرارات التي يراقبها. العضو التنفيذي هو الذي يشغل منصبا إداريا في الشركة، مثل الرئيس التنفيذي أو وينقسم أعضاء المجلس إلى تنفيذيين وغير تنفيذيين.

لجان المجلس

متخصصة تدرس الموضوعات بعمق وترفع توصياتها إليه. أهم هذه اللجان أربع. المجلس لا يستطيع دراسة كل التفاصيل في اجتماعاته القليلة، فإنه يشكل لجانا لأن

أي شخص يفهم القوائم المالية ويفهم ما يعنيه رأي متحفظ أو ملاحظة جوهرية. أن تكون مستقلة، وأن يتوفر فيها على الأقل عضو واحد ذو خبرة مالية ومحاسبية، الإدارة، وتناقش أي خلاف بين الإدارة والمدققين. وعضوية هذه اللجنة يجب تستقبل تقارير المدقق الداخلي مباشرة، وتجتمع مع المدقق الخارجي دون حضور الداخلية، وعلى عمل المدقق الداخلي والخارجي، وعلى الالتزام بالقوانين. وهي من منظور هذا الفصل. فهي تشرف على سلامة التقارير المالية، وعلى نظام الرقابة لجنة التدقيق هي أهم لجنة

خططا للتعامل مع كل خطر مهم، وأن حدود المخاطر المقبولة محددة ومعلنة. ومخاطر السمعة. وهي تراجع سجل المخاطر، وتتأكد أن الإدارة وضعت على المخاطر الكبرى التي تواجه الشركة: المالية، والتشغيلية، والتقنية، والسيبرانية، لجنة المخاطر تشرف

فقط تشجع المدير على تضخيم أرباح تلك السنة حتى لو أضر بالسنوات التالية. طويل الأجل لا بالمكاسب السريعة. فالمكافأة التي تعتمد على أرباح سنة واحدة الكفاءة لا العلاقات، وتحدد سياسة أجور المديرين بحيث تربط المكافأة بالأداء لجنة الترشيحات والمكافآت تختار أعضاء المجلس الجدد وفق معايير

أداء المجلس نفسه. فالمجلس الذي لا يقيم نفسه يفقد القدرة على إصلاح نفسه. الشركة بمبادئ الحوكمة، وتقترح تحديث اللوائح الداخلية، وتشرف على تقييم لجنة الحوكمة، حيث توجد، تراجع مدى التزام

الإفصاح وحقوق المساهمين

إلى الجمعيات في مواعيد يصعب حضورها، وتتجاهل أسئلة صغار المساهمين. عن الأسئلة بصراحة. أما الشركات الضعيفة الحوكمة فتخفي المعلومات، وتدعو الأعمال والوثائق قبل الاجتماع بوقت كاف، وتتيح التصويت عن بعد، وتجيب

الجيدة تسهل ممارسة هذه الحقوق: فهي تعلن موعد الجمعية مبكرا، وترسل جدول مجلس الإدارة وتقرير المدقق الخارجي، وله حق مساءلة المجلس. والشركات الأرباح وزيادة رأس المال والاندماج، وله حق الاطلاع على القوائم المالية وتقرير الجمعية العامة، والتصويت على القرارات الكبرى مثل انتخاب المجلس وتوزيع ضمان حق المساهمين في المعلومات وفي المشاركة. فالمساهم له حق حضور من أهم واجبات الحوكمة

ليس ترفا إعلانيا، بل وثيقة يقرأها المستثمرون والمصارف قبل أن يضعوا أموالهم. ولجانه، وسياسات المكافآت، وأي انحراف عن القواعد وأسبابه. وهذا التقرير المدرجة، وفيه توضح الشركة مدى التزامها بمبادئ الحوكمة، وتشكيل مجلسها ومن صور الإفصاح المهمة تقرير الحوكمة السنوي الذي تنشره كثير من الشركات

مدونة السلوك وأخلاقيات العمل

أن المدونة مجرد ديكور، وستنهار ثقافة النزاهة مهما كانت الوثيقة جميلة. الهرم. فإذا رأى الموظفون أن المدير الكبير يخالف المدونة دون عقاب، فسيفهمون وتدرس في التدريب، ويكافأ من يلتزم بها، ويحاسب من يخالفها، بدءا من أعلى بل يجب أن تكون جزءا من الحياة اليومية: يوقع عليها كل موظف عند التعيين، القرار، والإبلاغ عن المخالفات. لكن المدونة لا تنفع إذا بقيت حبرا على ورق، والصدق، واحترام القانون، وسرية المعلومات، وعدم قبول الهدايا التي تؤثر في مكتوبة تحدد القيم والسلوكيات المتوقعة من كل من يعمل في الشركة: النزاهة، مدونة السلوك هي وثيقة

إلى لجنة التدقيق، وأن تحمى هوية المبلغ، وأن تتابع كل بلاغاتها حتى الإغلاق. لا تراه التقارير. لذلك يجب أن تكون القناة مستقلة عن الإدارة، وأن تصل بلاغاتها تكتشف عبر بلاغات الموظفين لا عبر التدقيق وحده، لأن الموظفين يرون ما

من الانتقام. وتشير الدراسات المهنية إلى أن نسبة كبيرة من حالات الاحتيال وسيلة آمنة وسرية تتيح لأي موظف الإبلاغ عن فساد أو تزوير أو تجاوز دون خوف ومن أهم أدوات الأخلاقيات قناة الإبلاغ عن المخالفات، وهي

إطار COSO للرقابة الداخلية

ما الرقابة الداخلية؟

فهذه رقابة. وعندما يعد أمين المخزن البضاعة فعليا ويقارنها بالسجلات، فهذه رقابة. رقابة. وعندما يقارن المحاسب رصيد البنك في الدفاتر مع كشف البنك الشهري، فهذه رقابة. وعندما يطلب النظام كلمة مرور قوية وتأكيدا ثانيا للدخول، فهذه والإدارة، وجميع الموظفين. فعندما يراجع المدير تقرير المصروفات قبل توقيعه، ولا شخصا واحدا، بل هي عملية مستمرة يشارك فيها الجميع: مجلس الإدارة، لضمان تحقيق أهدافها. والتعريف هنا واسع عمدا، لأن الرقابة ليست قسما واحدا الرقابة الداخلية هي كل ما تضعه المنشأة من سياسات وإجراءات وأنظمة

الثلاثة، وأي ضابط لا يخدم أي هدف منها هو عبء بيروقراطي يجب إلغاؤه. للغرامات والعقوبات. وأي ضابط رقابي جيد يخدم هدفا أو أكثر من هذه الأهداف الالتزام بالقوانين والأنظمة، أي أن تعمل الشركة ضمن القانون ولا تعرض نفسها التقارير المالية، أي أن تكون الأرقام صحيحة وكاملة وفي وقتها. والهدف الثالث هو أي أن تحقق الشركة أهدافها بأقل هدر ممكن. والهدف الثاني هو موثوقية وللرقابة الداخلية ثلاثة أهداف رئيسية. الهدف الأول هو فعالية العمليات وكفاءتها،

أو احتيال»، بل يعني «لدينا نظام معقول لمنع الخطأ واكتشافه بسرعة والتعلم منه». أحيانا. لذلك فإن القول «لدينا رقابة داخلية» لا يعني «لا يمكن أن يحدث خطأ تحد من عدد الضوابط الممكنة، وأن الظروف تتغير أسرع من تحديث الأنظمة

يخطئون أو يتعبون أو يتواطأون، وأن الإدارة نفسها قد تتجاوز الضوابط، وأن التكلفة المخاطر إلى مستوى مقبول، لكنها لا تلغيها تماما. والسبب أن الرقابة ينفذها بشر قد حتى لا يبالغ أحد في توقعاتها. الرقابة توفر تأكيدا معقولا لا تأكيدا مطلقا. فهي تقلل ومن المهم فهم حدود الرقابة الداخلية منذ البداية،

ما هو COSO؟

أو على منشأة صغيرة، مع اختلاف حجم الأدوات لا اختلاف المبادئ COSO قائمة جامدة من القواعد، بل يقدم نموذجا مرنا يمكن تطبيقه على شركة عملاقة إما مباشرة أو عبر إطارات محلية مستمدة منه. والسبب في شهرته أنه لا يقدم وتستخدمه الشركات والمصارف والجهات الحكومية والمدققون في معظم الدول، نسخة محدثة عام 2013 أصبحت المرجع الأشهر في العالم للرقابة الداخلية، مجالات المحاسبة والتدقيق والمالية. صدر الإطار الأصلي عام 1992، ثم صدرت عالميا للرقابة الداخلية، وتتكون هذه اللجنة من خمس منظمات مهنية أمريكية في .هو اختصار لاسم لجنة تصدر إطارا

المخاطر لا تخص التقارير المالية وحدها، بل تشمل العمليات والالتزام أيضا. مثلا لا تخص الإدارة العليا وحدها، بل يجب أن تصل إلى أصغر وحدة، ومراقبة المكونات الخمسة يجب أن يعمل على كل هدف وفي كل مستوى. فبيئة الرقابة ككل، والأقسام، والوحدات، والوظائف. ومعنى المكعب أن كل مكون من العمليات، والتقارير، والالتزام. والوجه الجانبي يحمل مستويات المنشأة: المنشأة الخمسة التي سنشرحها، والوجه العلوي يحمل الأهداف الثلاثة التي ذكرناها: COSO على شكل مكعب ثلاثي الأبعاد. الوجه الأمامي للمكعب يحمل المكونات ويصور إطار

المكونات الخمسة والمبادئ السبعة عشر: نظرة شاملة

شاملة على المكونات والمبادئ، ثم نشرح كل مكون بالتفصيل في الأقسام التالية. بينما تترك للإدارة اختيار الأدوات التفصيلية المناسبة لظروفها. وفيما يلي نظرة والمجموع سبعة عشر مبدأ. والمبدأ هنا هو قاعدة عامة تصف ما يجب أن يتحقق، يدعم الآخر، وضعف أحدهما يضعف النظام كله. ولكل مكون مجموعة مبادئ، ينظم إطار COSO الرقابة الداخلية في خمسة مكونات مترابطة، أي أن كل مكون

المكون	معناه ببساطة	مبادئه باختصار
بيئة الرقابة	ثقافة المنشأة وقيمها وهيكلها	وتطويرها؛ المساءلة جذب الكفاءات الهيكل والمسؤوليات؛ والقيم؛ إشراف المجلس؛ الالتزام بالنزاهة
تقييم المخاطر	تحديد المخاطر وتحليلها	تحديد التغيرات المؤثرة تقييم مخاطر الاحتيال؛ بوضوح؛ تحليل المخاطر؛ تحديد الأهداف
الأنشطة الرقابية	التي تمنع المخاطر وتكشفها الإجراءات	عبر السياسات والإجراءات الضوابط التقنية؛ الضوابط اختيار الضوابط المناسبة؛
المعلومات والاتصال	في الوقت المناسب تدفق المعلومات الصحيحة	الداخلي؛ الاتصال الخارجي معلومات ملائمة؛ الاتصال الحصول على
المتابعة	التأكد أن النظام يعمل فعلا	أوجه القصور ومعالجتها المستمرة والمنفصلة؛ إبلاغ التقييمات

الخمسة مثل أرجل الطاولة الخمس: إذا كسرت واحدة اهتزت الطاولة كلها. غائبة، أي إذا لم يفحص أحد أبدا هل يطبق التوقيع الثاني فعلا أم يزور. فالمكونات إلى الموقع الثاني معلومات كافية ليعرف ما يوقع عليه. ولن يستمر إذا كانت المتابعة هي أخطر نقاط الاحتيال. ولن يعمل إذا كانت المعلومات ضعيفة، أي إذا لم يصل يعمل إذا كان تقييم المخاطر غائبا، أي إذا لم تدرك الشركة أن المدفوعات الكبيرة أي إذا كان المدير يضغط على الموظفين لتجاوز التوقيع الثاني بحجة السرعة. ولن هذا الضابط ينتمي إلى الأنشطة الرقابية. لكنه لن يعمل إذا كانت بيئة الرقابة ضعيفة، وضعت ضابطا ممتازا هو «لا يصرف أي مبلغ فوق عشرة آلاف دون توقيعين». ولنشرح الترابط بمثال واحد. افترض أن شركة



شكل 1: دورة الرقابة الداخلية الخمسة

المكون الأول: بيئة الرقابة

حبرا على ورق، لأن الناس يتعلمون من سلوك قادتهم أكثر مما يتعلمون من اللوائح. ملتزمة بالقواعد. وإذا كانت البيئة مريضة، فإن أفضل الإجراءات المكتوبة تصبح يفهمون أن النزاهة مطلوبة فعلا، وأن التجاوز سيكتشف ويعاقب، وأن الإدارة نفسها وتطويرها ومكافأتها، وكيفية المساءلة. فإذا كانت البيئة صحية، فإن الموظفين التنظيمي، وطريقة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، وكيفية جذب الكفاءات آخر. وهي تعني الثقافة العامة للمنشأة: قيمها، وأخلاقياتها، ونزاهة إدارتها، وهيكلها بيئة الرقابة هي الأساس الذي يقوم عليه كل شيء

مخالفة أم تحميه؟ فالإجابات عن هذه الأسئلة هي بيئة الرقابة الحقيقية، لا الوثائق. من يحقق الهدف بأي وسيلة حتى لو خالف القواعد؟ هل تعاقب من يبلغ عن الصعبة: هل تضغط على المحاسب لتجميل الأرقام قبل نهاية السنة؟ هل تكافئ في مدونة السلوك، وفي التدريب الأخلاقي، وفي كيفية تعامل الإدارة مع المواقف في هذا المكون هو التزام المنشأة بالنزاهة والقيم الأخلاقية. وهذا الالتزام يظهر والمبدأ الأول

والمجلس الضعيف هو الذي يجتمع قليلا، ويقرأ قليلا، ويسأل قليلا، ويوافق كثيرا. يراجع تقارير المدقق الداخلي، وألا يكتفي بالموافقة الشكلية على ما يعرض عليه. فالمجلس يجب أن يفهم نظام الرقابة، وأن يسأل الإدارة أسئلة صعبة، وأن والمبدأ الثاني هو أن يمارس مجلس الإدارة إشرافا مستقلا على الرقابة الداخلية.

والصرف، من يطلبه ومن يوافق عليه ومن يراجعه، بحسب المبلغ أو الأهمية. الصلاحيات، وهي جدول يحدد لكل نوع من القرارات، مثل الشراء والتعيين وتداخلات يتهرب فيها الجميع من المسؤولية. ومن أدوات هذا المبدأ مصفوفة وما حدودها، ومن يراجعه. والهيكل غير الواضح يخلق فراغات يضيع فيها القرار،

والمسؤوليات. فكل موظف يجب أن يعرف من مديره، وما صلاحياته، والمبدأ الثالث هو وضوح الهيكل التنظيمي والصلاحيات

مستمرة، وأن تكون الرواتب والترقيات مرتبطة بالكفاءة والنزاهة لا بالولاء الشخصي. جيدا. لذلك يجب أن تكون معايير التوظيف واضحة، وأن تكون هناك برامج تدريب المحاسب غير مؤهل أو غير مدرب، فإن الضوابط ستفشل حتى لو كانت مصممة هو جذب الكفاءات وتطويرها والاحتفاظ بها. فالرقابة ينفذها أشخاص، فإذا كان والمبدأ الرابع

والمساءلة تشمل الإدارة العليا أولا، لأنها القدوة، ثم تتدرج إلى كل المستويات. الذي يخصه من الرقابة، وأن أداءه في هذا الجزء سيقيم، وأن التقصير له عواقب. الأفراد عن مسؤولياتهم الرقابية. فكل شخص يجب أن يعرف أنه مسؤول عن الجزء والمبدأ الخامس هو مساءلة

المكون الثاني: تقييم المخاطر

نبني السور وأين نضع الحراس، أي أين نركز الضوابط وأين نكتفي بضوابط خفيفة. تشبه بناء سور حول الصحراء كلها: مكلف وغير فعال. فتقييم المخاطر يخبرنا أين بالأرقام بعد قليل، لكن الفكرة الأساسية هنا هي أن الرقابة بلا تقييم مخاطر واحتيال داخلي، وهجوم سيبراني. وسنخصص قسما كاملا لطريقة تقييم المخاطر الأسعار، وفقدان عميل كبير، وتعطل الأنظمة، وتغير القوانين، وخطأ محاسبي، معه. والمخاطر هنا ليست فقط مخاطر السرقة، بل كل ما يهدد الأهداف: تقلب المنشأة من تحقيق أهدافها، وتحليل احتمالية وقوعه وأثره، ثم تقرير كيفية التعامل تقييم المخاطر هو عملية تحديد ما يمكن أن يمنع

ربطا وثيقا، ويشترط أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس قدر الإمكان. هي السرقة والتزوير والاختلاس. لذلك يربط إطار COSO بين الأهداف والمخاطر

أو ضغط على المحاسبين. وإذا كان الهدف هو «حماية النقدية»، فإن المخاطر هي كل ما يهدد موثوقيتها: خطأ في التقديرات، أو ضعف في فصل المهام، غير محدد. فإذا كان هدف الشركة هو «إصدار قوائم مالية موثوقة»، فإن المخاطر ويبدأ تقييم المخاطر بتحديد الأهداف بوضوح. فلا يمكن تقييم خطر يهدد هدفا

في الوظائف الحساسة، والإجازات الإلزامية، ومراجعة القيود اليدوية غير العادية. مرتكبه إخفاءه، لذلك يحتاج إلى ضوابط مصممة خصيصا لكشفه، مثل التناوب غير مقصود ويمكن اكتشافه بالمراجعة العادية، أما الاحتيال فمقصود ويحاول التحليل مخاطر الاحتيال تحديدا، لأن الاحتيال يختلف عن الخطأ العادي: فالخطأ وما الضوابط الموجودة حاليا؟ وما الخطر المتبقي بعد الضوابط؟ ويجب أن يشمل المخاطر وتحللها: ما الخطر؟ وما سببه؟ وما احتمالية وقوعه؟ وما أثره لو وقع؟ ثم تحدد المنشأة

لا يحدث تقييمه للمخاطر يعيش على ضوابط من الماضي لمواجهة مخاطر الحاضر. قبل خمس سنوات قد لا يكفي اليوم، لأن المخاطر تتغير والمنشأة تتغير، ومن القوانين، أو في نموذج العمل، أو في البيئة الاقتصادية. فالضابط الذي كان كافيا تحديد التغيرات التي قد تؤثر في نظام الرقابة: تغير في الإدارة، أو في الأنظمة، أو في وأخيرا يجب

المكون الثالث: الأنشطة الرقابية

واضحة يعرفها من ينفذها، وأن تراجع دوريا للتأكد من أنها ما زالت مناسبة. العادة، وأن تشمل الضوابط التقنية على الأنظمة، وأن توثق في سياسات وإجراءات الأساسية هنا هي أن الأنشطة الرقابية يجب أن تختار بناء على المخاطر، لا بناء على تفصيليا كاملا بعد قسم تقييم المخاطر، لأنها قلب الممارسة العملية. لكن الفكرة ومراجعة، ومطابقة، وفصل مهام، وجرد، وكلمة مرور. وسنخصص لها قسما

وهي الجزء الأكثر وضوحا من الرقابة، لأنها إجراءات يومية يراها الموظفون: توقيع، هي الإجراءات والسياسات التي تنفذها المنشأة للتعامل مع المخاطر التي حددتها. الأنشطة الرقابية

المكون الرابع: المعلومات والاتصال

والجهات الرقابية والمدققين، بالمعلومات التي يحتاجونها وبما يسمح به القانون. خوف. وثالثا، أن تتواصل المنشأة مع الخارج بفعالية، أي مع المساهمين والدائنين جميع الموظفين، وأن تصل الملاحظات والمخالفات من الأسفل إلى الأعلى دون أن يتواصل الداخل بفعالية، أي أن تصل السياسات والأهداف والمسؤوليات إلى ملائمة وموثوقة لدعم عمل الرقابة، أي معلومات صحيحة وكاملة وحديثة. وثانيا، وبالشكل المناسب. والمبدأ هنا ثلاثي: أولا، أن تحصل المنشأة على معلومات ولا تعمل إذا لم تصل المعلومات إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب المعلومات والاتصال هما شريان الرقابة الداخلية. فالرقابة لا تعمل بلا معلومات،

فالمعلومة المتأخرة مثل الدواء بعد موت المريض: صحيحة لكن بلا فائدة. فإن المجلس يراقب الماضي لا الحاضر، ولا يستطيع التدخل في الوقت المناسب. ومثال آخر: إذا كانت التقارير المالية تصل إلى مجلس الإدارة متأخرة ثلاثة أشهر، لكن الاتصال غائب، والنتيجة أن الثغرة تبقى مفتوحة حتى يستغلها أحدهم. لكن المعلومة بقيت عند موظف واحد ولم تصل إلى الإدارة. فالمعلومة موجودة مثالا على أهمية هذا المكون. افترض أن الشركة اكتشفت ثغرة في نظام الدفع، ولنضرب

المكون الخامس: المتابعة

المشاكل اليومية بسرعة، والثاني يكشف المشاكل العميقة التي لا يراها السائق. فحص السائق لسيارته كل صباح، وفحص الميكانيكي لها كل سنة: الأول يكشف

التدقيق الداخلي، أو مراجعة خارجية لنظام الرقابة. والفرق بينهما مثل الفرق بين الآلية للاستثناءات؛ وتقييمات منفصلة، وهي فحوص دورية مستقلة، مثل عمل مستمرة، وهي جزء من العمل اليومي، مثل مراجعة المدير لتقاريره، ومراقبة الأنظمة الأربعة الأخرى تعمل فعلا وأنها ما زالت كافية. وتتم المتابعة بطريقتين: تقييمات المتابعة هي التأكد المستمر من أن مكونات الرقابة

بحد ذاته قصور أخطر من القصور الأصلي، لأنه يعني أن نظام المتابعة نفسه معطل. مجلس الإدارة ولجنة التدقيق دون تأخير. أما إخفاء القصور أو تأجيل إصلاحه فهو الذي قد يؤدي إلى خطأ مهم في التقارير المالية أو إلى احتيال، يجب أن يبلغ إلى إجراء تصحيحي، ومتابعة الإصلاح حتى يغلق. والقصور الجوهري، أي الخلل أي ضعف أو خلل في الرقابة، يجب إبلاغه إلى المستوى المناسب فورا، واتخاذ وعندما تكشف المتابعة عن قصور،

تقييم المخاطر: طريقة عملية خطوة خطوة

من التعريف إلى القياس

المخاطر، بل يجب أن نقيسها ونرتبها حتى نعرف أين نضع مواردنا المحدودة أولا. يكون أقل أهمية من خطر احتماليته متوسطة وأثره كارثي. لذلك لا يكفي أن نسرد والأثر، أي كم سيكون الضرر لو حدث. فخطر احتماليته عالية وأثره صغير قد من تحقيق هدفها. والخطر له وجهان: احتمالية الوقوع، أي كم هي فرصة حدوثه؛ والمخاطر، لنكرر التعريف ببساطة، هي أي حدث أو ظرف قد يمنع المنشأة نشرح طريقته العملية بالتفصيل، لأنها من أكثر المهارات فائدة في هذا الفصل. في القسم السابق عرفنا تقييم المخاطر باختصار. والآن

لكل خطر مهم: تجنبه، أو تقليله، أو مشاركته مع طرف آخر، أو قبوله بوعي. فورية وأيها يمكن مراقبته فقط. والخطوة السادسة هي اختيار الاستجابة المناسبة الخامسة هي ترتيب المخاطر من الأعلى إلى الأدنى، وتحديد أيها يحتاج إلى معالجة الخطر الكلي، أي ضرب الاحتمالية في الأثر للحصول على درجة الخطر. والخطوة هي تحليل كل خطر: ما سببه؟ وما احتماليته؟ وما أثره؟ والخطوة الرابعة هي تقييم ودراسة تقارير التدقيق، ومتابعة تغيرات القوانين والسوق والتقنية. والخطوة الثالثة الممكنة من مصادر متعددة: مقابلات مع المديرين، ومراجعة الحوادث السابقة، هدف واضح. والخطوة الثانية هي تحديد المخاطر، أي جمع قائمة شاملة للمخاطر الأهداف. فلكل هدف قائمة مخاطر خاصة به، ولا يمكن تقييم المخاطر دون

وتتم طريقة تقييم المخاطر عادة في ست خطوات. الخطوة الأولى هي تحديد

درجات الاحتمالية والأثر

أكثر من شخص، لأن تقدير شخص واحد قد يكون متحيزا بتجربته الشخصية. الخبراء، وبيانات القطاع، لا على الانطباع وحده. ويجب أن يشارك في التقدير لذلك يجب أن تبنى على أدلة قدر الإمكان: سجلات الحوادث السابقة، وآراء وهي تعتمد على حكم الإدارة وخبرتها وبياناتها، وليست قياسات علمية دقيقة. يعني أثرا كارثيا قد يهدد استمرار المنشأة. وهذه الدرجات تقديرية بطبيعتها، واثنان يعني أثرا محدودا، وثلاثة يعني أثرا متوسطا، وأربعة يعني أثرا كبيرا، وخمسة وخمسة تعني شبه مؤكد. أما الأثر فواحد يعني أثرا ضئيلا لا يؤثر في الأهداف، سنوات طويلة؛ واثنان تعني غير محتمل؛ وثلاثة تعني ممكنا؛ وأربعة تعني محتملا؛ مقياس بسيط وعملي. فالاحتمالية واحد تعني نادرا جدا، أي قد يحدث مرة في

لقياس الاحتمالية والأثر نستخدم عادة مقياسا من واحد إلى خمسة، وهو

وما الضابط الذي سيخفض درجته؟ فالرقم أداة للنقاش والقرار، لا بديل عنه. نفسه هو النقاش الذي يدور حوله: لماذا أعطينا هذا الخطر أثرا خمسة؟ وما الدليل؟ قدرتها على تحمل المخاطر، لكنها مفيدة لترتيب الأولويات. والأهم من الرقم وعشرين خطر حرج. وهذه الحدود تقريبية وتختلف من منشأة إلى أخرى بحسب خطر متوسط، ومن عشرة إلى ستة عشر خطر مرتفع، ومن سبعة عشر إلى خمسة عادة إلى مناطق: من واحد إلى أربعة خطر منخفض، ومن خمسة إلى تسعة ستة. وتتراوح الدرجة النظرية بين واحد وخمسة وعشرين. ثم تقسم الدرجات الخطر تساوي عشرين. وإذا كانت الاحتمالية اثنين والأثر ثلاثة، فإن الدرجة تساوي الاحتمالية في درجة الأثر. فإذا كانت الاحتمالية أربعة والأثر خمسة، فإن درجة ودرجة الخطر تحسب بضرب درجة

سجل المخاطر

هل الضوابط كافية أم أن الخطر المتبقي ما زال أعلى من المستوى المقبول. قبل الضوابط، والخطر المتبقي، أي درجته بعد الضوابط، حتى يرى المجلس بلا مالك هو خطر بلا علاج. ويجب أن يوضح السجل الخطر الكامن، أي درجته أن يكون لكل خطر في السجل مالك، أي شخص مسؤول عن متابعته، لأن الخطر وتنسى، بل وثيقة حية تراجع دوريا، على الأقل سنويا، وعند كل تغير مهم. ويجب مع درجاتها واستجاباتها ومسؤوليها ومواعيد مراجعتها. وهو ليس وثيقة تكتب مرة سجل المخاطر هو جدول أو وثيقة تجمع كل المخاطر المحددة

التنفيذية وحدها، لأن الإدارة قد تميل إلى قبول مخاطر أكبر لتحقيق مكافآتها. وتحديد الشهية والتحمل هو من واجبات مجلس الإدارة، لا من واجبات الإدارة هو صفر تقريبا، فإن أي خطر احتيال بدرجة مرتفعة يجب معالجته فورا مهما كلف. للانحراف عن الهدف. فإذا حدد مجلس الإدارة أن الخطر المقبول للاحتيال

لا يملك الحق في المقامرة بأموال غيره. وتحمل المخاطر هو الحد الأقصى المقبول مقابل نمو سريع. أما مصرف يدير أموال المودعين فشهيته منخفضة جدا، لأنه أهدافها. فشركة ناشئة في مجال التقنية قد تكون شهيتها عالية، فتقبل مخاطر كبيرة الشهية للمخاطر هي مقدار المخاطر التي تقبل المنشأة أن تتحملها سعيا وراء وهنا مفهوم مهم هو «الشهية للمخاطر» و«تحمل المخاطر».

الاستجابات الأربع للمخاطر

لأن معالجته أغلى من ضرره. أما تجاهل الخطر دون قرار فليس قبولا، بل إهمالا. ليس إهمالا، بل قرار واع موثق: نعرف الخطر، ونقدره، ونقرر أن نعيش معه أي قبول الخطر بوعي لأن تكلفة معالجته أكبر من أثره، مع مراقبته دوريا. والقبول أو التعاقد مع جهة خارجية تتحمل جزءا من المسؤولية. والخيار الرابع هو القبول، الثالث هو المشاركة، أي نقل جزء من الخطر إلى طرف آخر، مثل التأمين، أو الأثر. ففصل المهام يقلل احتمالية الاحتيال، والتأمين يقلل أثر الحريق. والخيار لهؤلاء العملاء. والخيار الثاني هو التقليل، أي وضع ضوابط تخفض الاحتمالية الشركة تبيع بالأجل لعملاء لا يسددون، فإن التجنب يعني وقف البيع بالأجل الخيار الأول هو التجنب، أي وقف النشاط الذي يسبب الخطر. فإذا كانت عندما نحدد خطرا مهما، فإن أمامنا أربعة خيارات للاستجابة.

مثال عملي: تقييم مخاطر شركة تجارية صغيرة بالأرقام

الدرجتين للحصول على درجة الخطر، ثم رتبت المخاطر من الأعلى إلى الأدنى. درجة احتمالية من واحد إلى خمسة، ودرجة أثر من واحد إلى خمسة، ثم ضربت وقد اجتمعت إدارتها لتقييم خمسة مخاطر مالية رئيسية، ومنحت كل خطر تبيع الأجهزة المنزلية، وتعمل بفريق من عشرين موظفا، وإيراداتها السنوية مليونان. وقائع عن شركة حقيقية. افترض أن شركة «النور للتجارة» هي شركة صغيرة

العملي المطلوب لتقييم المخاطر. وهو مثال توضيحي بأرقام مصممة للتعليم، وليست ننتقل الآن إلى المثال

درجة الخطر تساوي أربعة ضرب خمسة، أي عشرين، وهي درجة حرجة. في المثال التالي، وأثره خمسة، لأن سرقة كبيرة قد تهدد سيولة الشركة وسمعتها. احتماليته أربعة، لأن عملية الدفع الحالية يسيطر عليها شخص واحد كما سنرى الأول هو احتيال في المدفوعات، أي أن موظفا يحول أموالا إلى حساب وهمي. الخطر

درجة الخطر تساوي خمسة ضرب ثلاثة، أي خمسة عشر، وهي درجة مرتفعة. وأثره ثلاثة، لأن الخطأ يسبب خسائر محدودة نسبيا لكنه يشوه تقارير المبيعات. أو تفقد بضاعة دون أن تعلم. احتماليته خمسة، لأن الجرد لا يتم إلا مرة في السنة، أي أن سجلات المخزون لا تطابق الواقع، فيشتري الشركة بضاعة لا تحتاجها الخطر الثاني هو خطأ في المخزون،

درجة الخطر تساوي ثلاثة ضرب أربعة، أي اثني عشر، وهي درجة مرتفعة. عادة، وأثره أربعة، لأن الديون غير المحصلة تؤثر مباشرة في السيولة والأرباح. أي أن عملاء بالأجل لا يسددون. احتماليته ثلاثة، لأن بعض العملاء يتأخرون الخطر الثالث هو عدم تحصيل الديون،

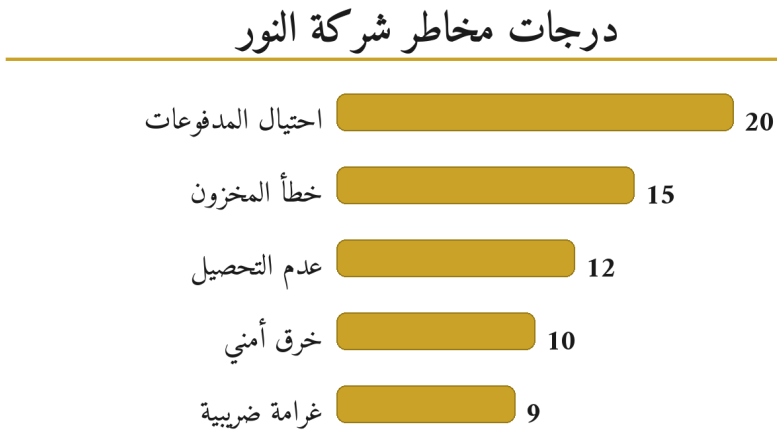
تساوي اثنين ضرب خمسة، أي عشرة، وهي درجة مرتفعة على حد الفاصل. خمسة، لأن تغيير البيانات المحاسبية قد يدمر موثوقية كل التقارير. درجة الخطر بيانات. احتماليته اثنان، لأن النظام محمي بكلمات مرور لكن بلا تأكيد ثان، وأثره هو خرق أمني في النظام المحاسبي، أي دخول غير مصرح به إلى النظام وتغيير الخطر الرابع

مزعجة. درجة الخطر تساوي ثلاثة ضرب ثلاثة، أي تسعة، وهي درجة متوسطة. يعمل وحده، وأثره ثلاثة، لأن الغرامة والفوائد ستكون محدودة نسبيا لكنها ضريبة أو تتأخر في تقديم إقرارها. احتماليته ثلاثة، لأن القوانين تتغير والمحاسب هو غرامة ضريبية بسبب خطأ في الإقرار، أي أن الشركة تخطئ في حساب الخطر الخامس

من جدول نظري إلى خطة عمل مرتبة بالأولويات، وهذا هو هدفه الحقيقي. يحتاج إلى مراجعة ضريبية دورية وتقويم للمواعيد. وهكذا يتحول تقييم المخاطر تأكيد ثان للدخول وصلاحيات محددة وسجلات دخول تراجع. والخطر الخامس وحدود لكل عميل ومتابعة أسبوعية للديون المتأخرة. والخطر الرابع يحتاج إلى جرد دوري ربع سنوي ومطابقات شهرية. والخطر الثالث يحتاج إلى سياسة ائتمان لعملية الدفع وفصل المهام، كما سنفصل في المثال التالي. والخطر الثاني يحتاج إلى المقترحة تتبع الترتيب نفسه: فالخطر الأول يحتاج إلى إعادة تصميم فورية ثم الخرق الأمني بدرجة عشرة، ثم الغرامة الضريبية بدرجة تسعة. والاستجابات ثم خطأ المخزون بدرجة خمسة عشر، ثم عدم التحصيل بدرجة اثني عشر، الترتيب، تكون الأولويات واضحة: يأتي احتيال المدفوعات أولا بدرجة عشرين، وبعد

والاستجابة الأولوية	المستوى	درجة الخطر	(من 5) الأثر	(من 5) الاحتمالية	الخطر
المهام فورا أولا: فصل	حرج	20	5	4	المدفوعات احتيال في
ربع سنوي ثانيا: جرد	مرتفع	15	3	5	في المخزون خطأ

الخطر	(من 5) الاحتمالية	(من 5) الأثر	درجة الخطر	المستوى	والاستجابة الأولوية
الديون عدم تحصيل	3	4	12	مرتفع	ومتابعة ائتمان ثالثا: سياسة
في النظام خرق أمني	2	5	10	مرتفع	وصلاحيات تأكيد ثان رابعا:
ضريبية غرامة	3	3	9	متوسط	دورية ضريبية مراجعة خامسا:



شكل 2: درجات مخاطر شركة النور

ضابط ولم تنخفض درجة الخطر، فإن الضابط إما مصمم خطأ أو غير مطبق فعلا. هو مقياس نجاح الضابط: كم خفض درجة الخطر؟ فإذا أنفقت الشركة مالا على من أربعة إلى اثنين، فتصبح درجة الخطر المتبقي عشرة بدلا من عشرين، وهذا طبقت الشركة فصل المهام في المدفوعات، فإن احتمالية الاحتيال قد تنخفض

أو على الأثر وحده. ودرس آخر هو أن الدرجات تقديرية ويجب مراجعتها: فإذا الأعلى. فالضرب يجمع الوجهين معا، ويمنعنا من التركيز على الاحتمالية وحدها أما احتيال المدفوعات فاحتماليته أربعة لكن أثره خمسة، فدرجته عشرون وهي احتماليته خمسة، وهي الأعلى، لكن درجته خمسة عشر فقط لأن أثره متوسط. درسا من هذا المثال: الخطر الأعلى ليس دائما الأكثر احتمالية. فخطأ المخزون ومن المهم أن نلاحظ

الأنشطة الرقابية في الممارسة العملية

أنواع الضوابط: وقائية وكاشفة وتصحيحية

يكون وقع فعلا، والتصحيح وحده لا يكفي، فالمشكلة ستتكرر إن لم نعالج سببها. لا تكفي، فالبشر يجدون طرقا للالتفاف، والكشف وحده لا يكفي، فالضرر قد الإجراءات لمنع التكرار. والنظام الجيد يجمع الأنواع الثلاثة، لأن الوقاية وحدها ما كشف، مثل استرداد المبالغ، وتصحيح القيود، وتأديب المخالف، وتحديث ومراجعة التقارير الاستثنائية، وتحليل الانحرافات. والضوابط التصحيحية تعالج أو الاحتيال بعد وقوعه لكن بسرعة، مثل المطابقات البنكية، والجرد المفاجئ، المرور، والموافقات المسبقة، والتدريب. والضوابط الكاشفة تكتشف الخطأ الضوابط الوقائية تمنع الخطأ أو الاحتيال قبل وقوعه، مثل فصل المهام، وكلمات يمكن تصنيف الأنشطة الرقابية بحسب توقيتها إلى ثلاثة أنواع.

مثل مراجعة من يملك صلاحية تعديل النظام، والاحتفاظ بسجلات التغييرات. تغيير إعداداته. لذلك يجب أن تشمل الرقابة ضوابط على الضوابط الآلية نفسها، على المدى الطويل، لكنها تعتمد على سلامة النظام نفسه وعلى من يملك صلاحية الحد، أو رفضه حفظ فاتورة مكررة. والضوابط الآلية أدق وأسرع وأقل تكلفة المحاسب. والضوابط الآلية ينفذها النظام، مثل منع النظام إدخال مبلغ يتجاوز

إلى يدوية وآلية. الضوابط اليدوية ينفذها الأشخاص، مثل توقيع المدير ومراجعة ويمكن تصنيف الضوابط أيضا بحسب طبيعتها

فصل المهام: القاعدة الذهبية

السرقة تتطلب تواطؤ ثلاثة أشخاص، وهو أصعب بكثير وأكثر عرضة للانكشاف. لأن لا أحد يراجعه. أما إذا توزعت الوظائف الثلاث على ثلاثة أشخاص، فإن بين الموافقة والتسجيل والحيازة، فإنه يستطيع أن يسرق وأن يغطي سرقته بنفسه، أو الحفظ، أي التعامل الفعلي مع المال أو الأصل. فإذا جمع شخص واحد العملية مشروعة ومسموح بها؛ والتسجيل، أي إدخال العملية في الدفاتر؛ والحيازة في أي عملية مالية. والوظائف الثلاث هي: الترخيص أو الموافقة، أي القرار بأن يجب أن يجمع شخص واحد بين أكثر من وظيفة من الوظائف الثلاث المتعارضة المهام هو أهم ضابط رقابي في المحاسبة كلها، وهو يقوم على فكرة بسيطة: لا فصل

يحمي نفسه بنفسه، لأن كل شخص فيه هو ضابط على الآخر دون أن يشعر. لن يسجل فاتورة بلا محضر استلام، وأمين الصندوق لن يدفع بلا مطابقة. فالنظام شراء بضاعة وهمية، فإن أمين المخزن لن يوقع على استلام لم يحدث، والمحاسب مختلف، وكل وثيقة تطابق مع وثيقة أخرى. فإذا حاول موظف المشتريات بعد مطابقة الفاتورة مع أمر الشراء ومحضر الاستلام. فكل خطوة يراجعها شخص البضاعة ويتحقق منها، ويسجل المحاسب الفاتورة، ويدفع أمين الصندوق المبلغ المدير على الطلب، ويشتري موظف المشتريات البضاعة، ويستلم أمين المخزن مثالا بسيطا يوضح الفكرة. في عملية الشراء، يطلب موظف ما الشراء، ويوافق ولنأخذ

الموافقات المزدوجة وحدود الصلاحية

قراءة. فالتوقيع الشكلي أخطر من غياب التوقيع، لأنه يمنح العملية شرعية زائفة. ما يوقع عليه، لا أن يوقع على بياض أو يوقع عشرات المستندات دفعة واحدة دون حقيقية لا شكلية: فالموقع الثاني يجب أن يراجع المستندات فعلا وأن يفهم حتى لا يعتمد الأمر على الاجتهاد الشخصي. ومن المهم أن تكون الموافقة لجنة مختصة. ومصفوفة الصلاحيات هي الجدول الذي يحدد هذه الحدود بوضوح، المتوسطة تحتاج إلى موافقتين، والمبالغ الكبيرة تحتاج إلى موافقة مجلس الإدارة أو الموافقات عادة بحدود مبالغ: فالمبالغ الصغيرة قد تكفيها موافقة واحدة، والمبالغ أقل عرضة للخطأ من شخص واحد، وأصعب تواطؤا من شخص واحد. وتحدد الكبيرة، تحتاج إلى موافقة شخصين مستقلين على الأقل. والفكرة هي أن شخصين الموافقة المزدوجة تعني أن أي عملية مهمة، خصوصا المدفوعات

المطابقات: مقارنة مصدرين مستقلين

العمليات، لأن من سجل الخطأ قد يخفيه في المطابقة إن كان هو من يجريها. في المطابقات هي أن من يجري المطابقة يجب أن يكون مستقلا عن من سجل الحضور، ومطابقة الفواتير مع أوامر الشراء ومحاضر الاستلام. والقاعدة الذهبية كشوفاتهم، ومطابقة المخزون الفعلي مع السجلات، ومطابقة الرواتب مع سجلات يجب تفسيره. ومن المطابقات المهمة أيضا مطابقة حسابات العملاء والموردين مع والسرقات بسرعة، لأن أي مبلغ خرج من البنك ولم يسجل في الدفاتر سيظهر فرقا أو رسوم مصرفية لم تسجل، أو أخطاء. والمطابقة البنكية الشهرية تكشف الأخطاء حساب البنك، وتفسير الفروق: شيكات لم تصرف بعد، أو إيداعات في الطريق، هي المطابقة البنكية، أي مقارنة رصيد البنك في دفاتر الشركة مع كشف هي مقارنة سجلين مستقلين لنفس الشيء للتأكد من تطابقهما. وأشهر المطابقات المطابقة

الضوابط المادية والضوابط على الأنظمة

المادي يبدو بدائيا أحيانا، لكنه فعال: فالقفل الجيد يمنع سرقة لا يمنعها ألف توقيع. تسلسليا حتى لا يضيع مستند دون أن يلاحظ، والنسخ الاحتياطي للبيانات. فالضابط والمفاجئ، وتقييد الدخول إلى المخازن وغرف الخوادم، وترقيم المستندات وتشمل الخزائن المقفلة، وكلمات المرور للأنظمة، والكاميرات، والجرد الدوري تحمي الأصول الملموسة نفسها: النقدية، والمخزون، والمعدات، والمستندات. الضوابط المادية

المحاسبي الحديث قوي بقدر ضوابطه، وضعيف بقدر من يملك كلمة مرور المدير. الاختبار، وتشمل النسخ الاحتياطي وخطط استعادة البيانات عند الكوارث. فالنظام الفصل بين بيئة التطوير وبيئة التشغيل، حتى لا يغير المبرمج بيانات حقيقية بحجة التي تسجل من دخل ومتى وماذا غير، بحيث يمكن تتبع أي تغيير مشبوه؛ وتشمل وتشمل التأكيد الثاني للدخول إلى الأنظمة الحساسة؛ وتشمل سجلات النشاط عمله، وأن الصلاحيات تراجع دوريا، وأن حسابات الموظفين المغادرين تغلق فورا؛ عبر الأنظمة. وتشمل إدارة الوصول، أي أن كل مستخدم لا يرى إلا ما يحتاجه الأنظمة المعلوماتية فهي اليوم من أهم الضوابط، لأن معظم العمليات المالية تمر أما الضوابط على

يمنع أم يكشف؟	مثال	نوع الضابط
يمنع	بيد، والموافقة بيد أخرى طلب الشراء	فصل المهام
يمنع	توقيعان لصرف مبلغ كبير	الموافقة المزدوجة
يكشف	الدفاتر بكشف البنك شهريا مقارنة	المطابقة البنكية

يمنع أم يكشف؟	مثال	نوع الضابط
يكشف	المخزون دون إعلان مسبق عد	الجرد المفاجئ
يمنع	إضافي عند دخول النظام رمز	التأكيد الثاني للدخول
يكشف	تسجيل من غير كل قيد	سجلات النشاط
يصحح الأثر	تأمين النقدية والمخزون	التأمين
يمنع	الموظفين على السياسات تدريب	التدريب

مثال عملي: عملية دفع في شركة صغيرة — قبل فصل المهام وبعده

أي أنه يجمع بين الوظائف الثلاث المتعارضة كلها: الموافقة، والتسجيل، والحيازة. ويحرر الشيك أو التحويل، ويوقع عليه، ويسجل القيد، ويجري المطابقة البنكية. فسامر يطلب البضاعة، ويوافق على طلب نفسه، ويستلم البضاعة، ويسجل الفاتورة، اسمه سامر، وهو أمين الصندوق والمحاسب ومسؤول المشتريات في آن واحد. ثمانمائة ألف، وعدد موظفيها اثنا عشر موظفا. ويدير عملية الدفع فيها موظف واحد حقيقية. افترض أن شركة «الواحة للخدمات» شركة صغيرة إيراداتها السنوية المطلوبين في هذا الفصل، وهو مصمم للتعليم بأرقام افتراضية، وليس وصفا لشركة هذا المثال التوضيحي هو الثاني من المثالين الرقميين

تعتمد في حماية أموالها على أمانة شخص واحد فقط، وهذا ليس نظاما بل مقامرة. سيسرق حتما، بل أن النظام يسمح له بالسرقة دون أن يكتشفه أحد، وأن الشركة كلها، وهي نسبة كافية لتقليب ربح الشركة إلى خسارة. والخطر هنا ليس أن سامرا من المدفوعات السنوية، أي ما يعادل سبعة ونصف في المئة من الإيرادات السنوية

شهريا، فإن السرقة السنوية تصبح ستين ألفا، أي ثمانية وثلاثة من عشرة في المئة هو من يسجل القيد ويجري المطابقة فيخفي الأثر. وإذا رفع المبلغ إلى خمسة آلاف السنوية، وقد لا يلاحظها أحد لأن المبلغ الشهري صغير نسبيا، ولأن سامر نفسه أربعة وعشرين ألفا، وهي ثلاثة وثلاثة من عشرة في المئة من إجمالي المدفوعات باسم مورد غير موجود، فإن السرقة السنوية تساوي ألفين ضرب اثني عشر، أي فإذا استطاع سامر تحويل مبلغ صغير فقط، مثل ألفين شهريا إلى حساب وهمي الشركة شهريا ما متوسطه ستون ألفا للموردين، أي سبعمائة وعشرين ألفا سنويا. ولنفهم حجم التعرض للاحتيال بالأرقام. تدفع

فقط، بل يحمي من الخطأ البشري العادي، وهو أكثر شيوعا من السرقة بكثير. وإذا نسي تسجيل مصروف، فلن يصححه أحد. ففصل المهام لا يحمي من السرقة في إدخال مبلغ فاتورة، فلن يراجعه أحد. وإذا دفع فاتورة مرتين، فلن ينتبه أحد. المهام يفتح الباب لأخطاء غير مقصودة لا يكتشفها أحد أيضا. فإذا أخطأ سامر والأخطر من السرقة المباشرة هو أن غياب فصل

في ثماني خطوات، كل خطوة بيد شخص مختلف عن الخطوة التي تتعارض معها. على الموجودين، واستخدام المدير نفسه كضابط مراجعة. والعملية الجديدة تسير الصغيرة لا يعني توظيف عشرة أشخاص جدد، بل يعني توزيع المهام بذكاء كثيرين، لأن الشركة صغيرة ومواردها محدودة. فالتصميم الجيد للشركات والآن نعيد تصميم العملية نفسها مع فصل المهام، دون أن نضيف موظفين

المطابقة البنكية الشهرية، فيكتشف أي دفع غير مسجل أو مسجل غير مدفوع. الأصغر. والخطوة الثامنة: يجري المحاسب، أو شخص مستقل عن أمين الصندوق، وذلك للمبالغ فوق حد معين، مثل خمسة آلاف، بينما تكفي موافقة واحدة للمبالغ ليس المحاسب. والخطوة السابعة: يوقع المدير على الشيك بعد مراجعة المستندات،

يحرر أمين الصندوق الشيك أو التحويل بناء على الفاتورة المسجلة فقط، وهو الفاتورة، وإذا اختلفت أوقف العملية ورفع الأمر إلى المدير. والخطوة السادسة: الشراء، ومحضر الاستلام، وفاتورة المورد، فإذا تطابقت الكميات والأسعار سجل ولا من اشترى. والخطوة الخامسة: يطابق المحاسب ثلاث وثائق قبل التسجيل: أمر البضاعة ويتحقق من الكمية والجودة ويوقع محضر استلام، وهو ليس من طلب ولا الموافق عليه، أمر الشراء إلى المورد. والخطوة الرابعة: يستلم أمين المخزن ويوقع عليه. والخطوة الثالثة: يرسل مسؤول المشتريات، وهو ليس طالب الشراء والخطوة الثانية: يوافق المدير على الطلب بعد التأكد من الحاجة والميزانية، يطلب موظف التشغيل الشراء بمذكرة مكتوبة يحدد فيها الصنف والكمية والسبب. الخطوة الأولى:

قد يبلغ عنه، وهذا يجعل الاحتيال أصعب وأخطر على مرتكبه وأسهل اكتشافا. الآن تحتاج إلى تواطؤ ثلاثة أشخاص على الأقل، وكل واحد منهم يعلم أن الآخر فاتورة وهمية، فإن أمين الصندوق لن يدفع بلا مستندات، والمدير لن يوقع. فالسرقة البنكية مبلغا خرج بلا فاتورة مسجلة، وسيرفع الأمر. وإذا حاول المحاسب تسجيل وإذا حاول أمين الصندوق تحويل مبلغ لحسابه، فإن المحاسب سيرى في المطابقة لن يجد محضر استلام ليطابقه، والمدير لن يوقع على دفع بلا مستندات. إنشاء مورد وهمي، فإن أمين المخزن لن يوقع على استلام لم يحدث، والمحاسب ولنر كيف تمنع هذه العملية السرقة السابقة. فإذا حاول مسؤول المشتريات

هو منطق الاستثمار في الرقابة: ندفع قليلا في الوقاية لنتجنب دفع كثير في العلاج. ساعات عمل إضافية للمراجعة والمطابقة، أقل بكثير من الخسارة التي تمنعها. وهذا تماما، لكنها تخفض الخسارة المتوقعة إلى جزء صغير منها، وتكلفة تطبيقها، وهي وتسترد أو تمنع. وهذا حساب توضيحي يبين الفكرة: فالضوابط لا تلغي الخطر

ألفين وأربعمائة فقط، أي عشرة في المئة منها، لأن تسعين في المئة منها ستكتشف سرقة سنوية قدرها أربعة وعشرون ألفا تنخفض من أربعة وعشرين ألفا تقريبا إلى بسبب المطابقة الثلاثية والمطابقة البنكية المستقلة، فإن الخسارة المتوقعة من محاولة أن احتمال اكتشاف أي تحويل مشبوه ارتفع من شبه الصفر إلى تسعين في المئة والنتيجة الرقمية للتصميم الجديد مهمة أيضا. فإذا افترضنا

بعد إعادة التصميم	قبل إعادة التصميم	المهمة
موظف التشغيل	سامر	طلب الشراء
المدير	سامر	الموافقة على الطلب
مسؤول المشتريات	سامر	إرسال أمر الشراء
أمين المخزن	سامر	استلام البضاعة
المحاسب بعد مطابقة ثلاثية	سامر	تسجيل الفاتورة
أمين الصندوق	سامر	تحرير الدفع
للمبالغ فوق خمسة آلاف المدير	سامر	توقيع الدفع
المحاسب أو مراجع مستقل	سامر	المطابقة البنكية

بحجة ضغط العمل، فإن الشركة تكون قد عادت إلى نقطة الصفر دون أن تشعر. عليها الفرق، وأن تختبر دوريا: فإذا عاد سامر بعد شهرين إلى القيام بكل شيء الثالث هو أن التصميم وحده لا يكفي، بل يجب أن توثق العملية، وأن تدرب أداة عملية ضد فواتير وهمية، ويجب ألا يدفع أي مبلغ قبل اكتمالها. والدرس أن المطابقة الثلاثية، أي مطابقة أمر الشراء ومحضر الاستلام والفاتورة، هي أقوى الموظفين بالضرورة، والمدير نفسه يمكن أن يكون الضابط الثاني. والدرس الثاني هو المهام ممكن حتى في الشركات الصغيرة، لأنه توزيع للمهام لا زيادة في عدد

ومن الدروس العملية لهذا المثال ثلاثة. الدرس الأول هو أن فصل

المعلومات والاتصال في خدمة الرقابة

لأن متخذ القرار لا يحتاج إلى كل البيانات بل إلى البيانات التي تغير القرار. مليء بالتفاصيل قد يكون أقل فائدة من صفحة واحدة تلخص الانحرافات المهمة، بشكل يستطيع متخذ القرار فهمه دون تخصص عميق. فتقرير من خمسين صفحة بالتصرف؛ وملائمة، أي تتعلق بالقرار المطلوب دون حشو؛ ومفهومة، أي معروضة الجوهرية؛ وكاملة، أي لا ينقصها عنصر مهم؛ وحديثة، أي تصل في وقت يسمح فالمعلومات الجيدة لها خمس صفات: صحيحة، أي خالية من الأخطاء بنينا الضوابط، نحتاج إلى أن تصل المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص الصحيحين. بعد أن

هي حيث تختبئ المشاكل، ومراجعتها أولى من مراجعة آلاف العمليات العادية. بنسبة كبيرة، أو قيد يدوي غير عادي، أو مورد جديد بلا سجل. فهذه الاستثناءات ما خرج عن المألوف: عميل تجاوز حده الائتماني، أو مصروف تجاوز الميزانية بدلا من إغراق الإدارة في الأرقام العادية. فالتقرير الاستثنائي هو تقرير يركز على والملاحظات، وقناة إبلاغ آمنة عن المخالفات، وتقارير استثنائية تبرز الانحرافات والإجراءات يصل إلى كل موظف، واجتماعات دورية تناقش فيها المخاطر ومن أدوات الاتصال الداخلي الفعال: وصف واضح للسياسات

مما يغفر إخفاءه، لأن الإخفاء يزرع الشك في كل ما تقوله الشركة بعد ذلك. الإفصاح حتى تتسرب الأخبار من مصدر آخر. فالسوق يغفر الخبر السيئ أسرع عن أخبارها السيئة مبكرا وبصراحة تحافظ على ثقتها أكثر من الشركة التي تؤجل الدائنين والمساهمين. والقاعدة هنا هي الصدق والانتظام: فالشركة التي تفصح للجهات الرقابية، والتواصل مع المدققين الخارجيين، والرد على استفسارات

أما الاتصال الخارجي فيشمل التقارير المالية المنشورة، والإفصاحات

المتابعة والتدقيق الداخلي: عين المنشأة على نفسها

المتابعة المستمرة والمنفصلة

المستمرة سريعة لكنها قد تكون سطحية، والتقييم المنفصل عميق لكنه متقطع. الإدارات نفسها بمساعدة أدوات موحدة. والجمع بين النوعين ضروري: فالمتابعة وأهمها التدقيق الداخلي، ومراجعات الجودة، والتقييم الذاتي للضوابط الذي تجريه متابعة مستمرة. أما التقييمات المنفصلة فتتم في أوقات محددة وبأدوات مستقلة، النظام الآلي عدد محاولات الدخول الفاشلة وينبه عند تجاوز حد معين، فهذه المصروفات الأسبوعي ويستفسر عن بند غريب، فهذه متابعة مستمرة. وعندما يراقب الرقابة يعمل. والمتابعة المستمرة تتم عبر الأنشطة اليومية: فعندما يراجع المدير تقرير المتابعة، كما عرفناها، هي التأكد من أن نظام

هو ما يميز نظام متابعة حيا عن نظام شكلي يكتفي بكتابة الملاحظات ثم نسيانها. المسؤول النهائي عن سلامة التقارير. وتوثيق القصور ومتابعة إصلاحه حتى الإغلاق مهم في التقارير المالية، فيجب إبلاغه فورا إلى مجلس الإدارة، لأن المجلس هو خطة إصلاح وموعد محدد. وأما القصور الجوهري، أي الذي قد يؤدي إلى خطأ فصل المهام في عملية حساسة، فيجب إبلاغها إلى الإدارة العليا ولجنة التدقيق، مع واحدا، يصحح على مستوى الإدارة المعنية. أما أوجه القصور المهمة، مثل غياب قصورا، يجب تصنيفه بحسب خطورته. فالقصور البسيط، مثل تأخر توقيع يوما وعندما تكتشف المتابعة

التدقيق الداخلي: تعريفه ودوره

إضافة قيمة» أي أن نجاحه يقاس بتحسن المنشأة لا بعدد الملاحظات التي كتبها. خدمات استشارية» أي أنه لا يكتفي بالنقد، بل يقترح تحسينات. وهو «يهدف إلى وهو «يقدم تأكيدا» أي أنه يطمئن مجلس الإدارة بأن الضوابط تعمل. وهو «يقدم هو، ولا يتبع من يراجعهم. وهو «موضوعي» أي أنه يحكم بالأدلة لا بالعلاقات. يستحق التفكيك كلمة كلمة. فهو «مستقل» أي أن المدقق الداخلي لا يراجع عمله عمليات المنشأة. وهذا التعريف الرسمي، الصادر عن معهد المدققين الداخليين، مستقل وموضوعي يقدم تأكيدا وخدمات استشارية تهدف إلى إضافة قيمة وتحسين التدقيق الداخلي هو نشاط

يستفيد من ملاحظات الخارجي، لكن لا يجوز لأي منهما أن يحل محل الآخر. لا متنافسان: فالمدقق الخارجي يستفيد من عمل المدقق الداخلي، والمدقق الداخلي بينما التدقيق الخارجي ينظر إلى الماضي ويتحقق من صحته. وهما متكاملان السنة على القوائم المالية. والتدقيق الداخلي ينظر إلى المستقبل ويقترح تحسينات، السنة ويغطي العمليات والمخاطر والالتزام، بينما التدقيق الخارجي يتركز في نهاية والجمهور ويبدي رأيا مستقلا في القوائم المالية. والتدقيق الداخلي مستمر طوال ويرفع تقاريره إلى إدارتها ومجلسها، بينما التدقيق الخارجي يعمل لصالح المساهمين الخارجي في ثلاثة أمور أساسية. فالتدقيق الداخلي يعمل لصالح المنشأة نفسها ويختلف التدقيق الداخلي عن التدقيق

استقلالية التدقيق الداخلي وخطوط الدفاع الثلاثة

على المخاطر، أي أن يركز وقته على المناطق الأخطر لا على المناطق الأسهل. كل السجلات والأنظمة والأشخاص، دون قيود، وأن تكون خطته السنوية مبنية رفعها إلى اللجنة مباشرة. ويجب أن يكون للمدقق الداخلي حق الوصول الكامل إلى الترتيب المزدوج يحميه: فإذا أراد مدير ما إخفاء ملاحظة، فإن المدقق يستطيع

وإداريا إلى الرئيس التنفيذي في الأمور اليومية مثل الرواتب والإجازات. وهذا لذلك يرفع المدقق الداخلي تقاريره وظيفيا إلى لجنة التدقيق في مجلس الإدارة، لأن المدقق الداخلي يراجع الإدارة، فإنه لا يجوز أن يتبع الإدارة وحدها.

خط واحد فقط، فإنها تعتمد على حارس واحد، وإذا غفا الحارس دخل اللص. التدقيق، اللذان يشرفان على النظام كله ويحاسبون عليه. فإذا اعتمدت المنشأة على الأول والثاني يعملان فعلا. وفوق الخطوط الثلاثة يقف مجلس الإدارة ولجنة وخط الدفاع الثالث هو التدقيق الداخلي، الذي يقدم تأكيدا مستقلا بأن الخطين وإدارة الالتزام، التي تضع السياسات وتراقب تطبيقها وتقدم الدعم للخط الأول. الدفاع الثاني هو وظائف الإشراف على المخاطر والالتزام، مثل إدارة المخاطر الذين ينفذون العمليات هم أول من يطبق الضوابط ويتحمل مسؤوليتها. وخط الدفاع الثلاثة. خط الدفاع الأول هو الإدارة التشغيلية نفسها: فالمديرون والموظفون ومن النماذج المفيدة لفهم توزيع أدوار الرقابة نموذج خطوط

خطة التدقيق المبنية على المخاطر

التوصيات المنفذة والمتأخرة، لأن التوصية غير المنفذة هي خطر ما زال مفتوحا. تنفيذ التوصيات حتى الإغلاق، وترفع إلى لجنة التدقيق تقريرا دوريا عن نسبة مهمة بتقرير يوضح النتائج والتوصيات والمواعيد والمسؤولين، وتتابع إدارة التدقيق واختبار القيود اليدوية غير العادية، ومراجعة صلاحيات الأنظمة. وتنتهي كل أي هل يطبق فعلا في الواقع؟ وفحص عينات من العمليات، ومراجعة المطابقات، تصميم الضوابط، أي هل الضابط مصمم جيدا نظريا؟ واختبار فعالية التشغيل، المناطق منخفضة المخاطر على فترات أطول. وتشمل مهام التدقيق عادة: اختبار والإيرادات والأنظمة، ويخصص لها وقتا أكبر وفحوصا أعمق، بينما يفحص تقييم المخاطر: فيبدأ بالمناطق ذات الدرجات الأعلى، مثل المدفوعات والمخزون

فحص كل شيء كل سنة، لأن موارده محدودة. لذلك يبني خطته السنوية على لا يستطيع التدقيق الداخلي

إخفاقات الحوكمة ودروسها

لماذا تنهار شركات تبدو ناجحة؟

تكافئ تحقيق الأهداف بأي ثمن، ومن يبلغ عن المخالفة كان يعاقب لا يحمى. ومدققوها كانوا قريبين جدا من الإدارة، وضوابطها كانت شكلية، وثقافتها كانت بل أنها كانت تفتقر إلى الحوكمة: فمجالس إدارتها كانت ضعيفة أو متواطئة، المشترك في معظم هذه الحالات ليس أن الشركات كانت تفتقر إلى الأذكياء، الشركات في بلدهما، ثم أفلستا بعد اكتشاف تلاعب محاسبي واسع. والدرس إنرون وورلدكوم في الولايات المتحدة في مطلع القرن الحالي، اللتان كانتا من أكبر أن أرباحها كانت مزورة أو أن ديونها كانت مخفية. والأمثلة الأشهر هي شركتا الحديث مليء بشركات كانت تبدو قوية ومربحة، ثم انهارت فجأة عندما انكشف تاريخ الأعمال

وأن التسامح مع التلاعب الصغير هو الباب الذي يدخل منه التلاعب الكبير. ومدخرات المساهمين. فالدرس الأول هو أن الاحتيال الكبير يبدأ صغيرا، دفعة واحدة، فينهار كل شيء: سعر السهم، وثقة الدائنين، ووظائف الموظفين، فمبلغ شجاع، أو مدقق يقظ، أو صحفي، أو أزمة سيولة، يكشف الحقيقة الحقيقية، ويصبح التراجع مستحيلا دون اعتراف بالجريمة. ثم يأتي الانكشاف: تغطيتها بتلاعب أكبر في الفترة التالية، حتى تصبح الأرقام المزورة أكبر من الأرقام أو إخفاء دين في كيان خارجي. ثم يأتي التستر: فالتلاعب الأول يخلق فجوة يجب وأن الجميع يفعل ذلك. ثم يأتي التلاعب الأول: تأجيل مصروف، أو تقديم إيراد، يأتي التبرير: فالمدير يقنع نفسه أن التلاعب مؤقت، وأنه سيصححه في الربع التالي،

معينة، أو تحتاج إلى قرض جديد، أو تريد رفع سعر السهم قبل بيع أسهمها. ثم بصور مختلفة. يبدأ الأمر عادة بضغط لتحقيق هدف: فالإدارة وعدت السوق بأرباح ولنحلل نمط الانهيار النموذجي خطوة خطوة، لأنه يتكرر

الدروس العشرة المستفادة

حيث هي أحوج إليها، لأن من يملك أكبر سلطة يملك أكبر فرصة للتلاعب. أو المؤسس من الضوابط بحجة ثقة الجميع فيه، فإن الشركة تكون قد ألغت رقابتها الدرس الأول: لا أحد فوق الرقابة. فحين يستثنى الرئيس التنفيذي

شرعية زائفة، ويخدع المساهمين بإيحاء أن هناك رقابة بينما لا توجد رقابة حقيقية. من غياب المجلس. فمجلس يجتمع شكليا ويوافق على كل شيء يمنح الإدارة الدرس الثاني: المجلس الضعيف أخطر

فإن استقلاليته تتآكل حتى لو لم يشعر، ويصبح شريكا في التستر لا حارسا عليه. يعتمد على عميل واحد في معظم دخله، أو يقدم له خدمات استشارية ضخمة، الدرس الثالث: استقلالية المدقق خط أحمر. فإذا كان المدقق الخارجي

قابلة للتحقيق، وأن تكون المكافآت مرتبطة بالأداء طويل الأجل لا بربع سنة واحد. البديل هو فقدان مكافأته أو منصبه. لذلك يجب أن تكون الأهداف طموحة لكن فإذا ربطت مكافأة المدير بهدف مستحيل، فإنك تدفعه عمليا إلى التزوير، لأن الدرس الرابع: الأهداف المبالغ فيها تصنع الاحتيال.

حققه، تعلم موظفيها أن النتيجة تبرر الوسيلة، مهما كانت مدونة السلوك جميلة. السياسات. فالشركة التي تكافئ من يحقق الهدف بأي وسيلة، وتتجاهل كيف الدرس الخامس: الثقافة تأكل

فقناة إبلاغ مستقلة ومحمية ليست ترفا أخلاقيا، بل نظام إنذار مبكر رخيص الثمن. هناك موظفون يعرفون الحقيقة لكنهم خافوا من الإبلاغ، أو أبلغوا ولم يسمع لهم.
الدرس السادس: قناة الإبلاغ تنقذ الشركات. ففي كثير من الفضائح كان

والقاعدة الذهبية هي: إذا لم يفهم مجلس الإدارة المعاملة، فلا يوافق عليها. المتشابكة، كثيرا ما تستخدم لإخفاء الديون والخسائر خلف ستار من التعقيد. السابع: التعقيد يخفي الاحتيال. فالهياكل المعقدة، والكيانات الخارجية، والعقود
الدرس

تمنح إحساسا زائفا بالأمان، فيتوقف الناس عن البحث عن المشاكل الحقيقية. غيابها. فالتوقيع دون قراءة، والمطابقة دون مراجعة، والاجتماع دون نقاش، كلها
الدرس الثامن: الرقابة الشكلية أخطر من

صغيرا، أما الشركة التي تؤجل الإصلاح حتى تتفاقم المشكلة فتدفع ثمن الإفلاس. أغلى من الوقاية المبكرة. فالشركة التي تكتشف مشكلة صغيرة وتصلحها تدفع ثمنا
الدرس التاسع: الإصلاح المتأخر

الاستثمار في الحوكمة ليس تكلفة، بل تأمين على أهم أصول الشركة وهو ثقتها. لبناء سمعتها، لكن فضيحة واحدة كافية لتدميرها، وقد لا تعود أبدا. لذلك فإن
الدرس العاشر: الثقة تبنى ببطء وتهدم بلحظة. فالشركة تحتاج إلى سنوات

ما الذي تغير بعد الفضائح؟

المعمول بها في بلده، لكن المبادئ التي شرحناها عالمية ولا تتغير بتغير القوانين. وتختلف التفاصيل بحسب البلد والسنة، لذلك يجب على القارئ مراجعة الأنظمة من كونها ممارسة طوعية حسنة إلى كونها التزاما قانونيا وشرطا للثقة في السوق. وإلى رفع وعي المجالس بمسؤولياتها. والرسالة العامة هي أن الحوكمة انتقلت

تشديد معايير استقلالية المدققين، وإلى انتشار مدونات الحوكمة في معظم الدول، وباستقلالية لجان التدقيق، وبحماية المبلغين عن المخالفات. كما أدى ذلك إلى فعاليته، وبشهادة الرئيس التنفيذي والمدير المالي شخصيا على صحة التقارير المالية، 2002، الذي ألزم الشركات المدرجة بتقييم نظام رقابتها الداخلية والإفصاح عن إصلاحات تشريعية مهمة، أشهرها قانون ساربينز أوكسلي في الولايات المتحدة عام أدت الفضائح الكبرى إلى

الحوكمة في الشركات الصغيرة والعائلية

الحوكمة ليست للكبار فقط

خطأ ضريبي واحد قد يكلف الشركة الصغيرة أكثر من كل تكلفة الرقابة لسنوات. فالتكلفة الحقيقية ليست في تطبيق هذه المبادئ، بل في غيابها: فسرقة واحدة أو ومطابقات دورية، وسجلات منظمة، ومراجعة مستقلة ولو من محاسب خارجي. تحتاج إلى المبادئ نفسها بحجمها: فصل مهام بقدر الإمكان، وموافقات واضحة، حجم. فالشركة الصغيرة لا تحتاج إلى لجان متعددة ومدقق داخلي متفرغ، لكنها كاملة النطاق للشركات المدرجة، وبين مبادئ الحوكمة التي تناسب كل مكلفة ومعقدة ولا تناسب الشركات الصغيرة. وهذا الاعتراض يخلط بين الحوكمة من أكثر الاعتراضات شيوعا أن الحوكمة

والشركة التي تعتمد على عميل واحد تحتاج إلى إدارة مخاطر ائتمان مشددة. نقدية مشددة، والشركة التي تتعامل بالتحويلات تحتاج إلى ضوابط دفع مشددة، الضوابط متناسبة مع المخاطر: فالشركة التي تتعامل بالنقدية يوميا تحتاج إلى ضوابط صغير من أشخاص مستقلين يقدمون النصح ويراجعون التقارير. والمهم هو أن تكون احتياطية منتظمة. وبدلا من مجلس إدارة كبير، يمكنها تشكيل مجلس استشاري استخدام صلاحيات بسيطة في برنامجها المحاسبي، وكلمات مرور قوية، ونسخ

محاسب خارجي بمراجعة دورية للضوابط. وبدلا من نظام تقني معقد، يمكنها أدوات عملية رخيصة وفعالة. فبدلا من توظيف مدقق داخلي، يمكنها تكليف وللشركات الصغيرة

خصوصية الشركات العائلية

مساءلة الابن ليست كمساءلة موظف عادي، وعزل المدير ليست كعزل غريب. هو المورد. وهذا التداخل يخلق تضارب مصالح دائم، ويجعل المساءلة صعبة، لأن هو المدير ورئيس المجلس والمساهم الأكبر، والابن هو المدير المالي، وابن العم بالعلاقات المهنية، ويختلط مال العائلة بمال الشركة، وتتداخل الأدوار: فالأب تجعل الحوكمة فيها أكثر حساسية وأكثر أهمية. ففيها تختلط العلاقات العائلية الشركات العائلية لها خصوصية

العائلة، بل حماية للعائلة نفسها من نفسها، وضمان أن تستمر الشركة بعد مؤسسها. بل بسبب الصراع على القيادة. فالحوكمة في الشركة العائلية ليست تهديدا لسلطة كثيرا من الشركات العائلية تنهار عند وفاة المؤسس أو تقاعده، لا بسبب السوق في المجلس، ليكونوا صوتا محايدا عند الخلاف. ورابعها خطة خلافة واضحة، لأن انتقال القيادة إلى الجيل التالي. وثالثها إدخال أعضاء مستقلين من خارج العائلة عائلي يحدد قواعد دخول أفراد العائلة إلى العمل، وقواعد توزيع الأرباح، وقواعد وفوائد سوقية، ولا توظيف عائلي بلا معايير كفاءة. وثانيها مجلس عائلي أو ميثاق الشركة: فلا مصروفات شخصية من حساب الشركة، ولا قروض عائلية بلا عقود العائلية إلى أدوات حوكمة خاصة بها. أولها الفصل الواضح بين مال العائلة ومال ولذلك تحتاج الشركات

الحوكمة والضرائب: علاقة لا ينتبه إليها كثيرون

المبدأ ثابت: فالحوكمة الجيدة تجعل الالتزام الضريبي أسهل وأرخص وأقل خطرا. المعدلات والأنظمة الضريبية بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع — لكن بينما الشركة التي تخفي وتؤجل تعامل بشك أكبر وتخضع لفحوص أعمق. وتختلف العلاقة مع الجهات الضريبية. فالشركة التي تتعاون وتفصح وتوثق تعامل بثقة أكبر، القرار سيمر عبر مراجعة وتوثيق ومساءلة. والسبب الثالث هو أن الحوكمة تحسن القوية يصعب أن يقرر مديرها وحده الدخول في مخططات تهرب عدوانية، لأن تمنع التهرب الضريبي المتعمد. فالشركة ذات المجلس المستقل ولجنة التدقيق تقديرات، والتقديرات الخاطئة تتحول إلى غرامات. والسبب الثاني هو أن الحوكمة الغرامات والفوائد. أما إذا كانت الدفاتر فوضوية، فإن الإقرار الضريبي يبنى على منتظمة، فإن الأرقام التي تبنى عليها الإقرارات تكون صحيحة، ويقل خطر الموثوقة تنتج إقرارات ضريبية موثوقة. فإذا كانت الدفاتر مضبوطة والمطابقات وثيقا بالالتزام الضريبي السليم، لثلاثة أسباب. السبب الأول هو أن التقارير المالية الحوكمة المالية الجيدة ترتبط ارتباطا

بل هي الضمان أن الضرائب ستحسب صحيحة وتدفع في وقتها دون مفاجآت. وهو موضوع الفصل الثاني عشر. فالحوكمة هنا ليست عبئا إضافيا على الضرائب، خاصة؛ وتقييم دوري لمخاطر التسعير التحويلي في الشركات متعددة الجنسيات، للمعاملات مع الأطراف ذات العلاقة، لأن الجهات الضريبية تدقق فيها بعناية مستقل عن من أعدها؛ وتقويم للمواعيد الضريبية يمنع التأخير؛ وتوثيق كامل وتمنع المخططات العدوانية؛ ومراجعة دورية للإقرارات قبل تقديمها من شخص ضريبية مكتوبة يوافق عليها المجلس، وتحدد مستوى المخاطر الضريبية المقبول، ومن صور العلاقة العملية بين الحوكمة والضرائب: سياسة

كيف نعرف أن الحوكمة تعمل؟ قياس الفعالية

وقد يعني ضعفا في الفحص، ولا يميز بينهما إلا النظر إلى جودة الفحص نفسه. بل يجب قراءة المؤشرات معا: فانخفاض عدد الملاحظات قد يعني تحسنا حقيقيا، بعد نهاية الفترة، ونتائج التقييم الذاتي للضوابط. ولا يوجد مؤشر واحد يكفي وحده، موعدها، وعدد الأخطاء الجوهرية في التقارير المالية، وسرعة إصدار القوائم المالية ونسبة الموظفين الذين أكملوا التدريب الأخلاقي، ونسبة المطابقات المنجزة في وعدد حالات الاحتيال المكتشفة وقيمتها، وعدد البلاغات عبر قناة الإبلاغ، في موعدها، وعدد أوجه القصور الجوهرية المكتشفة، وسرعة إغلاق الملاحظات، دوريا في مجلس الإدارة. ومن المؤشرات المفيدة: نسبة التوصيات الرقابية المنفذة لذلك يجب أن تضع المنشأة مؤشرات لقياس فعالية حوكمتها ورقابتها، وتراجعها الحوكمة التي لا تقاس تتحول تدريجيا إلى شعارات.

عن هذه الأسئلة أصدق من أي وثيقة سياسات في كشف حقيقة البيئة الرقابية. الموظفون بالأمان عند الإبلاغ؟ وهل يرون الإدارة ملتزمة فعلا؟ فإجابات الموظفين ليخبره بعيوبه. ومن الأدوات أيضا استبيانات ثقافة النزاهة، التي تقيس هل يشعر مفيدة لأنها تجعل كل مدير يفكر في ضوابطه ويمتلكها، بدلا من أن ينتظر المدقق ثم يراجع التدقيق الداخلي عينة من هذه التقييمات للتحقق من صدقها. وهذه الأداة للضوابط، وهو أن تقوم كل إدارة بتقييم ضوابطها بنفسها وفق قائمة أسئلة موحدة، ومن أدوات القياس المهمة التقييم الذاتي

خطة عملية لتطبيق الحوكمة في أي منشأة

على الأقل، وتحدث عند كل تغير مهم، وتقاس النتائج بالمؤشرات التي ذكرناها. والخطوة الثامنة هي المراجعة الدورية والتحسين المستمر: فتراجع الخطة سنويا بمحاسب خارجي في الشركات الصغيرة، مع رفع التقارير إلى المجلس أو المالك. أن النزاهة محمية فعلا. والخطوة السابعة هي تفعيل المتابعة والتدقيق الداخلي، ولو

والخطوة السادسة هي تفعيل قناة الإبلاغ ومدونة السلوك، حتى يشعر الموظفون واضحة، وتدريب الموظفين عليها، لأن الضابط غير الموثق وغير المفهوم لن يطبق. والمطابقات والموافقات. والخطوة الخامسة هي توثيق السياسات والإجراءات بلغة الرابعة هي تصميم الضوابط أو تحسينها، بدءا بالأعلى أولوية، مع فصل المهام لا تهدر الموارد على مخاطر صغيرة بينما تبقى المخاطر الكبيرة مفتوحة. والخطوة النتائج. والخطوة الثالثة هي تحديد المخاطر وترتيبها بالأرقام كما شرحنا، حتى فتقيم المنشأة مكونات COSO الخمسة، وتحدد نقاط القوة والضعف، وتوثق يظهر في السلوك لا في الخطابات فقط. والخطوة الثانية هي تشخيص الوضع الحالي: حوكمة بلا التزام حقيقي من أعلى الهرم، ويجب أن يعلن هذا الالتزام صراحة وأن منشأة، كبيرة كانت أم صغيرة، أن تبدأ بها. الخطوة الأولى هي التزام القيادة: فلا نختم الجانب العملي بخطة تطبيق من ثماني خطوات، يمكن لأي

التي تفهم هذه الأخطاء وتتجنبها توفر على نفسها سنوات من الجهد الضائع. إصدار السياسات، بينما الحوكمة عملية مستمرة لا مشروعا له نهاية. فالمنشأة التدريب، فيطلب من الموظفين تطبيق ما لا يفهمونه؛ واعتبار المشروع منتهيا بمجرد الوثائق دون السلوك، فينتج مئات الصفحات ولا يتغير شيء في الممارسة؛ وإهمال مع ظروف المنشأة، فينتج نظام جميل على الورق غريب عن الواقع؛ والتركيز على هو البدء بالأخطر ثم التوسع تدريجيا؛ ونسخ سياسات شركة أخرى دون تكييفها في التطبيق: البدء بكل شيء دفعة واحدة فينهار المشروع تحت ثقله، والصحيح ومن الأخطاء الشائعة

خلاصة الفصل

ونحن مطمئنون أن لا أحد، بمن فينا نحن، يستطيع أن يعبث به دون أن يكتشف. فلتكن هذه: الحوكمة ليست أوراقا نوقعها، بل طريقة ندير بها المال بحيث ننام

على ثقة من يضعون أموالهم فيها. فإذا خرج القارئ من هذا الفصل بفكرة واحدة، كانت أم عائلية أم عملاقة، ولكل منشأة تريد أن تدفع ضرائبها صحيحة وأن تحافظ بلحظة. والحوكمة ليست للكبار فقط، بل لكل منشأة تتعامل مع مال غيرها، صغيرة الكبير يبدأ صغيرا، وأن الثقافة تأكل السياسات، وأن الثقة تبنى ببطء وتهدم يطمئن المجلس بأن النظام كله يعمل. وإخفاقات الحوكمة تعلمنا أن الاحتيال عمل مرتبة بالأولويات. والتدقيق الداخلي المستقل هو خط الدفاع الثالث الذي الاحتمالية في الأثر وترتيب النتائج، هو ما يحول الرقابة من عبء عام إلى خطة والضوابط المادية والتقنية هي أدواته المساندة. وتقييم المخاطر بالأرقام، بضرب شخص واحد بين الموافقة والتسجيل والحيازة، والمطابقات والموافقات المزدوجة ومتابعة مستمرة ومنفصلة. وفصل المهام هو القاعدة الذهبية التي تمنع أن يجمع مخاطر منهجي، وأنشطة رقابية فعالة، ومعلومات واتصال في الوقت المناسب، التي ينظمها إطار COSO في خمسة مكونات مترابطة: بيئة رقابة نزيهة، وتقييم يراقب أصحاب القرار وأن يحاسبوا. والرقابة الداخلية هي أدواتها العملية اليومية، والعلاقات الذي يضمن أن تدار أموال المنشأة بشفافية ومساءلة وعدالة، وأن الحوكمة المالية هي نظام القواعد والسياسات

الرقابة في البيئة الرقمية: مخاطر جديدة وضوابط جديدة

كيف غيرت التقنية خريطة المخاطر؟

الإدارة هذه المخاطر ولو بدرجة عامة، وألا يتركها كلها لإدارة التقنية وحدها. أخرى. لذلك يجب أن تشمل الرقابة الحديثة ضوابط تقنية قوية، وأن يفهم مجلس الذي كان يحتاج إلى دخول المبنى يستطيع اليوم أن يحاول اختراق النظام من قارة يمحو أثره من السجلات إن لم تكن سجلات النشاط محمية. والمهاجم الخارجي يستطيع اليوم، إن امتلك الصلاحيات الخطأ، أن يحول مبالغ ضخمة في دقائق، وأن

جديدة أسرع وأوسع أثرا. فالموظف الذي كان يسرق شيكا واحدا في الأسبوع الأنظمة والشبكات. وهذا التحول لم يلغ المخاطر القديمة، بل أضاف إليها مخاطر أما اليوم فإن معظم الأموال لا تتحرك ورقا ولا نقدا، بل تتحرك أرقاما عبر كانت الرقابة الداخلية قديما تدور حول الأوراق والخزائن والتوقيعات.

غادروا ولم تغلق حساباتهم، وهي ثغرة رخيصة الإصلاح غالية الثمن إن استغلت. المغادرين أغلقت فورا. فكثير من الاختراقات تحدث عبر حسابات موظفين كل ثلاثة أشهر أو ستة أشهر للتأكد أن كل صلاحية ما زالت مبررة، وأن حسابات المرور وحدها للدخول. ثم تأتي المراجعة الدورية للصلاحيات، أي قائمة تراجع الحساسة، أي رمز إضافي يصل إلى هاتف المستخدم، بحيث لا تكفي سرقة كلمة لا يحتاج إلى رؤية رواتب زملائه. ثم يأتي التأكيد الثاني عند الدخول إلى الأنظمة إدخال الفواتير لا يحتاج إلى صلاحية الموافقة على الدفع، وموظف المبيعات مستخدم يحصل على أقل الصلاحيات التي يحتاجها عمله فقط، لا أكثر. فموظف يصبح مفتوحا لمن لا حق له. والعلاج يبدأ بمبدأ الامتياز الأدنى، أي أن كل ضعيفة، أو مشتركة بين الموظفين، أو لا تتغير عند مغادرة الموظفين، فإن النظام وأول المخاطر التقنية هو الوصول غير المصرح به. فإذا كانت كلمات المرور

الحديثة، لأنها لا تفحص عينة صغيرة بل تفحص كل العمليات بحثا عن الشذوذ. وتسمى مراجعة هذه الأنماط «التحليلات الرقابية»، وهي من أقوى أدوات الكشف قيود يدوية بمبالغ مستديرة، أو تغييرات في بيانات الموردين تليها مدفوعات فورية. المشبوهة: دخول في ساعات غريبة، أو تعديلات متكررة على القيود القديمة، أو أن تكون سجلات النشاط محمية ضد التعديل، وأن تراجع دوريا بحثا عن الأنماط تنفع إذا كان من يستطيع تغيير البيانات يستطيع أيضا محو سجل التغيير. لذلك يجب بالبيانات. فالأنظمة المحاسبية الحديثة تسجل كل تغيير، لكن هذه السجلات لا

والخطر الثاني هو التلاعب

بأمثلة واقعية، لأن التدريب النظري وحده لا يصمد أمام رسالة مصممة بذكاء. العادية مهما كانت صفة مرسله، ويجب تدريب الموظفين على هذه الحالات لا بالرقم الوارد في الرسالة، وأي طلب تحويل عاجل يجب أن يخضع للموافقات مورد يجب أن يتحقق منه عبر قناة مستقلة، مثل الاتصال برقم معروف مسبقا والعلاج هنا ليس تقنيا فقط، بل إجرائي وثقافي: فأي تغيير في بيانات حساب إلى حساب جديد، ويعتمد على ضغط السرعة وخوف الموظف من مخالفة المدير. يرسل رسالة تبدو كأنها من المدير أو من مورد معروف، ويطلب تحويلا عاجلا والخطر الثالث هو الاحتيال عبر البريد والخداع، وهو ما يسمى «التصيد». فالمهاجم

فالنسخة الاحتياطية التي لم تجرب استعادتها هي وهم أمان، لا أمان حقيقي. العمل تحدد كيف تعمل الشركة عند تعطل النظام، ومن يقرر، وبأي أولويات. أي أن تجرب استعادة البيانات فعلا لا أن يفترض نجاحها، وخطة لاستمرارية تفقد بيانات لا تعوض. لذلك يجب أن تكون هناك نسخ احتياطية منتظمة ومختبرة، بياناته، فإن الشركة تفقد قدرتها على إصدار التقارير وعلى معرفة أرصدتها، وقد هو تعطل الأنظمة وفقدان البيانات. فإذا تعطل النظام المحاسبي أسبوعا، أو ضاعت والخطر الرابع

الذكاء الاصطناعي والرقابة: فرص ومخاطر

والتحقيقات، يجب أن تبقى بيد الإنسان، وأن توثق وتراجع كأي قرار بشري. أن التقنية أداة للرقابة لا بديل عنها، وأن القرارات الجوهرية، خصوصا الموافقات التي يتعلم منها؟ ومن يتحمل المسؤولية إذا أخطأ النظام؟ فالقاعدة الثابتة هي نفسه يحتاج إلى رقابة: فمن يراجع قرارات النظام؟ ومن يتحقق من سلامة البيانات فيتفرغ الإنسان للحكم والتقدير بدلا من النسخ والمقارنة. لكن الذكاء الاصطناعي

تستطيع إجراء المطابقات الروتينية تلقائيا، وتنبيه الإنسان فقط عند الاستثناءات، هو، أو عميل تتغير سلوكيات سداده فجأة. والباب الثاني هو الأتمتة: فالأنظمة مثل مورد تظهر فواتيره فجأة بمبالغ متقاربة جدا، أو موظف يوافق على معاملاته فحص ملايين العمليات واكتشاف الأنماط غير العادية أسرع وأدق من الإنسان، يدخل مجال الرقابة من بابين. الباب الأول هو الكشف: فالأنظمة الذكية تستطيع بدأ الذكاء الاصطناعي

حالة تطبيقية: بناء نظام رقابة لشركة متوسطة من الصفر

وضع الشركة ونقاط الضعف

يملكون صلاحية المدير الكاملة، بينهم موظف غادر قبل شهرين ولم يغلق حسابه. موقعة. والخامسة: صلاحيات النظام المحاسبي ممنوحة بسخاء، وخمسة موظفين دون تفسير مقنع. والرابعة: لا توجد قناة إبلاغ عن المخالفات، ولا مدونة سلوك قدره ثمانون ألفا، أي واحد وثلاثة من عشرة في المئة من الإيرادات السنوية، الجرد يتم مرة واحدة في السنة، وآخر جرد أظهر فرقا بين السجلات والواقع أمين الصندوق هو نفسه من يسجل المقبوضات ويجري المطابقة البنكية. والثالثة: الأولى: لا توجد مصفوفة صلاحيات مكتوبة، والموافقات تتم شفهيا. والثانية: مستشار خارجي تقييم نظام رقابتها، فوجد المستشار خمس نقاط ضعف رئيسية. وستون موظفا، ولها مخزنان وثلاثون عميلا دائما. وقد طلب مالك الشركة من متوسطة توزع المواد الغذائية، إيراداتها السنوية ستة ملايين، وعدد موظفيها خمسة وهي حالة توضيحية بأرقام افتراضية للتعليم. شركة «المدينة للأغذية» شركة لنطبق كل ما تعلمناه في حالة متكاملة،

خطة الإصلاح بالأرقام والأولويات

إبلاغ تصل إلى المالك مباشرة، وتكلفة ذلك بسيطة وتقتصر على التدريب والطباعة. سنويا من ساعات العمل. والأولوية الخامسة كانت إصدار مدونة سلوك وتفعيل قناة كله وجرد شهري للأصناف الأعلى قيمة، وتكلفة ذلك تقدر بنحو اثني عشر ألفا الإدارة فقط. والأولوية الرابعة كانت رفع وتيرة الجرد إلى جرد ربع سنوي للمخزون وأي دفع فوق خمسين ألفا يحتاج إلى موافقة المالك، وتكلفة ذلك هي وقت صلاحيات مكتوبة، وتحديد أن أي دفع فوق عشرة آلاف يحتاج إلى توقيعين، آلاف بمتوسط أجر افتراضي ثلاثين للساعة. والأولوية الثالثة كانت إصدار مصفوفة ذلك هي ساعات عمل إضافية تقدر بمئتي ساعة سنويا، أي ما يعادل نحو ستة عن التسجيل وعن المطابقة، بتكليف موظف آخر بالمطابقة البنكية الشهرية، وتكلفة وهي خطوة تكلفتها صفر وتأثيرها فوري. والأولوية الثانية كانت فصل المقبوضات حساب الموظف المغادر فورا وتقليص صلاحيات المدير إلى شخصين فقط، درجات المخاطر، وقدر تكلفتها وفائدتها. فأولوية الإصلاح الأولى كانت إغلاق بنى المستشار خطة إصلاح مرتبة بحسب

استثمار يحمي الربح، وتكلفتها عادة أصغر بكثير من الخسارة الواحدة التي تمنعها. الاستثمار في الرقابة بلغة يفهمها المالك: فالرقابة ليست مصروفا يأكل الربح، بل الغرامات وتحسين ثقة المصارف والعملاء. وهذا الحساب التوضيحي يبين منطق ألفا تكلفة، أي عائد مضاعف، قبل أن نحسب منع الاحتيال المحتمل وتجنب كلها. وإذا منعت الخطة نصف هذا الفرق فقط، فإنها توفر أربعين ألفا مقابل عشرين ففرق الجرد وحده كان ثمانين ألفا في سنة واحدة، أي أربعة أضعاف تكلفة الخطة من الإيرادات السنوية. فإذا قارناها بالخسارة المحتملة، فإن الصورة تصبح واضحة: بحسب هذه التقديرات التوضيحية، نحو عشرين ألفا، أي ثلاثة من عشرة في المئة وإجمالي تكلفة الخطة السنوية،

متابعة النتائج بعد سنة

الحقيقي للحوكمة: ليس غياب المشاكل، بل اكتشافها مبكرا ومعالجتها بشفافية. ترى أرقامها بثقة أكبر، وأن مالكها أصبح ينام مطمئنا أكثر. وهذا هو النجاح بل تعني أن نظامها أصبح يكشف المشاكل وهي صغيرة، وأن إدارتها أصبحت إلى التصحيحات المتأخرة. وهذه النتائج لا تعني أن الشركة أصبحت محصنة تماما، التالي بدلا من اليوم الخامس والعشرين، لأن البيانات أصبحت أنظف وأقل حاجة عولج بالتنبيه والتدريب. وأصبحت القوائم المالية تصدر قبل اليوم العاشر من الشهر البلاغات عبر قناة الإبلاغ بلاغين، أحدهما كشف تجاوزا صغيرا في المصروفات الموردين. ولم تسجل أي حالة تغيير في بيانات مورد دون تحقق مستقل. وبلغ عدد كل شهر، واكتشفت ثلاث دفعات مكررة بقيمة إجمالية تسعة آلاف أعيدت من أي واحد وثمانون في المئة تقريبا. والمطابقات البنكية أصبحت تنجز في موعدها من ثمانين ألفا إلى خمسة عشر ألفا، أي بانخفاض قدره خمسة وستون ألفا، الخطة، راجع المستشار النتائج فوجد تحسنا قابلا للقياس. ففرق الجرد انخفض بعد سنة من تطبيق

دور لجنة التدقيق والمدقق الخارجي في منظومة الحوكمة

لجنة التدقيق: الجسر بين المجلس والمدققين

حتى يستطيع المدققون الكلام بحرية دون خوف من إغضاب من يراجعونهم. وتجتمع اللجنة مع المدققين دون حضور الإدارة مرة واحدة على الأقل في السنة، وهل هناك خلافات لم تحل؟ وهل لاحظت أي تجاوز للإدارة للضوابط؟ المدقق الخارجي مباشرة: هل واجهت صعوبات في الحصول على المعلومات؟ دون تغيير أي عملية حقيقية. واللجنة الجيدة لا تكتفي بسؤال الإدارة، بل تسأل هي حيث يختبئ التلاعب غالبا، إذ يمكن تغيير تقدير واحد فيرفع الربح أو يخفضه

الجوهرية، مثل مخصصات الديون المشكوك فيها وتقييم المخزون، لأن التقديرات وتستعرض القوائم المالية قبل اعتمادها، وتناقش السياسات المحاسبية والتقديرات حبيسة الأدراج. فاللجنة تجتمع دوريا، عادة أربع مرات في السنة على الأقل، من التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي، وهي التي تضمن ألا تبقى التقارير الرقابية لجنة التدقيق هي الحلقة التي تربط مجلس الإدارة بكل

من التدقيق قد يجد نفسه أمام تضارب مصالح حقيقي، حتى لو لم يعترف به. قد تؤثر في استقلاليته. فالمدقق الذي يكسب من الاستشارات أضعاف ما يكسب اللجنة، وأن تراجع أتعاب الخدمات غير التدقيقية التي يقدمها المدقق للشركة، لأنها رأي متحفظ خوفا من فقدان العميل. لذلك يجب أن يكون التعيين والتقييم بيد من يختار مدققها ويدفع له ويستطيع استبداله بسهولة، فإن المدقق قد يتردد في إبداء تعيين المدقق الخارجي وتحديد أتعابه وتقييم استقلاليته. فإذا كانت الإدارة هي ومن واجبات اللجنة أيضا الإشراف على

المدقق الخارجي: رأي مستقل لا شهادة براءة

حتى لا يبالغ أحد في الاطمئنان، وحتى لا يحمل المدقق ما لا يستطيع تحمله. يعني أن المدقق لم يجد أخطاء جوهرية في حدود فحصه. وفهم هذا الحد ضروري نظيفا من المدقق الخارجي لا يعني أن الشركة خالية من أي خطأ أو احتيال، بل ويقدم تأكيدا معقولا لا مطلقا، تماما كما في الرقابة الداخلية. لذلك فإن تقريرا واحدة واحدة، بل يفحص عينات، ويقيم المخاطر، ويركز على المناطق الأخطر، «الجوهرية»، أي المهمة بحيث تؤثر في قرار القارئ. فالتدقيق لا يفحص كل عملية من الأخطاء الجوهرية وفق المعايير المحاسبية المعمول بها؟ والكلمة المهمة هنا هي هو محاسب مستقل يفحص القوائم المالية ويبدي رأيا فيها: هل هي عادلة وخالية المدقق الخارجي

أن يقرأها المساهمون والدائنون بعناية، وأن يسألوا المجلس عنها قبل اتخاذ أي قرار. السجلات أو تقييد نطاق فحصه. وأي رأي غير النظيف هو إشارة تحذير قوية يجب الرأي يعني أن المدقق لم يستطع الحصول على أدلة كافية، لأسباب مثل غياب يعني أن القوائم مضللة جوهريا ولا يمكن الاعتماد عليها. والامتناع عن إبداء أن القوائم عادلة عموما لكن فيها استثناء محدد يذكره المدقق. والرأي المعاكس النظيف يعني أن القوائم عادلة في كل جوانبها الجوهرية. والرأي المتحفظ يعني وأنواع رأي المدقق أربعة يجب أن يعرفها القارئ. الرأي

العلاقة الصحية بين الإدارة والمدققين

السوق يكتشف في النهاية أن تقاريرها لم تكن موثوقة، وأن مدققها لم يكن مستقلا. على مدققها لتغيير رأيه قد تنجح في تلك السنة، لكنها تدمر مصداقيتها لسنوات، لأن لجنة التدقيق، ولا يحل بالضغط أو بالمساومة على الأتعاب. فالشركة التي تضغط يختلف المدقق والإدارة حول معالجة محاسبية، فإن الخلاف يوثق ويرفع إلى الإدارة دون دليل، ولا يفترض حسن النية ولا سوءها، بل يتحقق بالأدلة. وعندما على شكه المهني، وهو مصطلح يعني عقلية التساؤل والتحقق، فلا يقبل تفسير وقتها، لأن إخفاء معلومة عن المدقق هو بحد ذاته علامة خطر. والمدقق يحافظ تقوم على الاحترام والاستقلالية معا. فالإدارة تتعاون وتقدم المعلومات كاملة وفي العلاقة الصحية بين الإدارة والمدققين

فإن كل الخطوط الداخلية مهما كانت قوية تصبح بلا شاهد مستقل يشهد عليها. فالمدقق الخارجي هو خط الدفاع الأخير أمام الجمهور، فإذا ضعف هذا الخط، وأن تناقش هل ما زال مناسبا، وهل أتعابه معقولة، وهل استقلاليته سليمة. أن من الممارسات الجيدة أن تراجع لجنة التدقيق سنويا أداء المدقق الخارجي، حتى لا تنشأ علاقة شخصية وثيقة بين المدقق والإدارة تضعف شكه المهني. كما

التدقيق دوريا، أي تغيير الشريك المسؤول عن تدقيق الشركة كل عدة سنوات، ومن الممارسات الجيدة في هذا المجال تناوب شركاء

الحوكمة والاستدامة: نظرة إلى الأمام

لأن المستثمرين والمصارف أصبحوا ينظرون إلى هذه المخاطر قبل وضع أموالهم. لمخاطر مالية حقيقية: غرامات، ومقاطعة، وفقدان مواهب، وارتفاع تكلفة التمويل، هو أن الشركة التي تهمل البيئة أو تظلم موظفيها أو تضعف حوكمتها تعرض نفسها هذا الفصل من مجلس مستقل وشفافية ومساءلة. والرابط بين هذه الأبعاد الثلاثة وتكافؤ الفرص. والحرف الثالث يشير إلى الحوكمة نفسها، أي ما شرحناه في كيف تعامل موظفيها وعملاءها ومجتمعها، بما في ذلك الصحة والسلامة والتنوع الشركة أثرها على المناخ والموارد والتلوث. والحرف الثاني يشير إلى المجتمع، أي المعروف اختصارا باسم ESG. فالحرف الأول يشير إلى البيئة، أي كيف تدير ليشمل ما يسمى الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، وهو الإطار تتجه الحوكمة الحديثة إلى توسيع نطاقها

كاملة تجعل المنشأة جديرة بثقة من يضعون فيها أموالهم وأعمالهم ومستقبلهم. تحميه. وبهذا يكتمل معنى الحوكمة: ليست مجموعة قواعد للمراقبة فقط، بل ثقافة التي تهمل حوكمتها المالية ستجد أن أي ادعاء بالاستدامة يبقى كلاما بلا ضوابط أن حوكمة الاستدامة امتداد طبيعي لما بنته، لا عبئا جديدا منفصلا عنه، والمنشأة ومجتمعها، بمسؤولية وشفافية. فالمنشأة التي تحكم نفسها جيدا في المال ستجد موضوعا ماليا ضيقا، بل هي طريقة إدارة المنشأة كلها: مالها، وموظفيها، وبيئتها، تقارير الاستدامة بالتفصيل، لكن الفكرة التي نريد تثبيتها هنا هي أن الحوكمة ليست التي تنشر أرقاما مالية غير مدققة. وسيتناول الفصل العاشر من هذه الموسوعة التي تنشر أرقام استدامة غير مدققة تخاطر بسمعتها تماما كما تخاطر الشركة

البيانات المالية: جمع دقيق، ومراجعة مستقلة، ومطابقات، ومساءلة. فالشركة الطاقة وحوادث السلامة، أصبحت تحتاج إلى نفس الضوابط التي تحتاجها أن الرقابة الداخلية نفسها تتوسع: فالبيانات غير المالية، مثل الانبعاثات واستهلاك مخاطرها المناخية وحوكمتها لها، بنفس جدية الإفصاح المالي تقريبا. وهذا يعني مثل معايير مجلس معايير الاستدامة الدولية، تطلب من الشركات الإفصاح عن ومن هنا بدأت معايير الإفصاح عن الاستدامة،

أسئلة

ينطبق هنا؟ وما الإجراءان اللذان كان يجب على المجلس اتخاذهما قبل الموافقة؟ يفهمه أعضاء المجلس، ووافقوا عليه دون نقاش. أي درس من دروس الإخفاق 12. درست لجنة التدقيق حالة شركة أخفت خسائرها عبر كيان خارجي معقد لم التي يعمل لصالحها، وتوقيته، ونطاق عمله؟ ولماذا لا يغني أحدهما عن الآخر؟ المدير فيه. 11. ما الفرق بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي من حيث الجهة فصل المهام عمليا دون توظيف أشخاص جدد؟ صمم توزيعا للمهام واذكر دور في شركة صغيرة يعمل فيها ثلاثة أشخاص فقط في الإدارة المالية، كيف تطبق ج احتماليته 4 وأثره 4. أي خطر يأتي أولا؟ وأي استجابة تقترح لكل خطر؟ 10. الأثر ثم رتبها: خطر أ احتماليته 5 وأثره 2، وخطر ب احتماليته 3 وأثره 5، وخطر واقترح ثلاثة ضوابط تمنع تكرار ذلك. 9. قيم المخاطر التالية بضرب الاحتمالية في إجمالي المبلغ المسروق، ونسبته إلى إجمالي المدفوعات خلال الأشهر العشرة، كلها وحول ألفا وخمسمائة شهريا إلى حساب وهمي لمدة عشرة أشهر. احسب شهريا أربعين ألفا للموردين، واكتشفت أن موظفا واحدا يسيطر على عملية الدفع المتعارضة، ولماذا يعد جمعها في شخص واحد خطرا جوهريا؟ 8. شركة تدفع أعط مثالا واحدا على كل نوع. 7. اشرح قاعدة فصل المهام والوظائف الثلاث

الأخرى. 6. ما الفرق بين الضابط الوقائي والضابط الكاشف والضابط التصحيحي؟ الخمسة، واشرح بمثال واحد كيف يؤثر ضعف أحدها في فعالية المكونات الجيدة أصحاب المصلحة لا المساهمين وحدهم؟ 5. اذكر مكونات إطار COSO 4. ما الفرق بين المساهم وصاحب المصلحة؟ ولماذا يجب أن تراعي الحوكمة مبادئ الحوكمة الستة، واشرح كيف يخدم مبدأ الاستقلالية سلامة التقارير المالية. تجعل الحوكمة ضرورية حتى في الشركات التي يديرها أشخاص نزيهون؟ 3. اذكر أطرافها الثلاثة الرئيسية ودور كل طرف باختصار. 2. ما مشكلة الوكالة؟ ولماذا 1. عرف الحوكمة المالية بكلماتك، واذكر

الثالث: الأنظمة الضريبية والتخطيط الضريبي الاستراتيجي الفصل

بلغة بسيطة: ما الضريبة، ولماذا يدفعها الجميع بطريقة أو بأخرى؟

مقدمة

مساهمة عامة يحددها القانون، وتجمع وفق قواعد معلنة، ويعاقب من يتهرب منها. عقوبة، وليست تبرعا اختياريا، وليست ثمنا لخدمة محددة اشتريتها أنت بالذات. إنها العامة مثل الطرق والمدارس والمستشفيات والأمن والقضاء. والضريبة ليست إلزامي تفرضه الدولة على الأشخاص والشركات والمعاملات، لتمويل الخدمات يذهب إليك، بل يمر عبرك إلى الدولة. هذه هي الضريبة في أبسط صورها: مبلغ مالي وتكتشف أيضا أن سعر القهوة الذي يدفعه الزبون يتضمن هو الآخر مبلغا إضافيا لا مصلحة الضرائب، وتكتشف أن جزءا من هذا الباقي ليس لك، بل هو حصة الدولة. وأجور العاملين وثمن المواد. تظن أن هذا الباقي كله لك. ثم تأتي رسالة من وتدخل النقود إلى الصندوق. في نهاية الشهر، تحسب ما بقي لك بعد دفع الإيجار يبيع القهوة والمعجنات في حي مزدحم. في كل صباح تفتح الباب، ويأتي الزبائن، تخيل أنك تملك متجرا صغيرا

تجنبها بتوثيق بسيط، أو أمام فرصة ضاعت لأن القرار اتخذ في التوقيت الخطأ. السنة، فغالبا ما تجد نفسها أمام فاتورة أكبر مما توقعت، أو أمام غرامة كان يمكن يمنحه القانون بصورة مشروعة. أما الشركة التي تعامل الضريبة كأنها مفاجأة نهاية وتحتفظ بسيولة كافية، وتتجنب الغرامات، وتستفيد من كل تخفيض أو ائتمان أثر ضريبي له أثر نقدي. فالشركة التي تفهم الضريبة مبكرا تدفع ما عليها في وقته، وكيف توثق كل ذلك. كل قرار من هذه القرارات له أثر ضريبي، وكل شركتك، وبأي شكل قانوني تعمل، ومتى تعترف بالإيراد، ومتى تسجل المصروف،

تشتري آلة جديدة، ومتى تبيع بضاعة، وكيف تدفع أجور موظفيك، وأين تسجل رقما واحدا يظهر في نهاية السنة. إنها نظام كامل يتخلل كل قرار في المشروع: متى إلى فهم الأنظمة الضريبية فهما عميقا، وليس فهما سطحيا؟ لأن الضريبة ليست لكن لماذا يحتاج صاحب المشروع، والمحاسب، والمدير المالي،

الأولى، إلى الانطلاق، إلى النمو، إلى النضج، إلى البيع أو التوريث أو الإغلاق. أخرى. وأخيرا سنرى كيف يتغير التخطيط مع مراحل حياة المشروع: من الفكرة لا يقبل المساومة، بين التخطيط المشروع من جهة، وبين التهرب الضريبي من جهة سنوات، لا على مدى سنة واحدة فقط. وسنرسم الخط الفاصل الواضح، الذي اتخاذ القرارات التجارية بطريقة مشروعة تقلل العبء الضريبي الإجمالي على مدى الانتقائية. ثم ننتقل إلى قلب الفصل: التخطيط الضريبي الاستراتيجي، أي فن شائعة أخرى: ضرائب الرواتب، والضرائب العقارية، والرسوم الجمركية، والضرائب لكن آليتها الداخلية أدق مما تبدو. ثم سنمر مرورا موجزا لكن وافيا على ضرائب آلية ضريبة القيمة المضافة، وهي ضريبة يراها المستهلك في الفاتورة كل يوم، المسموح بها، وما الائتمانات الضريبية، وكيف تعامل الخسائر. بعد ذلك سنشرح الشركات: كيف يتحول الربح المحاسبي إلى دخل خاضع للضريبة، وما الخصومات ليس دائما من يتحمل تكلفته الاقتصادية في النهاية. ثم سنشرح آلية ضريبة دخل ومن يتحمل عبء كل منهما فعلا، لأن من يدفع المبلغ إلى مصلحة الضرائب تفصيل تقني. سنشرح أولا الفرق بين الضرائب المباشرة والضرائب غير المباشرة، خطوة خطوة. سنبدأ بتعريف كل مصطلح عند أول ظهور له، بلغة واضحة قبل أي في هذا الفصل سنبني الفهم

تحسب، وكيف تسأل الأسئلة الصحيحة، لا أن يحل محل القانون أو المستشار. مؤهلا قبل اتخاذ أي قرار كبير. هذا الفصل يعلمك كيف تفكر ضريبيا، وكيف

بل راجع القانون الساري في بلدك في سنة الإيداع، واستشر مستشارا ضريبيا تحقق عند الإيداع. إذا كنت تدير شركة حقيقية، فلا تعتمد على مثال من كتاب، قاعدة عامة تصلح لكل بلد وكل سنة. تختلف المعدلات بحسب البلد والسنة — وكل حد، وكل مثال رقمي في هذا الفصل هو مثال توضيحي تعليمي، وليس أحيانا من منطقة إلى أخرى داخل البلد نفسه. لذلك فإن كل معدل ضريبي، تختلف اختلافا كبيرا من بلد إلى آخر، وتتغير من سنة إلى أخرى، وتختلف مهم يتكرر في كل فصل من فصول الضرائب في هذه الموسوعة. القوانين الضريبية قبل أن نبدأ، لا بد من تنبيه

ما المصطلحات الأساسية؟ قاموس صغير قبل الغوص

مختلفة تماما. لذلك نعرفها هنا، مرة واحدة وبوضوح، ثم نستخدمها بعد ذلك بثقة. المحاسبون عن الضرائب، يستخدمون كلمات تبدو متشابهة لكنها تعني أشياء عندما يتحدث

على مخالفة. فالضريبة واجبة لأن القانون يقول ذلك، لا لأنك طلبت خدمة بعينها. رسم استخراج جواز سفر أو رسم تسجيل شركة. وتختلف عن **الغرامة**، وهي عقوبة مباشر محدد. وهي تختلف عن **الرسم**، وهو مبلغ يدفع مقابل خدمة محددة، مثل مبلغ مالي إلزامي تفرضه الدولة بموجب القانون، دون أن يحصل دافعها على مقابل **الضريبة هي**

ما لم ينص القانون على خلاف ذلك بحسب الشكل القانوني للشركة، كما سنرى. نفسها، وليس مالكها شخصيا بالضرورة، هي المسؤولة عن حساب الضريبة ودفعها، له حقوق والتزامات. وعندما نقول إن الشركة مكلفة بالضريبة، فإننا نعني أن الشركة فهو الكيان القانوني مثل الشركة، الذي يعامله القانون كأنه شخص مستقل القانون الالتزام الضريبي. والشخص الطبيعي هو الإنسان، أما الشخص الاعتباري

المكلف هو الشخص الطبيعي أو الاعتباري الذي يفرض عليه

وهذا التحويل من الرقم المحاسبي إلى الوعاء الضريبي هو جوهر العمل الضريبي. تراه في الحسابات، فالقانون قد يضيف بنودا أو يستبعد بنودا قبل الوصول إلى الوعاء. فالوعاء هو قيمة السلعة أو الخدمة. والوعاء ليس دائما هو المبلغ الإجمالي الذي الدخل، فالوعاء هو الدخل الخاضع للضريبة. وإذا كانت الضريبة على الاستهلاك، **الوعاء الضريبي** هو المبلغ الذي تحسب عليه الضريبة. فإذا كانت الضريبة على

سنرى في الضرائب على الاستهلاك، حتى لو كان المعدل نفسه ثابتا على الورق. لمعدل منخفض، والشريحة الأعلى لمعدل أعلى. وقد يكون تنازليا في أثره، كما تصاعديا، أي يرتفع مع ارتفاع الوعاء على شرائح، بحيث تخضع الشريحة الأولى ثابتا، أي نسبة واحدة مهما بلغ الوعاء، مثل 20 بالمائة على كل الوعاء. وقد يكون **الضريبي** هو النسبة التي تضرب في الوعاء لتعطي مبلغ الضريبة. والمعدل قد يكون **المعدل**

عبء شركتك بعبء شركة أخرى، فإن المعدل الفعلي يعطي الصورة الأشمل. الحدي هو الذي يهمك، لأنه يحدد ضريبة المبلغ الإضافي نفسه. أما عندما تقارن فعندما تقرر هل تكسب مبلغا إضافيا، أو تؤجل إيرادا إلى السنة القادمة، فإن المعدل وهو الذي يعبر فعلا عن العبء الإجمالي. والفرق بينهما مهم جدا في التخطيط: أما **المعدل الفعلي** فهو إجمالي الضريبة المدفوعة مقسوما على إجمالي الدخل، الذي ينطبق على الوحدة الإضافية الأخيرة من الوعاء، أي على آخر مبلغ كسبته. **المعدل الحدي** هو المعدل

إلى هذا الفرق بأمثلة رقمية لأنه من أكثر النقاط التي يخلط بينها غير المتخصصين. ائتمان قدره 1000 يوفر 1000 كاملة، إذا كان قابلا للاستخدام بالكامل. وسنعود الاسمي. فخصم قدره 1000 وحدة نقدية بمعدل 20 بالمائة يوفر 200 فقط، بينما

دولارا بدولار. لذلك فإن الائتمان، في العادة، أقوى من الخصم بنفس المبلغ المعدل. أما **الائتمان الضريبي** فهو مبلغ يطرح مباشرة من الضريبة المحسوبة نفسها، قبل حساب الضريبة، فيقل الوعاء، وبالتالي تقل الضريبة بمقدار الخصم مضروبا في

الخصم الضريبي هو مبلغ يطرح من الوعاء

الاقتصادي نحو هدف معين، مثل خلق وظائف أو حماية البيئة أو تشجيع الابتكار. جديد. والحافز ليس ثغرة؛ إنه سياسة عامة معلنة تريد الدولة بها توجيه السلوك للاستثمار في منطقة معينة، أو ائتمان للبحث والتطوير، أو إعفاء مؤقت لمشروع غير مكلف. **والحافز الضريبي** هو تشجيع مقصود من المشرع، مثل خصم إضافي يجعل دخلا معينا أو معاملة معينة غير خاضعة للضريبة أصلا، أو يجعل شخصا معينا

الإعفاء هو استثناء قانوني

على حساب الضريبة النهائية، حتى لا تتراكم عليها فاتورة ضخمة في نهاية السنة. التسوية السنوية. **والدفعة المقدمة** هي مبلغ تدفعه الشركة خلال السنة على دفعات، أو البنك، جزءا من الضريبة نيابة عنك قبل أن يصلك المبلغ، ثم يحتسب لك عند ضريبته. **والاستقطاع من المنبع** هو أن يدفع شخص آخر، مثل صاحب العمل الذي يقدمه المكلف إلى مصلحة الضرائب، ويقر فيه بدخله ووعائه وحساب ما تكون سنة ميلادية أو سنة مالية للشركة. **والإقرار الضريبي** هو النموذج الرسمي

السنة الضريبية هي الفترة التي تحسب عنها الضريبة، وغالبا

الخط الفاصل في قسم مستقل لأنه أهم خط أخلاقي ومهني في هذا الفصل كله. وقد تعيد مصلحة الضرائب تقديرها وتلغي أثرها وتفرض غرامات. وسنفصل هذا **الضريبة** العدواني، وهي استخدام ثغرات شكلية بطريقة تتعارض مع قصد المشرع، القانون وروحه، لتقليل العبء الضريبي. وبينهما منطقة رمادية يسميها البعض **تجنب** أما **التخطيط الضريبي** فهو ترتيب الشؤون التجارية بطريقة مشروعة، ضمن نص

دخل أو تزوير مستند أو تقديم بيانات كاذبة. وهو جريمة يعاقب عليها القانون.

التهرب الضريبي هو الامتناع غير المشروع عن دفع ضريبة مستحقة، بإخفاء

الضرائب المباشرة والضرائب غير المباشرة: من يدفع، ومن يتحمل؟

التعريف البسيط أولا

هو الذي يوردها إلى مصلحة الضرائب. فأنت المتحمل، والبائع هو الجامع والمورد. سعر القميص يتضمن ضريبة القيمة المضافة، وأنت تدفعها ضمن السعر، لكن البائع عادة البائع، من المستهلك النهائي، ثم يوردها إلى الدولة. فعندما تشتري قميصا، فإن غير المباشرة فهي ضريبة تفرض على معاملة أو على استهلاك، ويجمعها وسيط، الأول. وعندما يدفع موظف ضريبة على راتبه، فهو المكلف والمتحمل. أما الضريبة تدفع شركة ضريبة على أرباحها، فإن الشركة هي المكلفة وهي المتحملة في المقام الشخص أو الشركة التي يراد أن تتحملها، وعلى دخله أو ثروته أو أرباحه. فعندما الضريبة المباشرة هي ضريبة تفرض مباشرة على

وعلى قدرة كل طرف على الهروب من الضريبة بتغيير سلوكه، وعلى المنافسة. فيتحمله هو. ومن يتحمل فعلا يعتمد على قوى السوق: على مرونة العرض والطلب، العبء، وقد يخفض أجور عماله فيتحمل العمال العبء، وقد يخفض هامش ربحه فرضت الدولة ضريبة جديدة على منتج ما، فقد يرفع البائع السعر فيتحمل المستهلك والعوائد. وهذا ما يسميه الاقتصاديون **انتقال العبء الضريبي** أو **الوقوع الضريبي**. فإذا الضريبي يمكن أن ينتقل، كليا أو جزئيا، من شخص إلى آخر عبر الأسعار والأجور في النهاية؟ الجواب في كثير من الأحيان هو لا، أو ليس بالكامل. فالعبء هل من يدفع المبلغ إلى مصلحة الضرائب هو فعلا من يتحمل تكلفته الاقتصادية هذا التمييز يبدو بسيطا، لكنه يخفي سؤالا اقتصاديا عميقا:

القانون الذي يقول من يدفع، بل تحتاج إلى فهم السوق الذي يقول من يتحمل. هو جزءا أكبر، أو يخفض إنتاجه. لذلك فإن دراسة الضريبة لا تكتمل بقراءة نص مشروب آخر غير خاضع للضريبة، فإن البائع لا يستطيع رفع السعر كثيرا، فيتحمل المستهلك معظم الضريبة. أما إذا كان المستهلكون يستطيعون بسهولة الانتقال إلى بهذه المشروبات ولا يجدون بديلا سهلا، فإن البائع يستطيع رفع السعر، ويتحمل يوميا. إذا فرضت ضريبة على المشروبات السكرية، وكان المستهلكون متعلقين جدا خذ مثالا

الضرائب المباشرة: أمثلتها وخصائصها

صفر أو سالب. وهذا منطقي: لا يعقل أن تفرض ضريبة دخل على من لا دخل له. فالشركة التي لا تحقق ربحا، في العادة، لا تدفع ضريبة دخل، لأن وعاءها على الدفع، لأنها تفرق بين الغني والفقير، وبين الشركة الرابحة والشركة الخاسرة. مع الدخل. لذلك توصف الضرائب المباشرة غالبا بأنها أكثر عدالة من حيث القدرة أعلى يدفع أكثر، سواء بمعدل ثابت على وعاء أكبر، أو بمعدل تصاعدي يرتفع في أنها تأخذ في الاعتبار، عادة، القدرة على الدفع. فالشخص الذي دخله الثروة حيث توجد، وضريبة الإرث أو الهبة حيث توجد. وتشترك هذه الضرائب هي ضريبة الدخل على الأفراد، وضريبة دخل الشركات، وضريبة الثروة أو صافي أشهر الضرائب المباشرة

مثالي واحد لكل البلدان وكل الأزمان؛ المسألة توازن سياسي واقتصادي مستمر. منخفض جدا قد لا يجمع إيرادا كافيا لتمويل الخدمات العامة. ولا يوجد معدل نفسه، لأن الناس يغيرون سلوكهم، أو يؤجلون الدخل، أو ينقلون النشاط. ومعدل وهذا هو الجدل الدائم حول المعدلات المثلى: معدل مرتفع جدا قد يقلل الوعاء يذهب إلى الضريبة، فيقل حماسه لكسب المزيد أو للمخاطرة باستثمار جديد.

الحدية مرتفعة جدا، لأن الشخص قد يرى أن جزءا كبيرا من دخله الإضافي والرقابة. وهي قد تؤثر على حوافز العمل والاستثمار والادخار، إذا كانت معدلاتها وهي عرضة للتلاعب عبر إخفاء الدخل أو تضخيم المصروفات، إذا ضعف الالتزام لها تحدياتها أيضا. فهي تتطلب إقرارا سنويا، وحسابات دقيقة، وتوثيقا، وتدقيقا. لكن الضرائب المباشرة

الضرائب غير المباشرة: أمثلتها وخصائصها

منهم يطالب بفاتورة ليثبت مشترياته، مما يخلق أثرا ورقيا يصعب إخفاؤه بالكامل. عرضة للتهرب الكامل، لأنها تمر عبر سلسلة من البائعين والمشترين، وكل واحد إلى الدولة على مدار السنة، ولا تحتاج إلى انتظار الإقرار السنوي. وهي أيضا أقل نفسه. لذلك فإنها تجمع بسهولة نسبيا، لأنها تدفع عند كل عملية بيع، وتتدفق وتشترك هذه الضرائب في أنها تفرض على الإنفاق أو المعاملة، لا على الدخل معينة مثل التبغ والوقود والمشروبات الكحولية، والرسوم الجمركية على الواردات. المضافة، وضريبة المبيعات حيث توجد بدلا منها، والضرائب الانتقائية على سلع أشهر الضرائب غير المباشرة هي ضريبة القيمة

التحصيل والعدالة هو من أقدم النقاشات في السياسة الضريبية، وما زال مستمرا. عليها، أو بمنح تحويلات نقدية للأسر منخفضة الدخل. وهذا التوازن بين سهولة السلع الأساسية مثل الغذاء الأساسي والدواء والتعليم، أو بتطبيق معدل مخفض يتناقص مع ارتفاع الدخل. لذلك تلجأ كثير من الدول إلى تخفيف هذا الأثر بإعفاء فقط من دخله. فالمعدل واحد على الورق، لكن العبء الفعلي بالنسبة إلى الدخل وينفق منه 100000 ويدخر الباقي، فيدفع ضريبة 20000، أي 10 بالمائة وحدة يدفع ضريبة 4000، أي 20 بالمائة من دخله. أما شخص دخله 200000 المضافة 20 بالمائة على كل السلع، فإن شخصا ينفق كل دخله البالغ 20000

على الاستهلاك، بينما الغني يدخر نسبة أكبر من دخله. فإذا كانت ضريبة القيمة أثقل على الفقير منه على الغني. والسبب بسيط: الفقير ينفق نسبة أكبر من دخله لكن الضرائب غير المباشرة لها نقد مهم: إنها في أثرها تنازلية، أي أن عبأها النسبي

جدول المقارنة: مباشرة مقابل غير مباشرة

على الدخل أم على المعاملة؟ وهل يدفعها المتحمل مباشرة أم يجمعها وسيط؟ يمكنك العودة إليه كلما التبست عليك ضريبة جديدة: اسأل نفسك أولا: هل تفرض الجدول التالي يلخص الفروق الجوهرية في صورة واحدة، وهو مرجع سريع

وجه المقارنة	الضريبة المباشرة	الضريبة غير المباشرة
ما الذي تفرض عليه	الدخل أو الربح أو الثروة	أو المعاملة أو السلعة الاستهلاك
يدفع إلى مصلحة الضرائب من	المكلف نفسه، عادة	الوسيط، نيابة عن المستهلك البائع أو
العبء الاقتصادي عادة من يتحمل	نفسه في المقام الأول المكلف	النهائي في المقام الأول المستهلك
أمثلة شائعة	ضريبة دخل الأفراد ضريبة دخل الشركات،	المبيعات، الرسوم الجمركية القيمة المضافة، ضريبة ضريبة
العلاقة بالقدرة على الدفع	عادة، وقد تكون تصاعدية تراعي الدخل	وقد تكون تنازلية الأثر لا تراعي الدخل مباشرة،
توقيت التحصيل	الإقرار، مع دفعات مقدمة غالبا سنويا عند	كل معاملة، على مدار السنة عند
أثرها على السلوك	العمل والادخار والاستثمار قد تؤثر على	الاستهلاك واختيار السلع قد تؤثر على

الضريبة غير المباشرة	الضريبة المباشرة	وجه المقارنة
للتهرب عبر البيع دون فاتورة عبر السلسلة، لكنها عرضة أثر ورقي	وعرضة لإخفاء الدخل تحتاج إقرارات وتدقيقا،	صعوبة الإدارة والتهرب

وفي هذه الظروف بالذات، من يتحمل فعلا؟ وليس فقط: ماذا يقول نص القانون؟ لم يستطع رفع السعر. لذلك فإن السؤال الصحيح دائما هو: في هذا السوق بالذات، عبر الأجور أو الأسعار، وبعض الضرائب غير المباشرة قد يتحملها البائع جزئيا إذا النمط العام، وليس قاعدة حديدية. فبعض الضرائب المباشرة قد ينتقل عبؤها جزئيا انتبه إلى أن هذا الجدول يصف

لماذا تجمع الدول النوعين معا؟

لتقليل استهلاك سلعة ضارة، وضريبة القيمة المضافة لتمويل عام واسع القاعدة. لأهداف مختلفة: فالضريبة المباشرة التصاعدية لإعادة التوزيع، والضريبة الانتقائية الاعتماد على مصدر واحد قد ينهار. كما أن المزيج يتيح للدولة استخدام كل نوع المتوازن يمنح الدولة إيرادا أكثر استقرارا، ويوزع العبء على قواعد مختلفة، ويقلل الناس يستمرون في الاستهلاك حتى في الركود، وإن بدرجة أقل. لذلك فإن المزيج حاجة الدولة إلى الإنفاق قائمة. أما الضرائب غير المباشرة فهي أكثر استقرارا، لأن الركود تنخفض الأرباح والدخول، فينخفض الإيراد الضريبي بشدة، بينما تظل المباشرة تحقق العدالة بحسب القدرة على الدفع، لكنها متقلبة: ففي سنوات على نوع واحد فقط. والسبب أن كل نوع له مزايا وعيوب تكمل الآخر. فالضرائب لا توجد دولة متقدمة تعتمد

التخطيط كيف تدار هذه المنظومة ككل، لا ضريبة ضريبة بمعزل عن الأخرى. تحتاج إلى تقويم مواعيد، وسجلات منفصلة، ومراجعة دورية. وسنرى في أقسام

شركتك. لذلك فإن إدارة الضرائب ليست ملفا واحدا، بل منظومة ملفات متداخلة، عن موظفيك، وربما تدفع رسوما جمركية على وارداتك، وضريبة عقارية على مقر شركتك، وتجمع ضريبة القيمة المضافة من زبائنك وتوردها، وتدفع ضرائب رواتب أنك ستتعامل مع النوعين معا في كل يوم عمل. فأنت تدفع ضريبة دخل على أرباح ومن منظور صاحب المشروع، فإن هذا يعني

دخل الشركات: من الربح المحاسبي إلى الدخل الخاضع للضريبة ضريبة

الفكرة البسيطة أولا

استقطع من المنبع، ليصل إلى المبلغ الواجب سداده مع الإقرار، أو المبلغ المسترد. يطرح الائتمانات، ليصل إلى الضريبة المستحقة. وبعد ذلك يطرح ما دفع مقدما أو إضافة وطرحا، ليصل إلى الدخل الخاضع للضريبة. وبعد ذلك يطبق المعدل، ثم فإن المحاسب الضريبي يبدأ من الربح المحاسبي، ثم يجري سلسلة من التعديلات، بعض الإيرادات، ويضيف بعض البنود التي لا تظهر في الحسابات المحاسبية. لذلك فهو يقبل بعض المصروفات كاملة، ويحد من بعضها، ويرفض بعضها تماما، ويعفى ليس هو نفسه الدخل الخاضع للضريبة. فالقانون الضريبي له قواعده الخاصة: فالربح المحاسبي، وهو الإيراد ناقص المصروفات بحسب المعايير المحاسبية، هل هذا هو المبلغ الذي تحسب عليه الضريبة؟ الجواب هو: ليس بالضرورة. 700000 على الإيجار والأجور والمواد والمصاريف الأخرى، فبقي 300000. شركتك باعت بضائع وخدمات بمبلغ 1000000 وحدة نقدية في السنة، وأنفقت تخيل أن

يخفضها، وأن يعرف متى تكون الخسارة نعمة مؤجلة، ومتى تكون مجرد خسارة. يتوقع ضريبته قبل نهاية السنة، وأن يميز بين مصروف يخفض الضريبة ومصروف لا

أهم مهارة عملية في هذا الفصل. فمن يفهمها يستطيع أن يقرأ إقرارا ضريبيا، وأن هذه الرحلة من الربح المحاسبي إلى الضريبة النهائية هي

الخطوة الأولى: الإيراد الإجمالي

الخطأ في هذه الخطوة يضخم الوعاء خطأ، أو يقلصه خطأ ويعرض الشركة للغرامة. الضريبي هو فصل الأموال الداخلة إلى إيراد حقيقي، وإلى مبالغ ليست إيرادا، لأن نفسها، بحسب قاعدة الاعتراف بالإيراد المطبقة. لذلك فإن أول عمل في الحساب لمبلغ كضمان أو كدفعة مقدمة عن خدمة لم تقدم بعد قد لا يكون إيرادا في السنة المالك في رأس المال ليست إيرادا، لأنها ليست نتيجة نشاط تجاري. وإيداع عميل فالقرض الذي تحصل عليه من البنك ليس إيرادا، لأنه التزام يجب رده. ومساهمة في نطاق القانون. لكن ليست كل الأموال التي تدخل إلى حساب الشركة إيرادا. التي تحصلها، والفوائد، والأرباح الرأسمالية من بيع أصول، وأي إيراد آخر يدخل قبل طرح أي مصروف. ويشمل إيراد المبيعات، وإيراد الخدمات، والإيجارات **الإيراد الإجمالي** هو كل ما كسبته الشركة من نشاطها خلال السنة،

الخطوة الثانية: المصروفات القابلة للخصم، والمصروفات المرفوضة

في مقداره، ومدفوعا أو مستحقا خلال السنة بحسب الأساس المحاسبي المعتمد. هي أن المصروف يجب أن يكون حقيقيا، وموثقا، ومتعلقا بالنشاط، ومعقولا وأتعاب المحاسبين والمحامين للنشاط التجاري. والقاعدة العامة في معظم الأنظمة على القروض التجارية ضمن حدود معينة، ومصاريف التسويق والإعلان المعقولة، والتأمين التجاري، والاستهلاك المحاسبي للأصول ضمن حدود القانون، والفوائد المباعة، وأجور الموظفين، والإيجار التجاري، وفواتير الكهرباء والاتصالات، ويسمح القانون بطرحه من الإيراد. وتشمل الأمثلة الكلاسيكية: تكلفة البضاعة **المصروف القابل للخصم** هو مصروف تكبدته الشركة في سبيل كسب الدخل،

معا: فهو يقلل الوعاء خطأ، ويعرض الشركة لتعديل ضريبي وغرامة عند التدقيق. الذي يسجل كل مصروف على أنه قابل للخصم دون تمييز يرتكب خطأين الأنظمة، لا تخصم من نفسها، لأن ذلك سيكون دائرة مفرغة. لذلك فإن المحاسب لأنها عرضة للخلط بين الشخصي والتجاري. وضريبة الدخل نفسها، في كثير من مصاريف الضيافة والترفيه، التي يحدها القانون أو يرفضها كليا في بعض الأنظمة، التي لا علاقة لها بالنشاط، مثل رحلة عائلية سجلت زورا كمصروف عمل. وبعض غير مشروعة، وهي مرفوضة ومجرمة أصلا. والمصروفات الشخصية للمالك لأن الدولة لا تريد أن تكافئ المخالف بتخفيض ضريبي. والرشاوى وأي مدفوعات لكن القانون يرفض طرحها من الوعاء الضريبي. وأشهرها: الغرامات والمخالفات، **المصروفات غير القابلة للخصم** فهي مصروفات قد تظهر في الحسابات المحاسبية، أما

أن مصروفا قابل للخصم لمجرد أنه حقيقي؛ تحقق من قاعدة الخصم في قانونك. التفاصيل تختلف بحسب البلد والسنة، لذلك فإن القاعدة الذهبية هي: لا تفترض والتطوير، أي أنك تخصم أكثر مما أنفقت فعلا، تشجيعا على الابتكار. وكل هذه يسمح القانون بخصم إضافي تشجيعي، مثل خصم 150 بالمائة من مصاريف البحث يغير توقيت الوفورات الضريبية، وهو من أهم أدوات التخطيط، كما سنرى. وقد سنوات، فقد تخصم 10000 كل سنة، لا 100000 في سنة الشراء. وهذا التوزيع الإنتاجي لأغراض ضريبية. فإذا اشتريت آلة بمبلغ 100000 وعمرها الضريبي 10 بل على سنوات عبر **الاستهلاك الضريبي**، وهو توزيع تكلفة الأصل على عمره معين كنسبة من الأرباح. وقد يسمح بخصم تكلفة آلة كبيرة ليس دفعة واحدة، **المحدودة أو المؤجلة.** فمثلا قد يسمح القانون بخصم الفوائد لكن بسقف وهناك فئة ثالثة دقيقة: **المصروفات**

الخطوة الثالثة: الائتمانات الضريبية، والفرق الحاسم بينها وبين الخصومات

وائتمان الضرائب الأجنبية المدفوعة في الخارج لتجنب الازدواج الضريبي، وغيرها. والتطوير، وائتمان التوظيف في مناطق معينة، وائتمان الاستثمار في الطاقة النظيفة، لذلك فإن الشركات تبحث عن الائتمانات المتاحة لها بحثا حثيثا: ائتمان البحث من خصم 10000 من الوعاء، الذي كان سيوفر 2000 فقط بمعدل 20 بالمائة. وكان لديك ائتمان 10000، فإن ضريبتك تصبح 40000. وهذا أقوى بكثير كما عرفناه، يطرح من الضريبة نفسها. فإذا كانت ضريبتك المحسوبة 50000، إلى الدخل الخاضع للضريبة وتطبيق المعدل، تأتي الائتمانات. والائتمان الضريبي، بعد الوصول

المشروعة شيوعا في الشركات الصغيرة، لأنها لا تعرف أصلا أن الائتمان موجود. سنة أرباح مرتفعة قادمة. وسوء إدارة الائتمانات هو من أكثر أسباب ضياع الأموال فائتمان لا تستطيع استخدامه هذا العام قد يضيع إذا لم ترحل، أو قد ينقذك في لم يستخدم في السنة الحالية. لذلك فإن إدارة الائتمانات تحتاج إلى تخطيط زمني: **قابل للترحيل** إلى الأمام أو إلى الخلف، أي يمكن استخدامه في سنوات أخرى إذا إلى الصفر فقط، ولا يرد الفائض، لكنه قد يرحل إلى سنوات قادمة. وبعضها فإن الفائض يرد إليك نقدا. وبعضها **غير قابل للاسترداد**، أي أنه يخفض الضريبة آخر: بعض الائتمانات **قابلة للاسترداد**، أي إذا تجاوز الائتمان الضريبة المستحقة، وهناك فرق مهم

الخطوة الرابعة: الخسائر، وكيف تتحول الخسارة إلى أصل ضريبي مؤجل

مثل 80 بالمائة من الربح فقط في السنة الواحدة، والباقي يرحل إلى سنة أخرى. زمنية ومقدارية تختلف بحسب البلد والسنة، وقد يكون محدودا بنسبة من الربح، من أرباح سنوات سابقة، واسترداد ضريبة دفعت عنها سابقا. والترحيل له حدود

الأنظمة تسمح أيضا **بترحيل الخسارة إلى الخلف**، أي بخصم خسارة السنة الحالية على 50000 لا على 150000. وهذا ما يسمى **ترحيل الخسارة إلى الأمام**. وبعض الخسارة المرحلة من ربح السنة الثانية، فيصبح الوعاء 50000 فقط، وتدفع ضريبة 100000 في السنة الأولى، وربحت 150000 في السنة الثانية، فإنها قد تخصم أي بنقل الخسارة إلى سنوات أخرى لتعويض أرباحها. فإذا خسرت الشركة لكن القصة لا تنتهي هنا. ففي كثير من الأنظمة، تسمح القوانين **بترحيل الخسارة**، للضريبة سالبا؟ في تلك السنة لا تدفع الشركة ضريبة دخل، لأن الوعاء سالب. يحدث عندما تكون مصروفات الشركة أكبر من إيراداتها، فيكون الدخل الخاضع ماذا

في وقتها، حتى لو لم تدفع ضريبة، لأن الإقرار هو الذي يحفظ حقك في الترحيل. إثباتها بعد سنوات، عند التدقيق. لذلك فإن القاعدة العملية هي: أقر بخسارتك لكنه يتطلب توثيقا دقيقا، لأن الخسارة التي لا توثق ولا تقر في وقتها قد يصعب على المشاريع الجديدة والمشاريع المتقلبة، ويشجع على المخاطرة المحسوبة. تعامل كأن خسائرها الأولى لم تحدث. وترحيل الخسائر يخفف من قسوة الضريبة كاملة. فشركة ناشئة تخسر في سنتها الأولى والثانية ثم تربح في الثالثة لا ينبغي أن اقتصادي عميق: فهي تعترف بأن نجاح المشروع لا يقاس بسنة واحدة، بل بدورة هذه القاعدة لها معنى

مثال عملي: حساب الدخل الخاضع للضريبة لشركة تجارية

نقدية افتراضية، والأرقام مختارة لتكون سهلة المتابعة، لا لأنها تعكس قانونا معينا. تختلف المعدلات بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. العملة هنا وحدة هذا المثال توضيحي تعليمي، بمعدل افتراضي لأغراض الشرح فقط.

ناقص الغرامة 5000 يساوي 195000. فالربح المحاسبي هو 195000. الفوائد 15000 يساوي 210000. ناقص الضيافة 10000 يساوي 200000. 30000 يساوي 250000. ناقص الاستهلاك 25000 يساوي 225000. ناقص 320000. ناقص التسويق 40000 يساوي 280000. ناقص الخدمات والتأمين ناقص الأجور 200000 يساوي 400000. ناقص الإيجار 80000 يساوي خطوة: الإيراد 1200000 ناقص تكلفة البضاعة 600000 يساوي 600000. المحاسبي، بحساب بسيط، هو الإيراد ناقص كل هذه المصروفات. لنحسبه خطوة تجارية 15000، ومصاريف ضيافة 10000، وغرامة مرورية تجارية 5000. والربح وفواتير الخدمات والتأمين 30000، واستهلاك الأصول 25000، وفوائد قروض وأجور الموظفين 200000، وإيجار المقر 80000، ومصاريف التسويق 40000، المحاسبية التالية: إيراد المبيعات 1200000، وتكلفة البضاعة المباعة 600000، للتجارة، وهي شركة متوسطة تبيع الأدوات المنزلية، أغلقت سنتها المالية بالأرقام شركة النور

به أصحاب الشركات الذين يظنون أن كل مصروف مسجل يخفض الضريبة. المحاسبي، لأن القانون أضاف بنودا مرفوضة. وهذا يحدث كثيرا في الواقع، ويفاجأ زائد 5000 زائد 5000، أي 205000. لاحظ أن الدخل الخاضع أكبر من الربح قابلة للخصم بالكامل في هذا المثال. إذن الدخل الخاضع للضريبة يساوي 195000 نصف مصاريف الضيافة، أي نضيف 5000 أخرى. أما باقي المصروفات فهي خصم الغرامة بالكامل، أي نضيف 5000 إلى الربح المحاسبي. ويرفض خصم الدخل الخاضع للضريبة ليس 195000. فالقانون في هذا المثال الافتراضي يرفض لكن

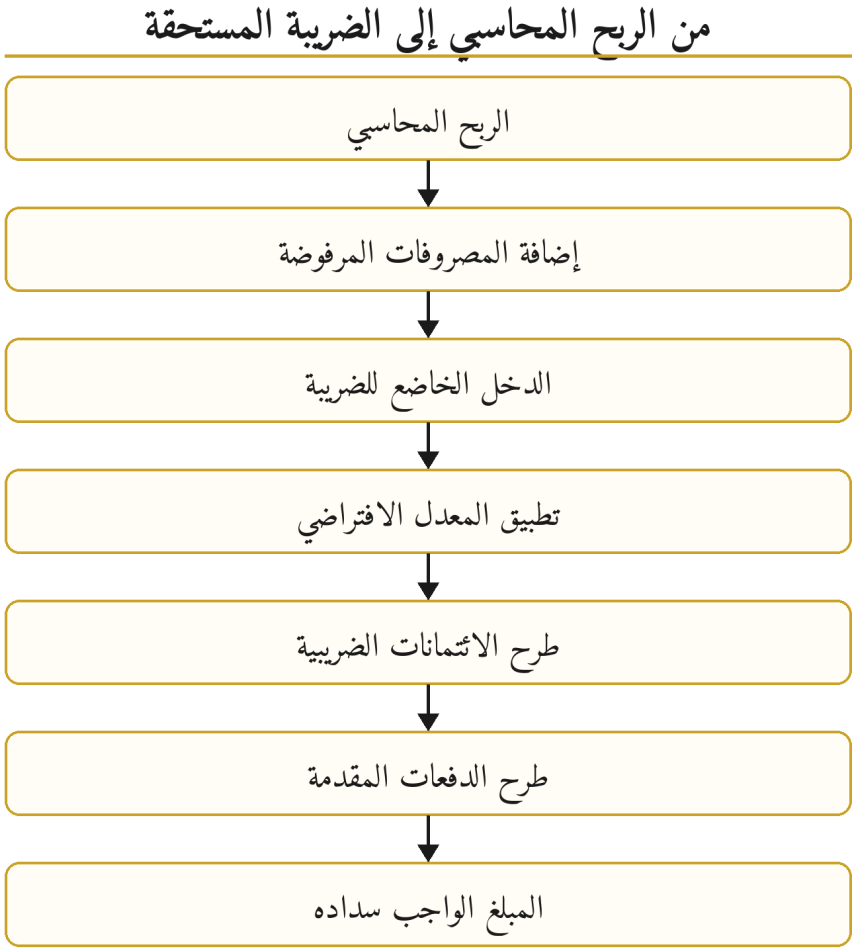
مضروبا في 0.20، ويساوي 41000. فالضريبة قبل الائتمانات هي 41000. عامة. الضريبة المحسوبة تساوي 205000 مضروبا في 20 بالمائة، أي 205000 ضريبة دخل شركات افتراضيا قدره 20 بالمائة. وهو معدل توضيحي، وليس قاعدة الآن نطبق المعدل الافتراضي. لنفترض، لأغراض الشرح فقط، معدل

41000 ناقص 6000 يساوي 35000. فالضريبة المستحقة النهائية هي 35000. بالكامل في هذه السنة، لأن الضريبة أكبر منه. نطرح الائتمان من الضريبة: للتدريب المهني قدره 6000، وهو ائتمان غير قابل للاسترداد لكنه قابل للاستخدام ولدى الشركة ائتمان ضريبي

ولو كانت الدفعات المقدمة أكبر من الضريبة المستحقة، لكان لها مبلغ مسترد. دفعة واحدة في النهاية، بل دفعت معظمها مقدما، وبقي عليها 7000 فقط. مع الإقرار يساوي 35000 ناقص 28000، أي 7000. فالشركة لا تدفع 41000 دفعت خلال السنة دفعات مقدمة مجموعها 28000. إذن المبلغ الواجب سداده وكانت الشركة قد

دائما: هل هذا الحافز خصم أم ائتمان؟ وهل هو قابل للاسترداد؟ وهل يرحل؟ بل هو فرق نقدي حقيقي يبلغ في هذا المثال 4800. ولهذا يسأل المحاسب الجيد فقط، لا 6000. لذلك فإن فهم الفرق بين الخصم والائتمان ليس تفصيلا لغويا، من الوعاء لا ائتمانا، لكان الوعاء 199000، والضريبة 39800، أي وفر 1200 ولاحظ الفرق الذي صنعه الائتمان: فلو كان مبلغ 6000 خصما

للسيولة الضريبية جزء لا يتجزأ من التخطيط الضريبي، كما سنرى في قسم التوقيت. تملكها نقدا إذا كانت أرباحها مقيدة في مخزون أو ذمم مدينة. لذلك فإن التخطيط فالشركة التي لا تدفع مقدما ستجد نفسها مطالبة بـ 35000 دفعة واحدة، وقد لا ولاحظ أيضا أثر الدفعات المقدمة على السيولة:



شكل 1: من الربح المحاسبي إلى الضريبة المستحقة

لماذا تختلف ضريبة شركتين لهما نفس الربح المحاسبي؟

هل هذا المصروف قابل للخصم؟ وبأي قدر؟ وفي أي سنة؟ وهل يمنح ائتمانا؟ المحاسبية لتتوقع الضريبة، ولماذا يحتاج كل قرار إنفاق إلى سؤال ضريبي مرافق: رغم تساوي الربح المحاسبي. وهذا يوضح لماذا لا يكفي أن تنظر إلى قائمة الدخل فينخفض وعاؤها إلى أقل من 195000. فالضريبة النهائية تختلف اختلافا كبيرا،

الوعاء، فيصبح وعاؤها 245000. أما الثانية فقد يخصم لها أكثر مما أنفقت، وتطوير مؤهل لخصم إضافي. فالشركة الأولى سيضاف إليها 50000 عند حساب غرامات ومصاريف شخصية مسجلة زورا، والأخرى أنفقت 50000 على بحث كل منهما ربحها المحاسبي 195000، لكن إحداهما أنفقت 50000 على خذ شركتين،

إذا كان التزوير متعمدا. فالوفورات الوهمية تتحول إلى تكلفة حقيقية مضاعفة. سيضاف من جديد، بل يضيف غرامة وفوائد تأخير، وقد يضيف تهمة جنائية خطرا مضاعفا: فهو لا يقلل الضريبة فعلا عند التدقيق، لأن المصروف المرفوض وهذا يوضح أيضا لماذا يعد التلاعب بالمصروفات

التصاعدية والشرائح: كيف تحسب الضريبة عندما لا يكون المعدل واحدا؟ المعدلات

أساس المعدل الحدي، لا الفعلي، لأن الدخل الإضافي سيقع في الشريحة العليا. على آخر وحدة كسبتها. وكل قرار يتعلق بدخل إضافي يجب أن يحسب على أي حوالي 18.57 بالمائة، بينما المعدل الحدي هو 30 بالمائة، لأنه ينطبق والمجموع 65000. فالمعدل الفعلي هو 65000 مقسوما على 350000، 20 بالمائة يساوي 40000، زائد 50000 مضروبا في 30 بالمائة يساوي 15000، هي: 100000 مضروبا في 10 بالمائة يساوي 10000، زائد 200000 مضروبا في فإن ضريبتك ليست 350000 مضروبا في 30 بالمائة، أي 105000. بل معدل على كل الدخل، وهو خطأ مكلف. فإذا كان دخلك الخاضع 350000، يسمى **الشرائح التصاعدية**. وحسابه يتطلب عناية، لأن الخطأ الشائع هو تطبيق أعلى و300000 لمعدل 20 بالمائة، وما فوق 300000 لمعدل 30 بالمائة. وهذا النظام فمثلا، قد تخضع أول 100000 من الدخل لمعدل 10 بالمائة، وما بين 100001

من الأنظمة، لا تطبق ضريبة الدخل بمعدل واحد على كل الوعاء، بل بشرائح. في كثير

سيفرض عليه معدل أعلى. وهذا هو جوهر تخطيط التوقيت، الذي سنفصله لاحقا. لأنه سيفرض عليه معدل منخفض، بدلا من تأجيله إلى سنة أرباح مرتفعة حيث سنة خسائر أو أرباح منخفضة، فقد يكون من مصلحتك تعجيل إيراد إلى هذه السنة، الحالية، حتى لا يقع كل الدخل في الشريحة العليا. والعكس صحيح: إذا كنت في تأجيل بعض الإيراد إلى السنة القادمة، أو تعجيل بعض المصروفات إلى السنة سنة أرباحها مرتفعة جدا، وتتوقع سنة قادمة أرباحها أقل، فقد يكون من مصلحتك وفهم الشرائح مهم جدا في التخطيط عبر السنوات. فإذا كنت في

الشركات الصغيرة والشركات الكبيرة: هل القواعد واحدة؟

الضريبي المناسب لحجمك وطبيعة نشاطك هو قرار استراتيجي، لا إجراء روتينيا. الضريبة ستحسب على الإيراد حتى لو كان ربحك ضئيلا. لذلك فإن اختيار النظام النظام قد يكون مريحا، لكنه قد يكون مكلفا إذا كانت هوامش ربحك ضيقة، لأن نسبة من الإيراد لا على أساس الربح التفصيلي، مقابل بساطة الإجراءات. وهذا الصغيرة جدا باختيار نظام تقديري مبسط، حيث تحسب الضريبة على أساس في سنواتها الأولى، تشجيعا على تأسيس المشاريع. وبعض الأنظمة تسمح للشركات مبسطة، أو بمعدلات مخفضة على أول شريحة من الأرباح، أو بإعفاءات مؤقتة حدا أدنى حتى لو كانت خصوماتها كبيرة. أما الشركات الصغيرة فقد تتمتع بأنظمة ولضرائب إضافية أحيانا مثل ضريبة الحد الأدنى البديل، التي تضمن أنها تدفع الكبيرة المدرجة في البورصة تخضع لتدقيق خارجي، ولقواعد إفصاح صارمة، لكن التفاصيل تختلف كثيرا بحسب حجم الشركة وشكلها القانوني. فالشركات القواعد الأساسية لحساب الدخل الخاضع متشابهة،

ضريبة القيمة المضافة: ضريبة يراها الجميع ويفهمها القليلون

الفكرة البسيطة أولا

كل وسيط في السلسلة يخصم ما دفعه ويضيف ما جمعه، فلا يبقى عليه إلا الفرق. مراحل الإنتاج والتوزيع، لكنها في النهاية تدفع بالكامل من المستهلك النهائي، لأن واختصارها الشائع VAT. وهي ضريبة على القيمة المضافة في كل مرحلة من وسيط جامع، وأنت المتحمل النهائي. وهذا هو جوهر ضريبة القيمة المضافة، الدولة، بعد أن يطرح منها ما دفعه هو من ضريبة قيمة مضافة على مشترياته. فالمتجر المتجر الذي باعك الهاتف، فهو لا يحتفظ بـ 200، بل يجمعها منك ويوردها إلى قيمة مضافة قدرها 200، فإنك أنت، المستهلك النهائي، من يدفع 200 فعلا. أما تشتري هاتفا بمبلغ 1200 وحدة نقدية، وتخبرك الفاتورة أن السعر يشمل ضريبة عندما

مرة واحدة على القيمة النهائية، لا مرات متكررة على نفس القيمة في كل مرحلة. قد يسترد أو يرحل، بحسب قواعد بلدك. وهذا النظام يضمن أن الضريبة تفرض مخرجاتك، كما يحدث عند شراء آلة كبيرة أو عند التصدير، فإن لك رصيدا دائنا مخرجاتك أكبر من مدخلاتك، فإنك تورد الفرق. وإذا كانت مدخلاتك أكبر من إلى الدولة في أي فترة هي ضريبة المخرجات ناقص ضريبة المدخلات. فإذا كانت هي الضريبة التي دفعها البائع على مشترياته من الموردين. والضريبة الواجب توريدها هي الضريبة التي يجمعها البائع من زبائنه على مبيعاته. وضريبة المدخلات إلى مصطلحين أساسيين: **ضريبة المخرجات وضريبة المدخلات.** ضريبة المخرجات ولكي نفهم الآلية، نحتاج

كيف تعمل السلسلة؟ مثال من ثلاث مراحل

اسم الضريبة: ضريبة على القيمة المضافة، لا على القيمة الإجمالية في كل مرحلة. أضافت 100 فوردت 20، والمخبز أضاف 100 فورد 20. وهذا هو معنى ورد فقط ضريبة القيمة التي أضافها هو: المزارع أضاف 100 فورد 20، والمطحنة من القيمة النهائية 300. فالدولة جمعت 60، والمستهلك دفع 60، وكل وسيط ما وردته الدولة هو 20 زائد 20 زائد 20، أي 60، وهو بالضبط 20 بالمائة فيدفع المستهلك 360. والمخبز يطرح مدخلاته 40، فيورد 20 فقط. ومجموع الفرق 20 فقط. والمخبز يبيع الخبز بمبلغ 300 قبل الضريبة، فيضيف ضريبة 60، لا تورد 40 كاملة؛ بل تطرح ضريبة المدخلات التي دفعتها، وهي 20، فتورد بمبلغ 200 قبل الضريبة، فتضيف ضريبة 40، فيدفع المخبز 240. لكن المطحنة إلى الدولة، لأنه لم يدفع مدخلات في هذا المثال المبسط. والمطحنة تبيع الدقيق 100 قبل الضريبة، فيضيف ضريبة 20، فيدفع المشتري 120. والمزارع يورد 20 المعدلات بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. المزارع يبيع القمح بمبلغ لأغراض الشرح فقط، معدل ضريبة قيمة مضافة افتراضيا قدره 20 بالمائة. تختلف تبيع الدقيق إلى مخبز، والمخبز يبيع الخبز إلى المستهلك النهائي. ولنفترض، تخيل سلسلة بسيطة: مزارع يبيع القمح إلى مطحنة، والمطحنة

سر انتشارها في أكثر من 170 دولة، رغم اختلاف معدلاتها وقواعدها التفصيلية. مساويا تماما للمعدل مضروبا في القيمة النهائية، مهما طالت السلسلة. وهذا هو القيمة المضافة، فبفضل خصم المدخلات، يمنع التراكم، ويجعل العبء النهائي الضريبة على الضريبة، ويرتفع السعر النهائي أكثر من المعدل المعلن. أما نظام التي كانت تفرض على القيمة الإجمالية في كل مرحلة دون خصم، فتتراكم لماذا تعد ضريبة القيمة المضافة أكثر كفاءة من ضريبة المبيعات التراكمية القديمة، وهذا المثال يوضح

من يجب أن يسجل؟ منطق التسجيل والحد الأدنى

الذي يبيع للشركات قد يفضل التسجيل حتى لو كان دون الحد، ليسترد مدخلاته. الصغير الذي يبيع للمستهلكين مباشرة قد يفضل البقاء دون الحد، بينما المشروع فإن التسجيل سيجعل أسعارك أعلى ظاهريا، وقد تفقد تنافسيتك. لذلك فإن المشروع لك. أما إذا كان معظم زبائنك من المستهلكين النهائيين الذين لا يخصمون شيئا، خصم ضريبتك، فإن التسجيل قد لا يضرك، لأن زبائنك سيخصمون ما يدفعونه اقتصادي يجب حسابه: فإذا كان معظم زبائنك من الشركات المسجلة التي تستطيع فإن قرار التسجيل الاختياري، حيث يسمح به القانون، ليس قرارا شكليا، بل قرار وهذا يعني أن ضريبة مدخلاتها تصبح تكلفة عليها، لا رصيدا قابلا للخصم. لذلك ضريبة مخرجات، لكنها أيضا لا تستطيع خصم ضريبة مدخلاتها، لأنها غير مسجلة. من ضريبة. لذلك فإن المشاريع الصغيرة جدا قد تكون خارج النظام، فلا تجمع بإيراد ضئيل بنفس إجراءات شركة كبيرة سيكلف الدولة والبائع أكثر مما يجمع والمنطق وراء الحد هو التوازن بين الإيراد والتكلفة الإدارية: فإلزام بائع متجول وجب عليه التسجيل، وإذا بقي دونه كان التسجيل اختياريا أو غير مطلوب. الأنظمة، يوجد **حد تسجيل**، وهو حد أدنى للإيراد السنوي، إذا تجاوزه المشروع كل بائع صغير أن يسجل في ضريبة القيمة المضافة ويجمعها ويوردها. ففي معظم لا يطلب من

خالية من ضريبة القيمة المضافة المحلية، وهو ما يعزز تنافسيتها في الأسواق العالمية. صفري يستطيع استرداد كل ضريبة دفعها على مدخلاته، مما يجعل صادراته المدخلات، والثاني يحررها. لذلك فإن المصدر الذي يبيع إلى الخارج بمعدل والفرق بين الإعفاء والمعدل الصفري يبدو لغويا، لكنه نقدي كبير: فالأول يحبس صفر، لكن البائع يستطيع خصم مدخلاته بالكامل، فيكون له رصيد مسترد. من الأنظمة، فهو توريد تفرض عليه ضريبة بمعدل صفر، أي أن ضريبة المخرجات

تكلفة على البائع. أما التوريد ذو المعدل الصفري، مثل التصدير في كثير المتعلقة به. فالإعفاء يخفف العبء على المستهلك، لكنه يجعل ضريبة المدخلات لا تفرض عليه ضريبة مخرجات، لكن البائع أيضا لا يستطيع خصم ضريبة مدخلاته **التوريدات المعفاة والتوريدات ذات المعدل الصفري.** والتوريد المعفى هو توريد وهناك حالات خاصة مهمة:

مثال عملي: حساب ضريبة القيمة المضافة لمتجر في فترة واحدة

الشرح فقط. تختلف المعدلات بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. هذا المثال توضيحي تعليمي، بمعدل افتراضي لأغراض

50000. والمعدل الافتراضي في هذا المثال هو 20 بالمائة. لنحسب خطوة خطوة. تشغيلية خاضعة للضريبة، مثل الإيجار التجاري والخدمات، قبل الضريبة بمبلغ ومشتريات بضائع خاضعة للضريبة قبل الضريبة بمبلغ 300000، ومصاريف شهرا واحدا بالأرقام التالية: مبيعات خاضعة للضريبة قبل الضريبة بمبلغ 500000، متجر الأمل للإلكترونيات، وهو مسجل في ضريبة القيمة المضافة، أغلق

جمع من زبائنه 100000 كضريبة مخرجات، فوق سعر مبيعاته قبل الضريبة. مضروبة في المعدل: 500000 مضروبا في 0.20 يساوي 100000. فالمتجر ضريبة المخرجات تساوي المبيعات

10000. فإجمالي ضريبة المدخلات يساوي 60000 زائد 10000، أي 70000. المدخلات على المصاريف التشغيلية تساوي 50000 مضروبا في 0.20، أي على البضائع تساوي 300000 مضروبا في 0.20، أي 60000. وضريبة ضريبة المدخلات

فالحساب من جهتين يعطي نفس النتيجة، وهذا تأكيد على سلامة المنطق. والمصاريف 350000، أي 150000، مضروبا في 20 بالمائة يساوي 30000. من القيمة المضافة في هذا الشهر، وهي المبيعات 500000 ناقص المشتريات بالباقي لنفسه كثمن لمبيعاته ومصاريفه. ولاحظ أن 30000 تساوي 20 بالمائة 30000. فالمتجر يورد 30000 إلى مصلحة الضرائب عن هذا الشهر، ويحتفظ ضريبة المخرجات ناقص ضريبة المدخلات: 100000 ناقص 70000 يساوي والضريبة الواجب توريدها تساوي

بل قد تكون أحيانا مبلغا تسترده، خاصة في أشهر الاستثمار الكبير أو التصدير. بحسب قواعد بلده. وهذا يوضح أن ضريبة القيمة المضافة ليست دائما مبلغا تدفعه، أي أن للمتجر رصيدا دائنا قدره 10000، يسترد أو يرحل إلى الشهر القادم إجمالي المدخلات 110000، والمخرجات 100000، والفرق سالب 10000، بمبلغ 200000 قبل الضريبة، أي ضريبة مدخلات إضافية 40000؟ عندئذ يصبح وماذا لو كان المتجر قد اشترى في هذا الشهر آلة كبيرة

أو على الأقل في تقدير نقدي واضح، حتى لا تفاجأ الشركة في موعد التوريد. ومراقبة رصيده أسبوعيا، والاحتفاظ بمبلغ الضريبة المستحقة في حساب منفصل لذلك فإن الممارسة السليمة هي فصل حساب ضريبة القيمة المضافة في الدفاتر، ربح، فسيجد نفسه عاجزا عن التوريد في موعده، وستتراكم عليه غرامات وفوائد. ليس إيرادا له، بل هو أمانة يجب توريدها. فإذا أنفقها على مصاريفه ظنا أنها أموال الضريبة وأمواله الخاصة. فالمبلغ الذي يجمعه من الزبائن كضريبة مخرجات ومن الأخطاء الشائعة في ضريبة القيمة المضافة أن يخلط صاحب المتجر بين

ضريبة المبيعات مقابل ضريبة القيمة المضافة: فرق جوهري

وبدون فاتورة صحيحة، قد يرفض الخصم، وتتحول ضريبة المدخلات إلى تكلفة. هي وثيقة ضريبية تحمل رقم تسجيل البائع، ومبلغ الضريبة منفصلا، وتاريخ المعاملة. يقبل إلا بفاتورة صحيحة. فالفاتورة في نظام القيمة المضافة ليست مجرد إيصال، بل وأقل اعتمادا على نية المشتري. لكنها تتطلب نظام فواتير دقيقا، لأن الخصم لا لذلك فإن ضريبة القيمة المضافة أكثر قدرة على جمع الإيراد من سلسلة طويلة، المشتري، لأن كل بائع يجمع ويخصم، والعبء النهائي يقع على المستهلك تلقائيا. القيمة المضافة فتفرض في كل مرحلة مع خصم المدخلات، فلا تحتاج إلى تمييز النهائي والمشتري الوسيط، وهو تمييز قد يكون صعبا في الممارسة. أما ضريبة البيع. وهذا النظام أبسط في مفهومه، لكنه يعتمد على تمييز دقيق بين المشتري ويوردها، أما البيع بين الشركات فيكون عادة معفى إذا كان المشتري سيعيد عند البيع النهائي للمستهلك، لا في كل مرحلة. فالبائع النهائي يجمعها من المستهلك لا توجد ضريبة قيمة مضافة عامة، بل توجد ضريبة مبيعات تفرض عادة مرة واحدة في بعض الدول، ولا سيما الولايات المتحدة على مستوى الولايات،

ضرائب شائعة أخرى في لمحة وافية

ضرائب الرواتب والمساهمات الاجتماعية

للرواتب تتضمن دائما عمودا للمساهمات، وعمودا للاستقطاعات، وعمودا للصافي. أساس الراتب، ثم المفاجأة بفاتورة المساهمات الشهرية. لذلك فإن الميزانية السليمة لا الراتب المعلن فقط. وخطأ شائع لدى المشاريع الصغيرة هو توظيف عاملين على دخله. لذلك فإن قرار التوظيف يجب أن يحسب على أساس التكلفة الإجمالية، هي 6000، بينما يصل العامل صافي أقل من 5000 بعد استقطاع حصته وضريبة 5000 شهريا، وكانت مساهمة صاحب العمل 20 بالمائة، فإن تكلفة الشركة والتأمين ضد البطالة، والتأمين ضد إصابات العمل، وغيرها. فإذا كان راتب العامل

وتشمل هذه المساهمات، بحسب البلد، مساهمات التقاعد، والتأمين الصحي، العامل ويستقطع من راتبه، وبعضها يتحمله صاحب العمل ويدفع فوق الراتب. ليست الراتب فقط. فهناك ضرائب ومساهمات تفرض على الرواتب، بعضها يتحمله عندما توظف شركة عاملا براتب شهري، فإن تكلفة العامل على الشركة

الضرائب العقارية

التقدير والاعتراض عليه عند المبالغة فيه هو جزء من التخطيط العقاري الضريبي. الضريبة مع ارتفاع أسعار العقارات، حتى لو لم يتغير دخلك. لذلك فإن مراجعة أو بأخرى. ومن المهم أيضا أن القيمة التقديرية قد تعاد تقديرها دوريا، فترتفع ينقل الضريبة العقارية عادة إلى المالك، لكن المالك سيعكسها في الإيجار بطريقة العقارية في الحسبان: فالشراء يحملك ضريبة عقارية سنوية وصيانة، بينما الإيجار هو القيمة، لا الربح. لذلك فإن قرار شراء مقر أو استئجاره يجب أن يأخذ الضريبة تجاري يدفع ضريبة عقارية سنوية حتى لو كان المبنى شاغرا أو خاسرا، لأن الوعاء وهي ضريبة مباشرة، لكنها تفرض على الثروة العقارية لا على الدخل. فمالك مبنى العقارات، مثل الأراضي والمباني، وتحسب عادة كنسبة من القيمة التقديرية للعقار. الضريبة العقارية هي ضريبة سنوية تفرض على ملكية

الرسوم الجمركية وضرائب الاستيراد

ويجب أن تدرس قبل الشحن، لأن تصحيحها بعد وصول البضاعة أصعب وأغلى. والاستفادة من اتفاقيات التجارة الحرة، كلها قرارات لها أثر جمركي مباشر، لا بعدها. كما أن اختيار بلد المنشأ، والتصنيف الجمركي الصحيح للسلعة، وهذا التفصيل يغير هامش الربح، ويجب أن يحسب قبل تسعير البضاعة المستوردة، القيمة المضافة على الاستيراد كضريبة مدخلات قابلة للخصم إذا كنت مسجلا. تكلفة البضاعة لأغراض المحاسبة قد تتضمن الرسوم الجمركية، بينما تعامل ضريبة

رسوما جمركية 10000، وضريبة قيمة مضافة على الاستيراد 22000، فإن تصبح جزءا من تكلفة البضاعة. فإذا استوردت بضاعة بمبلغ 100000، ودفعت لكنها تختلف عن ضريبة القيمة المضافة في أنها لا تخصم بنفس الطريقة؛ فهي الجمركية ضريبة غير مباشرة، لأن تكلفتها تنعكس عادة في سعر البيع النهائي. وقد تختلف النسبة بحسب نوع السلعة وبلد المنشأ والاتفاقيات التجارية. والرسوم عادة رسوما جمركية عند دخول البضاعة، تحسب كنسبة من قيمتها الجمركية، عندما تستورد شركة بضاعة من الخارج، فإنها تدفع

الضرائب الانتقائية والضرائب البيئية

من التخطيط الضريبي للشركات الصناعية وشركات النقل في السنوات القادمة. الملوث يدفع تكلفة التلوث. وهي تتوسع في كثير من الدول، وستصبح جزءا متزايدا الكربون، فهي تفرض على الانبعاثات أو على الوقود الأحفوري، وتهدف إلى جعل متكررة في المعدلات، وأن تبني مرونة في التسعير. أما الضرائب البيئية، مثل ضريبة النظيف. لذلك فإن الشركات التي تعمل في هذه القطاعات يجب أن تتوقع تغيرات إلى تقليل التدخين، ورفع ضريبة الوقود يهدف إلى تقليل الاستهلاك وتشجيع النقل لكنها مقصودة لتغيير السلوك، لا لجمع الإيراد فقط. فرفع ضريبة التبغ يهدف أو بيئية، مثل التبغ والوقود والمشروبات السكرية. وهي ضرائب غير مباشرة، ضرائب تفرض على سلع معينة بمعدلات مرتفعة نسبيا، لأسباب صحية أو اجتماعية الضرائب الانتقائية هي

لصاحب المشروع ملاحظة عملية	من يتحملها عادة	الوعاء	نوع الضريبة
والائتمانات المرفوضة راقب المصروفات	الشركة	الخاضع للضريبة الربح	دخل الشركات ضريبة

لصاحب المشروع ملاحظة عملية	من يتحملها عادة	الوعاء	نوع الضريبة
يسبق التسوية السنوية من المنبع الاستقطاع	الفرد	دخل الفرد	ضريبة دخل الأفراد
واحتفظ بالفواتير الضريبة عن أموالك، افصل أموال	المستهلك النهائي	في كل مرحلة القيمة المضافة	القيمة المضافة ضريبة
والنهائي حاسم بين البيع الوسيط التمييز	المستهلك النهائي	النهائي للمستهلك البيع	ضريبة المبيعات
من الراتب المعلن الإجمالية أعلى التكلفة	وصاحب العمل معا العامل	الأجور	ضرائب الرواتب
وراجع التقدير في سنوات الخسارة، تدفع حتى	مالك العقار	قيمة العقار	الضريبة العقارية
المنشأ يغيران النسبة التصنيف وبلد	المستهلك عبر السعر المستورد ثم	قيمة الواردات	الرسوم الجمركية
في المعدلات توقع تغيرات متكررة	المستهلك	أو كثيفة الاستهلاك سلع محددة ضارة	الضرائب الانتقائية

التخطيط الضريبي الاستراتيجي: ما هو، وما ليس هو؟

الفكرة البسيطة أولا

ضريبية صغيرة، ولا يتجاهل الجواب الضريبي فيفقد وفورات كبيرة مشروعة. الصحيح هو الذي يجمع الاثنين، ولا يضحي بالجواب التجاري من أجل وفورات بها؟ كل سؤال من هذه الأسئلة له جواب تجاري، وجواب ضريبي، والجواب أوظف أم أتعاقد؟ هل أتوسع بفرع أم بشركة مستقلة؟ هل أوزع أرباحا أم أحتفظ الآن أم بعد شهر؟ هل أبيع الآن أم في السنة القادمة؟ هل أستأجر أم أشتري؟ هل السنة لتقليل فاتورة جاهزة، بل هو طريقة تفكير ترافق كل قرار تجاري: هل أشتري أن تفكر في الضريبة قبل أن تتخذ القرار، لا بعد أن تتخذه. فهو ليس حيلة في نهاية التخطيط الضريبي هو

وبعد المخاطر، وبعد التكاليف الإدارية، لا بمبلغ الوفورات في سنة واحدة. لذلك فإن التخطيط الجيد يقاس بصافي القيمة على مدى سنوات، بعد الضريبة، وقرار يوفر ضريبة لكنه يدمر التدفق النقدي أو يخالف القانون ليس تخطيطا أصلا. ضريبة الشركة لكنه يرفع ضريبة المالك الشخصية بمقدار أكبر ليس تخطيطا جيدا. فقرار يوفر ضريبة هذا العام لكنه يضاعفها العام القادم ليس تخطيطا جيدا. وقرار يوفر في أنه ينظر إلى سنوات متعددة، وإلى الشركة ككل، وإلى المالك مع الشركة معا. والتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط السنوي الضيق

المبدأ الأول: توقيت الإيراد والمصروف

بالإيراد والمصروف، وللسنة الضريبية، وللشرائح التصاعدية، ولقواعد الترحيل. المصروف. وهذا المنطق يبدو بسيطا، لكن تطبيقه يتطلب فهما لقواعد الاعتراف إلى هذا العام. وإذا كنت تتوقع العكس، فافعل العكس: عجل الإيراد وأجل أعلى منه العام القادم، فحاول تأجيل الإيراد إلى العام القادم وتعجيل المصروف فقط. والقاعدة الذهبية هي: إذا كنت تتوقع أن يكون معدلك الضريبي هذا العام أبسط أدوات التخطيط وأقواها، لأنه لا يغير حقيقة المعاملة، بل يغير سنتها الضريبية

التوقيت هو

أما إذا كان التأجيل مجرد تأخير فاتورة بضعة أيام دون أثر تجاري، فهو قرار ممتاز. الوفر 10000 وثمن التأجيل هو فقدان صفقة بمبلغ 100000، فالتأجيل قرار سيئ. بالتوقيت يجب أن يوازن بين الوفر الضريبي وثمن التأجيل التجاري. فإذا كان تؤجل رضا الزبون، وقد تخاطر بتغير السعر أو بفقدان الصفقة. لذلك فإن التخطيط البيع، سوى توقيته. لكن هذا التأجيل له ثمن: فأنت تؤجل تحصيل النقد أيضا، وقد من 30000 إلى 20000، أي وفر 10000، دون أن يتغير شيء في حقيقة فإذا أجلت بيع بضاعة بمبلغ 100000 من ديسمبر إلى يناير، فإن ضريبتها تنخفض تتوقع أن ربحها العام القادم سيكون أقل، فيقع في شريحة بمعدل حدي 20 بالمائة. تتوقع أن ربحها هذا العام سيقع في الشريحة العليا بمعدل حدي 30 بالمائة، بينما خذ مثالا: شركة

الوهمي، وهو تسجيل معاملة في سنة غير سنتها الحقيقية، فهو مخالف للقانون. على موعد التسليم، أو تسريع عملية شراء كانت مخططة أصلا. أما التوقيت هو اختيار التوقيت الحقيقي للمعاملة ضمن هامش تجاري مشروع، مثل التفاوض أو تسجيل مصروف لم يحدث بعد، هو تزوير، لا تخطيط. فالتوقيت المشروع من التوقيت المصطنع: فتأجيل فاتورة حقيقية إلى السنة القادمة دون مبرر تجاري، هذه الأحداث لها سنة ضريبية، واختيار السنة الصحيحة يغير الضريبة. لكن احذر المكافآت، وتوقيت إتلاف المخزون التالف، وتوقيت شطب الديون المعدومة. فكل التوقيت أيضا: توقيت شراء الأصول، وتوقيت الإعلان عن الخصومات، وتوقيت دفع ومن أدوات

المبدأ الثاني: اختيار الشكل القانوني للنشاط

الأرباح، وعدد الملاك، وخطة التوزيع، والمسؤولية القانونية، وخطط التوسع والبيع. أو **المرور الضريبي.** ولا يوجد شكل أفضل مطلقا؛ فالأفضل يعتمد على حجم وتفرض عليها ضريبة واحدة على مستواه الشخصي، وهو ما يسمى **الشفافية الضريبية** ما يسمى **الازدواج الضريبي.** وفي أشكال أخرى، تمر الأرباح مباشرة إلى المالك على مستوى الشركة، ثم مرة أخرى على مستوى المالك عند توزيع الأرباح، وهو الخسائر، وكيف توزع الأرباح. ففي بعض الأشكال، تفرض الضريبة مرة واحدة يحدد من هو المكلف، وكيف تفرض الضريبة، وكم مرة تفرض، وكيف تعامل هذا الاختيار ليس اختيارا إداريا فقط، بل هو اختيار ضريبي جوهري، لأنه مستقل، أم كشركة ذات مسؤولية محدودة، أم كشركة مساهمة، أم كشراكة؟ هل تعمل كفرد

ضريبيا، وقد يعامل كبيع للأصول أو كتصفية، فيترتب عليه ضريبة فورية غير متوقعة. معا، قبل التأسيس، لأن تغيير الشكل بعد سنوات من العمل قد يكون مكلفا لذلك فإن اختيار الشكل القانوني يجب أن يدرس مع مستشار قانوني وضريبي مساهمة، رغم ازدواجيته، لأن المستثمرين يفضلون الأسهم والمسؤولية المحدودة. التوزيع الفعلي. وشركة تخطط لجذب مستثمرين خارجيين قد تحتاج إلى شكل شركات منخفضة نسبيا على الأرباح المحتجزة، وتؤجل ضريبة التوزيع إلى وقت تحتفظ بأرباحها لإعادة استثمارها ولا توزعها، فقد تفضل شكلا يفرض ضريبة أرباحها عليه سنويا قد تفضل شكلا شفافا، لأنها تتجنب الازدواج. أما شركة كبيرة فشركة صغيرة يملكها شخص واحد ويوزع كل

المبدأ الثالث: الاستفادة الكاملة من الخصومات والائتمانات

لأن الحوافز تتغير، وتظهر حوافز جديدة، وتلغى حوافز قديمة، وتتغير شروطها. وطالب به في وقته، ولا تتركه يضيع. وهذا يتطلب مراجعة سنوية لقائمة الحوافز،

داع. لذلك فإن المبدأ الثالث هو: اعرف كل خصم وائتمان متاح لنشاطك، ووثقه، أو لا تختار نظام الاستهلاك الأسرع المسموح به، فتؤجل وفوراتها سنوات دون أو لا تطالب بائتمان بحث وتطوير وهي مؤهلة له. أو لا ترحل خسارة، فتضيع. ظالم، بل لأنها لا تعرف حقوقها. فهي لا توثق مصروفا قابلا للخصم، فيضيع. كثير من الشركات تدفع ضريبة أكثر مما يجب، ليس لأن القانون

هنا ليس ابتكار خصومات، بل هو توثيق الخصومات الحقيقية توثيقا يقبله التدقيق. مشروع، والديون المعدومة تحتاج إلى إثبات محاولات التحصيل. فالتخطيط يحتاج إلى إيصال من جهة معترف بها، والبحث والتطوير يحتاج إلى سجلات المعدومة بعد إثباتها. وكل واحد من هذه البنود له شروط توثيق خاصة: فالتبرع المعدات، وخصم التبرعات ضمن حدود القانون، وخصم الفوائد، وخصم الديون وخصم مصاريف البحث والتطوير، وائتمان التوظيف، وائتمان الاستثمار في ومن الأمثلة العملية: خصم مصاريف التدريب،

المبدأ الرابع: حفظ السجلات، وهو التخطيط الصامت الذي ينقذ كل شيء

ومحاضر اجتماعات مجلس الإدارة التي تقرر التوزيعات والاستثمارات. المخزون، وسجلات الأصول واستهلاكها، وسجلات الرواتب والمساهمات، لا تشمل الفواتير فقط، بل تشمل العقود، وكشوف الحسابات البنكية، وسجلات القانونية المطلوبة، وهي عادة سنوات عديدة بعد سنة الإقرار. والسجلات الجيدة وثيقة لها مكان محفوظ، وكل ملف له نسخة احتياطية، وكل سجل يحفظ للمدة الدفاع عن نفسك عند التدقيق. والقاعدة العملية هي: كل معاملة لها وثيقة، وكل خسارة مرحلة، ولا إثبات ضريبة مدخلات، ولا إثبات تكلفة أصل عند بيعه، ولا أساس التخطيط كله. فبدون سجلات، لا تستطيع إثبات خصم، ولا إثبات قد يبدو حفظ السجلات عملا إداريا مملا، لكنه في الحقيقة

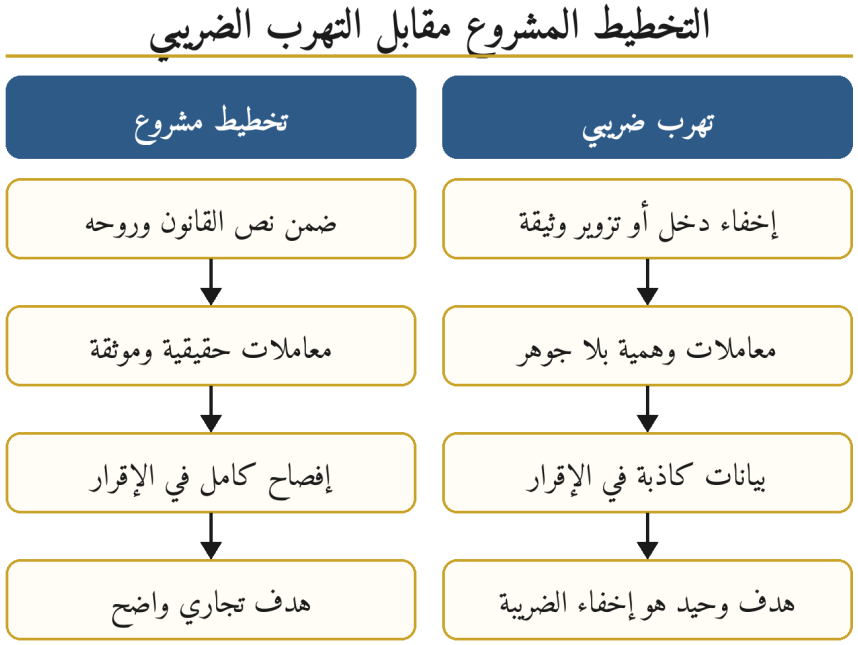
للشركة الصغيرة قد يكون نظاما محاسبيا بسيطا منتظما، لا حيلة ضريبية معقدة. تتلقى فاتورة جاهزة، دون فرصة لتغيير أي شيء. لذلك فإن أفضل استثمار ضريبي في نهاية السنة وتسلمها للمحاسب في اللحظة الأخيرة، فإنها لا تخطط أصلا؛ فهي التوقيت في وقتها، لا بعد فوات الأوان. أما الشركة التي تجمع أوراقها في صندوق محدثة شهريا، تستطيع أن تتوقع ضريبتك قبل نهاية السنة بشهور، وتتخذ قرارات الجيدة لها فائدة ثانية غير الدفاع: فهي تمنحك رؤية. فعندما تكون سجلاتك والسجلات

المبدأ الخامس: التفكير في الضريبة بعد الضريبة، أي صافي العائد

بالدين أو بحقوق الملكية، وعلى اختيار التوسع الجغرافي، وعلى اختيار توقيت البيع. إذا لزم الأمر. وهذا المنطق ينطبق على اختيار الأصول، وعلى اختيار التمويل النقدية بعد الضريبة، على مدى عمر الاستثمار كله، مخصومة بقيمتها الحالية فقد يعطي صافي أعلى. لذلك فإن المقارنة الصحيحة هي مقارنة صافي التدفقات أما استثمار يعطي عائدا قبل الضريبة 10 بالمائة لكنه معفى جزئيا أو مؤجل الضريبة، الضريبة 12 بالمائة لكنه خاضع بالكامل لضريبة 30 بالمائة يعطي صافي 8.4 بالمائة. بين ربحهما بعد الضريبة، وبعد التكاليف، وبعد المخاطر. فاستثمار يعطي عائدا قبل بديلين تجاريين، لا تقارن بين إيرادهما الإجمالي، ولا بين ربحهما قبل الضريبة، بل عندما تقارن بين

ومخاطر الدين هو جوهر هيكل رأس المال، وسنعود إليه في فصول التمويل. فإن الدرع الضريبي وحده لا يبرر الإفراط في الدين؛ فالتوازن بين الوفر الضريبي لكن الدين يزيد المخاطر المالية، وقد يؤدي إلى الإفلاس إذا تعثرت الشركة. لذلك 20000 بمعدل 20 بالمائة، فتكون تكلفة الدين بعد الضريبة 80000 لا 100000. الشركة 1000000 بفائدة 10 بالمائة، فإنها تدفع فوائد 100000، وتوفر ضريبة

بالدين يخلق **درعا ضريبيا**، أي وفورات ضريبية من خصم الفوائد. فإذا اقترضت عادة، بينما توزيعات الأرباح على المساهمين ليست قابلة للخصم. لذلك فإن التمويل وتمويل الدين مثال كلاسيكي: فالفوائد على القروض قابلة للخصم



شكل 2: التخطيط المشروع مقابل التهرب الضريبي

مثال عملي: حالتا تخطيط مقارنة، ولماذا يهم التخطيط بالأرقام؟

المضافة، لكنه يركز هنا على ضريبة الدخل والتخطيط بين هيكلين مشروعين. المعدلات بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. وهو يكمل مثال ضريبة القيمة هذا المثال توضيحي تعليمي، بمعدلات افتراضية لأغراض الشرح فقط. تختلف

يمكن لاختلاف مشروع في التوقيت والخصومات أن يغير النتيجة بمبالغ كبيرة. أن نقول إن أحدهما أفضل مطلقا، بل أن نريك كيف تحسب المقارنة، وكيف تماما، وكلاهما قانوني، لكن أثرهما الضريبي مختلف. والهدف من المثال ليس

تتوقع ربحا قبل الضريبة قدره 240000 في السنة القادمة. أمامها هيكلان مشروعان شركة زهرة للخدمات، وهي شركة صغيرة،

فصافي الربح بعد الضريبة يساوي 240000 ناقص 48000، أي 192000. بالمائة لأغراض الشرح، تكون الضريبة 240000 مضروبا في 0.20، أي 48000. موظفيها. فالدخل الخاضع هو 240000 بالكامل. وبمعدل افتراضي ثابت قدره 20 مصروف مخطط أصلا، ولا تطالب بأي ائتمان تدريب رغم أنها أنفقت على تدريب الشركة تعترف بكل إيرادها في السنة نفسها، ولا تؤجل شيئا، ولا تعجل أي في الهيكل الأول، وهو الهيكل دون تخطيط:

ضريبة حينها. لذلك فإن المقارنة الصحيحة ليست لسنة واحدة فقط، بل لسنتين معا. إلى عناية في المقارنة، لأن الإيراد المؤجل سيظهر في السنة القادمة وستفرض عليه بعد الضريبة في السنة الحالية، على أساس الدخل المعترف به في هذه السنة، يحتاج 36000. نطرح الائتمان 5000، فتصبح الضريبة المستحقة 31000. فصافي الربح والضريبة المحسوبة بمعدل 20 بالمائة تساوي 180000 مضروبا في 0.20، أي الإيراد المؤجل 40000، ناقص المصروف المعجل 20000، أي 180000. القانون الافتراضي في المثال. لنحسب: الدخل الخاضع يصبح 240000 ناقص وتوثق وتطالب بائتمان تدريب قدره 5000، وهو ائتمان تستحقه فعلا بموجب 20000 من يناير القادم إلى ديسمبر الحالي، لأن الصيانة نفذت فعلا في ديسمبر. حقيقي بمبرر تجاري، لا تأجيل وهمي. وتعجل مصروف صيانة مخططا أصلا قدره السنة القادمة، لأن تسليم الخدمة المرتبط به سيتم فعلا في يناير القادم، وهو تأجيل الثاني، وهو الهيكل مع تخطيط مشروع: الشركة تؤجل إيرادا قدره 40000 إلى في الهيكل

أي 83000، لا 79000. فلنراجع الحساب بدقة، لأن الدقة هي روح المحاسبة. والإيراد المؤجل أثره صفر، فيجب أن يكون المجموع 88000 ناقص 5000، 79000 لا 84000؟ لأننا حسبنا الائتمان 5000، والمصروف المعجل أثره صفر، أيضا، سوى قيمة الوقت، أي أنك احتفظت بالنقد سنة إضافية. فلماذا المجموع ضريبة 8000 من السنة الحالية إلى القادمة، فصافي أثره على مدى السنتين صفر السنة القادمة، فصافي أثره على مدى السنتين صفر. والإيراد المؤجل 40000 أجل وفر ضريبة 4000 في السنة الحالية، لكنه أزال مصروفا كان سيوفر 4000 في بالمائة في السنتين، فلماذا وفرنا 5000 إضافية؟ لنتأمل: المصروف المعجل 20000 وجاء 5000 منه من أثر اختلاف المعدل؟ لا، في هذا المثال المعدل ثابت 20 من الائتمان، وهو وفر حقيقي دائم، لأنه خصم من الضريبة نفسها ولم يتكرر عبؤه. 88000 ناقص 79000، أي 9000. ومن أين جاء هذا الوفر؟ جاء 4000 منه 31000 زائد 48000، أي 79000. فالوفر الإجمالي على مدى السنتين يساوي القادمة في هذا المثال. فمجموع ضريبة السنتين في الهيكل مع التخطيط يساوي 240000 مضروبا في 0.20، أي 48000، ولا يوجد ائتمان إضافي في السنة المعجل 20000 لن يتكرر، فلا نطرحه مرتين. وضريبة السنة القادمة تصبح يصبح 200000 زائد الإيراد المؤجل 40000، أي 240000، لكن المصروف زائد 40000، أي 88000. أما في الهيكل مع التخطيط، فإن ربح السنة القادمة مضروبا في 0.20، أي 40000. فمجموع ضريبة السنتين يساوي 48000 دون الإيراد المؤجل، هو 200000، فتكون ضريبة السنة القادمة 200000 لنحسب السنتين معا. في الهيكل دون تخطيط، نفترض أن ربح السنة القادمة،

بين السنتين، ومن الإعفاءات، لا من مجرد نقل المبالغ بين السنتين بمعدل ثابت. الدائم فيأتي من الائتمانات، ومن الخصومات الإضافية، ومن اختلاف المعدلات أي تأجيل دفع الضريبة، وهو وفر في قيمة الوقت، لكنه ليس إلغاء للضريبة. أما الوفر

الإيراد وتعجيل المصروف، بمعدل ثابت، لا يخلق وفرا دائما، بل يخلق وفرا زمنيا، بالضبط قيمة الائتمان. وهذا التصحيح مهم جدا، لأنه يوضح درسا جوهريا: تأجيل مع التخطيط: 31000 زائد 48000 يساوي 79000. والفرق 5000، وهو السنة الحالية 48000، والسنة القادمة 36000، المجموع 84000. والهيكل لا 200000، وضريبتها 36000 لا 40000. فلنصحح: الهيكل دون تخطيط: 20000 في السنة القادمة، فيصبح الدخل الخاضع في السنة القادمة 180000 قبل خصم المصروف المعجل. ففي الهيكل دون تخطيط، سيخصم المصروف كما ظننا، لأننا افترضنا أن ربح السنة القادمة دون تخطيط هو 200000، وهو ربح 5000 فقط؟ الجواب أن المصروف المعجل لم يكن صفر الأثر في هذا المثال المجموع 88000. الفرق 9000. فمن أين جاء 9000 إذا كان الائتمان وفي الهيكل دون تخطيط: السنة الحالية 48000، والسنة القادمة 40000، 240000، ضريبة 48000. المجموع 31000 زائد 48000 يساوي 79000. 36000، ناقص ائتمان 5000، يساوي 31000. السنة القادمة: دخل خاضع معا في الهيكل مع التخطيط: السنة الحالية: دخل خاضع 180000، ضريبة محسوبة نعيد الحساب خطوة خطوة للسنتين

يغير التوقيت الشريحة، أو عندما يمنع ضياع ائتمان أو خسارة بانتهاء مدة ترحيلها. بالتوقيت يخلق وفرا دائما فقط عندما تختلف المعدلات بين السنتين، أو عندما 2000 زائد 1000 زائد 5000 يساوي 8000. وهذا يطابق الفرق. فالتخطيط من 15 بالمائة إلى 20 بالمائة يوفر 1000، لأنك خصمته بمعدل أعلى. فالمجموع 40000 من 20 بالمائة إلى 15 بالمائة يوفر 2000. ونقل المصروف 20000 5 بالمائة يساوي 2000، زائد أثر المصروف؟ لنحسب بدقة مرة أخرى: نقل الإيراد من معدل 20 بالمائة إلى معدل 15 بالمائة، لأن 40000 مضروبا في الفرق 75000. والفرق 8000، أي 5000 من الائتمان، و3000 من نقل 40000

مضروبا في 0.15، أي 27000، والمجموع 48000 زائد 27000 يساوي يساوي 67000. وفي الهيكل دون تخطيط، ضريبة السنة القادمة تصبح 180000 240000 مضروبا في 0.15، أي 36000، والمجموع 31000 زائد 36000 20 بالمائة، لكان الوفر أكبر. ففي الهيكل مع التخطيط، ضريبة السنة القادمة تصبح ولو كان المعدل في السنة القادمة أقل، مثلا 15 بالمائة بدلا من

لأن خطأ بـ 4000 في مثال تعليمي أفضل من خطأ بـ 40000 في إقرار حقيقي. واحدة. والثاني أن المحاسب الجيد يراجع حسابه مرتين، ولا يخجل من تصحيحه، العلني، يعلمك درسين: الأول أن التخطيط يقاس على مدى سنوات، لا سنة وهذا المثال، بتصحيحه

الخط الفاصل: التخطيط المشروع، والتجنب العدواني، والتهرب

ثلاث مناطق، لا منطقتان

قد تلغى نتيجته وتفرض غرامات، والتهرب قد يؤدي إلى عقوبات جنائية وسجن. فرق لغوي، بل هو فرق في العواقب: فالتخطيط المشروع يقبل، والتجنب العدواني أو تزوير، وهو مخالف للقانون صراحة. والفرق بين المناطق الثلاث ليس مجرد أنها قد تبدو ملتزمة بحرف النص. والمنطقة الثالثة هي **التهرب الضريبي**، وهو إخفاء معقدة أو ثغرات شكلية لتحقيق نتيجة ضريبية تتعارض مع قصد المشرع، رغم كامل. والمنطقة الثانية هي **التجنب الضريبي العدواني**، وهو استخدام أشكال قانونية الحقيقية بطريقة يسمح بها القانون ويقصدها المشرع، مع إفصاح كامل وتوثيق المنطقة الأولى هي **التخطيط المشروع**، وهو ما شرحناه: ترتيب شؤونك التجارية منطقتين فقط: مشروع وغير مشروع. لكن الواقع المهني أدق: هناك ثلاث مناطق. يظن كثيرون أن العالم الضريبي ينقسم إلى

مفيد جدا: فإذا كنت تخجل من شرح ترتيبك علنا، فغالبا ما يكون فيه مشكلة. في الصحافة دون حرج؟ وهذا الاختبار، الذي يسمى أحيانا اختبار ضوء الشمس، الضريبي أن يدافع عن الترتيب أمام مصلحة الضرائب علنا، وهل يقبل أن ينشر الذي يتطلب إخفاءه لينجح، فهو مشبوه بطبيعته. والسؤال الرابع: هل يقبل مستشارك بالكامل في إقرارك؟ فالتخطيط المشروع لا يخاف الإفصاح، بل يوثقه. أما الترتيب هدف تجاري، فهو أقرب إلى التجنب. والسؤال الثالث: هل أفصحت عن الترتيب فهو أقرب إلى المشروع. أما إذا كان الهدف الوحيد هو الوفر الضريبي، دون أي سوق جديدة أو حماية أصل أو جذب مستثمر، وكان الوفر الضريبي نتيجة ثانوية، عن الهدف الضريبي؟ فإذا كان الترتيب له هدف تجاري حقيقي، مثل دخول مصلحة الضرائب النظر فيها. والسؤال الثاني: هل الهدف التجاري واضح ومستقل وهدفها الوحيد هو تمرير الأرباح عبرها، فإن جوهرها الاقتصادي ضعيف، وقد تعيد فإذا أنشأت شركة في بلد آخر لكنها لا تملك موظفين ولا مقرا ولا نشاطا حقيقيا، السؤال الأول: هل المعاملة حقيقية وله جوهر اقتصادي، أم أنها شكلية فقط؟

ولتمييز المناطق الثلاث، اسأل نفسك أربعة أسئلة عن أي ترتيب مقترح.

أمثلة توضح الخط

حقيقية، والتوقيت حقيقي، والهدف تجاري وضريبي معا، والإفصاح كامل. ثمنه، واستلمت الآلة، وبدأت استخدامها. فهذا تخطيط مشروع، لأن المعاملة من خصم الاستهلاك في السنة الحالية، وقد نفذت الشراء فعلا في ديسمبر، ودفعت شركة تؤجل شراء آلة كانت ستشتريها في يناير إلى ديسمبر، لأنها تريد الاستفادة مثال على التخطيط المشروع:

الضرائب تقدير السعر على أساس السعر المحايد، وتلغي الخسارة، وتفرض غرامة. أي هدف تجاري سوى الخسارة الورقية. فهذا ترتيب شكلي، وقد تعيد مصلحة

لتعويض أرباح حقيقية، دون أن يتغير المالك الاقتصادي الحقيقي للأصل، ودون مصطنع منخفض جدا، ثم تعيد شراءه بسعر مصطنع، بهدف خلق خسارة وهمية
مثال على التجنب العدواني: شركة تبيع أصلها إلى شركة تابعة لها بسعر

بالغرامات والفوائد، وقد يصل إلى العقوبة الجنائية إذا كان المبلغ كبيرا ومتعمدا. في حساب شخصي. فهذا إخفاء دخل، وهو تهرب صريح، يعاقب عليه القانون نقدا ولا يسجل نصف مبيعاته النقدية في الدفاتر، ولا يقر بها في إقراره، ويودع النقد
مثال على التهرب: صاحب متجر يبيع

حقيقي، ووثيقة حقيقية. فإذا غاب أي عنصر من هذه العناصر، فالخصم باطل. المشروع هو أن الخصم المشروع له مورد حقيقي، وسلعة أو خدمة حقيقية، ودفع لتضخيم خصوماتها وتقليل وعائها. فهذا تزوير، لا تخطيط. والفرق بينه وبين الخصم على التهرب: شركة تسجل مصاريف وهمية بفواتير مزورة من مورد غير موجود، ومثال آخر

لماذا يجب أن يهتم المحاسب بالخط الفاصل أكثر من غيره؟

وقد يلاحق هو نفسه، وقد يدمر سمعته التي بناها سنوات في صفقة واحدة. بل هو حماية مهنية: فالمحاسب الذي يشارك في تهرب عميله قد يفقد ترخيصه، التوقيع على إقرار يتضمن بيانات يعلم أنها كاذبة. وهذا ليس موقفا أخلاقيا مجردا، مخالف، فإن على المحاسب أن ينسحب من المهمة، أو على الأقل أن يرفض بالابتعاد عن التجنب العدواني، وأن يوثق نصيحته. وإذا أصر العميل على ترتيب تفرض عليه أن يرفض المشاركة في ترتيب يعلم أنه تهرب، وأن ينصح عميله وهو الذي يقدم الإقرار باسمه المهني أحيانا. لذلك فإن القواعد المهنية للمحاسبين ترتيبا عدوانيا بحسن نية أو بسوء نية، لكن المحاسب هو الذي يوقعه أو يرفضه، لأن المحاسب هو حارس البوابة. فالمدير قد يقترح

يصمد أمام التدقيق بعد سنوات، لا التخطيط الذي ينجح في سنة الإقرار فقط. وزائد التوتر، وزائد خطر السمعة. لذلك فإن التخطيط الجيد هو التخطيط الذي 5000 زائد غرامة 10000، هو خسارة صافية 15000، زائد تكلفة المحامين، 20000 هذا العام، لكنه يؤدي بعد ثلاث سنوات إلى تعديل بـ 20000 زائد فوائد ولديها فوائد تأخير تتراكم، ولديها غرامات قد تتجاوز الوفر نفسه. فترتيب يوفر الأجل. فمصلحة الضرائب لديها سنوات للتدقيق، ولديها صلاحية إعادة التقدير، أيضا أن يشرح للعميل أن الوفر الضريبي العدواني غالبا ما يكون وهما قصير ومن واجب المحاسب

القاعدة العامة لمكافحة التجنب، ومبدأ الجوهر فوق الشكل

حقيقية يتحملها الكيان المعلن. فبدون جوهر، ينهار الشكل عند أول تدقيق جاد. حقيقيون، ومقر حقيقي، وقرارات حقيقية تتخذ في المكان المعلن، ومخاطر لذلك فإن أي تخطيط دولي أو معقد يجب أن يبنى على جوهر حقيقي: موظفون الشكل إلى الجوهر، وتعامل المعاملة كأنها تمت مباشرة بين الطرفين الحقيقيين. الوسيطة دون موظفين ولا نشاط، فإن مصلحة الضرائب قد تنظر من خلال لا يكفي؛ فالجوهر الاقتصادي هو الذي يحكم. فإذا أنشأت سلسلة من الشركات مصطنعا أو يفتقر إلى الجوهر الاقتصادي. وهذا يعني أن الشكل القانوني وحده الرئيسي هو الحصول على ميزة ضريبية تتعارض مع قصد القانون، وكان الترتيب على أن مصلحة الضرائب تستطيع تجاهل ترتيب أو إعادة توصيفه إذا كان هدفه اعتمدت كثير من الدول قاعدة عامة لمكافحة التجنب، تنص

دورة حياة المشروع: نفس الشركة، خطط مختلفة في كل مرحلة التخطيط عبر

مرحلة الفكرة والتأسيس: اختر البنية قبل أن تبني عليها

العشوائية سنوات بعد ذلك، عندما يحاول تصحيح البنية أو إثبات خسائره الأولى. أمواله الشخصية وأموال الشركة، ويؤسس بأي شكل دون دراسة، يدفع ثمن هذه للترحيل في سنوات الأرباح. فالمؤسس الذي يبدأ دون سجلات، ويخلط بين والخسائر المتوقعة في السنوات الأولى يجب أن تقر وتوثق، لأنها ستصبح رصيدا أو للإطفاء على سنوات، بحسب القانون، لكنها تضيع إذا لم توثق من اليوم الأول. التسجيل وأتعاب المحامين والمحاسبين ودراسات الجدوى، قد تكون قابلة للخصم المسؤولية، ويحدد سهولة جذب المستثمرين. وتكاليف التأسيس، مثل رسوم الخسائر. فاختيار الشكل القانوني، كما رأينا، يحدد الازدواج أو الشفافية، ويحدد ثلاثة أشياء: اختيار الشكل القانوني المناسب، وتوثيق تكاليف التأسيس، وفهم نظام غير مؤكدة، والمخاطر مرتفعة. والتخطيط الضريبي في هذه المرحلة يركز على في مرحلة الفكرة، يكون رأس المال محدودا، والأرباح

تغيير الأساس لاحقا قد يتطلب موافقة مصلحة الضرائب، وقد يترتب عليه تعديلات. يغير توقيت الضريبة، لذلك يجب أن يدرس مع المحاسب قبل أول إقرار، لأن عند استحقاقه، وهو أدق، لكنه يتطلب سجلات أكثر. واختيار الأساس قد يخلق تقلبات. أما أساس الاستحقاق فيعترف بالإيراد عند تحققه والمصروف بالإيراد عند القبض والمصروف عند الدفع، وهو أبسط للشركات الصغيرة، لكنه النقدي أو الاستحقاق، حيث يسمح القانون بالاختيار. فالأساس النقدي يعترف ومن القرارات المبكرة أيضا: اختيار السنة المالية، واختيار الأساس المحاسبي،

مرحلة الانطلاق والنمو: إدارة النمو دون مفاجآت ضريبية

فجأة. لذلك فإن مراقبة الحدود والعتبات شهريا، لا سنويا، هي جزء من إدارة النمو. التفصيلي، فتتغير حساباتها. وقد تتجاوز حد الإعفاءات الصغيرة، فترتفع ضريبتها بالتسجيل والتوريد بأثر رجعي. وقد تتجاوز حد النظام المبسط، فتنتقل إلى النظام

قد تتجاوز حد التسجيل في ضريبة القيمة المضافة دون أن تنتبه، فتجد نفسها مطالبة الوقوع في فخ الحد الأدنى أو الشرائح العليا دون استعداد. فالشركة التي تنمو بسرعة النقدي الضريبي، وعلى الاستفادة من حوافز الاستثمار والتوظيف، وعلى تجنب أو مناطق جديدة. والتخطيط الضريبي في هذه المرحلة يركز على إدارة التدفق النمو، ترتفع الإيرادات بسرعة، ويزداد عدد الموظفين، وتتوسع الشركة إلى منتجات في مرحلة

دون تخطيط ضريبي مرافق هو نمو يأكل جزءا من نفسه في ضرائب غير متوقعة. وخيارات الأسهم يختلفان في توقيت الضريبة على الموظف وعلى الشركة. فالنمو والدين وحقوق الملكية يختلفان في الدرع الضريبي والمخاطر. والمكافآت النقدية الأموال بينهما. والإيجار والشراء يختلفان في الاستهلاك والضريبة العقارية والفوائد. فرض الضريبة على أرباحهما، وفي كيفية التعامل مع خسائرهما، وفي سهولة تحويل مختلف، ويجب أن يحسب قبل التنفيذ. فالفرع والشركة التابعة يختلفان في كيفية مكافآت نقدية أم خيارات أسهم؟ كل قرار من هذه القرارات له أثر ضريبي مقرنا أم نشتريه؟ هل نمول التوسع بدين أم بحقوق ملكية؟ هل نمنح الموظفين مرحلة النمو أيضا، تظهر قرارات جديدة: هل نفتح فرعا أم شركة تابعة؟ هل نستأجر وفي

مرحلة النضج: الاستقرار، والتوزيعات، وإعادة الاستثمار

واستثمارها في آلة قد يوفر ضريبة عبر الاستهلاك، ويزيد قدرة الشركة على النمو. 100000 قد يكلف المالك ضريبة 20000، بينما احتفاظ الشركة بـ 100000 الإجمالي على الشركة والملاك معا. وهذا التوازن يتطلب حسابا سنويا: فتوزيع بين حاجة الملاك إلى دخل، وحاجة الشركة إلى سيولة للنمو، والعبء الضريبي إذا تجاوزت حدا معينا دون مبرر تجاري. لذلك فإن سياسة التوزيع يجب أن توازن

هذه الضريبة، لكنه قد يترتب عليه ضريبة على الأرباح المحتجزة في بعض الأنظمة فالتوزيع قد يترتب عليه ضريبة ثانية على مستوى المالك، بينما الاحتفاظ يؤجل يركز على سياسة التوزيع: هل نوزع الأرباح سنويا، أم نحتفظ بها لإعادة الاستثمار؟ ويبدأ الملاك في التفكير في التوزيعات. والتخطيط الضريبي في هذه المرحلة في مرحلة النضج، تستقر الإيرادات، وتصبح الأرباح منتظمة،

الإجمالي كثيرا. لذلك فإن التفكير في الخروج يجب أن يبدأ قبل الخروج بسنوات. التدريجي على سنوات، مع استخدام الإعفاءات والحدود السنوية، قد يقلل العبء لأن نقل الملكية المفاجئ قد يترتب عليه ضريبة كبيرة دفعة واحدة، بينما النقل وتحافظ على استمرارية الشركة. وهذا التخطيط يحتاج إلى سنوات، لا إلى أشهر، أو إلى مشتر خارجي، بطريقة تقلل ضريبة نقل الملكية وضريبة الأرباح الرأسمالية، يقترب من التقاعد يحتاج إلى خطة لنقل ملكية الشركة إلى أبنائه أو إلى شريك وفي مرحلة النضج أيضا، تظهر أهمية التخطيط للتقاعد والخلافة. فالمالك الذي

مرحلة البيع أو التوريث أو الإغلاق: الضريبة الأكبر قد تكون في النهاية

فإن بيع الشركة دون مستشار ضريبي هو من أغلى الأخطاء التي يمكن ارتكابها. عليه ضريبة واحدة على مستوى المالك. والفرق قد يكون عشرات الآلاف، لذلك الشركة ثم ضريبة على مستوى المالك عند التوزيع، بينما بيع الأسهم قد يترتب قرارات تغير ضريبة البيع كثيرا. فبيع الأصول قد يترتب عليه ضريبة على مستوى وتقسيم البيع على دفعات، واختيار طريقة البيع، بيع أصول أم بيع أسهم، كلها مدة طويلة، وقد تكون معفاة جزئيا في حالات معينة. لذلك فإن توقيت البيع، مختلف عن معدل ضريبة الدخل العادية، وقد تكون مخفضة إذا احتفظت بالأصل هو 300000، وتفرض عليه ضريبة بحسب قواعد بلدك، وقد تكون بمعدل فإذا اشتريت أصلا بمبلغ 200000 وبعته بمبلغ 500000، فإن ربحك الرأسمالي

تظهر **ضريبة الأرباح الرأسمالية**، وهي ضريبة على الفرق بين سعر البيع وتكلفة الشراء. عند بيع الشركة أو بيع أصل كبير،

مع تصفية تدريجية وبيع مدروس للأصول، أفضل بكثير من الإغلاق المفاجئ. عليها ضريبة أرباح رأسمالية، حتى لو لم تبع فعلا. لذلك فإن الإغلاق المخطط، تعامل أصول الشركة الموزعة على الملاك كأنها بيعت بقيمتها السوقية، فيترتب الورثة إلى بيع الشركة لتسديد الضريبة. وعند الإغلاق، تظهر ضريبة التصفية، حيث حيث تسمح القوانين، والتأمين على الحياة لتغطية فاتورة الضريبة، حتى لا يضطر للتوريث يشمل الوصايا، والهبات التدريجية خلال الحياة، والصناديق الوقفية حتى حد معين، وبعضها يفرض ضريبة تصاعدية على المبالغ الكبيرة. والتخطيط وتختلف قواعدها كثيرا. فبعض الدول تعفي نقل الملكية بين الزوجين أو الأبناء وعند التوريث، تظهر ضريبة الإرث أو ضريبة نقل الملكية، حيث توجد،

جدول دورة الحياة: ما الذي يتغير في كل مرحلة؟

أداة التخطيط الأهم	أخطر خطأ شائع	الضريبي الرئيسي الهدف	مرحلة المشروع
والسنة المالية الشكل القانوني اختيار	بأموال الشركة الأموال الشخصية خلط	التكاليف والخسائر اختيار البنية وتوثيق	الفكرة والتأسيس
للعتبات والحوافز مراقبة شهرية	التسجيل دون انتباه تجاوز حد	ومراقبة الحدود إدارة التدفق النقدي	الانطلاق والنمو
توزيع سنوية محسوبة سياسة	الضريبة الثانية توزيع دون حساب	وإعادة الاستثمار التوزيع والاحتفاظ موازنة	النضج والاستقرار
سنوات من التنفيذ تخطيط الخروج قبل	أو نقل مفاجئ بيع دون مستشار	الرأسمالية والنقل تقليل ضريبة الأرباح	التوريث أو الإغلاق البيع أو

الامتثال الضريبي: المواعيد، والتدقيق، وإدارة المخاطر

تقويم الامتثال: الضريبة ليست حدثا سنويا واحدا

أن يراجع شهريا، وأن تخصص له سيولة، حتى لا تتحول المواعيد إلى أزمات. ومبلغها التقديري، والمسؤول عنها، والمستندات المطلوبة لها. وهذا التقويم يجب لاحقا. لذلك فإن إدارة الامتثال تبدأ بتقويم مكتوب، يحدد كل ضريبة، وموعدها، التعديل. وكل موعد فائت يترتب عليه غرامة، حتى لو كانت الضريبة نفسها مدفوعة العقارية، وتقارير للجمارك عند كل شحنة، ومواعيد للاعتراض والاستئناف عند وإقرارات ضرائب الرواتب شهرية، وإقرارات سنوية للدخل، وإقرارات للضرائب المضافة شهرية أو ربع سنوية، ودفعات مقدمة لضريبة الدخل ربع سنوية أو شهرية، لكن الواقع أن الامتثال هو تقويم كامل على مدار السنة: إقرارات ضريبة القيمة من أصحاب الشركات أن الامتثال الضريبي هو تقديم إقرار واحد في نهاية السنة. يظن كثير

النقدي البسيط هو من أكثر الممارسات التي تنقذ الشركات الصغيرة من الغرامات. فورا إلى حساب الضريبة، فإنها لن تشعر بأزمة في موعد التوريد. وهذا الفصل وتنفق 100000 كلها، ستعجز عن التوريد. أما الشركة التي تحول 20000 التي تحصل 100000 من زبائنها، منها 20000 ضريبة قيمة مضافة مستحقة، مع كل تحصيل كبير، حتى لا تنفق أموال الضريبة على مصاريف تشغيلية. فالشركة حساب بنكي فرعي أو تقدير نقدي للضرائب المستحقة، وتحويل مبلغ تقديري إليه ومن الممارسات الجيدة: تخصيص

التدقيق الضريبي: كيف تستعد له قبل أن يأتي؟

تجعل التدقيق سريعا وسلسا، بدلا من أن يتحول إلى معركة حول وثائق مفقودة. مع طرف مرتبط، وثق السعر المحايد وأساسه. فهذه المذكرات والملفات هي التي الإقرار. وعندما تطالب بائتمان كبير، احتفظ بملف الائتمان كاملا. وعندما تتعامل غير شائعة، اكتب مذكرة قصيرة تشرح الأساس القانوني لها، واحتفظ بها مع وكتابة مذكرات تشرح المعالجات غير العادية. فعندما تختار معالجة ضريبية وصول إشعار التدقيق، بل يبدأ من اليوم الأول بحفظ السجلات، وتوثيق القرارات، خطر مثل تقلبات كبيرة أو خصومات غير عادية. والاستعداد للتدقيق لا يبدأ عند رقابي روتيني قد يقع على أي شركة، وقد يختار عشوائيا، أو بناء على مؤشرات تقوم به مصلحة الضرائب للتأكد من صحة إقرارك. وهو ليس اتهاما، بل هو إجراء **التدقيق الضريبي** هو فحص رسمي

أثناء التدقيق، فهو يحول تعديلا بسيطا إلى قضية ثقة، وقد يضاعف الغرامات. وفي وقته، وتشرح موقفك بهدوء ووثائق. أما إخفاء وثيقة أو تقديم بيان كاذب وحق طلب المراجعة. لكن التعاون يعني أنك تقدم ما يطلب منك بصدق لا يعني التنازل عن حقوقك؛ فلك حق الاعتراض على التعديل، وحق الاستئناف، تقديم وثائق مزورة أو معدلة، والاستعانة بمستشار ضريبي من أول يوم. فالتعاون القواعد الذهبية هي: التعاون الكامل، والصدق الكامل، والرد في المواعيد، وعدم وعندما يأتي التدقيق فعلا، فإن

إدارة المخاطر الضريبية: كيف تقيس الخطر قبل أن يتحقق؟

يعرض على مجلس الإدارة أو الملاك قبل التنفيذ، خاصة في القرارات الكبيرة. حقيقي. وهذا الحساب الاحتمالي يجب أن يوثق، وأن يناقش مع المستشار، وأن وتكلفته عند الإلغاء 22000، فقد يكون قرارا مقبولا إذا كان له هدف تجاري مع الغرامات، ليس قرارا جيدا. أما قرار يوفر 20000 واحتمال إلغائه 10 بالمائة،

فقرار يوفر 50000 لكن احتمال إلغائه 80 بالمائة، وتكلفته عند الإلغاء 80000 تعني تقدير احتمال الاختلاف، وتقدير مبلغه، وتقدير تكلفته، ثم اتخاذ قرار واع. مختلفة، ولأن مصلحة الضرائب قد تختلف معك. لذلك فإن إدارة المخاطر الضريبية

كل قرار ضريبي يحمل درجة من عدم اليقين، لأن القانون قد يفسر بطرق

بنفسك أرخص بكثير من الخطأ الذي تكتشفه مصلحة الضرائب في تدقيق. القوانين بتخفيض الغرامات عند الإفصاح الطوعي. فالخطأ الذي تكتشفه وتصححه للضرائب المتنازع عليها، والإفصاح الطوعي عن خطأ قبل اكتشافه، حيث تسمح ومن الأدوات أيضا: التأمين الضريبي في بعض الأسواق، والاحتياطيات المحاسبية يكلف وقتا ورسوما، لكنه يوفر يقينا يساوي أضعاف تكلفته في المعاملات الكبيرة. معالجتها الضريبية، فتحصل على يقين بدلا من التخمين. وطلب الرأي المسبق قد الضرائب حيث تسمح القوانين بذلك، أي أن تسأل المصلحة قبل تنفيذ المعاملة عن ومن أدوات إدارة المخاطر: طلب **رأي مسبق** أو **اتفاق مسبق** من مصلحة

التخطيط الدولي في لمحة: عندما يعبر النشاط الحدود

10000 وتدفع 5000 فقط في الداخل، فيكون مجموعها 15000 لا 25000. دخل معين، وكانت ضريبتها في الداخل على نفس الدخل 15000، فإنها تخصم يسمى **ائتمان الضريبة الأجنبية**. فإذا دفعت شركة ضريبة 10000 في الخارج على بخصم الضريبة المدفوعة في الخارج من الضريبة المستحقة في الداخل، وهو ما **الضريبي**، التي تحدد أي بلد له حق فرض الضريبة على أي نوع من الدخل، وتسمح بلد المنشأ وبلد الإقامة. ولحل هذه المشكلة، توقع الدول **اتفاقيات تجنب الازدواج** فيه هي **الازدواج الضريبي**، أي أن نفس الدخل يفرض عليه ضريبة في بلدين: أجنبيا، تدخل إلى عالم الضرائب الدولية، وهو عالم له قواعده الخاصة. وأهم مشكلة تبيع شركة في بلد وتشتري من بلد آخر، أو تفتح فرعا في الخارج، أو تتلقى استثمارا

عندما

أو عقوبات، بينما الهيكل الصحيح قد يقلل العبء الإجمالي بصورة مشروعة. يجب أن يدرس ضريبيا قبل التنفيذ، لأن الهيكل الدولي الخاطئ قد يخلق ازدواجا التي تستقطع عند الدفع بمعدلات تحددها الاتفاقيات. لذلك فإن أي توسع دولي **عبر الحدود**، مثل الفوائد والإتاوات وتوزيعات الأرباح المدفوعة إلى الخارج، إلى بلدان منخفضة الضريبة دون نشاط حقيقي. **وضريبة الاستقطاع على المدفوعات الضريبية وقواعد الشركات الأجنبية الخاضعة للرقابة**، التي تمنع تحويل الأرباح بنفس الأسعار التي كانت ستتعامل بها مع أطراف مستقلة. **وقواعد الملاذات** عشر من هذه الموسوعة، ويعني أن الشركات المرتبطة يجب أن تتعامل مع بعضها **السعر المحايد** في المعاملات بين الشركات المرتبطة، وهو موضوع الفصل الثاني ومن قواعد الضرائب الدولية أيضا: **مبدأ**

في كل بلد، وأسعار محايدة موثقة، وإفصاح كامل، لا على شركات وهمية. متزايدة. لذلك فإن التخطيط الدولي المشروع هو التخطيط المبني على نشاط حقيقي تلقائيا للمعلومات بين الدول، وتدقق في المعاملات بين الأطراف المرتبطة بدقة أو الفوائد المصطنعة سيمر دون تدقيق، بينما تملك مصالح الضرائب اليوم تبادلا إقامة المالك، حتى لو لم توزع الأرباح. وافتراض أن تحويل الأرباح عبر الإتاوات كثير من الأنظمة، تفرض ضريبة على أرباح الشركة الأجنبية الخاضعة للرقابة في بلد افتراض أن فتح شركة في بلد منخفض الضريبة يلغي الضريبة في بلد الإقامة. ففي ومن الأخطاء الشائعة في التخطيط الدولي:

حالات عملية قصيرة: كيف يفكر المخطط الجيد؟

حالة صاحب مطعم صغير

التفاوض مع مورديه على مواعيد فواتيرهم. فالتخطيط هنا هو النظام، لا الحيلة. قبل نهاية السنة، ويستطيع تأجيل شراء معدات أو تعجيلها بحسب توقعه، ويستطيع ودفعات مقدمة منتظمة. وبعد ثلاثة أشهر من النظام، أصبح يعرف ضريبته المتوقعة والمشتريات، وفصل أموال ضريبة القيمة المضافة، وتقدير شهري لضريبة الدخل، دائما. الحل التخطيطي له ليس حيلة معقدة، بل نظام بسيط: سجل يومي للمبيعات رواتب لثلاثة موظفين. مشكلته أنه لا يعرف ضريبته حتى نهاية السنة، ويفاجأ مطعم صغير يحقق ربحا متواضعا، ويدفع ضريبة قيمة مضافة شهرية، وضرائب صاحب

حالة شركة خدمات تنمو بسرعة

ودرسها هو أن النمو السريع يحتاج إلى مراقبة ضريبية أسرع من النمو نفسه. محاسبية تفصيلية قبل الانتقال، والتفاوض على تسهيلات في السداد عند الضرورة. التخطيطي لها هو مراقبة شهرية للحدود، وتوقع الانتقال قبل حدوثه، وإعداد أنظمة وتجاوزت حد النظام المبسط، ولم تنتبه. فتلقت تعديلا ضريبيا وغرامة. الحل شركة خدمات نمت إيراداتها من 300000 إلى 1200000 في سنتين،

حالة شركة تفكر في شراء آلة كبيرة

لأشهر دون إنتاج. فالتخطيط الجيد يوازن بين الوفر الضريبي وتكلفة تجميد النقد. في ديسمبر لمجرد الوفر الضريبي قد يكون قرارا سيئا، لأنه يجمد نقدا 200000 قرار تجاري وضريبي معا. أما إذا كانت الآلة لن تستخدم حتى مارس، فشراؤها الفعلية للآلة. فإذا كانت الآلة مطلوبة فعلا للإنتاج في ديسمبر، فالشراء في ديسمبر يعتمد على معدلها الحدي في السنتين، وعلى حاجتها النقدية، وعلى حاجتها هذا العام. وإذا اشترتها في يناير، فإنها تؤجل الوفر إلى السنة القادمة. والقرار الصحيح اشترتها في ديسمبر، فإنها تحصل على خصم استهلاك في السنة الحالية، وتوفر ضريبة

شركة تفكر في شراء آلة بمبلغ 200000. إذا

حالة مالك يفكر في توزيع أرباح

والمساهمات. لذلك فإن قرار التوزيع يجب أن يحسب، لا أن يتخذ بالعادة. أفضل في حالة، والتوزيع أفضل في حالة أخرى، بحسب المعدلات والحدود والمالك معا في الحالتين، لا حساب ضريبة المالك وحدها. وقد يتبين أن الراتب مستوى الشركة. والمقارنة الصحيحة تتطلب حساب العبء الإجمالي على الشركة فقد تفرض عليها ضريبة دخل ومساهمات رواتب، لكنها قد تكون قابلة للخصم على كتوزيعات أرباح، فقد تفرض عليها ضريبة توزيعات. وإذا دفعها لنفسه كراتب، مالك شركة ناجحة يريد توزيع 100000 على نفسه. إذا وزعها

خلاصة الفصل: ما الذي يجب أن تتذكره؟

الحقيقي للتخطيط الضريبي: ليس التهرب من المسؤولية، بل أداؤها بذكاء وشفافية. دون مفاجآت، ودون غرامات، ودون ضياع حقوق مشروعة. وهذا هو الهدف واعية. ومن يتقن هذه الأفكار لا يدفع أقل مما يجب، بل يدفع ما يجب، في وقته، قبل سنوات. والامتثال يحتاج إلى تقويم، وسيولة، واستعداد للتدقيق، وإدارة مخاطر مراقبة الحدود، والنضج يحتاج إلى سياسة توزيع، والبيع يحتاج إلى تخطيط خروج يتغير مع دورة الحياة: فالتأسيس يحتاج إلى بنية صحيحة، والنمو يحتاج إلى العدواني شكلي بلا جوهر، والتهرب إخفاء وتزوير يعاقب عليه القانون. والتخطيط والخط الفاصل واضح: التخطيط المشروع حقيقي وموثق ومفصح عنه، والتجنب الشكل القانوني، والاستفادة من الخصومات والائتمانات، وحفظ السجلات. على مدى سنوات، وعلى مستوى الشركة والمالك معا، عبر التوقيت، واختيار صحيحة وفصلا نقديا. والتخطيط الاستراتيجي هو التفكير في الضريبة قبل القرار، المدخلات من ضريبة المخرجات، ويتحملها المستهلك النهائي، وتتطلب فواتير

الائتمانات، ثم طرح الدفعات المقدمة. وضريبة القيمة المضافة تحسب بطرح ضريبة تحسب بتحويل الربح المحاسبي إلى دخل خاضع، ثم تطبيق المعدل، ثم طرح لكنها تنازلية الأثر، وتحتاج إلى إعفاءات للسلع الأساسية. وضريبة دخل الشركات والضرائب غير المباشرة تفرض على الاستهلاك والمعاملات، وتجمع بسهولة، على الدخل والثروة، وتراعي القدرة على الدفع، لكنها تحتاج إلى إقرارات وتدقيق. والمعدل والخصم والائتمان والتوقيت والشكل القانوني. والضرائب المباشرة تفرض الضريبة نظام، لا رقم. وهي تتخلل كل قرار، وتتطلب فهما للوعاء

تفكر، والقانون يحدد ما تدفع، والمستشار يساعدك على تطبيقه على حالتك الخاصة. عند الإيداع. واستشر مستشارا مؤهلا قبل أي قرار كبير. فالكتاب يعلمك كيف معدل في هذا الفصل توضيحي. تختلف المعدلات بحسب البلد والسنة — تحقق وتذكر دائما: كل

قائمة مراجعة عملية قبل إغلاق السنة الضريبية

المنفصلة، تجعل التدقيق أسهل، وتجعل التخطيط أدق، وتجعل حياتك أهدأ. بل هو حماية لك: فالحساب البنكي المنفصل، والبطاقة المنفصلة، والسجلات حساب شخصي سيعامل كأنه مخفي إذا لم يقر. والفصل ليس شكلا إداريا فقط، سجل كأنه تجاري سيضاف من جديد عند التدقيق، وكل إيراد تجاري أودع في فصلت بين أموالك الشخصية وأموال الشركة فصل تاما؟ فكل مصروف شخصي أخطاء في الحساب المعقد، بل أخطاء في النسيان والخلط والتأجيل. أولا، هل تقدم إقرارك، توقف وراجع هذه القائمة ببطء، لأن معظم الأخطاء الضريبية ليست قبل أن

الناقص منها بمطالبة الموردين بفواتير صحيحة، هي خطوة توفر أموالا حقيقية. ومرة للدولة دون خصم. لذلك فإن مراجعة ملف الفواتير قبل الإقرار، واستكمال

وفاتورة ناقصة قد تعني رفض الخصم، أي أنك تدفع الضريبة مرتين: مرة للمورد، التي تثبتها، باسم شركتك، وبرقم تسجيل المورد، وبمبلغ الضريبة منفصلا. المضافة، لا يكفي أنك دفعت الضريبة فعلا؛ بل يجب أن تملك الفاتورة الصحيحة

ثانيا، هل جمعت كل الفواتير التي تثبت ضريبة مدخلاتك؟ ففي ضريبة القيمة

الغرامة. لذلك فإن الصدق في هذه الخطوة ليس أخلاقا فقط، بل هو اقتصاد أيضا. وتتجنب غرامة التعديل. أما إذا خصمتها واكتشفها التدقيق، فإنك تدفع الفرق زائد لا أن تخصم خفية. وإذا أضفتها بنفسك في إقرارك، فإنك تظهر حسن نية والتزاما، والمصروفات الشخصية، وبعض مصاريف الضيافة، يجب أن تضاف إلى الوعاء،

ثالثا، هل راجعت قائمة المصروفات المرفوضة والمحدودة؟ فالغرامات،

يجب أن يراجع سنويا، مع تواريخ انتهاء كل رصيد، وشروط استخدامه. ضريبة كان يمكن تخفيضها بصورة مشروعة. لذلك فإن ملف الخسائر والائتمانات وائتمان لم يستخدم قد يرحل أو ينتهي. وإذا لم تراجع هذه الأرصدة، فإنك قد تدفع وائتماناتك غير المستخدمة؟ فخسارة مرحلة من سنة سابقة قد تنقذك هذا العام،

رابعا، هل راجعت رصيد خسائرك المرحلة

أو على الأقل التقدير قبل شهرين من نهاية السنة، هو الحد الأدنى للتخطيط الجاد. التأجيل والتعجيل والشراء والبيع في السنة المناسبة. لذلك فإن التقدير الربع سنوي، فإذا انتظرت حتى موعد الإقرار لتفكر في الضريبة، فإنك تكون قد فقدت فرصة في أبريل بعد انتهاء السنة، لأن كثيرا من القرارات لا يمكن اتخاذها بأثر رجعي. بوقت كاف لاتخاذ قرارات التوقيت؟ فالتخطيط في ديسمبر أفضل من التخطيط

خامسا، هل قدرت ضريبتك قبل نهاية السنة

تدفع مقدما بانتظام لا تفاجأ، والشركة التي تؤجل الدفع إلى النهاية تفاجأ دائما. دفعات مقدمة منتظمة، وحسابا مخصصا للضرائب، وتوقعا للمواعيد. فالشركة التي

لذلك فإن التخطيط للسيولة الضريبية يجب أن يرافق التخطيط للربح، وأن يتضمن الورق، لكن نقدك مقيد في مخزون وذمم مدينة، فتعجز عن سداد 35000 ضريبة. سيولة كافية لسداد الضريبة؟ فالربح المحاسبي ليس نقدا. فقد تربح 200000 على سادسا، هل خصصت

فقط أتعابه، بل يوفر عليك أضعافها في ضرائب وغرامات كان يمكن تجنبها. قبل التوقيع، لأن تصحيحها بعد التوقيع أصعب وأغلى. والمستشار الجيد لا يكلفك أو بيع أصل، أو تغيير الشكل القانوني، كلها قرارات يجب أن تمر على المستشار الكبيرة، لا بعدها؟ فشراء آلة كبيرة، أو توقيع عقد طويل، أو فتح فرع جديد، سابعا، هل استشرت مستشارك قبل القرارات

والتوثيق ليس بيروقراطية، بل هو ذاكرة الشركة، وحمايتها، ودليل حسن نيتها. دقائق قد توفر عليك خمس ساعات من الجدل بعد ثلاث سنوات عند التدقيق. سببها في مذكرة قصيرة، واحتفظ بها. فالمذكرة التي تكتبها اليوم في خمس وأخيرا، هل وثقت قراراتك؟ فعندما تختار معالجة معينة، اكتب

أسئلة

يجب حسابها قبل اتخاذ القرار، ولماذا لا يكفي النظر إلى ضريبة المالك وحدها؟ والمالك معا، بين دفع المبلغ كراتب وبين توزيعه كأرباح، واذكر العوامل التي في توزيع 100000 على مالكها. قارن، من حيث العبء الإجمالي على الشركة شائع في كل مرحلة، مع مثال عملي واحد لكل مرحلة. 12. شركة صغيرة تفكر مراحل دورة حياة المشروع الأربع، واذكر الهدف الضريبي الرئيسي وأخطر خطأ البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. 11. اشرح كيف يتغير التخطيط الضريبي عبر افتراضي قدره 20 بالمائة، وقارنها بالضريبة دون ترحيل. تختلف المعدلات بحسب الأمام بالكامل. احسب الدخل الخاضع للضريبة في السنة الثانية، والضريبة بمعدل

وربحت 200000 في السنة الثانية، ويسمح قانونها الافتراضي بترحيل الخسارة إلى أسئلة التمييز الواردة في الفصل. 10. شركة خسرت 120000 في السنة الأولى، حالة في التخطيط المشروع أو التجنب العدواني أو التهرب، وبرر تصنيفك بأربعة وشركة تبيع أصلا إلى شركة تابعة لها بسعر مصطنع لخلق خسارة ورقية. صنف كل شراء آلة كانت ستشتريها أصلا من يناير إلى ديسمبر وتنفذ الشراء فعلا في ديسمبر، ناقش حالة قصيرة: صاحب متجر يسجل نصف مبيعاته النقدية فقط، وشركة تؤجل مع هذا الوفر. تختلف المعدلات بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. 9. الضريبي المتوقع من التأجيل، وناقش ثمن التأجيل التجاري الذي يجب موازنته 100000 من ديسمبر إلى يناير، وهو تأجيل حقيقي بمبرر تجاري. احسب الوفر الحدي هذا العام 30 بالمائة والعام القادم 20 بالمائة، وتفكر في تأجيل بيع بمبلغ خصم ضريبة مدخلاته؟ واذكر مثالا على كل حالة. 8. شركة تتوقع أن معدلها الصفري في ضريبة القيمة المضافة؟ وكيف يؤثر كل منهما على قدرة البائع على تراكم الضريبة على الضريبة. 7. ما الفرق بين التوريد المعفى والتوريد ذي المعدل المدخلات أن العبء النهائي يساوي المعدل مضروبا في القيمة النهائية فقط، دون آلية ضريبة القيمة المضافة عبر سلسلة من ثلاث مراحل، وبين كيف يضمن خصم خطوة. تختلف المعدلات بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. 6. اشرح ضريبة المخرجات، وضريبة المدخلات، والضريبة الواجب توريدها، واشرح كل التشغيلية الخاضعة قبل الضريبة 100000، والمعدل الافتراضي 20 بالمائة. احسب قبل الضريبة 800000، ومشترياتها الخاضعة قبل الضريبة 500000، ومصاريفها والسنة — تحقق عند الإيداع. 5. شركة مبيعاتها الخاضعة لضريبة القيمة المضافة لماذا يختلف الدخل الخاضع عن الربح المحاسبي. تختلف المعدلات بحسب البلد الخاضع للضريبة، ثم احسب الضريبة بمعدل افتراضي قدره 20 بالمائة، واشرح و5000 على مصاريف شخصية مسجلة زورا كمصاريف عمل. احسب الدخل

بالمائة. 4. شركة ربحها المحاسبي 300000، لكنها أنفقت 10000 على غرامات عادة بمبلغ اسمي متساو؟ وضح إجابتك بمثال رقمي بمعدل افتراضي قدره 20 بين شركتين؟ 3. ما الفرق بين الخصم الضريبي والائتمان الضريبي؟ وأيهما أقوى قرار يتعلق بدخل إضافي، بينما يهم المعدل الفعلي عند مقارنة العبء الإجمالي الفرق بين المعدل الحدي والمعدل الفعلي، ولماذا يهم المعدل الحدي عند اتخاذ إلى مصلحة الضرائب ومن يتحمل العبء الاقتصادي في كل مثال. 2. اشرح غير المباشرة بلغة بسيطة، واذكر مثالين على كل نوع، واشرح من يدفع المبلغ 1. عرف الضريبة المباشرة والضريبة

الفصل الرابع: التدقيق الحديث ومراجعة الحسابات

مستقل أن يفحص البيت ويخبرك بما وجده فعلا. هذا بالضبط هو جوهر التدقيق. كل مدخراتك بناء على كلام البائع وحده؟ على الأرجح لا. ستطلب من خبير أن السقف سليم، وأن التمديدات الكهربائية جديدة، وأن السعر عادل. هل ستدفع أنك تريد شراء بيت، وطلب منك البائع أن تصدق كلامه وحده عن حالة البيت: تخيل

المسؤولة عن إعداد القوائم المالية، والمدقق مسؤول عن فحصها وإبداء رأيه فيها. رآه، دون أن يكون هو من يعالجه أو من يتحمل مسؤولية صحته اليومية. الإدارة هي نجاحها. عمله أشبه بعمل الطبيب الذي يفحص المريض ويكتب تقريرا أمينا عما واقعها المالي بصدق. المدقق لا يعد القوائم المالية، ولا يدير الشركة، ولا يضمن التأكد من أن ما تقوله المنشأة عن نفسها صحيح وعادل، وأن أرقامها تعكس بلغة بسيطة، هو فحص مستقل ومنظم للقوائم المالية والسجلات والعمليات، بهدف التدقيق،

هذه الأرقام مصداقية، وليجعل الثقة ممكنة بين من يعد المعلومات ومن يستخدمها. خاطئة أو مضللة، فإن كل هذه القرارات تبنى على رمل. التدقيق موجود ليمنح عن عمل آخر بناء على استقرار الشركة الذي تعكسه أرقامها. لو كانت هذه الأرقام يقرر البيع بالآجل أو طلب الدفع نقدا بناء عليها. الموظف يقرر البقاء أو البحث على هذه الأرقام. البنك يقرر إقراض الشركة أو رفض القرض بناء عليها. المورد الشركة ولا يرون ما يجري فيها كل يوم. المستثمر يقرر وضع أمواله أو سحبها بناء أصلا؟ لأن الأرقام المالية تؤثر في قرارات مصيرية يتخذها أناس لا يعملون داخل لماذا نحتاج إلى هذا الفحص

المنشأة لحماية أصولها وضمان دقة سجلاتها وكفاءة عملياتها والالتزام بالقوانين. غير مشروعة. والرقابة الداخلية هي مجموعة السياسات والإجراءات التي تضعها احتيال مقصود. والاحتيال هو فعل متعمد ينطوي على الخداع للحصول على منفعة والتحريف هو أي خطأ في القوائم، سواء كان ناتجا عن خطأ غير مقصود أو عن والخطأ الجوهري هو الخطأ أو الحذف الذي لو عرفه مستخدم القوائم لغير قراره. التي يصل إليها المدقق من الاطمئنان بأن القوائم خالية من الأخطاء الجوهرية. وقائمة التدفقات النقدية وقائمة التغيرات في حقوق الملكية. التأكيد هو الدرجة الوضع المالي للمنشأة ونتائج أعمالها، وأهمها قائمة المركز المالي وقائمة الدخل واضحا، لأن هذا الفصل سيستخدمها كثيرا. القوائم المالية هي التقارير التي تلخص نفهم التدقيق فهما كاملا، لا بد أن نبدأ من تعريف المصطلحات الأساسية تعريفا ولكي

الفحص، ومن يقوم به، وما حدوده، وكيف تقرأ نتيجته كما يقرأها المحترفون. واضح يمكن للقارئ أن يفهمه ويعتمد عليه. هذا الفصل يشرح كيف يعمل هذا يقدم حلا وسطا عمليا: فحص مهني مستقل، وفق معايير معترف بها، ينتهي برأي وثقة الجمهور في السوق. لكن الثقة العمياء خطرة، والشك الدائم مشل. التدقيق الحديث يقوم على الثقة: ثقة المستثمر في الشركة، وثقة البنك في المقترض، الفكرة المركزية التي يدور حولها هذا الفصل كله هي الثقة. الاقتصاد

ما هو التدقيق ولماذا وجد

لا يستطيع مراقبة المدير بنفسه، فيحتاج إلى طرف ثالث مستقل يفحص ويقرر. أعلى ليحصل على مكافأة أكبر، أو إخفاء خسائر ليحافظ على منصبه. المساهم نيابة عنه. مصالح الطرفين قد لا تتطابق دائما. المدير قد يرغب في إظهار أرباح والموكل: الموكل هو المالك الذي يفوض غيره، والوكيل هو المدير الذي يتصرف

بالأرباح التي يعلنونها. هذا الوضع يخلق ما يسميه الاقتصاديون مشكلة الوكيل المساهمين الذين لا يدخلون مقرها أبدا، ويديرها مديرون يتقاضون مكافآت مرتبطة هو المدير نفسه، فيرى كل شيء بنفسه. لكن في الشركات الكبيرة، يملكها آلاف بين من يدير المال ومن يملكه أو يموله. في الشركات الصغيرة، قد يكون المالك وجد التدقيق لأن هناك فجوة طبيعية

أكثر، وأصبح استقلال المدقق ومسؤوليته موضوعا قانونيا وتنظيميا بالغ الأهمية. والعشرين، وبعد فضائح محاسبية كبرى هزت ثقة الأسواق، تشددت القواعد تنظيمية، وقوانين تلزم الشركات الكبيرة بتدقيق قوائمها سنويا. وفي القرن الحادي قبل أن يثقوا فيها. ثم تطورت المهنة تدريجيا، وظهرت معايير مهنية، وهيئات في بريطانيا، أصبح المساهمون يطالبون بفحص مستقل لحسابات الشركات الحاجة نفسها. في القرن التاسع عشر، مع نمو شركات المساهمة والسكك الحديدية تاريخيا، نشأ التدقيق من هذه

يكشف أخطاء في سجلاتها قبل أن تكبر وتتحول إلى مشكلات ضريبية أو قانونية. أو يطلب البنك قرضا كبيرا. وحتى المنشأة الصغيرة تستفيد من فحص خارجي سلامة صرف المال العام. الشركات العائلية تحتاج إليه عندما يدخل شريك جديد أموالهم صرفت في ما خصصت له. الجهات الحكومية تحتاج إلى تدقيق للتأكد من فقط. الجمعيات الخيرية التي تتلقى تبرعات تحتاج إلى تدقيق ليثبت للمتبرعين أن لكن التدقيق ليس اختراعا خاصا بالشركات الكبيرة المدرجة في البورصة

لقراءة تقرير التدقيق قراءة صحيحة، وسنعود إليها بالتفصيل في نهاية الفصل. فيه عدة أشخاص ويزورون مستندات قد يصعب كشفه. فهم هذه الحدود ضروري الجوهرية، بما فيها الناتجة عن الاحتيال، لكن الاحتيال المتقن الذي يتواطأ والتدقيق لا يعني أن الاحتيال مستحيل. المدقق يصمم إجراءاته لكشف التحريفات

تفلس غدا. شركة قد تكون قوائمها سليمة اليوم، ثم تتغير ظروف السوق غدا فتتعثر. لا من دقتها المطلقة التي لا يعلمها أحد. والتدقيق لا يعني أن الشركة لن أو مخصصات الضمان. المدقق يتحقق من معقولية هذه التقديرات ومنهجيتها، بطبيعتها، مثل تقدير الديون المشكوك في تحصيلها، أو العمر الإنتاجي للأصول، في القوائم صحيح تماما حتى آخر سنت. القوائم المالية تحتوي على تقديرات كثيرة من المهم أن نفهم منذ البداية ما لا يفعله التدقيق. التدقيق لا يعني أن كل رقم

من يستفيد من التدقيق ولماذا يهتم كل منهم

ثقة السوق، بينما الرأي المتحفظ أو الامتناع عن الرأي يطلق إشارات تحذير قوية. حد كبير على ثقتهم في القوائم المدققة. لذلك فإن رأي المدقق النظيف يرفع عادة إذا كانت ديونها مكشوفة كاملة. قرار شراء سهم أو بيعه أو الاحتفاظ به يتوقف إلى إذا كانت الأرباح المعلنة حقيقية، وما إذا كانت أصول الشركة موجودة فعلا، وما طرف سبب مختلف للاهتمام. المستثمرون الحاليون والمرتقبون يريدون معرفة ما يستفيد من التدقيق أطراف كثيرة، ولكل

يلزم الشركة بتقديم قوائم مدققة سنويا، وقد يعتبر عدم تقديمها إخلالا بالعقد. في حساب نسب السيولة والمديونية. وكثير من عقود القروض تتضمن شرطا صريحا على أن التدفقات النقدية والأصول والالتزامات المعلنة يمكن الاعتماد عليها قوائم مدققة قبل منح قرض، فهو لا يطلب ورقة شكلية، بل يطلب دليلا مستقلا يستخدمون القوائم المدققة لتقييم قدرة الشركة على سداد ديونها. عندما يطلب بنك البنوك والمقرضون

لأن شركة تخضع لتدقيق جاد تكون عادة أكثر انضباطا وأقل عرضة للمفاجآت. على التحسين. والموظفون والموردون والعملاء يستفيدون بطريقة غير مباشرة، المعايير، ومخاطر لم تنتبه إليها الإدارة، ويبلغ عنها في رسائل مكتوبة تساعد الإدارة

الخارجي يكشف في عمله نقاط ضعف في الرقابة الداخلية، وأخطاء في تطبيق والإدارة نفسها تستفيد، حتى وإن كان التدقيق يبدو عبئا عليها في موسمه. فالمدقق بالتدقيق لأنه يرفع جودة المعلومات التي تبنى عليها الالتزامات الضريبية والرقابية. الجهات الضريبية والتنظيمية تهتم

التدقيق الداخلي: عين المنشأة على نفسها

أو إلى أعلى مستوى إداري، حتى لا يستطيع مدير متضرر من تقريره أن يخفيه. عن الإدارات التي يفحصها، وأن يرفع تقاريره إلى لجنة التدقيق في مجلس الإدارة مبكرا. المدقق الداخلي موظف في الشركة، لكنه يجب أن يعمل باستقلالية الداخل باستمرار، قبل أن تأتي أي جهة خارجية، وأن ينبه الإدارة إلى المشكلات عمليات المنشأة. بلغة أبسط: هو فريق داخل الشركة مهمته أن يفحص الشركة من داخل المنشأة، يقدم تأكيدا وخدمات استشارية تهدف إلى إضافة قيمة وتحسين التدقيق الداخلي هو نشاط مستقل وموضوعي

الإدارة التوصيات السابقة؟ هل تكرر الخطأ نفسه؟ هل تحسنت الرقابة أم تراجعت؟ شهر رابع، وهكذا. هذا الاستمرار يجعله قادرا على متابعة الإصلاحات: هل نفذت شهر، والمخزون في شهر آخر، والرواتب في شهر ثالث، وأنظمة تقنية المعلومات في طوال السنة وفق خطة تدقيق سنوية مبنية على المخاطر. فهو يفحص المشتريات في موسميا. فبينما يأتي المدقق الخارجي مرة في السنة غالبا، يعمل المدقق الداخلي يتميز التدقيق الداخلي بأنه مستمر وليس

ويفحص موثوقية المعلومات: هل التقارير التي تصل إلى الإدارة دقيقة وفي وقتها؟ الشراء ويستلم البضاعة ويسجل الدفع؟ إن كان الجواب نعم، فهذه ثغرة خطيرة. والبيئة والضرائب؟ ويفحص حماية الأصول: هل يمكن لموظف واحد أن يطلب ويفحص الالتزام: هل تتبع الفروع سياسات الشركة؟ هل تلتزم بقوانين العمل

المخزون؟ هل خطوات الموافقة على المصروفات معقدة بلا داع فتعطل العمل؟ فهو يفحص الكفاءة التشغيلية: هل تشتري الشركة بأفضل سعر؟ هل هناك هدر في أهداف التدقيق الداخلي أوسع من مجرد فحص الأرقام.

الضغط والفرصة والتبرير، تشكل ما يسمى مثلث الاحتيال، وسنعود إليه لاحقا. أو فرص بسبب ضعف الرقابة، أو تبريرات أخلاقية هشة. وهذه العناصر الثلاثة، الجيد لا ينتظر وقوع الاحتيال، بل يبحث عن الظروف التي تسمح به: ضغوط مالية، لأن الاحتيال المستمر يحتاج إلى وجود صاحبه الدائم لإخفائه. التدقيق الداخلي المعروفة في مهنة التدقيق أن الموظف الذي لا يأخذ إجازة أبدا يستحق الانتباه، أو تعديلات متكررة على سجلات الرواتب، أو إجازات لا تؤخذ أبدا. والقاعدة مشبوهة، مثل موردين بأسماء مشابهة، أو موظفين يوقعون على مصروفاتهم الخاصة، التدقيق الداخلي منع الاحتيال وكشفه. فهو يصمم اختبارات للبحث عن أنماط ومن أهم أدوار

على أعماله في بعض المجالات، دون أن يتخلى عن مسؤوليته النهائية عن رأيه. الخارجي يستطيع، بعد تقييم كفاءة التدقيق الداخلي وموضوعيته، أن يعتمد جزئيا جودة الرقابة كلها، ويجعل عمل المدقق الخارجي أسهل وأقل كلفة، لأن المدقق وقد لا يشمل كل شيء. ومع ذلك، فإن وجود إدارة تدقيق داخلي قوية يرفع في نظر المستثمرين والبنوك. كما أن نطاقه تحدده الإدارة ومجلس الإدارة، ويتقاضى راتبه منها، ولذلك لا يمكن أن يحل محل الرأي الخارجي المستقل لكن للتدقيق الداخلي حدودا يجب فهمها. فهو جزء من المنشأة،

التدقيق الخارجي: رأي مستقل للعالم الخارجي

IFRS أو المبادئ المحاسبية المقبولة عموما في الولايات المتحدة US GAAP. وفقا لإطار الإبلاغ المالي المطبق، مثل المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية

من جميع النواحي الجوهرية، المركز المالي للمنشأة ونتائج أعمالها وتدفقاتها النقدية، مهني، للقوائم المالية بهدف إبداء رأي عما إذا كانت هذه القوائم تعرض بعدالة، الخارجي هو فحص مستقل تقوم به جهة خارج المنشأة، عادة مكتب تدقيق التدقيق

ولو شعر المدقق أن استقلاله مهدد، فعليه أن يعالج التهديد أو ينسحب من المهمة. بعد فترة محددة، ويخضع لرقابة مهنية وتنظيمية، ويتحمل مسؤولية قانونية عن رأيه. لا يقدم خدمات معينة لعميل التدقيق نفسه، ويدور الشركاء المسؤولون عن التدقيق أتعابه تدفعها الشركة، وهذا واقع معروف، لكن استقلاله محمي بقواعد صارمة: ولا يملك أسهما فيها، ولا تربطه بالإدارة علاقة مالية أو شخصية تؤثر في حكمه. كلمة مستقل هنا هي جوهر الأمر كله. المدقق الخارجي ليس موظفا في الشركة،

الشركات المدرجة، ومكتوب بصيغة مهنية موحدة يفهمها القراء في كل مكان. المساهمون والبنوك والجهات التنظيمية والجمهور، ولذلك فإن تقريره علني في في الغالب، ويبلغ ذروته عند نهاية السنة المالية. وجمهوره هو العالم الخارجي: العمليات اليومية، وإن كان يقدم ملاحظات مفيدة على الطريق. توقيته موسمي والتوقيت والجمهور. غايته الأساسية هي التأكيد على القوائم المالية، لا تحسين يختلف التدقيق الخارجي عن التدقيق الداخلي في الغاية

في بنيته تقرير تدقيق في بلد آخر، وأن القارئ يستطيع مقارنة الشركات بثقة أكبر. عمله، وكيف يصوغ رأيه. وجود معايير موحدة يعني أن تقرير تدقيق في بلد ما يشبه كيف يخطط المدقق، وكيف يقيم المخاطر، وما الأدلة التي يجمعها، وكيف يوثق ISA أو معايير التدقيق الأمريكية، بحسب الولاية القضائية. هذه المعايير تحدد نطاق التدقيق الخارجي محدد بمعايير التدقيق الدولية

وهي عبارة مهنية دقيقة يجب أن يفهمها القارئ كما هي، لا أكثر ولا أقل. وتزويرا يصعب كشفه. لذلك يقول تقرير المدقق عادة إنه حصل على تأكيد معقول، واحدة، ولأن بعض الأدلة مقنعة وليست قاطعة، ولأن الاحتيال قد يتضمن تواطؤا أن التدقيق يعتمد على العينات والاختبارات، لا على فحص كل معاملة واحدة من الاطمئنان، لكنه ليس ضمانا بأن القوائم خالية تماما من كل خطأ. والسبب التأكيد المعقول، وهو ليس تأكيدا مطلقا. التأكيد المعقول يعني مستوى عاليا ومن المفاهيم الأساسية في التدقيق الخارجي مفهوم

مقارنة شاملة بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

الجوهرية بين النوعين، وهو جدول يستحق التأمل لأنه يصحح خلطا شائعا بينهما: الجدول التالي يلخص الفروق

التدقيق الخارجي	التدقيق الداخلي	وجه المقارنة
تدقيق مستقل خارج المنشأة مكتب	موظفون داخل المنشأة	الجهة التي تقوم به
إلى المساهمين والجمهور يرفع تقريره	لجنة التدقيق والإدارة العليا يرفع تقاريره إلى	التبعية الإدارية
في عدالة القوائم المالية إبداء رأي مستقل	والرقابة ومنع الاحتيال تحسين العمليات	الغاية الأساسية
ذروته عند نهاية السنة المالية موسمي غالبا، يبلغ	خطة مبنية على المخاطر مستمر طوال السنة وفق	التوقيت
المالية وإطار الإبلاغ المطبق مركز أساسا على القوائم	التزام، كفاءة، أنظمة، مالية واسع: عمليات،	النطاق

وجه المقارنة	التدقيق الداخلي	التدقيق الخارجي
الجمهور المستهدف	الإدارة ولجنة التدقيق الإدارة ومجلس	التنظيمية والجمهور والبنوك والجهات المساهمون
إلزاميته	والشركات الكبيرة وإلزامي في بعض القطاعات اختياري في الغالب،	والكبيرة في معظم الدول قانونا للشركات المدرجة إلزامي
أساس العمل	ومعايير التدقيق الداخلي سياسات الشركة	ISA أو المعايير الأمريكية معايير التدقيق الدولية
طبيعة التقرير	مفصلة وتوصيات عملية تقارير داخلية	في الشركات المدرجة رأي موحد الصيغة وعلني تقرير
الاستقلالية	لكنه موظف في المنشأة عن الإدارات المفحوصة مستقل	عن المنشأة ماليا وإداريا مستقل تماما

ويتجنبان تكرار العمل نفسه، مع احتفاظ كل منهما باستقلاليته ومسؤوليته الكاملة. التدقيق الداخلي نفسه. وفي أفضل الممارسات، يتبادل الطرفان الخطط والنتائج، الخارجي، بدوره، يمنح الإدارة ومجلس الإدارة تقييما مستقلا لجودة عمل يقلل المفاجآت، ويحسن الرقابة، ويوفر للمدقق الخارجي بيئة عمل أنظف. والمدقق العلاقة بين النوعين تكاملية وليست تنافسية. التدقيق الداخلي القوي

عملية التدقيق خطوة بخطوة

تبدو أحيانا بعيدة عن الأرقام، ولماذا لا يمكن اختصار العملية في يوم واحد. يساعد القارئ على فهم لماذا يستغرق التدقيق وقتا، ولماذا يطلب المدقق مستندات تبني على ما قبلها، وتوثق كلها في أوراق عمل يحفظها المدقق. فهم هذه المراحل

الأوراق بحثا عن خطأ. إنها عملية منهجية تمر بمراحل متسلسلة، كل مرحلة عملية التدقيق ليست فحصا عشوائيا ولا زيارة مفاجئة يقلب فيها المدقق



شكل 1: مراحل عملية التدقيق

المرحلة الأولى: قبول العميل والتخطيط

يمكن معالجته، فعليه رفض المهمة أو الانسحاب منها، مهما كانت الأتعاب مغرية. فإذا وجد المكتب خطرا غير مقبول، أو نقصا في الكفاءة، أو تهديدا للاستقلالية لا بعد إذن العميل، للسؤال عن أسباب تغيير المدقق وعن أي مسائل مهنية معلقة. استقلاله محفوظ؟ وإذا كان العميل جديدا، يتواصل المكتب مع المدقق السابق،

طبيعة عمل العميل ومخاطره؟ هل لديه الكفاءة والوقت والموارد اللازمة؟ هل نزيهة؟ هل هناك مؤشرات على احتيال أو ضغوط غير عادية؟ هل يفهم المكتب ليس تجاريا فحسب، بل هو قرار مهني وأخلاقي. فالمكتب يسأل: هل الإدارة أن يقرر ما إذا كان سيقبل العميل الجديد أو سيستمر مع العميل الحالي. هذا القرار قبل أن يبدأ أي فحص، يجب على مكتب التدقيق

ثم تنسى، بل هو عملية مستمرة تتحدث مع ظهور معلومات جديدة أثناء التدقيق. تقييم عقاري أو خبير اكتواري. والتخطيط الجيد ليس وثيقة جامدة توضع مرة الزمني، والموارد البشرية، بما في ذلك الاستعانة بخبراء عند الحاجة، مثل خبير خلال السنة؟ ويحدد الفريق استراتيجية التدقيق العامة، وتوزيع العمل، والجدول التي تحكمها؟ ما أنظمتها المحاسبية وتقنية المعلومات؟ ما التغيرات التي حدثت التدقيق طبيعة عمل المنشأة: ما منتجاتها؟ من عملاؤها؟ من منافسوها؟ ما القوانين وهي من أهم مراحل التدقيق وأكثرها تأثيرا في جودته. ففي التخطيط يفهم فريق بعد القبول، تأتي مرحلة التخطيط،

بل يركزه حيث تكون المخاطر أعلى، وهذا هو جوهر التدقيق المبني على المخاطر. مع الأطراف ذات العلاقة. فالمدقق لا يوزع جهده بالتساوي على كل بنود القوائم، التي قد تتعرض للتلاعب، أو التقديرات المحاسبية الكبيرة، أو المعاملات بالتفصيل لاحقا، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى اهتمام خاص، مثل الإيرادات ومن أدوات التخطيط الأساسية تحديد الأهمية النسبية، التي سنشرحها

المرحلة الثانية: تقييم المخاطر وفهم المنشأة

الحالية بالسنة السابقة وبالموازنات، والبحث عن تقلبات غير عادية تستحق التفسير. المستندات والسجلات، والإجراءات التحليلية الأولية، مثل مقارنة أرقام السنة وسائل: الاستفسار من الإدارة والموظفين، والملاحظة المباشرة للعمليات، وفحص

على مستوى القوائم ككل أو على مستوى كل بند فيها. ويستخدم المدقق عدة ويحدد مخاطر التحريف الجوهري، أي احتمال وجود خطأ كبير في القوائم، سواء في هذه المرحلة، يجمع المدقق معلومات عميقة عن المنشأة وبيئتها،

على المدقق أن يقوم به: كلما ارتفع الخطر، زادت الاختبارات وتوسعت العينات. في الوقت المناسب. وحاصل هذين الخطرين معا يحدد مقدار العمل الذي يجب الرقابة فهو احتمال أن تفشل الرقابة الداخلية في منع التحريف أو كشفه وتصحيحه والتقديرات المعقدة أكثر عرضة للخطأ من المعاملات النقدية البسيطة. أما خطر بسبب طبيعة البند نفسه. فالنقدية والمخزون، مثلا، أكثر عرضة للسرقة من المباني. نوعين. الخطر الملازم هو احتمال وجود تحريف في بند ما قبل النظر في أي رقابة، ويقسم المدقق المخاطر عادة إلى

غير العادية، ومراجعة التقديرات بحثا عن انحياز، وتقييم المعاملات غير العادية. ولذلك يصمم المدقق إجراءات خاصة لهذا الخطر، مثل فحص القيود المحاسبية للرقابة. فالإدارة، بحكم سلطتها، تستطيع تجاوز الرقابة التي وضعتها هي نفسها، طبيعتها أو حجمها، مثل مخاطر الاحتيال في الإيرادات، أو مخاطر تجاوز الإدارة خاصا ما يسمى المخاطر الجوهرية، وهي المخاطر التي تتطلب اهتماما خاصا بسبب ومن المخاطر التي يوليها المدقق اهتماما

المرحلة الثالثة: اختبار الرقابة الداخلية

موجودة، فإن المدقق لا يعتمد عليها، ويوسع الاختبارات الجوهرية لتعويض ذلك. يقلل من حجم الاختبارات الجوهرية التفصيلية. أما إذا كانت الرقابة ضعيفة أو غير سيعتمد عليها. الاعتماد على الرقابة يعني أن المدقق، بعد اختبارها وثبوت فعاليتها، بعد فهم الرقابة الداخلية، يقرر المدقق ما إذا كان

يختبر النظام نفسه، وقد يفحص صلاحيات المستخدمين وسجلات التغييرات. بعده. وإذا كانت الرقابة آلية، مثل حظر النظام لإدخال فاتورة مكررة، فإن المدقق فعلا، ومن أن الموقعين مخولان فعلا، ومن أن الموافقة تمت قبل الدفع لا معين، فإن المدقق يختار عينة من الدفعات الكبيرة ويتحقق من وجود التوقيعين إذا كانت سياسة الشركة تقضي بأن يوافق مديران على أي دفعة تزيد على مبلغ التحقق من أن الرقابة مصممة تصميما جيدا وأنها تعمل فعلا طوال الفترة. فمثلا، اختبار الرقابة يعني

فإن نتيجة اختبار الرقابة تؤثر مباشرة في طبيعة الاختبارات التالية وحجمها وتوقيتها. من أن ميزان المطبخ معاير بدقة، قبل أن تثق في وزن المكونات التي يقيسها. لذلك بذاته، بل يثبت أن النظام الذي ينتج الأرقام يعمل كما ينبغي. فهو مثل التأكد ومن المهم أن يفهم القارئ أن اختبار الرقابة لا يثبت صحة الأرقام

المرحلة الرابعة: الاختبارات الجوهرية

ومعاملات محددة: فواتير، وعقود، وكشوفا بنكية، وتأكيدات من أطراف ثالثة. بالأدلة. والنوع الثاني هو اختبارات التفاصيل، وفيها يفحص المدقق مستندات عدد الموظفين ومساحة المتاجر ثابتا، فإن المدقق يسأل عن تفسير منطقي ويدعمه ويحقق في الفروق الكبيرة. فمثلا، إذا ارتفعت الإيرادات بنسبة كبيرة بينما ظل الجوهرية، وفيها يقارن المدقق الأرقام بتوقعات معقولة مبنية على بيانات مستقلة، والمعاملات للتحقق من صحتها. وتنقسم إلى نوعين رئيسيين. الإجراءات التحليلية الاختبارات الجوهرية هي الإجراءات التي يجريها المدقق مباشرة على الأرقام

بشرط أن يسيطر المدقق نفسه على إرسالها واستلامها، لا أن تمر عبر الإدارة. وقوة المصادقة أنها تأتي من خارج المنشأة، فلا تستطيع الإدارة تزويرها بسهولة، الموردين لتأكيد الذمم الدائنة، وإلى المحامين للاستفسار عن القضايا المرفوعة.

إلى البنوك لتأكيد الأرصدة والقروض، وإلى العملاء لتأكيد أرصدتهم، وإلى الخارجية، أي طلب تأكيد مباشر من طرف ثالث مستقل. فالمدقق يرسل خطابات ومن أقوى أدوات الاختبارات الجوهرية المصادقات

كل المعلومات المطلوبة، وهو ليس بديلا عن الأدلة، لكنه تأكيد إضافي مهم. خطاب تمثيل مكتوب من الإدارة، تقر فيه بمسؤوليتها عن القوائم وبأنها قدمت فقد يؤثر ذلك في تقدير الديون المشكوك في تحصيلها. كما يحصل المدقق على في الإفصاحات. فمثلا، إذا أفلس عميل كبير بعد نهاية السنة وقبل إصدار التقرير، الأحداث التي تقع بعد تاريخ القوائم وقبل إصدار التقرير، لأنها قد تؤثر في القوائم أو ويفحص المدقق أيضا الأحداث اللاحقة، أي

المرحلة الخامسة: الإتمام والتقرير

يعدل رأيه، ولا يجوز له أن يصدر رأيا نظيفا على أمل أن تكون الأمور على ما يرام. وجد المدقق نقصا في الأدلة أو مسألة غير محلولة، فعليه أن يوسع إجراءاته أو أن شكوك حول استمرارية المنشأة، وما إذا كانت الإفصاحات كاملة وواضحة. وإذا ويقيم أيضا ما إذا كانت الأدلة كافية ومناسبة لدعم رأيه، وما إذا كانت هناك صحتها الإدارة أم لم تصححها، ويقرر ما إذا كانت جوهرية، منفردة أو مجتمعة. في مرحلة الإتمام، يجمع المدقق كل النتائج، ويقيم التحريفات التي وجدها، سواء

يفهم القارئ أين تركزت جهود المدقق، دون أن يتحول التقرير إلى كتاب كامل. في عقود معقدة، مع شرح موجز لكيفية معالجتها. والهدف من هذه الفقرات أن التي كانت الأكثر أهمية في التدقيق، مثل تقييم الشهرة أو الاعتراف بالإيراد نفسه. وفي الشركات الكبيرة، يتضمن أيضا مسائل التدقيق الرئيسية، وهي المسائل تحدد مسؤولية الإدارة ومسؤولية المدقق، ونطاق التدقيق، وأساس الرأي، والرأي المدقق تقريره، وهو الوثيقة التي يقرأها العالم الخارجي. ويتضمن التقرير عادة فقرات

ثم يصوغ

الأهمية النسبية: متى يكون الخطأ مهما فعلا

الذي يفصل بين الخطأ الذي يؤثر في قرارات المستخدمين والخطأ الذي لا يؤثر. في شركة صغيرة قد يقلب نتيجتها من ربح إلى خسارة. الأهمية النسبية هي الحد حجم أعمالها مئات الملايين قد لا يغير قرار أي مستخدم للقوائم، بينما الخطأ نفسه ليس كل خطأ يستحق الملاحقة بنفس الدرجة. فخطأ بمبلغ صغير في شركة يبلغ من أهم المفاهيم في التدقيق، ومن أكثرها سوء فهم. الفكرة بسيطة في جوهرها: الأهمية النسبية، هي

أو الأصول. والاختيار حكم مهني، وليس قاعدة آلية، ويجب توثيق مبرراته. متقلبا أو قريبا من الصفر في بعض السنوات، فيلجأ المدقق حينها إلى الإيرادات يستخدم كثيرا لأنه يعكس أداء الشركة الذي يهتم به المستثمرون، لكنه قد يكون الأصول، أو حقوق الملكية، ثم يطبق عليه نسبة مئوية مهنية. فالربح قبل الضريبة المدقق معيارا مرجعيا، مثل الربح قبل الضريبة، أو إجمالي الإيرادات، أو إجمالي أكبر مبلغ يمكن أن يكون الخطأ فيه مقبولا دون أن تتأثر عدالة القوائم. ويختار يحدد المدقق، في مرحلة التخطيط، ما يسمى الأهمية النسبية للقوائم ككل، وهي ولذلك

ذلك الحد لا يجمع المدقق التحريفات ولا يبلغ عنها، لأنها لا تؤثر في أي قرار. تقييمه للمخاطر. كما يحدد حدا للتحريفات التافهة، وهو مبلغ صغير جدا، دون الأداء عند نسبة تتراوح عادة بين 50 بالمئة و75 بالمئة من ذلك المبلغ، بحسب إذا كانت الأهمية النسبية للقوائم ككل مبلغا معينا، فإن المدقق قد يضع أهمية للتحريفات الصغيرة غير المكتشفة التي قد تجتمع معا لتتجاوز الحد الكلي. فمثلا، النسبية للقوائم ككل، يستخدمه المدقق عند تصميم الاختبارات، حتى يترك هامشا

ثم يحدد المدقق الأهمية النسبية للأداء، وهي مبلغ أقل من الأهمية

تحتوي على تحريف جوهري، وعلى الإدارة تصحيحه أو على المدقق تعديل رأيه. ويقارن مجموعها بالأهمية النسبية. فإذا تجاوز المجموع الحد، فإن القوائم تحدد تقييم النتائج: ففي نهاية التدقيق، يجمع المدقق كل التحريفات غير المصححة الأهمية النسبية، زاد حجم العينة المطلوب، لأن المدقق يحتاج إلى دقة أكبر. وهي المدقق، بل هي أداة تخطيط وتقييم. فهي تحدد حجم العينات: كلما انخفضت والأهمية النسبية ليست رقما سريا يخفيه

مثال عملي: حساب الأهمية النسبية وتأثيرها في قرار الفحص

هذه الشركة عبر السنوات الثلاث الأخيرة، ولأن المستثمرين يركزون على الربح. بالأداء، أن يستخدم الربح قبل الضريبة معيارا مرجعيا، لأنه مستقر نسبيا في 25,000,000. قرر المدقق، بعد دراسة استقرار الأرباح واهتمام المستخدمين قدره 2,000,000، وإجمالي إيرادات قدره 40,000,000، وإجمالي أصول قدره تجارية، سنسميها شركة النور للتجارة، حققت في السنة المالية ربحا قبل الضريبة لشرح المنهجية فقط، وليس أرقاما حقيقية لشركة معينة. لنفترض أن شركة هذا مثال توضيحي بأرقام افتراضية

المتعارف عليه الذي يتراوح عادة بين 3 بالمئة و7 بالمئة بحسب الحكم المهني. بالمئة من الربح قبل الضريبة، وهي نسبة شائعة مهنيا لهذا المعيار، وتقع ضمن النطاق الخطوة الأولى: اختيار النسبة. اختار المدقق نسبة 5

بمبلغ 100,000 أو أكثر، منفردا أو مجتمعا مع غيره، يعد جوهريا في هذه الشركة. 100,000. إذن الأهمية النسبية للقوائم ككل هي 100,000. وهذا يعني أن تحريفا الأهمية النسبية للقوائم ككل. نضرب المعيار في النسبة: 2,000,000 × 5 بالمئة = الخطوة الثانية: حساب

الذي سيستخدمه المدقق عند تصميم عينات الاختبار وتقييم نتائجها التفصيلية. 100,000 × 60 بالمئة = 60,000. إذن أهمية الأداء هي 60,000، وهي المبلغ المخاطر أظهر مخاطر متوسطة، وليست منخفضة جدا ولا مرتفعة جدا. نحسب: الأهمية النسبية للأداء. اختار المدقق نسبة 60 بالمئة من الأهمية الكلية، لأن تقييم الخطوة الثالثة: حساب

التحريفات غير المصححة، لأنه تافه منفردا ومجتمعا مع أمثاله في الظروف العادية. × 5 بالمئة = 5,000. فأي تحريف أقل من 5,000 لا يجمعه المدقق في قائمة حد التحريفات التافهة. اختار المدقق نسبة 5 بالمئة من الأهمية الكلية: 100,000 الخطوة الرابعة: تحديد

يغفل عنها كثير من القراء: الأهمية النسبية تقيم المجموع، لا كل خطأ وحده. أن يصدر رأيا متحفظا أو يعيد النظر في نطاق عمله. هذه هي النقطة الجوهرية التي تصحيحها، وإذا رفضت، فإن المدقق لا يستطيع إصدار رأي نظيف، بل يجب خطأ على حدة أقل من حد الأهمية الكلية، فإن مجموعها جوهري، وعلى الإدارة الأهمية النسبية للقوائم ككل البالغة 100,000. النتيجة: على الرغم من أن كل هو: 45,000 + 40,000 + 30,000 = 115,000. وهذا المجموع يتجاوز وخطأ في تسجيل مصروف بمبلغ 30,000. مجموع التحريفات غير المصححة غير المصححة. ولنفترض أنه وجد أيضا خطأ في تقييم المخزون بمبلغ 40,000، 60,000، لكنه ليس تافها. فالمدقق لا يتجاهله، بل يجمعه مع التحريفات الأخرى المشكوك في تحصيلها بمبلغ 45,000، وأن هذا المبلغ أقل من أهمية الأداء البالغة أثناء فحص حساب الذمم المدينة، وجد أن الإدارة لم تسجل مخصصا للديون الآن انظر كيف يغير هذا الرقم قرار الفحص عمليا. لنفترض أن المدقق،

مبررا وموثقا، وأن يعكس ما يهتم به مستخدمو القوائم فعلا، لا ما يريح الإدارة. جوهري. ولهذا فإن اختيار المعيار والنسبة حكم مهني بالغ الأثر، يجب أن يكون 400,000، وهو حد أعلى بكثير، ولأصبح مجموع التحريفات البالغ 115,000 غير المدقق الإيرادات معيارا بنسبة 1 بالمئة، لحصل على 40,000,000 × 1 بالمئة = ولو كان المعيار مختلفا، لتغيرت النتيجة. فلو استخدم

أدلة التدقيق: ما الذي يقنع المدقق

الذي يأتي من نظام رقابي قوي أقوى من الدليل الذي يأتي من نظام ضعيف. والدليل المكتوب أقوى من الشفهي، والدليل الأصلي أقوى من النسخة، والدليل لجرد المخزون ومشاهدته للبضاعة بعينه، أقوى من الدليل الذي يرويه له موظف. كشف حساب داخلي. والدليل الذي يحصل عليه المدقق بنفسه، مثل حضوره مستقل، مثل تأكيد البنك، أقوى من الدليل الذي تنتجه المنشأة نفسها، مثل رأيه. والأدلة ليست كلها متساوية القوة. فالدليل الذي يأتي من مصدر خارجي هي كل المعلومات التي يستخدمها المدقق للوصول إلى استنتاجاته التي يبني عليها أدلة التدقيق

عملية تجري أمام المدقق، مثل مشاهدة جرد المخزون أو عملية صرف نقدية. إعادة تنفيذ مطابقة بنكية، للتأكد من أنها تعمل فعلا. والملاحظة تعني مشاهدة للتأكد من دقة الأرقام. وإعادة الأداء تعني أن ينفذ المدقق الرقابة بنفسه، مثل تعني أن يعيد المدقق الحساب بنفسه، مثل إعادة حساب الإهلاك أو الفوائد، ويستفسر، ويعيد الحساب، ويعيد الأداء، ويقارن، ويطابق. وإعادة الحساب الأدلة، ولا يعتمد على مصدر واحد. فهو يفحص المستندات، ويراقب العمليات، ولذلك يصمم المدقق إجراءاته ليجمع مزيجا من

أوراق العمل، حتى يستطيع مدقق آخر مراجعة عمله وفهم كيف وصل إلى رأيه. كاملة. والمدقق يوازن بين كلفة الحصول على الدليل وقوته، ويوثق حكمه في المفحوص لا يفيد، بينما مستند واحد قوي من مصدر خارجي قد يحسم مسألة صلة بالمسألة المفحوصة، وهل هي موثوقة؟ فجمع مئة مستند لا علاقة له بالبند جمع المدقق أدلة كافية لدعم استنتاجه؟ والملاءمة تتعلق بالنوعية: هل الأدلة ذات ومن خصائص الأدلة الجيدة أنها كافية ومناسبة. الكفاية تتعلق بالكمية: هل

تحدثنا عنه: مستوى عال من الاطمئنان، مبني على أدلة مقنعة، لا على يقين مطلق. ومناسبة تجعل استنتاجه معقولا ومهنيا. وهذا هو أساس التأكيد المعقول الذي لأن ذلك يتطلب فحص كل شيء والتحقق من كل نية. بل يجمع أدلة كافية قاطعة دائما. فالمدقق لا يستطيع أن يثبت يقينا مطلقا أن كل معاملة صحيحة، ويجب أن نفهم أن الأدلة في التدقيق مقنعة في الغالب، وليست

أخذ العينات: كيف يفحص المدقق جزءا ويحكم على الكل

المدقق لإجمالي الخطأ في المجتمع كله، بناء على الأخطاء التي وجدها في العينة. كل أرصدة العملاء. والعينة هي الجزء المختار للفحص. والخطأ المسقط هو تقدير المجموعة الكاملة التي يفحصها المدقق، مثل كل فواتير المبيعات خلال السنة، أو الكلي، ثم تعميم النتيجة على المجتمع كله بحكم مهني وإحصائي. والمجتمع هو كل شهر. الحل المهني هو أخذ العينات: فحص جزء مختار بعناية من المجتمع لا يستطيع المدقق أن يفحص كل معاملة في شركة تجري آلاف المعاملات

فحص الملفات الموجودة على المكتب فقط، فهو اختيار متحيز لا يصلح للتعميم. كاملة، كلها طرق مقبولة إذا طبقت بعناية. أما الاختيار بحسب الراحة، مثل الطبقي الذي يقسم المجتمع إلى طبقات بحسب الحجم ويفحص الطبقة الكبيرة الوصول إليه. والاختيار العشوائي، أو الاختيار المنتظم بفاصل ثابت، أو الاختيار

للاختيار، وأن تكون مختارة بطريقة منهجية، لا بحسب ما يريح الإدارة أو ما يسهل سليما، يجب أن تكون العينة ممثلة، أي أن تعطي كل مفردة في المجتمع فرصة ولكي يكون التعميم

وكلما انخفضت الأهمية النسبية أو ارتفع الخطر، زاد حجم العينة المطلوب. مقبولا، ويأخذ في الاعتبار الأهمية النسبية، وخطر التحريف، وطبيعة المجتمع. بينما المجتمع سليم. ولهذا يصمم المدقق حجم العينة بحيث يكون خطر العينة صدفة بينما يحتوي المجتمع على أخطاء، أو قد تحتوي على أخطاء كبيرة صدفة نتيجة العينة مختلفة عن نتيجة فحص المجتمع كله. فالعينة قد تخلو من الأخطاء ومن المخاطر التي يفهمها المدقق جيدا خطر العينة، وهو احتمال أن تكون

مثال عملي: حالة عينة صغيرة وخطأ مسقط

ردودا كافية، وفحص المستندات المؤيدة، ووجد أخطاء في ثلاثة حسابات. 10 بالمئة من قيمة المجتمع. أرسل المدقق مصادقات إلى العملاء الستين، واستلم عينة من 60 عميلا، قيمتها الدفترية الإجمالية 300,000، أي أن العينة تمثل أي المجتمع، هو 3,000,000، موزع على 600 عميل. قرر المدقق اختيار يفحص حساب الذمم المدينة لشركة خدمات، وأن إجمالي رصيد الذمم المدينة، هذا مثال توضيحي بأرقام افتراضية لشرح منطق الإسقاط فقط. لنفترض أن المدقق

مجموع الأخطاء المكتشفة في العينة هو: 4,000 + 3,000 + 2,000 = 9,000. بمقدار 4,000، والعميل الثاني بمقدار 3,000، والعميل الثالث بمقدار 2,000. المكتشفة في العينة كانت كالتالي: العميل الأول مسجل بمبلغ أعلى من الحقيقي الأخطاء

9,000 ÷ 300,000 = 3 بالمئة. أي أن 3 بالمئة من قيمة العينة كانت خاطئة. الأولى: حساب معدل الخطأ في العينة. نقسم مجموع الأخطاء على قيمة العينة:

الخطوة

المسقط، أي التقدير الإجمالي للخطأ في حساب الذمم المدينة كله، هو 90,000. معدل الخطأ في قيمة المجتمع: 3 بالمئة × 3,000,000 = 90,000. إذن الخطأ الخطوة الثانية: إسقاط الخطأ على المجتمع كله. نضرب

معقولا أن يكون الخطأ الحقيقي في المجتمع أكبر من التقدير، بسبب خطر العينة. أن يطمئن، لأن الخطأ المسقط قريب جدا من الحد الكلي، ولأن هناك احتمالا الكلية البالغة 100,000. وهذا وضع يستدعي الانتباه الجاد: فالمدقق لا يستطيع 90,000 يتجاوز أهمية الأداء البالغة 60,000، وإن كان أقل بقليل من الأهمية السابق، وأن الأهمية النسبية للقوائم ككل هي 100,000. الخطأ المسقط البالغ لنفترض أن الأهمية النسبية للأداء في هذا التدقيق هي 60,000، كما في المثال الخطوة الثالثة: المقارنة بالأهمية النسبية.

ويقيم المجموع مقابل الأهمية النسبية الكلية، وقد ينتهي إلى رأي متحفظ. فإن المدقق يجمع هذا الخطأ المسقط مع التحريفات الأخرى غير المصححة، يصبح صغيرا، ويستطيع المدقق أن يطمئن. أما إذا رفضت الإدارة التصحيح، الإدارة الحساب كله وصححت أخطاء بمبلغ 85,000 مثلا، فإن الخطأ المتبقي وتصحيح الأخطاء، ثم يعيد المدقق الفحص على الحساب المصحح. فإذا فحصت إضافيين ويعيد الإسقاط بدقة أكبر، أو أن يطلب من الإدارة فحص الحساب كله على المدقق في هذه الحالة أن يوسع عمله: إما أن يزيد حجم العينة ليفحص عملاء الخطوة الرابعة: القرار.

والتدقيق المهني: المحاسب يسجل رقما، والمدقق يقيم مدى الثقة في ذلك الرقم. التقدير كبير بما يكفي ليتطلب إجراء إضافيا. وهذا هو الفرق بين المحاسبة الدقيقة إن الخطأ هو 90,000 تماما، بل يقول إن أفضل تقدير له هو 90,000، وأن هذا

لا تعطي رقما دقيقا واحدا، بل تقديرا يحتاج إلى حكم مهني. فالمدقق لا يقول والدرس المهم هنا أن العينة

اختبار الرقابة الداخلية بالتفصيل

فإن كل الرقابات الأخرى تصبح هشة، مهما كانت مصممة جيدا على الورق. نشط في الإشراف؟ هل هيكل الصلاحيات واضح؟ فإذا كانت بيئة الرقابة ضعيفة، الثقافة العامة للمنشأة: هل الإدارة نزيهة؟ هل تحترم القواعد؟ هل مجلس الإدارة وهو الإطار الأكثر استخداما في العالم. المكون الأول هو بيئة الرقابة، أي اختبارا حقيقيا، لا بد أن يفهم مكوناتها الخمسة وفق إطار COSO المعروف، لكي يختبر المدقق الرقابة الداخلية

الخامس هو المتابعة، أي التقييم المستمر للرقابة وإصلاح نقاط الضعف المكتشفة. المناسبين في الوقت المناسب، وأن هناك قنوات للإبلاغ عن المخالفات. والمكون الرابع هو المعلومات والاتصال، أي أن المعلومات الصحيحة تصل إلى الأشخاص والمطابقات، والمراجعات، والضوابط على أنظمة تقنية المعلومات. والمكون وهي السياسات والإجراءات العملية، مثل الفصل بين الواجبات، والموافقات، أهدافها وتحليلها واتخاذ إجراءات حيالها. والمكون الثالث هو الأنشطة الرقابية، هو تقييم المخاطر، أي عملية المنشأة نفسها في تحديد المخاطر التي تهدد تحقيق المكون الثاني

الأداء بمقارنة النتائج الفعلية بالموازنات، وضوابط الوصول إلى الأنظمة والبيانات. الدورية بين السجلات والأرصدة الفعلية، والجرد الدوري للمخزون، ومراجعة من احتيال شخص واحد. ومن الأنشطة الأخرى الموافقات المسبقة، والمطابقات الدفع. فالفصل يجعل الاحتيال يتطلب تواطؤ شخصين على الأقل، وهو أصعب واحد أن يجمع بين وظائف متعارضة، مثل طلب الشراء واستلام البضاعة وتسجيل

الأنشطة الرقابية الفصل بين الواجبات، وهو مبدأ بسيط وعميق: لا يجوز لشخص ومن أهم

تتم شهريا، لكن فحص الملفات قد يكشف أن آخر مطابقة تمت قبل أربعة أشهر. وحده لا يكفي لإثبات أن الرقابة تعمل. فموظف قد يقول إن المطابقات والملاحظة وفحص المستندات وإعادة الأداء، وغالبا مزيجا منها، لأن الاستفسار طوال الفترة، لا في يوم الفحص فقط؟ وللإجابة، يستخدم المدقق الاستفسار مصممة تصميما يمنع التحريف أو يكشفه؟ هل نفذت فعلا؟ هل عملت باستمرار

عندما يختبر المدقق الرقابة، فإنه يسأل ثلاثة أسئلة عن كل رقابة مهمة: هل هي

عن الرقابة الداخلية، خاصة في الشركات التي يطلب منها تقرير منفصل عن الرقابة. إبلاغه إلى لجنة التدقيق والإدارة كتابة، وقد يؤثر في رأي المدقق وفي تقريره أو يكشف ويصحح في الوقت المناسب. والضعف الجوهري أمر خطير، ويجب فهو نقص أو مجموعة نقائص تخلق احتمالا معقولا بأن تحريفا جوهريا لن يمنع إلى مستوى القلق الكبير. وأما النقص الجوهري، أو ما يسمى الضعف الجوهري، نقصا في الرقابة، فإنه يصنفه بحسب خطورته. فالنقص العادي هو ضعف لا يصل وإذا وجد المدقق

الاختبارات الجوهرية بالتفصيل: كيف يتحقق المدقق من كل بند

مخصص الديون المشكوك في تحصيلها بمقارنة أعمار الديون وسلوك السداد السابق. الذمم المدينة، يرسل مصادقات إلى العملاء، ويفحص التحصيلات اللاحقة، ويقيم العادية قرب نهاية السنة، لأن النقدية هدف سهل للسرقة والتلاعب. وعند فحص ويفحص المطابقات البنكية، ويرسل مصادقات إلى البنوك، ويتحقق من القيود غير وأدلته الخاصة. فعند فحص النقدية، يطابق المدقق الأرصدة مع كشوف البنوك،

تختلف الاختبارات الجوهرية بحسب البند المفحوص، لأن كل بند له مخاطره

من الإهلاك، ويزور المواقع عند الحاجة للتأكد من وجود الأصول وحالتها. وعند فحص الأصول الثابتة، يفحص المدقق عقود الشراء وفواتيرها، ويتحقق ليس شكلا، بل هو دليل مباشر على الوجود، لا يعوضه فحص الأوراق وحده. أو صافي القيمة القابلة للتحقق أيهما أقل، وفق المعيار المطبق. وحضور الجرد من أن المخزون المسجل موجود فعلا، وأنه مملوك للشركة، وأنه مقيم بالكلفة الجرد الفعلي، ويلاحظ إجراءات العد، ويختار عينات ويعيد عدها بنفسه، ويتحقق وعند فحص المخزون، يحضر المدقق

سجلت في الفترة الصحيحة، وبفحص العقود والشحنات والتحصيلات اللاحقة. عنها المدقق باختبارات القطع، أي التأكد من أن المعاملات القريبة من نهاية السنة عملاء غير موجودين، أو الإيراد المسجل مرتين، كلها أنماط احتيال معروفة يبحث الاعتراف بالإيراد المطبق. فالإيراد المسجل قبل أوانه، أو الإيراد الوهمي من الفترة الصحيحة، وبالقيمة الصحيحة، وأنه ناتج عن عمليات حقيقية، وفق نموذج وهو من أكثر المجالات حساسية، يتحقق المدقق من أن الإيراد سجل في وعند فحص الإيرادات،

يفحص ما هو مسجل فقط، بل يبحث أيضا عما كان يجب أن يسجل ولم يسجل. عنها كاملة. والبحث عن الالتزامات غير المسجلة هو مثال جيد على أن التدقيق لا للتأكد من أن كل التزام موجود مسجل، وأن شروط القروض والضمانات مفصح من الموردين، وكشوف البنوك، ومحاضر مجلس الإدارة، وعقود القروض، لتحسين مظهر المركز المالي. فيفحص الفواتير الواردة بعد نهاية السنة، والمصادقات الالتزامات غير المسجلة، وهي مشكلة شائعة لأن الإدارة قد ترغب في إخفاء ديون وعند فحص الالتزامات، يبحث المدقق عن

آراء التدقيق: ماذا يعني تقرير المدقق فعلا

أم فيها تحريف جوهري، أم أن المدقق لم يستطع الحصول على أدلة كافية ليحكم؟ والثقة. والرأي يعبر عن استنتاج المدقق: هل القوائم خالية من التحريفات الجوهرية، للقوائم المالية، لأن الفرق بينها ليس فرقا في الصياغة فقط، بل فرق في المعنى رسمي، ويقرأه آلاف الأشخاص. فهم أنواع الرأي الأربعة أمر أساسي لأي قارئ يصل التدقيق في نهايته إلى رأي واحد، يصاغ في تقرير

آمن، بل يعني فقط أن صورتها المالية المعروضة صادقة من الناحية الجوهرية. على أدلة كافية ومناسبة. وهو أيضا لا يعني أن الشركة ناجحة أو أن استثمارها أنها خالية من التحريفات الجوهرية، وأن الإفصاحات كافية، وأن المدقق حصل بدقة: الرأي النظيف لا يعني أن القوائم مثالية أو خالية من كل خطأ صغير، بل يعني تتمناه كل إدارة، والذي يمنح القوائم أعلى درجة من الثقة. لكن يجب أن نفهمه من جميع النواحي الجوهرية، وفق إطار الإبلاغ المطبق. وهذا هو الرأي الذي المتحفظ، ويسمى أحيانا الرأي النظيف. وهو يعني أن القوائم المالية تعرض بعدالة، الرأي الأول هو الرأي غير

المتحفظ عليه وطبيعة المشكلة، حتى يفهم القارئ بالضبط ما هو موضع الخلاف. وفي الرأي المتحفظ، يشرح المدقق في فقرة خاصة أساس تحفظه، فيذكر البند غير الشامل، فهو تحريف جوهري في بند أو بنود محددة، لكن بقية القوائم سليمة. منها، بحيث لا يعود القارئ قادرا على فهم الوضع المالي الحقيقي. أما التحريف الذي لا يقتصر على بند واحد، بل يمتد إلى القوائم كلها أو إلى أجزاء كبيرة التأثير المحتمل ليس شاملا. وكلمة شاملة هنا مهمة: فالتحريف الشامل هو التحريف شاملة، أو عندما لا يستطيع المدقق الحصول على أدلة كافية عن مسألة معينة، لكن الثاني هو الرأي المتحفظ. ويصدر عندما تكون هناك تحريفات جوهرية لكنها ليست الرأي

إلى إجراءات تنظيمية، أو إلى فقدان ثقة البنوك والمستثمرين، أو إلى تغيير الإدارة. لأنه يحمي المستخدمين من اتخاذ قرارات بناء على معلومات مضللة، وقد يؤدي هذه القوائم كما هي. وصدور رأي معاكس حدث نادر نسبيا، لكنه مهم جدا، القوائم مضللة ككل. وهذا رأي خطير، لأنه يقول للقارئ بصراحة: لا تعتمد على الرأي السلبي. ويصدر عندما تكون التحريفات جوهرية وشاملة معا، بحيث تكون الرأي الثالث هو الرأي المعاكس، ويسمى أحيانا

لأن القارئ لا يعرف ما إذا كانت القوائم سليمة أم لا، وهذا الجهل نفسه خطر. يجوز له أن يخمن. والامتناع عن الرأي ليس رأيا محايدا، بل هو إشارة تحذير قوية، أو لم تتوفر مستندات لمعاملات كبيرة، فإن المدقق لا يستطيع أن يحكم، ولا أو منعت المدقق من حضور جرد المخزون الذي يمثل جزءا كبيرا من الأصول، غير المكتشفة جوهريا وشاملا. فمثلا، إذا رفضت الإدارة تقديم سجلات أساسية، المدقق الحصول على أدلة كافية ومناسبة، ويكون التأثير المحتمل للتحريفات الرأي الرابع هو الامتناع عن إبداء الرأي. ويصدر عندما لا يستطيع

والجدول التالي يلخص الأنواع الأربعة وما يعنيه كل منها للقارئ:

ماذا يعني للقارئ	متى يصدر	نوع الرأي
القوائم من الناحية الجوهرية يمكن الاعتماد على	الجوهرية والأدلة كافية القوائم خالية من التحريفات	رأي غير متحفظ (نظيف)
المذكورة في فقرة التحفظ القوائم سليمة إلا في المسألة	أو نقص أدلة غير شامل تحريف جوهري غير شامل،	رأي متحفظ
ككل ولا يعتمد عليها القوائم مضللة	تحريفات جوهرية وشاملة	رأي معاكس (سلبي)
الحكم، والقوائم غير مؤكدة المدقق لم يستطع	محتمل جوهري وشامل نقص أدلة كبير وتأثير	الامتناع عن إبداء الرأي

هذه الفقرات بعناية تمنح القارئ فهما أعمق بكثير من قراءة كلمة الرأي وحدها. من الحكم المهني، مثل تقدير الشهرة أو الاعتراف بالإيراد في عقود طويلة. وقراءة التدقيق الرئيسية، في الشركات الكبيرة، تشرح المسائل التي تطلبت أكبر قدر مثل دعوى قضائية كبيرة أو شك حول الاستمرارية، دون أن تعدل الرأي. ومسائل أخرى مهمة. ففقرة لفت الانتباه تسلط الضوء على مسألة مفصح عنها في القوائم، وبالإضافة إلى الرأي نفسه، قد يتضمن التقرير فقرات

الحوار جزء من حماية المستخدمين، وليس صراعا شخصيا بين المدقق والإدارة. أو لم تستطع تقديم الأدلة، فإن المدقق يصدر الرأي المعدل، ويوثق أسبابه. وهذا فرصة لتصحيح التحريفات أو تقديم أدلة إضافية. فإذا أصرت الإدارة على موقفها، دون حوار. فالمدقق يناقش المسائل مع الإدارة ولجنة التدقيق أولا، ويمنح الإدارة المهم أن يعرف القارئ أن الرأي المتحفظ أو المعاكس أو الامتناع لا يصدر فجأة ومن

استقلال المدقق وأخلاقيات المهنة

في نظر المراقب العقلاني، فلا توجد ظروف تجعل مراقبا معقولا يشك في حياده. أن يكون المدقق فعلا محايدا في حكمه، واستقلال المظهر، وهو أن يبدو محايدا تحيط المهنة الاستقلال بقواعد صارمة، وتقسمه إلى نوعين: استقلال العقل، وهو صديقا مقربا لمديرها، لما صدق أحد رأيه، مهما كانت جودة عمله الفني. ولذلك الرأي كل قيمته. فلو كان المدقق تابعا للإدارة، أو مستفيدا ماليا من الشركة، أو استقلال المدقق هو أساس المهنة كلها، وبدونه يفقد

الإدارة على المدقق بالتهديد بتغييره أو بمقاضاته إذا لم يوافق على معالجة معينة. العميل حتى يصبح المدقق متساهلا مع الإدارة. وتهديد الترهيب، وهو أن تضغط

كأنه محاميه، لا كأنه فاحص مستقل. وتهديد الألفة، وهو أن تطول العلاقة مع إلى تبرير عمله السابق. وتهديد المناصرة، وهو أن يدافع المدقق عن موقف العميل قام به هو نفسه أو مكتبه، مثل أن يكون المكتب قد أعد القوائم ثم يدققها، فيميل أو القلق من خسارة العميل. وتهديد المراجعة الذاتية، وهو أن يراجع المدقق عملا مثل امتلاك أسهم في الشركة العميلة، أو الاعتماد المالي الكبير على عميل واحد، ومن التهديدات التي قد تؤثر في الاستقلال المصلحة الذاتية،

أن يوثق تقييمه للتهديدات والضوابط، وأن ينسحب إذا بقي التهديد غير مقبول. جودة خارجية، ولرقابة تنظيمية، ولقواعد إفصاح عن الأتعاب. وعلى المدقق الشركات الكبيرة، مع فترة توقف قبل العودة. وتخضع مكاتب التدقيق لمراجعات الذاتية. ويدور الشريك المسؤول عن التدقيق بعد فترة محددة، عادة سبع سنوات في مسك الدفاتر أو تصميم أنظمة تقنية المعلومات المالية، لأنها تخلق تهديد المراجعة العميل، ولا يجوز له تقديم خدمات محظورة معينة لعميل التدقيق، مثل خدمات التهديدات، وضعت ضوابط كثيرة. فالمدقق لا يجوز له امتلاك مصلحة مالية في ولمواجهة هذه

المهني التي تحكم عمل المدقق في كل بلد تقريبا، وإن اختلفت صياغتها التفصيلية. النزاهة والموضوعية والكفاءة والسرية والسلوك المهني، تشكل مدونة السلوك الوفاء بها. وملزم بالنزاهة والموضوعية في كل حكم. وهذه المبادئ الخمسة، وملزم بالسلوك المهني: لا يسيء إلى سمعة المهنة، ولا يقدم وعودا لا يستطيع المهنية: لا يقبل مهمة لا يملك الكفاءة لأدائها، ويتابع التطورات المهنية باستمرار. يفصح عن معلومات العميل إلا في حدود القانون ومتطلبات المهنة. وملزم بالكفاءة والأخلاقيات في التدقيق لا تقتصر على الاستقلال. فالمدقق ملزم بالسرية: لا

كلها، وأن خسارة عميل واحد أهون بكثير من خسارة ثقة السوق والمصير المهني. هو رأيه المهني. فالتاريخ المهني يعلمنا أن المدقق الذي يتنازل مرة، يفقد مصداقيته التدقيق، وأن يعدل رأيه إذا لزم الأمر، وأن يقبل خسارة العميل إذا كان الثمن هذه المواقف واضح: على المدقق أن يثبت على حكمه، وأن يرفع المسألة إلى لجنة أن تضغط عليه بقرب موعد إعلان النتائج أو بحجم الأتعاب. والجواب المهني في التي يواجهها المدقق أن تطلب منه الإدارة معالجة محاسبية يعلم أنها خاطئة، أو ومن المواقف الأخلاقية الصعبة

الاحتيال: كيف يفكر المدقق في الخداع المتعمد

المالية كلها، وغالبا ما ترتكبه الإدارة نفسها التي تملك القدرة على تجاوز الرقابة. المصروفات. والنوع الأول أخطر عادة على مستخدمي القوائم، لأنه يشوه الصورة أو إخفاء الالتزامات، واختلاس الأصول، مثل سرقة النقدية أو المخزون أو تزوير بين نوعين رئيسيين: الاحتيال في إعداد التقارير المالية، مثل تضخيم الإيرادات إلى تحريف جوهري في القوائم المالية، أو إلى اختلاس أصول. ويفرق المدقق فعل متعمد من الإدارة أو الموظفين أو أطراف ثالثة، ينطوي على الخداع، ويؤدي الاحتيال في سياق التدقيق هو

يرتفع خطر الاحتيال ارتفاعا كبيرا، وعلى المدقق أن يصمم إجراءات إضافية. أو إن الشركة مدينة له، أو إن الجميع يفعل ذلك. وعندما تجتمع الأضلاع الثلاثة، بها الشخص نفسه بأن فعله مقبول، مثل أن يقول إنه يقترض فقط وسيعيد المال، الذي يسهل إخفاء التلاعب. والضلع الثالث هو التبرير، أي القصة التي يقنع الفرصة، مثل ضعف الرقابة، أو غياب الفصل بين الواجبات، أو تعقيد المعاملات السهم، أو الحصول على مكافأة، أو مواجهة ضائقة مالية شخصية. والضلع الثاني هو الضلع الأول هو الضغط، مثل ضغط تحقيق أهداف أرباح، أو الحفاظ على سعر

ويستخدم المدقق نموذج مثلث الاحتيال لفهم الظروف التي تسمح بوقوع الاحتيال.

المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة، خاصة إذا كانت بشروط غير سوقية. عميل واحد يمثل نسبة ضخمة من الإيرادات دون عقود واضحة. وارتفاع مستوى في الموردين أو العملاء، مثل مورد واحد يتلقى دفعات كبيرة دون منافسة، أو أو ناقصة. وتغير المدققين المتكرر، أو خلافات مع المدقق السابق. وأنماط غريبة معاملة ما، دون مراجعة. ورفض الإدارة تقديم مستندات، أو تقديمها متأخرة نهاية الأسبوع أو في ساعات متأخرة. وسيطرة شخص واحد على كل جوانب وتعديلات محاسبية متكررة في القيود اليدوية، خاصة تلك التي تسجل في عطلة لا تتحول إلى نقد. وتسجيل معاملات كبيرة قرب نهاية السنة بشروط غير عادية. نمو مماثل في التدفقات النقدية، وهو من أقوى الإشارات، لأن الأرباح الوهمية الخطر، أو الإشارات الحمراء، التي ينتبه إليها المدقق: نمو الإيرادات السريع دون ومن علامات

قد لا يترك علامات واضحة، ولذلك يظل المدقق متشككا مهنيا طوال التدقيق. مدعوم. كما أن غياب علامات الخطر لا يعني غياب الاحتيال، فالاحتيال المتقن بل يجمع أدلة، ويفحص المستندات، ويستفسر، ويقارن، حتى يصل إلى استنتاج السنة قد تكون مشروعة. والمدقق المحترف لا يتهم أحدا بناء على إشارة واحدة، يجب أن يحقق أكثر. فالنمو السريع قد يكون حقيقيا، والمعاملة الكبيرة قرب نهاية الخطر: وجود علامة خطر لا يعني أن الاحتيال وقع حتما، بل يعني أن المدقق ولكن يجب الحذر من سوء فهم علامات

هو ما يميز التدقيق الجاد عن المراجعة الشكلية التي تكتفي بجمع الأوراق وتوقيعها. كل ما تقوله الإدارة دون تحقق، ولا يكذبها دون دليل، بل يتحقق. وهذا الموقف النية ولا سوءها مسبقا، وأن يطلب أدلة مقنعة قبل أن يطمئن. فالمدقق لا يصدق

متيقظا لاحتمال وجود تحريف، وأن يقيم الأدلة بعقل ناقد، وألا يفترض حسن والتشكك المهني هو موقف عقلي أساسي في التدقيق: أن يظل المدقق

التدقيق الحديث: التكنولوجيا والتحليلات والتدقيق المستمر

الكاملة، وعلى توجيه جهده إلى الحالات الشاذة التي تستحق الفحص اليدوي. لا يلغي العينات تماما، لكنه يغير طبيعة العمل: يصبح المدقق قادرا على رؤية الصورة في أوقات غير عادية، أو العملاء الذين تتطابق عناوينهم مع عناوين الموظفين. وهذا كلها، والبحث عن الفواتير المكررة، أو المبالغ المدورة، أو المعاملات التي تمت فبدلا من فحص مئة فاتورة من عشرة آلاف، يستطيع البرنامج فحص العشرة آلاف تحليلات البيانات لفحص مجتمعات كاملة، لا عينات فقط، في بعض المجالات. ولم يعد المدقق يعمل بالأوراق والحاسبة فقط. فاليوم، تستخدم مكاتب التدقيق تغير التدقيق كثيرا في السنوات الأخيرة،

معقدة. ولذلك فإن التكنولوجيا في التدقيق أداة تعزز الحكم المهني، لا بديل عنه. الآلة. فالأداة قد تخطئ، وقد تتعلم أنماطا متحيزة، وقد تفشل في فهم سياق معاملة تعمل الأداة، وأن يتحقق من نتائجها، وأن يظل هو المسؤول عن الحكم النهائي، لا استخدام هذه الأدوات يخضع لقواعد مهنية صارمة: يجب أن يفهم المدقق كيف وتصنيف المعاملات، وتحليل النصوص في محاضر الاجتماعات. لكن تدريجيا، في مجالات مثل قراءة العقود واستخراج بنودها، ومطابقة المستندات، وتدخل الذكاء الاصطناعي والأتمتة في التدقيق

ومهارات تحليلية لدى المدققين، ولا يناسب كل المنشآت بنفس الدرجة. ويساعد الإدارة على الإصلاح السريع. لكنه يتطلب استثمارا في الأنظمة والبيانات، مورد. وهذا النهج يقلل الوقت بين وقوع المشكلة وكشفها، ويمنع تراكم الأخطاء، فورا عند تجاوز حد موافقة، أو عند تسجيل قيد يدوي كبير، أو عند تغيير بيانات

آلية، بدلا من الانتظار إلى نهاية السنة. فمثلا، يستطيع نظام التدقيق المستمر أن ينبه وأحيانا الخارجي، بمراقبة المعاملات والرقابة بشكل شبه فوري، باستخدام أدوات

ومن التطورات المهمة التدقيق المستمر، وهو نهج يقوم فيه التدقيق الداخلي، متعددة، أو إعادة العد لعينات، أو الحضور الشخصي في المواقع الأكثر أهمية. ولذلك يصمم المدقق إجراءات إضافية لتعويض ذلك، مثل طلب لقطات من زوايا أسئلة عن جودة الأدلة: فمشاهدة الجرد عبر الشاشة ليست مثل الحضور الشخصي، حاضرا جسديا في كل لحظة. وهذا مفيد في الشركات متعددة المواقع، لكنه يثير وعقد الاجتماعات بالفيديو، ومراقبة الجرد عبر البث المباشر، دون أن يكون توسع كثيرا في السنوات الأخيرة. فالمدقق يستطيع فحص المستندات الإلكترونية، وتشمل التكنولوجيا أيضا التدقيق عن بعد، الذي

وهو أن يقول شخص مستقل ومؤهل رأيا أمينا يمكن للآخرين أن يعتمدوا عليه. والتوثيق، والحكم المهني. فالتكنولوجيا تغير الأدوات، لكنها لا تغير جوهر المهنة، المبادئ الأساسية ثابتة: الاستقلال، والتشكك المهني، والأدلة الكافية والمناسبة، ومع كل هذه التطورات، تبقى

حدود التدقيق: ما لا يضمنه تقرير المدقق

ما، قد يختلف فيه خبيران معقولان، دون أن يكون أحدهما مخطئا بالضرورة. لا دقتها المطلقة. فتقدير الديون المشكوك في تحصيلها، أو القيمة العادلة لأصل مكتشف. ثانيا، كثير من بنود القوائم تقديرات بطبيعتها، والمدقق يقيم معقوليتها، على الفحص الكامل، ولذلك يبقى هناك خطر بأن تحريفا لم يقع في العينة يبقى غير في الثقة أخطر أحيانا من الشك. أولا، التدقيق يعتمد على العينات والاختبارات، لا

من واجب هذا الفصل أن يكون صريحا في حدود التدقيق، لأن المبالغة

لا يتنبأ بالمستقبل، بل يقيم ما إذا كانت هناك شكوك جوهرية تستدعي الإفصاح. أي قدرة المنشأة على الاستمرار في أعمالها في المستقبل المنظور، لكنه تغير السوق أو فقدان عميل رئيسي أو كارثة. ولذلك يفحص المدقق الاستمرارية، في تاريخ معين، ولا يضمن المستقبل. فشركة سليمة اليوم قد تتعثر غدا بسبب الاحتيال الجوهري، لكنه لا يضمن كشف كل احتيال. رابعا، التدقيق يقيم القوائم كشفه، خاصة إذا تواطأت الإدارة نفسها. والمدقق يصمم إجراءات لكشف ثالثا، الاحتيال المتقن الذي يتضمن تواطؤا وتزويرا مستندات قد يصعب

قراءة تقرير التدقيق على أنه شهادة نجاح، أو ضمان استثمار، أو وعد بالاستمرار. مهمته هي عدالة القوائم، لا نجاح الشركة. وفهم هذه الحدود يحمي القارئ من إدارتها ضعيفة في التسويق، لكن قوائمها سليمة، فيصدر المدقق رأيا نظيفا، لأن ولا كفاءة العمليات بذاتها، إلا بقدر ما يؤثر ذلك في القوائم. فشركة قد تكون خامسا، التدقيق لا يقيم جودة الإدارة ولا جدوى الاستراتيجية

مسؤوليات الأطراف: من يتحمل ماذا

وعن تعيين المدقق الخارجي ومراقبة استقلاله، وعن مناقشة نتائج التدقيق معه. الإدارة، أو لجنة التدقيق فيه، مسؤول عن الإشراف على عملية الإبلاغ المالي، المعلومات والمستندات للمدقق، وعن تقييم قدرة المنشأة على الاستمرار. ومجلس الداخلية الضرورية لإعداد قوائم خالية من التحريفات الجوهرية، وعن تقديم كل الإدارة مسؤولة عن إعداد القوائم المالية وفق إطار الإبلاغ المطبق، وعن الرقابة لتتضح الصورة، لا بد من توزيع المسؤوليات بوضوح.

يفهم كل طرف مسؤوليته، تقل النزاعات، ويتحسن التعاون، وترتفع جودة التدقيق. التنظيمية مسؤولة عن وضع القواعد ومراقبة الالتزام بها ومعاقبة المخالفات. وعندما وعن تقييم الرقابة والعمليات، وعن رفع التوصيات ومتابعة تنفيذها. والجهات

إلى لجنة التدقيق. والمدقق الداخلي مسؤول عن تنفيذ خطة التدقيق الداخلي، على أدلة كافية ومناسبة، وعن إبداء رأي مستقل، وعن إبلاغ المسائل المهمة الخارجي مسؤول عن التخطيط للتدقيق وتنفيذه وفق معايير التدقيق، وعن الحصول والمدقق

حالات قصيرة: دروس من الواقع المهني

بالنقد هي من أقوى الاختبارات التحليلية، والمدقق لا يقبل تفسيرا دون دليل. جوهري، وأصدر رأيا نظيفا على القوائم المصححة. الدرس: مقارنة الإيرادات بالإلغاء. وطلب المدقق عكس هذه الإيرادات، فانخفضت الأرباح المعلنة بشكل من الإيرادات سجل لعملاء لم يستلموا البضاعة بعد، وأن شروط العقود تسمح بأن المبيعات تحسنت، فحص المدقق عقود العملاء الكبار، ووجد أن جزءا بينما ظلت التدفقات النقدية من العملاء ثابتة تقريبا. وبدلا من قبول تفسير الإدارة الأولى: شركة تجزئة لاحظ مدققها أن إيرادات الربع الأخير ارتفعت بنسبة كبيرة، الحالة

الاحتيال، وأن الاحتيال الصغير المتكرر قد يكون أكبر من الاحتيال الكبير الواحد. غياب الفصل بين الواجبات ليس مشكلة نظرية، بل هو الباب الذي يدخل منه وكانت المبالغ صغيرة كل على حدة، لكن مجموعها كان جوهريا. والدرس: أنشأ موردا وهميا باسمه، وكان يدفع لنفسه مبالغ صغيرة متكررة على مدى سنتين. طلب المواد واستلامها وتسجيل الدفع. واكتشف التدقيق الداخلي أن هذا الموظف الحالة الثانية: شركة صناعية كان فيها موظف واحد يتولى

جزء طبيعي من التدقيق الجيد، والنتيجة الصحيحة هي قوائم أفضل، لا رأي أسرع. المصححة. والدرس: الخلاف المهني بين المدقق والإدارة ليس عداوة، بل هو تخفيض قيمة المخزون. وصححت الإدارة القوائم، وصدر رأي نظيف على الأرقام

المدقق، وشرح للإدارة ولجنة التدقيق أن التقدير غير معقول، وأن القوائم تحتاج إلى قديم، رغم أن السوق تغير ولم يعد المخزون قابلا للبيع بسعره المسجل. ورفض من مدققها إصدار رأي نظيف على قوائم تتضمن تقديرا متفائلا جدا لقيمة مخزون الحالة الثالثة: شركة طلبت

والمطابقات الدورية ليست بيروقراطية، بل هي حماية للشركة وللموظف نفسه. والدرس: الثقة الشخصية لا تغني عن الرقابة، وأن الإجازات الإلزامية وتدوير المهام حسابات البنوك لم تطابق منذ أشهر، وأن هناك دفعات مكررة لم ينتبه إليها أحد. إجازة لسنوات. وعندما مرض المحاسب واضطر للغياب، اكتشفت الشركة أن لم يكن لديها تدقيق داخلي، وكان مالكها يثق تماما بمحاسبه الوحيد الذي لم يأخذ الحالة الرابعة: شركة صغيرة

التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

التدقيق الخارجي	التدقيق الداخلي
مكتب مستقل خارجي	يعمل داخل المنشأة
موسمي عند نهاية السنة	مستمر طوال السنة
يبدي رأيا في القوائم	يحسن العمليات والرقابة
يطمئن المستثمرين والبنوك	يمنع الاحتيال مبكرا
تقريره علني وموحد	يقرر لجنة التدقيق

شكل 2: التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي

كيف تقرأ تقرير التدقيق كقارئ غير متخصص

مع الأطراف ذات العلاقة، لأنها تكشف أمورا لا تظهر في الأرقام وحدها. ثم انظر إلى الإفصاحات عن الاستمرارية، وعن الالتزامات، وعن المعاملات الانتباه ومسائل التدقيق الرئيسية، لتعرف أين كانت أكبر المخاطر وأكبر الأحكام. أو أساس التحفظ، لتعرف لماذا وصل المدقق إلى هذا الرأي. ثم اقرأ فقرات لفت نفسه: هل هو نظيف أم متحفظ أم معاكس أم امتناع؟ ثم اقرأ فقرة أساس الرأي إذا وصلتك قوائم مالية مدققة، فلا تكتف بالبحث عن كلمة الرأي. ابدأ بالرأي

القراءة المتأنية هي ما يميز المستثمر الواعي عن القارئ السريع الذي يكتفي بالعنوان. أنه تأكيد معقول، لا ضمان مطلق، وأنه يقيم عدالة القوائم، لا نجاح الشركة. وهذه إشارة حمراء تستدعي تحقيقا أعمق قبل أي قرار. وإذا كان الرأي نظيفا، فتذكر جوهري يغير الصورة؟ وإذا كان الرأي معاكسا أو امتناعا، فلا تتجاهله، بل اعتبره الرأي متحفظا، فاسأل نفسك: هل التحفظ يتعلق ببند صغير يمكن فهمه، أم ببند وإذا كان

خلاصة الفصل

أعمق، ويتخذ قرارات أفضل، ويثق بثقة واعية، لا عمياء ولا متشككة بلا دليل. المدقق من الخداع. ومن يفهم التدقيق على هذا النحو، يقرأ القوائم المالية قراءة الذي يقوم عليه كل ذلك، والتشكك المهني هو الموقف العقلي الذي يحمي درجة الثقة التي يستحقها القارئ. والاستقلال والأخلاقيات هما حجر الأساس يسمح بالحكم على المجتمع من جزء مختار بعناية، وآراء التدقيق الأربعة تحدد ثم الإتمام والتقرير. والأهمية النسبية تحدد متى يكون الخطأ مهما، وأخذ العينات

بقبول العميل والتخطيط، وتقييم المخاطر، واختبار الرقابة، والاختبارات الجوهرية، الخارجي يقدم رأيا مستقلا للعالم الخارجي عند نهاية السنة. وعملية التدقيق تمر من داخل المنشأة باستمرار لتحسين الرقابة والعمليات ومنع الاحتيال، بينما التدقيق بعدالة، من جميع النواحي الجوهرية، وفق المعايير المطبقة. والتدقيق الداخلي يعمل القوائم المالية فحصا مستقلا ومنهجيا، ويمنح مستخدميها تأكيدا معقولا بأنها تعرض التدقيق هو آلية الثقة في الاقتصاد الحديث. فهو يفحص

التدقيق كخدمة عامة: لماذا يهم المجتمع كله

الجمهور في النظام المالي كله، وهي ثقة إذا ضاعت، كان استعادتها مكلفة وطويلة. المقصرين. فالمدقق، في عمله اليومي، لا يحمي عميله فقط، بل يحمي ثقة تنظم المهنة، وتفرض التدقيق الإلزامي على الشركات الكبيرة، وتعاقب المدققين للعميل وحده، بل هو خدمة للسوق وللاقتصاد كله، وهذا هو السبب في أن الدول لأن السوق يعاقب الجميع على خطأ البعض. ولذلك فإن التدقيق الجيد ليس خدمة يتراجع الاستثمار، وترتفع كلفة التمويل على الجميع، حتى الشركات السليمة، أرقامها. وعندما تنهار الثقة في القوائم، كما حدث بعد فضائح محاسبية كبرى، أكبر: فالأموال تتدفق إلى الشركات الجيدة فعلا، لا إلى الشركات التي تجيد تزيين المجتمع كله. فعندما تكون القوائم المالية موثوقة، يعمل سوق رأس المال بكفاءة قد يبدو التدقيق شأنا خاصا بين الشركة ومدققها، لكن آثاره تمتد إلى

نموذج مخاطر التدقيق: كيف يقرر المدقق مقدار عمله

ويتكون النموذج من ثلاثة عناصر أساسية، يضاف إليها عنصر رابع يتعلق بالأدلة. بل هو إطار تفكير يساعد المدقق على الربط المنطقي بين المخاطر والإجراءات. نموذج مخاطر التدقيق. وهذا النموذج ليس معادلة رياضية دقيقة تنتج رقما واحدا،

لكي يقرر المدقق مقدار العمل اللازم، يستخدم نموذجا مهنيا معروفا يسمى

تعقيدا أو أكثر عرضة للتلاعب أو أكثر اعتمادا على التقدير، ارتفع الخطر الملازم. للأدوات المالية تعتمد على افتراضات قد تكون خاطئة. وكلما كان البند أكثر يسرق أو يقيم خطأ، والتقديرات المعقدة مثل مخصصات التقاضي أو القيمة العادلة البنود ملازمة للمخاطر بطبيعتها. فالنقدية سائلة وسهلة السرقة، والمخزون قد يتلف أو عرفناه سابقا: احتمال وجود تحريف جوهري في بند ما قبل النظر في الرقابة. فبعض العنصر الأول هو الخطر الملازم، وقد

فعليه أن يفترض أن خطر الرقابة مرتفع، وأن يعوض ذلك باختبارات جوهرية أكثر. بل يثبته باختبار الرقابة فعلا. فإذا لم يختبر الرقابة، أو إذا أظهر الاختبار ضعفها، الرقابة. والمدقق لا يفترض أن خطر الرقابة منخفض لمجرد أن الإدارة تقول ذلك، انخفض خطر الرقابة. وإذا كانت غائبة أو ضعيفة أو لا تعمل إلا أحيانا، ارتفع خطر وتصحيحه في الوقت المناسب. فإذا كانت الرقابة مصممة جيدا وتعمل باستمرار، الثاني هو خطر الرقابة: احتمال أن تفشل الرقابة الداخلية في منع التحريف أو كشفه والعنصر

ولأن بعض الأدلة مقنعة وليست قاطعة، ولأن الاحتيال المتقن قد يخفي نفسه. نهاية السنة. لكنه لا يستطيع أن يلغيه تماما، لأن العينات لا تفحص كل شيء، نطاق الإجراءات، أو باختيار إجراءات أكثر قوة، أو بتوقيت الإجراءات قرب يتحكم فيه المدقق جزئيا، لأنه يستطيع أن يقلله بزيادة حجم العينات، أو بتوسيع إجراءات المدقق نفسه في كشف تحريف جوهري موجود فعلا. وهذا الخطر والعنصر الثالث هو خطر الاكتشاف: احتمال أن تفشل

نسبيا، أي عملا أقل، دون أن يرتفع خطر التدقيق الكلي عن المستوى المقبول. الملازم منخفضا والرقابة قوية، فإن المدقق يستطيع أن يقبل خطر اكتشاف أعلى

حتى يبقى خطر التدقيق الكلي عند مستوى منخفض مقبول. أما إذا كان الخطر خطر الاكتشاف إلى مستوى منخفض جدا، أي أن يقوم بعمل كثير وقوي، فإذا كان الخطر الملازم مرتفعا وخطر الرقابة مرتفعا، فإن المدقق يجب أن يخفض القوائم تحتوي على تحريف جوهري، يتحدد بحاصل ضرب المخاطر الثلاثة تقريبا. العناصر منطقية: فخطر التدقيق الكلي، وهو خطر أن يصدر المدقق رأيا نظيفا بينما والعلاقة بين هذه

التوزيع هو ما يجعل التدقيق فعالا: فالجهد يذهب حيث الخطر، لا حيث السهولة. بنفسه، ويعيد الحسابات، ولا يعتمد على تفسيرات الإدارة دون دليل مستقل. وهذا الجوهرية كثيرا، ويفحص عينات أكبر، ويرسل مصادقات أكثر، ويحضر الجرد نسبيا. وفي شركة ذات رقابة ضعيفة أو إدارة مسيطرة، يوسع المدقق الاختبارات منضبط، قد يركز المدقق على اختبار الرقابة، ثم يجري اختبارات جوهرية محدودة ذلك عمليا يظهر في توزيع الجهد. ففي شركة ذات رقابة قوية ونظام محاسبي وتطبيق

الحديث عن التدقيق القديم الذي كان يعتمد على الفحص الروتيني المتساوي. جيدا. وهذا التركيز هو جوهر التدقيق المبني على المخاطر، وهو ما يميز التدقيق لأنها الأكثر خطرا، ووقتا أقل على البنود الروتينية المستقرة التي تعمل فيها الرقابة فالمدقق يقضي وقتا طويلا على الإيرادات والتقديرات والمعاملات غير العادية، يظن القارئ أن المدقق يقضي وقتا متساويا على كل بند. والواقع عكس ذلك تماما. ومن الأخطاء الشائعة أن

الإجراءات التحليلية: لغة الأرقام عندما تتحدث

ما لا يكشفه فحص المستندات المنفردة، لأنها تنظر إلى العلاقات بين الأرقام. كاختبار جوهري، وفي الإتمام لتقييم الصورة الكلية للقوائم. وقوتها أنها تكشف

في كل مراحل التدقيق: في التخطيط لفهم المنشأة وتحديد المخاطر، وفي التنفيذ والتحقيق في الفروق الكبيرة أو العلاقات غير المتوقعة. وهي أداة يستخدمها المدقق الإجراءات التحليلية هي تقييم المعلومات المالية بمقارنتها بتوقعات معقولة،

بالأدلة، فإن الفرق يصبح مؤشرا على خطر تحريف يستدعي إجراءات إضافية. الإيرادات والتكاليف سجلت في الفترة الصحيحة. وإذا لم يجد تفسيرا مقنعا مدعوما دون دليل، بل يفحص مزيج المنتجات وأسعار الشراء والبيع، ويتحقق من أن تغيير في مزيج المنتجات أو انخفاض أسعار المواد، لكن المدقق لا يقبل التفسير الإجمالي يكون قد ارتفع ارتفاعا غير عادي. وقد يكون لذلك تفسير مشروع، مثل بالمئة، بينما ارتفعت تكلفة البضاعة المباعة بنسبة 5 بالمئة فقط، فإن هامش الربح فمثلا، إذا ارتفعت الإيرادات بنسبة 30

تكون تسجل إيرادات غير حقيقية، أو تؤجل المصروفات، أو تبالغ في تقييم أصولها. تعلن أرباحا كبيرة عاما بعد عام، بينما تدفقاتها النقدية التشغيلية سالبة أو ضعيفة، قد الأخيرة بالغة الأهمية، لأن الأرباح التي لا تتحول إلى نقد تستدعي الشك. فشركة التشغيلية وحجم النشاط، وبين الأرباح المعلنة والتدفقات النقدية التشغيلية. فالعلاقة المخزون وتكلفة البضاعة المباعة، وبين الرواتب وعدد الموظفين، وبين المصروفات عادة: العلاقة بين الإيرادات والذمم المدينة، وبين المشتريات والذمم الدائنة، وبين ومن العلاقات التي يفحصها المدقق

فيه. وإذا كان الفرق صغيرا ومنطقيا، اكتفى بذلك كدليل جزئي، مع أدلة أخرى. بهذا التوقع، ويحدد حدا للفرق المقبول. فإذا تجاوز الفرق الحد، حقق المدقق أو عدد الموظفين أو مساحة المتاجر، لبناء توقع معقول، ثم يقارن الأرقام الفعلية والموازنات، وبيانات القطاع، وبيانات غير مالية مثل عدد الوحدات المباعة المدقق توقعا مستقلا، لا أن ينسخ أرقام الإدارة. فهو يستخدم بيانات السنة السابقة،

ولكي تكون الإجراءات التحليلية مفيدة، يجب أن يبني

بدقة. ولذلك يجمع المدقق بين التحليل والتفاصيل، بحيث يدعم كل منهما الآخر. فقط، لأن التحليل قد يكشف وجود مشكلة، لكنه لا يثبت طبيعتها ولا حجمها مثلا، يحتاج المدقق عادة إلى اختبارات تفاصيل ومصادقات، لا إلى تحليل وحدها قد لا تكفي كدليل في المجالات عالية المخاطر. ففي فحص الإيرادات ومن المهم أن نفهم أن الإجراءات التحليلية

الاستمرارية: هل ستبقى الشركة قائمة

فإن أساس الإعداد نفسه يصبح موضع تساؤل، ويجب الإفصاح عن ذلك بوضوح. بسعر منخفض. فإذا كان هناك شك جوهري في قدرة المنشأة على الاستمرار، على أساس أنه سيستخدم في العمليات، لا على أساس أنه سيباع في تصفية عاجلة الاستمرارية، وهذا الأساس يؤثر في تقييم الأصول والالتزامات: فالأصل يقيم المنظور، ولن تتوقف أو تصفي أعمالها. فالقوائم المالية تعد عادة على أساس مسألة الاستمرارية، أي افتراض أن المنشأة ستستمر في أعمالها في المستقبل من أهم المسائل التي يقيمها المدقق

أو بيع أصول غير أساسية؟ هل الخطط مدعومة باتفاقيات موقعة أم مجرد آمال؟ خطة تمويل واقعية؟ هل هناك اتفاقيات مع البنوك؟ هل هناك خفض تكاليف فإنه لا يصدر حكما فوريا، بل يقيم خطط الإدارة لمعالجتها: هل لدى الإدارة قضائية كبيرة، أو صعوبة الحصول على تمويل. وعندما يجد المدقق هذه المؤشرات، المستمرة، أو عدم الالتزام بشروط القروض، أو فقدان عميل رئيسي، أو دعاوى الالتزامات المتداولة تتجاوز الأصول المتداولة، أو التدفقات النقدية التشغيلية السالبة في الاستمرارية، مثل الخسائر المتكررة، أو رأس المال العامل السالب، أي أن ويبحث المدقق عن مؤشرات الشك

بالغة، ويوثق تقييمه وحكمه بدقة، ويناقشها مع لجنة التدقيق قبل إصدار التقرير. والموردين، وقد يسرع الأزمة التي يحذر منها. ولذلك يتعامل معها المدقق بعناية رأيه. ومسألة الاستمرارية حساسة جدا، لأن إعلان الشك فيها قد يؤثر في ثقة البنوك أن الإفصاح غير كاف، أو أن أساس الاستمرارية غير مناسب أصلا، فإنه يعدل مع فقرة لفت انتباه إلى مسألة الاستمرارية إذا كان الشك جوهريا. أما إذا رأى بأن خطط الإدارة واقعية، وأن الإفصاح في القوائم كاف، فإنه يصدر رأيه العادي، فإذا اقتنع المدقق

المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة والمسائل الأخرى الحساسة

معلنة، أو قد تدفع أتعابا استشارية لشركة قريب أحد المديرين دون خدمة حقيقية. أحد مديريها بسعر مرتفع لتضخيم الإيرادات، أو قد تقترض من مساهم بشروط غير الأرباح أو لإخفاء الالتزامات. فمثلا، قد تبيع الشركة بضاعة لشركة يملكها قد لا تتم بشروط السوق العادية، ولأنها قد تستخدم لإخفاء تحويلات أو لتضخيم التابعة والشقيقة، والمشاريع المشتركة. والمعاملات مع هذه الأطراف حساسة لأنها الرئيسيين، وأعضاء مجلس الإدارة، وكبار المديرين، وأقاربهم، والشركات هي الأشخاص أو المنشآت التي تربطها بالمنشأة علاقة خاصة، مثل المساهمين الأطراف ذات العلاقة

علاقة يعد إشارة خطر مهمة، وقد يشير إلى احتيال أو إلى ضعف رقابي جوهري. يتبين أنه شركة شقيقة غير مذكورة. واكتشاف معاملة غير معلنة مع طرف ذي معاملات غير معلنة، مثل مورد يتبين أن عنوانه هو عنوان أحد المديرين، أو عميل في القوائم، وأنها تمت بشروط عادلة أو أن طبيعتها معلنة بوضوح. كما يبحث عن مجلس الإدارة، ويراجع العقود، ويتحقق من أن المعاملات مفصح عنها كاملة اهتماما خاصا: فيسأل الإدارة عن قائمة الأطراف ذات العلاقة، ويفحص محاضر

ولذلك يولي المدقق هذه المعاملات

واحد، حتى لو كان كل تقدير على حدة ضمن نطاق معقول، قد يشير إلى تلاعب. في سنة لتخفيض الأرباح ثم عكسها في سنة لاحقة. فالانحياز المتكرر في اتجاه أي ميلها المتكرر إلى تقديرات متفائلة ترفع الأرباح، أو إلى تقديرات متشائمة السنوات السابقة، وحساسية النتيجة لتغير الافتراضات. ويبحث عن انحياز الإدارة، للأدوات المالية. فالمدقق يقيم منهجية التقدير، وافتراضاته، وبياناته، واتساقه مع في تحصيلها، أو انخفاض قيمة الأصول، أو مخصصات الضمان، أو القيمة العادلة المسائل الحساسة الأخرى التقديرات المحاسبية، مثل مخصص الديون المشكوك

ومن

كبيرا، إذا لم يفصح عنها، تجعل القوائم مضللة، حتى لو كانت بقية الأرقام سليمة. مقيمة ومفصح عنها وفق المعيار المطبق. فالقضية التي قد تكلف الشركة مبلغا التنظيمية، ويراجع الأحداث بعد تاريخ القوائم، للتأكد من أن الالتزامات المحتملة يراسل محامي المنشأة للاستفسار عن القضايا، ويفحص المراسلات مع الجهات المسائل الحساسة أيضا الأحداث اللاحقة والقضايا والالتزامات المحتملة. فالمدقق

ومن

توثيق التدقيق ومراجعة الجودة

الذي قام بعمل ممتاز ولم يوثقه، كمن لم يقم به، لأن لا أحد يستطيع التحقق منه. والإشراف، وهو الحماية القانونية للمدقق إذا سئل عن عمله بعد سنوات. فالمدقق ليس بيروقراطية، بل هو دليل على أن التدقيق نفذ فعلا، وهو وسيلة للمراجعة وما الأدلة التي جمعت، وما الاستنتاجات التي وصل إليها الفريق، ولماذا. والتوثيق بحيث يستطيع مدقق آخر ذو خبرة، لم يشارك في التدقيق، أن يفهم ما تم إنجازه، كل عمل يقوم به المدقق يجب أن يوثق في أوراق عمل،

الخطأ أو الانحياز، وهي إلزامية في تدقيق الشركات المدرجة في كثير من الدول. والرأي المقترح، قبل أن يصدر التقرير. وهذه المراجعة الثانية هي ضمان إضافي ضد جودة مستقلة، يقوم بها شريك لم يشارك في التدقيق، ليراجع الأحكام الجوهرية ثم الشريك المسؤول، قبل إصدار التقرير. وفي المكاتب الكبيرة، تجرى مراجعة وتخضع أوراق العمل لمراجعة داخلية في المكتب: فيراجعها مدير التدقيق،

وهذا الالتزام المستمر يعكس أن مسؤولية المدقق لا تنتهي تماما بتوقيع التقرير. كان يجب تعديل القوائم أو إصدار تقرير جديد، وإبلاغ المستخدمين عند الحاجة. فإن عليه اتخاذ إجراءات محددة، مثل مناقشة المسألة مع الإدارة، وتقييم ما إذا المدقق بعد إصدار التقرير معلومة كان من شأنها أن تغير رأيه لو عرفها وقتها، يجوز إتلافها أو تعديلها بعد إصدار التقرير إلا وفق إجراءات موثقة. وإذا اكتشف وتحفظ أوراق العمل لفترة محددة قانونا، وتخضع لسرية صارمة، ولا

التدقيق في المنشآت الصغيرة والقطاعات الخاصة

أعلى، لأن المالك يسيطر على كل شيء، فيصمم المدقق إجراءات خاصة لذلك. والمصادقات والملاحظة المباشرة. كما أن خطر تجاوز الإدارة للرقابة يكون على الرقابة كثيرا، فيوسع الاختبارات الجوهرية، ويركز على فحص المستندات رسمية، وقد تكون السجلات بسيطة. وفي هذه الحالة، لا يستطيع المدقق الاعتماد الصغيرة، قد يكون المالك هو المدير والمحاسب، وقد تكون الرقابة الداخلية غير في المنشآت الصغيرة عنه في الشركات الكبيرة، لكن مبادئه واحدة. ففي المنشأة يختلف التدقيق

يفهم قطاع عميله، ولا يطبق قائمة إجراءات عامة دون تكييفها مع طبيعة النشاط. وعلى سلامة صرف المال العام، وعلى الشفافية أمام الجمهور. والمدقق الجيد المخصصة. وفي الجهات الحكومية، يكون التركيز على الالتزام بالقوانين والأنظمة،

الالتزام بشروط التبرعات والمنح، وفي التأكد من أن الأموال صرفت في أغراضها التأمين، تكون في المخصصات الفنية. وفي المنشآت غير الربحية، تكون في البنوك، تكون المخاطر في القروض والمخصصات والأدوات المالية. وفي شركات وفي القطاعات الخاصة، تظهر مخاطر خاصة. ففي

الآخرين، زادت الحاجة إلى فحص مستقل يحمي هذه الأموال ويحمي الثقة فيها. أو متبرعين أو دافعي ضرائب أو عملاء. وكلما اتسع نطاق التعامل مع أموال فقط، بل هو أداة ثقة لكل منشأة تتعامل مع أموال الآخرين، سواء كانوا مساهمين يمكن الاعتماد عليه. فالتدقيق ليس خدمة للأغنياء فقط، ولا للشركات الكبيرة وفي كل هذه الحالات، يبقى الهدف واحدا: رأي مستقل ومهني

التدقيق والحوكمة والضرائب: روابط لا تنفصل

لا يعوض مجلس إدارة غائب، ولجنة تدقيق نشطة لا تعوض رقابة داخلية منهارة. جزء منها، تظهر الثغرات، مهما كان الجزء الآخر قويا. فمدقق خارجي ممتاز ترتفع جودة الإبلاغ المالي، وتقل فرص الاحتيال، وتزيد ثقة السوق. وعندما يتعطل والمدققين الداخليين والخارجيين. فعندما تعمل هذه الأجزاء معا بانسجام، أوسع، تشمل مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والإدارة التنفيذية والجهات التنظيمية لا يعمل التدقيق في فراغ، بل هو جزء من منظومة حوكمة

في جودة التدقيق، وفي قدرة المدقق على العمل دون ضغوط من الإدارة التنفيذية. التوصيات. ولذلك فإن قوة لجنة التدقيق واستقلاليتها وخبرتها المالية تؤثر مباشرة وتراجع المسائل الخلافية مع الإدارة، وتتلقى تقارير التدقيق الداخلي، وتتابع تنفيذ وهي التي توصي بتعيين المدقق الخارجي، وتناقش معه نطاق التدقيق ونتائجه، مهمتها الإشراف على الإبلاغ المالي والرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي والخارجي. في هذه المنظومة. فهي لجنة من مجلس الإدارة، تتكون غالبا من أعضاء مستقلين،

ولجنة التدقيق دور محوري

تحتاج إلى تقييم دقيق من المدقق، لأن الخطأ في هذه البنود قد يكون جوهريا. كبيرا، أو التي لديها أصول ضريبية مؤجلة تعتمد على أرباح مستقبلية غير مؤكدة، وما إذا كانت النزاعات الضريبية مفصحا عنها. فالشركة التي تواجه نزاعا ضريبيا الضريبية المؤجلة في القوائم، ويقيم ما إذا كانت التقديرات الضريبية معقولة، نفسه إذا كان ذلك يهدد استقلاله، لكنه يفحص المخصصات الضريبية والالتزامات فالمدقق الخارجي لا يعد الإقرار الضريبي عادة، ولا يقدم استشارات ضريبية للعميل والعلاقة بين التدقيق والضرائب وثيقة أيضا، وإن كانت متميزة.

فهما مختلفان في الغاية والجهة والنتائج، وإن كانا يتقاطعان في المعلومات. الفصل بين الأدوار يحمي القارئ من الخلط بين التدقيق المالي والفحص الضريبي، ويطلب تصحيح القوائم، وقد يعدل رأيه إذا رفضت الإدارة التصحيح. وفهم هذا بسبب السرية المهنية، إلا في حدود القانون، لكنه يبلغ الإدارة ولجنة التدقيق، الضريبية أيضا. والمدقق لا يبلغ الجهات الضريبية عن عميله كقاعدة عامة، سوقية، فإن هذه المسائل لا تؤثر في القوائم المالية فقط، بل قد تؤثر في الالتزامات مسجلة، أو مصروفات غير مؤيدة، أو معاملات مع أطراف ذات علاقة بشروط غير قد تكشف مسائل ضريبية تستدعي الانتباه. فمثلا، إذا اكتشف المدقق إيرادات غير كما أن نتائج التدقيق

بسرعة، ومن المرجح أن يصبح جزءا أساسيا من عمل المدقق في السنوات القادمة. والأدلة الكافية والمناسبة، والحكم المهني، والتقرير الواضح. وهذا المجال يتطور غير مالية في الغالب، ومعايير قياس أقل نضجا، لكن مبادئه واحدة: الاستقلال، على معلومات الاستدامة يختلف عن تدقيق القوائم المالية، لأنه يتعامل مع معلومات هذه المعلومات أيضا، حتى لا تتحول إلى ادعاءات تسويقية لا أساس لها. والتأكيد

البيئية والاجتماعية والحوكمة، أصبحت هناك حاجة متزايدة إلى تأكيد مستقل على البيئية والاجتماعية، أو ما يسمى تقارير الاستدامة. فمع توسع الإفصاح عن المسائل ومن الروابط المهمة أيضا العلاقة بين التدقيق والحوكمة

مهنة التدقيق: من يصبح مدققا وما الذي يحتاجه

والمدقق الذي يتوقف عن التعلم يفقد كفاءته بسرعة، مهما كانت خبرته السابقة. تتغير، والتكنولوجيا تتطور، والقطاعات تتبدل، والاحتيال يبتكر أساليب جديدة. أن يتحمل مسؤولية مهمة كاملة. ويستمر تعلمه طوال حياته المهنية، لأن المعايير ثم يجتاز اختبارا مهنيا، ثم يعمل تحت إشراف مدققين ذوي خبرة لسنوات، قبل المهنية والخبرة العملية. فهو يدرس المحاسبة والتدقيق والقانون التجاري والضرائب، يصبح المدقق محترفا عبر مسار يجمع بين التعليم والتدريب والاختبارات

فهي تعتمد على الحكم، والشجاعة، والنزاهة، بقدر اعتمادها على الأرقام والمعايير. يفهمها غير المتخصصين. والتدقيق، في جوهره، مهنة إنسانية بقدر ما هي مهنة فنية: ويجب أن يستمع جيدا، وأن يقرأ ما بين السطور، وأن يكتب تقارير واضحة وحده في غرفة مغلقة، بل يتفاعل مع الإدارة والموظفين ولجنة التدقيق والخبراء، ضغط المواعيد، والقدرة على استخدام أدوات تحليل البيانات. فالمدقق لا يعمل الواضح، والقدرة على طرح الأسئلة الصعبة بلباقة، والقدرة على العمل تحت المدقق الحديث، إلى جانب المعرفة المحاسبية، مهارات التحليل النقدي، والتواصل ومن المهارات التي يحتاجها

وهو جهد مستمر تشارك فيه الهيئات المهنية والتنظيمية والمكاتب والجامعات. يتطلب توعية القراء، وتحسين التقارير، وتطوير المعايير، ورفع جودة التدقيق نفسه، الفرق بين ما يتوقعه الجمهور من التدقيق وما يقدمه فعلا. وتضييق هذه الفجوة كل شيء، بينما هو يقدم تأكيدا معقولا فقط. وهذا ما يسمى فجوة التوقعات:

المالية، وتزايد التوقعات من الجمهور، الذي يظن أحيانا أن التدقيق يضمن المهنة اليوم نقص المواهب في بعض الأسواق، وتزايد تعقيد المعاملات والأدوات ومن التحديات التي تواجه

يكسب ثقة السوق على المدى الطويل، وهي الثقة التي تقوم عليها المهنة كلها. على استقلاله ونزاهته، حتى عندما يكون ذلك مكلفا على المدى القصير، هو الذي عبر سنوات من العمل الأمين، وقد تهدم بقرار واحد متسرع. والمدقق الذي يحافظ من هو أخبر منك. وتذكر أن سمعتك المهنية هي رأس مالك الحقيقي: فهي تبنى شيء، واسأل دائما عن الدليل، ولا تخف من قول لا أعرف، بل ابحث واسأل يفكر في مهنة التدقيق: ابدأ بالأساسيات المتينة، ولا تستعجل الأحكام، ووثق كل ومن النصائح العملية لمن

جولة كاملة في تدقيق سنة مالية: من التخطيط إلى التقرير

والأرقام التالية توضيحية لشرح المنهجية فقط، وليست أرقاما حقيقية لشركة معينة. توزع منتجات غذائية، ولديها مخزون كبير، وعملاء كثيرون، وقروض بنكية. لسنة مالية كاملة، لشركة متوسطة سنسميها شركة الواحة للأغذية، وهي شركة لكي تتجمع كل خيوط هذا الفصل في صورة واحدة، لنتتبع تدقيقا افتراضيا

وذمما يجب التحقق منها، والقرض الجديد يعني التزامات وشروطا يجب فحصها. يعني مخزونا في موقع جديد يجب حضور جرده، والعميل الجديد يعني إيرادات لتمويل المخزون. وكل واحد من هذه التغيرات يرفع خطرا معينا: المستودع الجديد كبير مع عميل جديد يمثل نسبة مهمة من المبيعات، وأنها اقترضت قرضا جديدا الإدارة الفريق أن الشركة فتحت مستودعا جديدا، وأنها دخلت في عقد توزيع فريق التدقيق، ويراجع أوراق السنة السابقة، ويسأل: ما الذي تغير هذه السنة؟ وتخبر يبدأ التدقيق قبل نهاية السنة، في مرحلة التخطيط. فيجتمع الشريك المسؤول مع

غير المسجلة يبقى مهما، لأن الشركة تشتري بالآجل من موردين كثيرين. تقييمها حساسا. ويجد أن خطر الالتزامات متوسط، لكن البحث عن الالتزامات موزع على موقعين، ولأن بعض المنتجات الغذائية لها تواريخ صلاحية، مما يجعل هدف مبيعات مرتبط بمكافآتها. ويجد أن خطر المخزون مرتفع، لأن المخزون خطر الإيرادات مرتفع، لأن العميل الجديد كبير ولأن الإدارة تحت ضغط لتحقيق ثم يقيم الفريق المخاطر. فيجد أن

معا، وعينة المشتريات تركز على الفترة القريبة من نهاية السنة لاختبار القطع. المدينة أكبر من المعتاد بسبب ارتفاع الخطر، وعينة المخزون تشمل الموقعين وحد تحريفات تافهة قدره 3,750. وتصمم العينات على هذا الأساس: فعينة الذمم على أهمية كلية قدرها 75,000، وأهمية أداء بنسبة 60 بالمئة منها، أي 45,000، فالربح قبل الضريبة للشركة هو 1,500,000، ويختار المدقق نسبة 5 بالمئة، فيحصل وبناء على ذلك، يحدد الفريق الأهمية النسبية.

مثال حي على أن اختبار الرقابة ليس إجراء شكليا، بل يغير خطة التدقيق فعلا. على الرقابة في المستودع الجديد، بل توسيع الاختبارات الجوهرية هناك. وهذا وتسجيلها. ويسجل الفريق هذا النقص، ويبلغ الإدارة به، ويقرر عدم الاعتماد لكنها أضعف في المستودع الجديد، حيث يوقع شخص واحد على استلام البضاعة الفريق الرقابة أولا. فيجد أن الموافقات على الدفعات تعمل جيدا في المقر الرئيسي، وأثناء التنفيذ، يختبر

السنة، فيجد فاتورة مشتريات بمبلغ 20,000 تخص السنة المنتهية ولم تسجل بعد. جزءا من البضاعة أعيد بعد نهاية السنة. ويفحص الفريق الفواتير الواردة بعد نهاية العملاء، فيرد العميل الجديد مؤكدا رصيدا أقل من المسجل بمبلغ 25,000، لأن الصلاحية لم يخفض قيمتها بعد، بمبلغ 30,000. ويرسل الفريق مصادقات إلى

ويجد فروقا صغيرة في الموقع القديم، لكنه يجد في الموقع الجديد منتجات منتهية الجوهرية. فيحضر الفريق جرد المخزون في الموقعين، ويعيد عد عينات، ثم تأتي الاختبارات

المبلغ كله، فيصبح مجموع التحريفات غير المصححة صفرا، أو قريبا من الصفر. الإيراد كان يجب أن يسجل صافيا من الإعادات المتوقعة. وتصحح الإدارة أخيرا العميل وشروط الإعادة، فيجد أن شروط الإعادة كانت معروفة وقت البيع، وأن كانت لأسباب تجارية لاحقة، لا لخطأ في البيع الأصلي. ويفحص الفريق عقد وتخفيض المخزون، لكنها تجادل في مسألة العميل الجديد، وتقول إن الإعادة ويناقش الفريق المسألة مع الإدارة، التي توافق على تصحيح فاتورة المشتريات النسبية الكلية. وهذا وضع حرج: فالمجموع عند الحد، وليس دونه بفارق مريح. في الالتزامات غير المسجلة. والمجموع هو 75,000، وهو يساوي تماما الأهمية الفريق التحريفات: 30,000 في المخزون، و25,000 في الذمم المدينة، و20,000 ويجمع

الديون المشكوك في تحصيلها، وتقييم المخزون، فيجدها معقولة بعد التصحيحات. مع الإفصاح عن شروط القرض في القوائم. كما يقيم الفريق التقديرات: مخصص بالشروط، وأن البنك لم يبد أي نية لسحب القرض، فيطمئن إلى الاستمرارية، تتضمن نسبة مديونية يجب الالتزام بها. ويتحقق الفريق من أن الشركة ملتزمة رابحة، وتدفقاتها النقدية موجبة، لكنها تعتمد على القرض الجديد، وشروطه وفي مرحلة الإتمام، يقيم الفريق الاستمرارية: فالشركة

هي من أهم مخرجات التدقيق، لأنها تمنع تكرار المشكلات في السنة التالية. وبتدريب موظفيه، وبمراجعة إجراءات الجرد. وهذه الرسالة، رغم أن الرأي نظيف، يشرح فيها نقص الرقابة في المستودع الجديد، ويوصي بالفصل بين الواجبات فيه،

الجوهرية، ولأن الأدلة كافية ومناسبة. ويكتب الفريق رسالة إلى لجنة التدقيق، يصدر المدقق رأيا غير متحفظ، لأن القوائم بعد التصحيح خالية من التحريفات وأخيرا،

يطلب المدقق مستندات كثيرة، ولماذا لا يمكن اختصار العملية في توقيع سريع. أو العكس. ومن يفهم هذه السلسلة، يفهم لماذا يستغرق التدقيق وقتا، ولماذا النهائي، وكل حوار مع الإدارة قد يغير النتيجة من رأي متحفظ إلى رأي نظيف، سلسلة قرارات مترابطة: كل مرحلة تؤثر في التي بعدها، وكل رقم يؤثر في الحكم والدرس العام من هذه الجولة أن التدقيق ليس حدثا واحدا، بل هو

أخطاء شائعة في فهم التدقيق

القوائم المدققة مع تحليل السوق والقطاع والاستراتيجية، لا أن يكتفي بالرأي. تعتمد على منتج واحد، فتتعثر رغم سلامة قوائمها. ولذلك يجب أن يقرأ المستثمر قوائمها سليمة تماما، لكنها تعمل في سوق متدهور، أو تواجه منافسة شديدة، أو القوائم تعرض بعدالة من الناحية الجوهرية، لا أن الشركة ستنجح. فشركة قد تكون أن الشركة ناجحة أو أن الاستثمار فيها آمن. والصحيح أن الرأي النظيف يعني أن أحيانا أهم من إضافة معلومة جديدة. الخطأ الأول هو الظن أن الرأي النظيف يعني الشرح بتصحيح أخطاء شائعة يقع فيها كثير من القراء، لأن تصحيح الفهم الخاطئ من المفيد أن نختم

لماذا يمكن أن يبقى خطأ صغير غير مكتشف، دون أن يعني ذلك فشل التدقيق. يكفي ليطمئن اطمئنانا مهنيا عاليا، لا إنه فحص كل ورقة. ومن يفهم ذلك، يفهم شيء. فعندما يقول المدقق إنه حصل على تأكيد معقول، فهو يقول إنه فحص ما والصحيح أن التدقيق يعتمد على المخاطر والعينات والتحليلات، ولا يفحص كل والخطأ الثاني هو الظن أن التدقيق يفحص كل معاملة.

رأيه، ولا يتحمل مسؤولية الخطأ نفسه، بل يتحمل مسؤولية كشفه والإبلاغ عنه. إلى التدقيق، لا إلى الإدارة. وإذا أصرت الإدارة على الخطأ، فإن المدقق يعدل أعدت الإدارة قوائم خاطئة، واكتشفها المدقق وطلب تصحيحها، فإن الفضل يعود أن الإدارة هي المسؤولة عن الإعداد، والمدقق مسؤول عن الفحص والرأي. فإذا الظن أن المدقق هو من يعد القوائم، أو أنه مسؤول عن أخطاء الإدارة. والصحيح والخطأ الثالث هو

لأنه موسمي ومركز على القوائم، بينما التدقيق الداخلي مستمر وواسع النطاق. إلى رأي من خارج المنشأة. والتدقيق الخارجي الجيد لا يغني عن التدقيق الداخلي، فالتدقيق الداخلي القوي لا يغني عن الرأي الخارجي المستقل، لأن المستثمر يحتاج والصحيح أنهما مختلفان في الغاية والجمهور والاستقلالية، وأنهما يكملان بعضهما. الظن أن التدقيق الداخلي والخارجي شيء واحد، أو أن أحدهما يغني عن الآخر. والخطأ الرابع هو

الرقابة؟ والإجابة على هذه الأسئلة تحتاج إلى تحقيق مهني، لا إلى حكم سريع. المعيارية؟ هل قصر المدقق فعلا؟ أم أن الاحتيال كان مصمما لتجاوز كل أن يسأل: هل كان الاحتيال جوهريا؟ هل كان من الممكن كشفه بالإجراءات خاصة إذا تواطأت الإدارة. فعندما يكتشف احتيال بعد تدقيق نظيف، يجب عن الاحتيال، لكن الاحتيال المتقن الذي يتضمن تواطؤا وتزويرا قد يصعب كشفه، التدقيق. والصحيح أن التدقيق مصمم لكشف التحريفات الجوهرية، بما فيها الناتجة والخطأ الخامس هو الظن أن وجود احتيال يعني بالضرورة فشل

ولذلك فإن الأهمية النسبية حكم مهني يجمع الكم والنوع معا، لا قاعدة رقمية آلية. أو خطأ صغير يخفي مخالفة قانونية، كلها قد تكون جوهرية رغم صغر مبلغها. من خسارة إلى ربح، أو خطأ صغير في إفصاح عن معاملة مع طرف ذي علاقة،

جوهرية نوعيا، حتى لو كانت صغيرة كميا. فمثلا، خطأ صغير يغير اتجاه النتيجة دون الحد الكلي، لكن مجموعها تجاوزه. كما أن بعض الأخطاء الصغيرة قد تكون مجموعها، كما رأينا في مثال الأهمية النسبية، حيث كان كل خطأ على حدة يتجاهل الأخطاء الصغيرة. والصحيح أن المدقق يجمع الأخطاء الصغيرة، ويقيم والخطأ السادس هو الظن أن الأهمية النسبية تعني أن المدقق

مهنية قوية، لها قدراتها وحدودها، ومن يفهم الاثنين معا، يستفيد منها أعظم فائدة. سليم. فالتدقيق ليس سحرا يضمن كل شيء، ولا شكلا لا قيمة له، بل هو أداة قراءة ناضجة، ويتعامل مع المدققين تعاملا مهنيا، ويتخذ قراراته المالية على أساس ومن يصحح هذه الأخطاء الستة، يقرأ تقارير التدقيق

ملاحظة ختامية للقارئ المهني

فتجد نفسها تحت ضغط، وتدفع كلفة أعلى، وتخاطر بتأخر التقرير أو تعديل الرأي. ورقابة تعمل، وإجابات موثقة. أما المنشأة التي تؤجل التنظيم إلى موسم التدقيق، طوال السنة، تجد التدقيق سهلا وسريعا وأقل كلفة، لأن المدقق يجد أدلة جاهزة، الواجبات، وسياسات مكتوبة يلتزم بها الجميع. فالمنشأة التي تعمل بهذا الانضباط لكل معاملة، ومطابقات بنكية شهرية، وجرد دوري للمخزون، وفصل واضح بين قبل أن يبدأ، لا أثناءه. فالاستعداد الجيد يبدأ بسجلات منظمة، ومستندات مؤيدة أو صاحب منشأة، فإن الدرس العملي الأهم من هذا الفصل هو أن تستعد للتدقيق إذا كنت محاسبا أو مديرا ماليا

قابلا للحل إلى رأي معدل يضر بسمعة المنشأة أكثر بكثير من التصحيح الأصلي. فهو لا يؤخر الحقيقة إلا قليلا، ثم يضاعف كلفة اكتشافها، وقد يحول خلافا مهنيا أن تتحول إلى مشكلات. أما إخفاء المعلومات أو تأخيرها أو الضغط على المدقق، على إصدار رأي نظيف بسرعة، وتساعد نفسك على اكتشاف نقاط ضعف قبل

أسئلته بصراحة، وعندما تناقش خلافاتك المهنية معه بهدوء وبالأدلة، فإنك تساعده وبنوكك وعملاؤك. فعندما تقدم له المعلومات كاملة وفي وقتها، وعندما تجيب عن عليه، بل هو فاحص مستقل مهمته أن يمنح قوائمك مصداقية يحتاجها مستثمروك مع المدقق يخدم المنشأة نفسها. فالمدقق ليس خصما يبحث عن خطأ ليعاقبك كما أن التعاون الصادق

انضباط وشفافية تعيش في المنشأة طوال السنة، ويشهد عليها المدقق في تقريره. وهذا هو المعنى الحقيقي للتدقيق الحديث: ليس فحصا يمر مرة في السنة، بل ثقافة وتبني سمعة مالية تصبح مع الوقت من أهم أصولها، وإن لم تظهر في الميزانية. التي تنظر إلى التدقيق على هذا النحو، تجني منه قيمة أكبر بكثير من أتعابه، وتطمئن الشركاء، وتكشف الأخطاء مبكرا، وتحسن الرقابة سنة بعد سنة. والمنشأة الثقة، لا كلفة شكلية. فالقوائم المدققة تفتح أبواب التمويل، وتجذب المستثمرين، وأخيرا، تذكر أن التدقيق استثمار في

أسئلة

المهني والأخلاقي للمدقق في هذه الحالة، وما الخطوات التي يجب أن يتخذها؟ قبول معالجة محاسبية يعلم أنها خاطئة، وهددت بتغييره إذا رفض. ما الواجب عن إبداء الرأي؟ اذكر مثالا موجزا لكل حالة. 12. طلبت إدارة شركة من مدققها 11. متى يصدر المدقق رأيا متحفظا، ومتى يصدر رأيا معاكسا، ومتى يمتنع حدد نقاط الضعف الرقابية في هذه الحالة، واقترح ثلاثة إجراءات علاجية محددة. المشتريات ويستلم البضاعة ويسجل الدفع، ولم يأخذ إجازة منذ ثلاث سنوات. يجب أن يتخذها المدقق قبل أن يقبل تفسير الإدارة؟ 10. موظف واحد يطلب مماثلة في النقد المحصل من العملاء. ما علامة الخطر هنا؟ وما الإجراءات التي الأداء 50,000. 9. شركة سجلت إيرادات كبيرة في الربع الأخير دون زيادة

العينة، والخطأ المسقط على المجتمع كله، وقرر ما الإجراء التالي إذا كانت أهمية قيمتها 200,000 وجد فيها المدقق أخطاء بمبلغ 6,000. احسب معدل الخطأ في الذي يجب أن يحدث بعد ذلك. 8. مجتمع ذمم مدينة قيمته 2,000,000، وعينة و60,000. احسب مجموعها، وقرر ما إذا كان المجموع جوهريا، واشرح ما في المثال السابق، وجد المدقق تحريفات غير مصححة بمبالغ 80,000 و70,000 60 بالمئة منها لأهمية الأداء، فاحسب المبلغين، وبين ماذا يعني كل منهما. 7. إذا اختار المدقق نسبة 5 بالمئة لحساب الأهمية النسبية للقوائم ككل، ونسبة ما يحدث في كل مرحلة. 6. شركة حققت ربحا قبل الضريبة قدره 4,000,000. 5. رتب مراحل عملية التدقيق الخمس أو الست ترتيبا صحيحا، واشرح باختصار مفهوم مشكلة الوكيل والموكل، وبين كيف يعالج التدقيق الخارجي هذه المشكلة. من حيث الجهة التي تقوم به، والغاية، والتوقيت، والجمهور المستهدف. 4. اشرح المدقق أن يقدم تأكيدا مطلقا؟ 3. قارن بين التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي 2. ما الفرق الجوهري بين التأكيد المعقول والتأكيد المطلق؟ ولماذا لا يستطيع واشرح لماذا لا يكفي أن يصدق المستثمر كلام الإدارة وحدها عن أرباح الشركة. 1. عرف التدقيق بلغة بسيطة،

المتقدمة ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)
الفصل الخامس: المحاسبة الإدارية

مقدمة بلغة بسيطة: ما الفكرة كلها؟

وزعنا التكاليف بين المنتجين بطريقة عادلة؟ هذا السؤال هو قلب هذا الفصل كله. الخاص يبدو خاسرا أو هامشيا. هل تثق بهذه الأرقام فورا؟ أم تسأل نفسك: هل نهاية الشهر تنظر إلى الأرقام وتجد أن المنتج البسيط يبدو مربحا جدا، بينما المنتج الثاني منتج خاص معقد تنتجه بكميات صغيرة لعملاء يطلبون مواصفات دقيقة. في يصنع منتجين. المنتج الأول منتج بسيط تنتجه بكميات كبيرة كل يوم، والمنتج تخيل أنك تدير مصنعا صغيرا

وكل عميل وكل نشاط، حتى يكون القرار مبنيا على أرقام يفهمها المدير ويثق بها. خارجي بقدر ما تهدف إلى إعطاء صورة صادقة عن تكلفة كل منتج وكل خدمة مرونة، وأكثر تفصيلا، وأكثر ارتباطا بالقرار نفسه. وهي لا تهدف إلى إرضاء معيار يركز عليه، أو يقرر إيقاف خط إنتاج، أو يحسن عملية مكلفة. لذلك فهي أكثر أما المحاسبة الإدارية فتخاطب الداخل: المدير الذي يقرر سعرا، أو يختار منتجا والبنوك والجهات الضريبية، وتقدم لهم قوائم مالية موحدة وفق معايير محددة. المديرين داخل المنشأة. فالمحاسبة المالية تخاطب أطرافا خارجية مثل المستثمرين المحاسبة الإدارية هي فرع المحاسبة الذي يخدم

نوزع هذه التكاليف العامة على المنتجات بطريقة تعكس الواقع قدر الإمكان؟ المباشرة أو التكاليف العامة. والمشكلة الكبرى في المحاسبة الإدارية هي: كيف الآلات التي تخدم كل المنتجات. وهذا النوع الثاني هو ما نسميه التكاليف غير خشبي. وبعضها صعب التتبع المباشر، مثل راتب مدير المصنع أو تكلفة صيانة

بعض هذه التكاليف سهل تتبعه مباشرة إلى المنتج، مثل كمية الخشب في كرسي والكهرباء، وإيجار المبنى، ورواتب الإشراف، وتكاليف الفحص والشحن والتسويق. خدمة. والموارد هنا تشمل المواد الخام، وأجور العاملين، واستهلاك الآلات، في أبسط تعريف لها، هي قيمة الموارد التي تستهلكها المنشأة لإنتاج شيء أو تقديم التكلفة،

منتج معقد منخفض الحجم وكأنه رخيص، في حين أن الواقع عكس ذلك تماما. يشوه الحقيقة. فقد يظهر منتج بسيط عالي الحجم وكأنه مكلف جدا، بينما يظهر التكاليف العامة هي الجزء الأكبر من التكلفة، فإن توزيعها بنسبة واحدة خشنة والطلبات الصغيرة، والتنوع الكبير في المنتجات، وخدمة العملاء. وعندما تصبح التكاليف العامة ضخمة: الأتمتة، والفحص والجودة، والتصميم، والإعداد، العامة صغيرة مقارنة بتكلفة العمالة والمواد. لكن العالم تغير. اليوم أصبحت معقولة عندما كانت المصانع تعتمد أساسا على العمل اليدوي، وكانت التكاليف المباشر أو ساعات تشغيل الآلات أو تكلفة المواد المباشرة. كانت هذه الطريقة في وعاء واحد، ثم نوزعها على المنتجات بنسبة واحدة سهلة، مثل ساعات العمل الطريقة التقليدية القديمة كانت بسيطة: نجمع كل التكاليف العامة

ثم ربطنا كل نشاط بالمنتجات التي تستفيد منه فعلا، حصلنا على تكلفة أدق بكثير. الإعداد، وكل مرة إعداد تستهلك وقتا ومواد وطاقة. فإذا تتبعنا الأنشطة أولا، والمنتج لا يستهلك تكلفة إعداد الآلة مباشرة، بل يستهلك عددا من مرات بل يستهلك نشاط الفحص، ونشاط الفحص يستهلك وقت المهندس وأجهزته. هي التي تستهلك الموارد. فالمنتج لا يستهلك راتب مهندس الفحص مباشرة، في آن واحد: المنتجات لا تستهلك الموارد مباشرة، بل تستهلك أنشطة، والأنشطة المعروف اختصارا باسم ABC. الفكرة الجوهرية في هذا النظام بسيطة وعميقة

هنا يأتي نظام التكاليف على أساس الأنشطة،

رقما حقيقيا لمنشأة بعينها، ولا قاعدة عامة تنطبق على كل البلدان والسنوات. تماما. وكل مثال رقمي في هذا الفصل هو مثال توضيحي لأغراض التعليم، وليس العمليات. وفي النهاية ستتعرف على حدود النظام ومتى يكون نظام أبسط كافيا سترى كيف تستخدم نتائج ABC في التسعير، واختيار مزيج المنتجات، وتحسين وحساب معدلات النشاط، وتخصيص التكاليف على المنتجات. وبعد ذلك تحديد الأنشطة، وتجميع التكاليف في مجمعات تكلفة، واختيار مسببات التكلفة، التخصيص التقليدي تكلفة المنتجات. ثم ستتعلم خطوات نظام ABC الخمس: المدى الزمني ومستوى النشاط. ثم سترى قصة واضحة قبل وبعد، تبين كيف يشوه الثابتة والتكلفة المتغيرة والتكلفة المختلطة، ولماذا يختلف سلوك التكلفة بحسب يشرح كل ذلك بلغة بسيطة أولا، ثم بعمق تقني خطوة بخطوة. ستتعلم معنى التكلفة هذا الفصل

أو عميلا أو طلبا أو قناة توزيع. بهذه الأدوات اللغوية البسيطة سنبني الفصل كله. وموضوع التكلفة هو الشيء الذي نريد معرفة تكلفته، وقد يكون منتجا أو خدمة مسبب التكلفة، ويحسب بقسمة إجمالي تكلفة المجمع على إجمالي حجم المسبب. ساعات الفحص أو عدد الطلبات. ومعدل النشاط هو تكلفة الوحدة الواحدة من يفسر لماذا ترتفع تكلفة نشاط ما أو تنخفض، مثل عدد مرات الإعداد أو عدد متشابهة، نجمعها معا لنحسب لها معدلا واحدا. ومسبب التكلفة هو العامل الذي ومجمع التكلفة هو مجموعة التكاليف المرتبطة بنشاط واحد أو بمجموعة أنشطة المنشأة وتستهلك موارد، مثل إعداد الآلة أو فحص المنتج أو معالجة طلب عميل. كلها، مثل الإيجار والإشراف والصيانة العامة. والنشاط هو عمل أو عملية تؤديها التي لا يمكن تتبعها مباشرة إلى منتج واحد، بل تخدم عدة منتجات أو المنشأة

نفسه وأجور العامل الذي يعمل عليه مباشرة. والتكلفة غير المباشرة هي التكلفة تتبعها بسهولة وبدقة إلى منتج أو خدمة بعينها، مثل المواد الخام الداخلة في المنتج عند أول استخدام له ثم نستخدمه بثبات. التكلفة المباشرة هي التكلفة التي يمكن
قبل أن نبدأ، لنتفق على بعض المصطلحات الأساسية، وسنعرف كل مصطلح

1. لماذا يحتاج المديرون إلى معلومات التكلفة؟

تذهب إلى نشاط يضيف قيمة للعميل، أم إلى نشاط لا يضيف شيئا سوى الهدر؟ وعندما يريد خفض التكاليف، فهو يحتاج أن يعرف أين تذهب التكاليف أصلا: هل تحميل كل التكاليف المرتبطة به، لا بعد تحميل نسبة عشوائية من التكاليف العامة. أم لا. وعندما يقارن بين منتجين، فهو يحتاج أن يعرف أيهما يدر ربحا حقيقيا بعد بسعر مخفض، فهو يحتاج أن يعرف هل يغطي هذا السعر التكلفة الإضافية للطلب إنتاج هذا المنتج فعلا، لا كم يظن أنه يكلفه. وعندما يفكر في قبول طلب خاص له بعد مالي. عندما يحدد سعر بيع منتج جديد، فهو يحتاج أن يعرف كم يكلفه المدير يتخذ قرارات كل يوم، وكل قرار تقريبا

يغطيها؟ وكل سؤال من هذه الأسئلة ينهار إذا كانت أرقام التكلفة نفسها مشوهة. العملاء مربحون فعلا بعد تكاليف خدمتهم، وأيهم يستهلك خدمات كثيرة بسعر لا تبسيط العملية أو أتمتتها أو إلغاؤها؟ والسؤال الرابع هو سؤال العميل والقناة: أي والسؤال الثالث هو سؤال الكفاءة: أي الأنشطة مكلفة أكثر من قيمتها، وأين يمكن أي المنتجات نركز عليها ونوسعها، وأيها نعيد تسعيره أو نعيد تصميمه أو نوقفه؟ خسارة، وما السعر الذي يحقق الربح المستهدف؟ والسؤال الثاني هو سؤال المزيج: أسئلة عملية. السؤال الأول هو سؤال التسعير: ما أقل سعر يمكن أن نبيع به دون معلومات التكلفة الجيدة تجيب عن أربعة

خطر التكلفة المشوهة: قرارات تبدو منطقية على الورق، لكنها تدمر الربح في الواقع. الخاصة بينما الخاصة هي التي تدر الربح الحقيقي لو سعرت بشكل صحيح. هذا هو رخيصة، فيخسر على كل وجبة إضافية يبيعها، أو قد يوسع الوجبة الشعبية ويهمل فإذا اعتمد المدير على التوزيع الخشن، فقد يخفض سعر الوجبة الخاصة ظنا منه أنها وقت الطاهي الماهر، ومساحة التخزين الخاصة، ووقتا أطول في الفحص والتقديم. كبير، وستبدو الوجبة الخاصة رخيصة. لكن الواقع أن الوجبة الخاصة تستهلك كلها بنسبة عدد الوجبات، فستتحمل الوجبة الشعبية النصيب الأكبر لأن عددها طويلا ومكونات نادرة واهتماما خاصا من الطاهي. إذا وزع المدير تكاليف المطبخ وجبة شعبية سريعة التحضير تباع بكميات كبيرة، ووجبة خاصة تتطلب تحضيرا ولنضرب مثلا بسيطا من الحياة اليومية داخل أي منشأة. مدير مطعم يبيع وجبتين:

حقيقية. لذلك فإن دقة التكلفة ليست ترفا أكاديميا، بل هي مسألة بقاء تنافسي. للمنشأة الأولى المنتجات الخاسرة وحدها. وهكذا تتحول ميزة ظاهرية إلى خسارة على المنتج الرابح وحده ويقدمه بسعر أقل، فيسحب العملاء المربحين، ويترك المتبادل بين المنتجات. ومع الوقت، قد يأتي منافس يفهم تكاليفه بدقة، فيركز تدري. فهي تدعم المنتج الخاسر بأرباح المنتج الرابح، وتسمى هذه الظاهرة الدعم يظهر فورا. فالمنشأة قد تربح إجمالا، لكنها تربح من منتج وتخسر من آخر دون أن والأخطر من ذلك أن التشوه لا

المعلومة وقيمتها سيعود في نهاية الفصل عندما نتحدث عن حدود نظام ABC. خط إنتاج أو دخول سوق جديد، فإن الدقة تصبح ضرورية. وهذا التوازن بين تكلفة ومتكررا، قد يكفي تقدير تقريبي. وإذا كان القرار كبيرا واستراتيجيا، مثل إيقاف في كل شيء، بل يطلب دقة كافية للقرار الذي أمامه. فإذا كان القرار صغيرا وكل مسبب تكلفة يتطلب وقتا وأنظمة ومتابعة. والمدير الذكي لا يطلب دقة مطلقة

لكن الدقة لها ثمن. فجمع معلومات مفصلة عن كل نشاط

1.1 المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية: فرق في الجمهور والهدف

الإدارية بالملاءمة للقرار وسرعة الوصول إلى المعلومة، حتى لو كانت تقديرية جزئيا. والمحاسبة المالية تهتم بالدقة الموثقة والقابلية للتدقيق الخارجي، بينما تهتم المحاسبة واحد أو نشاط واحد، وقد تنظر إلى المستقبل من خلال الموازنات والتوقعات. خارجي واحد، بل تصمم وفق حاجة المدير، وقد تركز على منتج واحد أو عميل وعلى فترات ماضية. أما المحاسبة الإدارية فتعد تقارير للداخل، ولا تلتزم بمعيار التقارير المالية IFRS أو المبادئ الأمريكية GAAP، وتركز على المنشأة ككل المحاسبة المالية تعد تقارير للخارج، وتلتزم بمعايير مثل المعايير الدولية لإعداد بين المحاسبة الإدارية والمحاسبة المالية، لأن الخلط بينهما سبب شائع لسوء الفهم. من المفيد أن نثبت الفرق

الذي يأكل الربح. وبدون الثانية، يبقى المدير أعمى داخل منشأة رابحة إجمالا. الإدارية تقول: هذا هو مصدر الأرباح، وهذا هو مصدر الخسائر، وهذا هو النشاط ولا يتناقضان. فالمحاسبة المالية تقول: هذه أرباح المنشأة ككل. والمحاسبة المالية الخارجية معدة وفق الطرق المقبولة محاسبيا. فالنظامان يكملان بعضهما يمكن للمنشأة أن تستخدم نظام ABC داخليا لاتخاذ القرارات، بينما تظل قوائمها وهذا الفرق يفسر لماذا

1.2 ما الذي يجعل معلومة التكلفة مفيدة؟

التكاليف التي استبعدت ولماذا. والشفافية هنا ليست شكلا، بل هي شرط الثقة. بوضوح: ما أساس التوزيع المستخدم، وما حجم النشاط الذي بني عليه المعدل، وما قد تضلل أكثر مما تفيد. لذلك فإن عرض نتائج التكلفة يجب أن يبين الافتراضات لا يفهمها المدير لن يستخدمها. ومعلومة مبنية على افتراضات خفية لا يعلن عنها

فمعلومة تصل بعد فوات القرار لا قيمة لها مهما كانت دقيقة. ومعلومة معقدة الملائمة للقرار، والموثوقة بقدر كاف، والواضحة، والتي تصل في الوقت المناسب. المعلومة المفيدة ليست بالضرورة الأكثر تفصيلا، بل هي المعلومة

عندما يبنى بشكل صحيح: سلسلة واضحة من الأسباب، لا رقم واحد غامض. إلى القسمة على عدد الوحدات. وهذا التتبع هو بالضبط ما يقدمه نظام ABC من إجمالي التكلفة، إلى المجمع، إلى المعدل، إلى الكمية المخصصة للمنتج، من منتج ما هي كذا، يجب أن يستطيع أي مراجع أن يتتبع الرقم خطوة بخطوة: المعلومة الجيدة أيضا أنها قابلة للمساءلة. فعندما يقول تقرير إن تكلفة وحدة ومن خصائص

2. سلوك التكلفة: ثابتة ومتغيرة ومختلطة

طلب إضافي. وسنشرح الأنواع الثلاثة بلغة بسيطة أولا، ثم نضيف التفاصيل التقنية. لكل شيء بعد ذلك: للتسعير، ولتحليل الربح، ولإعداد الموازنات، ولتقييم قرار قبول العلاقة بين إجمالي التكلفة وحجم الإنتاج أو حجم النشاط. وهذا الفهم ضروري أن نفهم كيف تتصرف التكلفة عندما يتغير مستوى النشاط. فسلوك التكلفة يعني قبل أن نوزع التكاليف، يجب

2.1 التكلفة المتغيرة: تتحرك مع الحجم

تدفع بالقطعة، وعمولات البيع المرتبطة بالمبيعات، وتكلفة التغليف لكل وحدة. مع الحجم، لكن تكلفة الوحدة تبقى 20. وكذلك أجور العمالة المباشرة التي مواد بقيمة 2000، وإنتاج 200 وحدة يستهلك 4000. فالإجمالي يتضاعف وحدة واحدة يستهلك مواد بقيمة 20 وحدة نقدية، فإن إنتاج 100 وحدة يستهلك ضمن مدى معين. والمثال الكلاسيكي هو المواد الخام المباشرة: إذا كان إنتاج

تغيرا مباشرا مع تغير مستوى النشاط، بينما تبقى تكلفة الوحدة الواحدة ثابتة نسبيا التكلفة المتغيرة هي التكلفة التي يتغير إجماليها

المتغيرة. وهي سهلة الفهم وسهلة التخصيص، لأنها ترتبط مباشرة بعدد الوحدات. كلما شربت أكوابا أكثر، لكن سعر الكوب الواحد لا يتغير. هكذا تتصرف التكلفة منزلي بسيط: إذا كنت تشتري قهوة بسعر ثابت للكوب، فإن إجمالي ما تدفعه يزداد ولنفهم ذلك بمثال

المدى الملائم، وهو نطاق النشاط الذي تظل فيه العلاقات المفترضة صالحة. مدى معين من النشاط، وليس قانونا طبيعيا مطلقا. وهذا المدى المعين نسميه الوحدة. لذلك فإن القول إن التكلفة المتغيرة للوحدة ثابتة هو افتراض مفيد ضمن سعر الوحدة. أو قد ترتفع الأجور الإضافية عند العمل لساعات إضافية، فيرتفع سعر فقد تحصل المنشأة على خصم كمية عند شراء كميات كبيرة، فينخفض ففي الواقع، قد لا تبقى تكلفة الوحدة المتغيرة ثابتة تماما عند كل المستويات. لكن يجب الحذر من تبسيط مفرط.

2.2 التكلفة الثابتة: لا تتحرك مع الحجم في المدى القصير

وكذلك رواتب الإدارة، والتأمين، واستهلاك المباني، ورسوم الترخيص السنوية. الواحدة من الإيجار ينخفض عندما يزداد الإنتاج، لأنه يوزع على وحدات أكثر. وحدة أو 2000 وحدة في الشهر، فإن الإيجار الشهري نفسه. لكن نصيب الوحدة عكسيا مع الحجم. والمثال الكلاسيكي هو إيجار المصنع: سواء أنتج المصنع 1000 مدى معين من النشاط، رغم تغير حجم الإنتاج، بينما تتغير تكلفة الوحدة الواحدة التكلفة الثابتة هي التكلفة التي يبقى إجماليها ثابتا ضمن

ارتفعت التكلفة الثابتة للوحدة، وقد تتحول منتجات مربحة ظاهريا إلى خاسرة. هامش الربح إذا بقي السعر ثابتا. لكن العكس صحيح أيضا: إذا انخفض الإنتاج،

يسمى وفورات الحجم: كلما زاد الإنتاج، انخفضت التكلفة الثابتة للوحدة، وارتفع تنخفض كلما زاد عدد الضيوف. هكذا تتصرف التكلفة الثابتة. وهي تخلق ما استقبلت ضيفا واحدا أو عشرة ضيوف في الشهر، لكن تكلفة الإيجار لكل ضيف ولنفهم ذلك بمثال منزلي آخر: إيجار شقتك الشهري لا يتغير سواء

قد يضر بالمستقبل، بينما خفض التكاليف الملتزم بها أصعب ويتطلب إعادة هيكلة. وهذا التمييز مهم عند خفض التكاليف: فخفض التكاليف الاختيارية أسهل، لكنه إدارية سنوية يمكن تعديلها نسبيا، مثل ميزانية التدريب أو الإعلان أو البحث. شراء معدات ضخمة. أما التكاليف الثابتة الاختيارية فهي تلك التي تنتج عن قرارات قرارات طويلة الأجل يصعب التراجع عنها بسرعة، مثل الإيجار طويل الأجل أو بين نوعين من التكاليف الثابتة. التكاليف الثابتة الملتزم بها هي تلك التي تنتج عن وهنا يجب التمييز

2.3 التكلفة المختلطة: جزء ثابت وجزء متغير

تكاليف الصيانة التي تشمل عقد صيانة ثابتا زائد قطع غيار تستهلك مع الاستخدام. الذين يتقاضون راتبا أساسيا ثابتا زائد عمولة أو أجرا إضافيا مرتبطا بالإنتاج. وكذلك زائد تكلفة متغيرة بحسب الاستهلاك الفعلي. وكذلك رواتب بعض الموظفين والمثال الكلاسيكي هو فاتورة الكهرباء في مصنع: هناك رسوم اشتراك ثابتة شهرية، التي تجمع بين جزأين: جزء ثابت لا يتغير مع النشاط، وجزء متغير يتغير معه. التكلفة المختلطة هي التكلفة

للعملية. وسنشرح طريقة النقطتين باختصار لأنها الأكثر قابلية للفهم اليدوي. طرق مثل طريقة النقطتين العليا والدنيا، أو تحليل الانحدار، أو الفحص الهندسي عاملناها على أنها متغيرة تماما، أخطأنا أيضا. والحل هو فصلها إلى جزأيها، باستخدام خالصة. فإذا عاملنا تكلفة مختلطة على أنها ثابتة تماما، أخطأنا عند تغير الحجم. وإذا

ضروري لأن كثيرا من التكاليف الواقعية مختلطة، وليست ثابتة خالصة ولا متغيرة وفهم التكلفة المختلطة

الممارسة العملية، يختار المحاسب الطريقة المناسبة لحجم البيانات وأهمية القرار. ليجد أفضل خط يمثل العلاقة، وهو أدق لكنه يحتاج إلى أدوات إحصائية. وفي لأنها تعتمد على نقطتين فقط. أما تحليل الانحدار فيستخدم كل النقاط المتاحة التكلفة الكلية عند أي من النقطتين. وهي طريقة بسيطة لكنها حساسة للقيم الشاذة، في التكلفة على الفرق في النشاط، ثم حساب الجزء الثابت بطرح الجزء المتغير من نشاط في البيانات المتاحة، ثم حساب التكلفة المتغيرة للوحدة بقسمة الفرق طريقة النقطتين العليا والدنيا تعتمد على اختيار أعلى مستوى نشاط وأدنى مستوى

2.4 المدى الملائم والتكاليف المتدرجة

عدد العمال إلى 25، قد تحتاج إلى مشرف ثان، فيقفز إجمالي رواتب الإشراف. معين، ثم تثبت مجددا. ومثال ذلك راتب مشرف يشرف على 20 عاملا: فإذا زاد المتدرجة: فهي ثابتة ضمن نطاق معين، ثم تقفز إلى مستوى أعلى عند تجاوز حد مشرف جديد، فيرتفع الجزء الثابت بقفزة. وهذا النوع من التكاليف يسمى التكاليف الإنتاج طاقة المصنع الحالية، فقد تحتاج المنشأة إلى استئجار مبنى إضافي أو تعيين سلوك التكلفة صالحة. فخارج هذا المدى، قد تتغير العلاقات. فمثلا، إذا تجاوز المدى الملائم هو نطاق النشاط الذي تظل فيه افتراضات

جديد يتطلب موارد إضافية؟ وهذا السؤال يميز التحليل الجيد عن التحليل السطحي. يسأل دائما: هل القرار الذي أمامي يبقينا داخل المدى الحالي، أم يدفعنا إلى مدى ثابتة مهما توسع، سيفاجأ بقفزات غير متوقعة. والمدير الذي يفهم المدى الملائم المتدرجة مهم لقرارات التوسع. فالمدير الذي يظن أن التكلفة الثابتة ستبقى وفهم التكاليف

2.5 التكلفة ذات الصلة والتكلفة الغارقة

المستقبل فقط: ما التكاليف الإضافية، وما الإيرادات الإضافية، وما الفرق الصافي؟ أن يدفعها للاستمرار في منتج خاسر لمجرد أنها أنفقت عليه. والقرار السليم ينظر إلى أنفقت منشأة مبلغا كبيرا على تصميم منتج فشل، فإن هذا المبلغ غارق، ولا يجب وبالتالي يجب تجاهلها عند اتخاذ القرار، رغم صعوبة ذلك نفسيا. ومثال ذلك: إذا التكلفة التي حدثت في الماضي ولا يمكن استردادها، ولا تتغير بأي قرار مستقبلي، القرار، أي التكلفة المستقبلية التي تختلف بين البدائل. أما التكلفة الغارقة فهي التكاليف مهمة بنفس القدر. فالتكلفة ذات الصلة هي التكلفة التي تتغير بحسب عند اتخاذ قرار، ليست كل

مثل إيقاف منتج ظنا أن كل تكاليفه ستختفي، بينما جزء كبير منها سيبقى. النقطة عند الحديث عن حدود النظام، لأن إساءة فهمها تؤدي إلى قرارات خاطئة، التي تبقى ثابتة على مستوى المنشأة ولا تتأثر بقرار منتج واحد. وسنعود إلى هذه يساعد المدير على تمييز التكاليف التي تتغير فعلا عندما يتغير النشاط، من التكاليف وهذا المفهوم يرتبط مباشرة بنظام ABC. فنظام ABC

مثال	تكلفة الوحدة؟ كيف تتصرف	مع الحجم؟ يتصرف الإجمالي كيف	نوع التكلفة
مواد خام مباشرة	ثابتة نسبيا	يزداد مع الحجم	متغيرة
إيجار المصنع	مع زيادة الحجم تنخفض	المدى الملائم ثابت ضمن	ثابتة
فاتورة الكهرباء	جزئيا مع الحجم تنخفض	ثابت وجزء متغير جزء	مختلطة

مثال	تكلفة الوحدة؟ كيف تتصرف	مع الحجم؟ يتصرف الإجمالي كيف	نوع التكلفة
راتب مشرف إضافي	تنخفض ثم تقفز	يقفز عند حد معين ثابت ثم	متدرجة

3. لماذا يشوه التخصيص التقليدي تكلفة المنتجات؟

غير المباشرة أضعاف ما يستهلكه المنتج ألف، رغم أن حجمه الإنتاجي صغير. طلبات خاصة، وشحنا منفصلا. باختصار، المنتج باء يستهلك من موارد المصنع مهارة، ومرات إعداد كثيرة لأن دفعاته صغيرة، وفحصا دقيقا لكل دفعة، ومعالجة ولا إلى فحص معقد. أما المنتج باء فيحتاج إلى مواد أغلى قليلا، وعملا أكثر مباشر بسيط، ويمر على الآلة مرة واحدة، ولا يحتاج إلى إعداد خاص كثيرا، ومن المنتج باء 1000 وحدة فقط. المنتج ألف يحتاج إلى مواد مباشرة قليلة وعمل باء وهو منتج معقد خاص. ينتج المصنع من المنتج ألف 10000 وحدة في الشهر، تخيل مصنعا ينتج منتجين فقط: المنتج ألف وهو منتج بسيط قياسي، والمنتج لنبدأ بقصة بسيطة قبل أي معادلة.

البسيط عالي الحجم، ويكافئ المنتج المعقد منخفض الحجم، على عكس الواقع. دون أن يستهلك كثيرا من هذه الأنشطة. فالنظام التقليدي إذن يعاقب المنتج يستهلك الإعداد والفحص ومعالجة الطلبات بكثافة، بينما المنتج ألف يمر بسلاسة وتكلفة الوحدة من المنتج باء تبدو منخفضة. لكن الحقيقة أن المنتج باء هو الذي المنتج باء نصيبا صغيرا. والنتيجة أن تكلفة الوحدة من المنتج ألف تبدو مرتفعة، الواحدة قليلة. فيتحمل المنتج ألف النصيب الأكبر من التكاليف العامة، ويتحمل فإنه يستهلك ساعات عمل مباشر كثيرة إجمالا، حتى لو كانت ساعات الوحدة

بنسبة واحدة، مثلا ساعات العمل المباشر. ولأن المنتج ألف ينتج بكميات كبيرة، كل التكاليف العامة، ولنقل إنها 550000 وحدة نقدية في الشهر، ثم يوزعها الآن يأتي النظام التقليدي. يجمع المحاسب

المعقد الخاسر فعلا، دون أن تفهم لماذا تتدهور الأرباح رغم زيادة المبيعات. مع كل وحدة إضافية. وقد توقف المنتج البسيط المربح فعلا، وتوسع في المنتج وقد تخفض سعر المنتج المعقد ظنا أنه رخيص، فتبيع منه أكثر وتخسر أكثر سعر المنتج البسيط ظنا أنه مكلف، فيخسر حصته السوقية أمام منافسين أرخص، أقل من حقيقته. وعندما يحدث ذلك، تتخذ الإدارة قرارات معكوسة: فقد ترفع أننا نحمل المنتج تكلفة أكبر من تكلفته الحقيقية، والتقليل يعني أننا نحمله تكلفة والتقليل من تحميلها على المنتجات منخفضة الحجم والمعقدة. والإفراط هنا يعني في الأدب المحاسبي: الإفراط في تحميل التكلفة على المنتجات عالية الحجم، هذا التشوه له اسم

التشوه، لأن المنتجات لم تعد متشابهة بما يكفي لتوزيع التكاليف عليها بالتساوي. هو تنوع المنتجات: فكلما زاد التنوع في الأحجام والتعقيد ومتطلبات العملاء، زاد العمالة المباشرة نفسها، فأصبح الخطأ في توزيعها كبيرا وحاسما. والسبب الثالث أيضا ولا يغير القرار. أما اليوم، فقد أصبحت التكاليف العامة أحيانا أكبر من تكلفة ففي الماضي، كانت التكاليف العامة صغيرة، فكان الخطأ في توزيعها صغيرا عالم متنوع الأنشطة. والسبب الثاني هو أن التكاليف العامة أصبحت كبيرة ومتنوعة. نفترض ضمنا أن كل التكاليف تتحرك مع هذا الأساس، وهو افتراض خاطئ في الفحص ولا معالجة الطلبات. فعندما نستخدم أساسا واحدا لكل التكاليف، فإننا العمل المباشر قد تعكس استهلاك العمالة، لكنها لا تعكس استهلاك الإعداد ولا السبب الأول هو أن أساس التوزيع الواحد لا يعكس تنوع الأنشطة. فساعات

ولماذا يحدث هذا التشوه؟

تكلفة وحدة، وتكلفة المنتج وكأنها تكلفة وحدة، وهذا خلط ينتج تشوها حتميا. المستويات بنسبة واحدة على أساس الوحدات، فإننا نعامل تكلفة الدفعة وكأنها ككل، مثل الإدارة العامة، وهي لا ترتبط بمنتج بعينه. وعندما نوزع كل هذه بالعميل، مثل تكلفة زيارة عميل أو معالجة طلباته الخاصة. وبعضها يرتبط بالمنشأة على مواصفاته، وهي لا تتغير بعدد الوحدات ولا بعدد الدفعات. وبعضها يرتبط حجم الدفعة. وبعضها يرتبط بالمنتج ككل، مثل تكلفة تصميم المنتج أو الحفاظ إعداد الآلة لدفعة من 100 وحدة أو 1000 وحدة، فهي نفسها تقريبا مهما كان الواحدة، مثل استهلاك الطاقة لكل وحدة. وبعضها يرتبط بالدفعة كاملة، مثل تكلفة التقليدي يخلط بين مستويات مختلفة من التكاليف. فبعض التكاليف ترتبط بالوحدة وهناك سبب رابع أقل وضوحا: أن النظام

بين هذه المستويات صراحة، بينما النظام التقليدي يطمسها كلها في نسبة واحدة. وأما إيجار الإدارة العامة فهي تكلفة على مستوى المنشأة. ونظام ABC يميز عميل يطلب تعديلات خاصة وتوصيلا منفصلا فهي تكلفة على مستوى العميل. المنتج: تدفع مرة واحدة للموديل كله، مهما أنتج منه لاحقا. وأما تكلفة خدمة وقت الإعداد متقارب. وأما تكلفة تصميم موديل جديد فهي تكلفة على مستوى فهي تكلفة على مستوى الدفعة: سواء كانت الدفعة 10 كراس أو 50 كرسيا، فإن يستهلك خشبا إضافيا. أما تكلفة إعداد آلة النقش لدفعة من الكراسي المزخرفة تكلفة الخشب لكل كرسي هي تكلفة على مستوى الوحدة: كل كرسي إضافي ولتوضيح مستويات التكلفة، لنتأمل مصنع أثاث.

3.1 قصة قبل وبعد: نفس المصنع، رقم واحد مختلف، قرار مختلف

يساوي 50 زائد 50 أي 100. ويبدو المنتجان متقاربين في التكلفة العامة للوحدة. وحدة. فتكون التكلفة الكلية للوحدة: ألف يساوي 30 زائد 50 أي 80، وباء عامة بقيمة 50000، أي 50 للوحدة الواحدة أيضا عند قسمة 50000 على 1000 الواحدة عند قسمة 500000 على 10000 وحدة. ويتحمل المنتج باء تكاليف لكل ساعة. فيتحمل المنتج ألف تكاليف عامة بقيمة 500000، أي 50 للوحدة للمنتج باء. فالمعدل التقليدي يساوي 550000 مقسوما على 55000، أي 10 الإجمالية هي 55000 ساعة، منها 50000 ساعة للمنتج ألف و5000 ساعة باء هي 50. وأن إجمالي التكاليف العامة هو 550000. وأن ساعات العمل المباشر لنفترض أن التكلفة المباشرة للوحدة من المنتج ألف هي 30، ومن المنتج وباء، ولكن بأرقام مبسطة جدا لفهم الفكرة قبل المثال الكامل في القسم الخامس. لنعد إلى مصنع المنتجين ألف

لكل وحدة. وهذا هو جوهر التشوه، وهذه هي الكارثة التي يمنعها نظام ABC. النظام التقليدي يظهره مربحا بهامش 100، بينما الحقيقة أنه خاسر بمقدار 150 من تكلفته الحقيقية بمقدار 250 للوحدة. فإذا كان سعر بيع باء مثلا 200، فإن محملا بأكثر من تكلفته الحقيقية بمقدار 25 للوحدة، والمنتج باء كان محملا بأقل للوحدة هي 50 زائد 300 أي 350، وليس 100. فالفرق هائل: المنتج ألف كان العامة للوحدة من باء هي 300000 مقسوما على 1000 أي 300، والتكلفة الكلية 25، والتكلفة الكلية للوحدة هي 30 زائد 25 أي 55، وليس 80. وتكون التكلفة تكون التكلفة العامة للوحدة من ألف هي 250000 مقسوما على 10000 أي فقط، لأن باء يستهلك معظم الإعداد والفحص ومعالجة الطلبات. فعندئذ في الحقيقة 300000 من التكاليف العامة، بينما يستهلك المنتج ألف 250000 لكن لنفترض أن التحليل الدقيق للأنشطة كشف أن المنتج باء يستهلك

والحكم على النظام إذن يعتمد على طبيعة المنشأة، لا على تفضيل نظري مجرد. النظام التقليدي جيدا. وعندما يكون الإنتاج متنوعا والتكاليف العامة كبيرة، يفشل. مصمم لعالم أبسط. فعندما يكون الإنتاج متجانسا والتكاليف العامة صغيرة، يعمل وهي لا تضيف قيمة. والدرس الأهم هنا ليس أن النظام التقليدي شرير، بل أنه كبارا ومهمين وهم يستهلكون خدمات تفوق أرباحهم، وأنشطة كانت تبدو ضرورية دراسات ABC عن منتجات كانت تبدو رابحة وهي خاسرة، وعملاء كانوا يبدون القصة المبسطة ليست مبالغة نظرية. ففي كثير من المنشآت الحقيقية، كشفت وهذه

3.2 متى يكون التشوه كبيرا؟ علامات تحذير

ومنتجاتك المعقدة تبدو رخيصة، رغم أنك تظن أنك تضيف هامشا موحدا. التسعير تبدو غير متسقة مع السوق: فمنتجاتك البسيطة تبدو غالية مقارنة بالسوق، ذلك لأن تكاليفهم أدق، لا لأنهم أقل كفاءة. والعلامة الخامسة هي أن قرارات المنافسون الأصغر الذين يركزون على منتج واحد أمامك في السعر، فقد يكون ومعالجة الطلبات. والعلامة الرابعة هي شكاوى غير مفسرة: فمثلا، عندما يخسر الأنشطة غير المرتبطة بحجم الإنتاج مباشرة، مثل الإعداد والفحص والتصميم معقد، فإن التوزيع بنسبة واحدة سيكون مشوها حتما. والعلامة الثالثة هي كثرة كانت بعض المنتجات تنتج بالآلاف وبعضها بالعشرات، وبعضها بسيط وبعضها خطأ في توزيعها. والعلامة الثانية هي تنوع المنتجات الكبير في الحجم والتعقيد: فإذا نسبة التكاليف العامة إلى إجمالي التكلفة: فكلما زادت هذه النسبة، زاد أثر أي تدل المدير على أن نظام التكلفة الحالي قد يشوه الحقيقة. العلامة الأولى هي ارتفاع هناك علامات تحذير

المنشأة من تغيير مكلف لا حاجة له، ومن استمرار في تشوه مكلف دون علم. القرارات، فإن الاستثمار في نظام ABC يصبح مبررا. وهذا النهج التجريبي يحمي الفرق. فإذا كان الفرق صغيرا، فلا داعي لتغيير النظام. وإذا كان الفرق كبيرا ويغير دراسة تجريبية لنظام ABC على جزء من المنتجات، ومقارنة النتائج، ورؤية حجم ظهرت هذه العلامات، فإن الخطوة التالية ليست إلغاء النظام القديم فورا، بل إجراء وإذا

4. نظام ABC خطوة بخطوة

وسنشرح كل خطوة بلغة بسيطة، ثم بمثال صغير، ثم بنصائح عملية لتطبيقها. إلى الأنشطة، ثم من الأنشطة إلى المنتجات. وهذا يتم في خمس خطوات منطقية. يعمل نظام ABC فعلا؟ الفكرة العامة تتلخص في جملة واحدة: نتبع التكاليف أولا الآن نصل إلى قلب الفصل: كيف



شكل 1: خطوات نظام ABC

4.1 الخطوة الأولى: تحديد الأنشطة

تستهلك مبالغ كبيرة، أو التي تختلف كثيرا بين المنتجات، أو التي يمكن تحسينها. بها موظف، بل تحديد الأنشطة ذات التكلفة الجوهرية والقرارية: أي الأنشطة التي المواد حتى تسليم المنتج للعميل. والهدف ليس سرد كل حركة صغيرة يقوم العاملين، وملاحظة العمليات، ومراجعة الحسابات، وتحليل سير العمل من استلام الرئيسية التي تستهلك التكاليف العامة. وهذا يتم عادة من خلال مقابلات مع عرفناه، هو عمل تؤديه المنشأة ويستهلك موارد. والخطوة الأولى هي سرد الأنشطة النشاط، كما

تختلف بحسب طبيعة المنشأة، لكن المبدأ واحد: ما العمل الذي يستهلك الموارد؟ مريض، وإجراء فحص مخبري، وإجراء عملية، ومتابعة ما بعد العلاج. فالأنشطة تقرير، وزيارة ميدانية، ومتابعة تحصيل. وفي مستشفى، قد تكون الأنشطة: استقبال الأنشطة مختلفة: فتح حساب عميل، ومعالجة معاملة، والرد على استفسار، وإعداد وتصميم المنتجات، وصيانة الآلات، والإشراف. وفي شركة خدمات، قد تكون وتشغيل الآلات، وفحص الجودة، والتغليف، والشحن، ومعالجة الطلبات، ومن الأنشطة الشائعة في مصنع: شراء المواد، واستلامها وفحصها، وإعداد الآلات،

نشاط لاحقا إذا تبين أنه مهم، أو دمج نشاطين إذا تبين أنهما يتحركان معا دائما. الأنشطة الصغيرة المتشابهة، وفصل الأنشطة الكبيرة المختلفة. ويمكن دائما تفصيل هي البدء بعدد معقول، مثلا بين 10 و30 نشاطا في منشأة متوسطة، ثم دمج حددت نشاطين أو ثلاثة فقط، عدت إلى مشكلة النظام التقليدي. والقاعدة العملية مئات الأنشطة الدقيقة، أصبح النظام معقدا ومكلفا ولا يستطيع أحد صيانته. وإذا الشائعة في هذه الخطوة الإفراط في التفصيل أو الإفراط في التجميع. فإذا حددت ومن الأخطاء

عدد الوحدات. وهذا التمييز هو ما يجعل نظام ABC أدق من النظام التقليدي. الوحدات. ومسبب نشاط التصميم هو عدد المنتجات أو عدد التصاميم، وليس تكلفة الوحدة. فمثلا، مسبب نشاط الإعداد هو عدد مرات الإعداد، وليس عدد مسبب التكلفة المناسب لكل نشاط، لأن مسبب تكلفة الدفعة يختلف عن مسبب مستوى العميل، وأنشطة على مستوى المنشأة. وهذا التصنيف يساعد في اختيار الوحدة، وأنشطة على مستوى الدفعة، وأنشطة على مستوى المنتج، وأنشطة على تصنيف مفيد للأنشطة بحسب مستواها، وقد مررنا به سابقا: أنشطة على مستوى وهناك

4.2 الخطوة الثانية: بناء مجمعات التكلفة

نقسمه بين أنشطة الصيانة المختلفة بحسب الوقت أو الجهد المبذول في كل نشاط. يتطلب تحليلا للحسابات: فبدلا من النظر إلى الحساب الإجمالي مثل أجور الصيانة، وحصته من الإيجار والإشراف إذا كان من الممكن تتبعها بشكل معقول. وهذا التي يستهلكها النشاط: أجور العاملين فيه، واستهلاك أجهزته، ومواده، وطاقته، بكل نشاط في مجمع تكلفة واحد. ومجمع التكلفة هو ببساطة مجموع كل الموارد بعد تحديد الأنشطة، نجمع التكاليف المرتبطة

فقد نفصلهما في مجمعين منفصلين، لأن مسبب التكلفة لكل منهما قد يختلف. هناك نشاطان للفحص يختلفان كثيرا، مثل فحص أولي بسيط وفحص نهائي دقيق، الرقم هو ما سنوزعه لاحقا على المنتجات بحسب استهلاكها للفحص. وإذا كان فإن مجمع تكلفة نشاط الفحص يساوي مجموع هذه البنود، أي 240000. وهذا ومواد فحص بقيمة 20000، وحصة من الكهرباء والإيجار بقيمة 10000. برواتب إجمالية 180000 في السنة، وأجهزة فحص باستهلاك سنوي 30000، ولنضرب مثلا: لنفترض أن قسم الفحص يضم ثلاثة فاحصين

الأجل مثل قبول طلب إضافي، فإننا نركز على التكاليف التي تتغير بالقرار فقط. أن يغطي كل التكاليف، فإننا نحتاج إلى توزيع أوسع. وإذا كان الهدف قرارا قصير وهذا القرار يعتمد على هدف التحليل: فإذا كان الهدف تسعيرا طويل الأجل يجب المنشأة ولا نوزعها على المنتجات، بل نغطيها من هامش المساهمة الإجمالي. هذه الحالة، إما أن نوزعها بأساس معقول مثل المساحة، أو نتركها على مستوى وبعضها، مثل إيجار المبنى كله، يصعب تتبعه إلى نشاط واحد دون افتراضات. وفي تتبعها. فبعض التكاليف، مثل أجور فريق الإعداد، تتبع مباشرة إلى نشاط الإعداد. هنا التمييز بين التكاليف التي يمكن تتبعها إلى نشاط بسهولة، والتكاليف التي يصعب

ومن المهم

4.3 الخطوة الثالثة: اختيار مسببات التكلفة

معقولة، وأن يختلف بين المنتجات بما يعكس اختلاف استهلاكها للنشاط. زيادة المسبب تؤدي فعلا إلى زيادة التكلفة، وأن يكون قابلا للقياس بسهولة وبتكلفة الجيد يجب أن تتوفر فيه ثلاث صفات: أن يكون مرتبطا سببيا بالنشاط، أي أن هو أهم قرار في نظام ABC، لأن مسببا خاطئا يعيد إنتاج التشوه نفسه. والمسبب مسبب التكلفة هو العامل الذي يفسر تغير تكلفة النشاط. واختيار المسبب الصحيح

من الموارد، وهو افتراض قد لا يصح إذا اختلفت المعاملات كثيرا في تعقيدها. ومسببات المعاملات أسهل، لكنها تفترض أن كل معاملة تستهلك نفس القدر المدة أدق عادة لأنها تعكس اختلاف الوقت المستغرق، لكنها أصعب في القياس. مثل عدد المرات، وبعضها يعتمد على المدة، مثل عدد الساعات. ومسببات مسببه عدد أوامر الشراء. ويلاحظ أن بعض المسببات تعتمد على المعاملات، التصميم مسببه عدد التصاميم الجديدة أو عدد ساعات التصميم. ونشاط الشراء وزنها أو مسافتها. ونشاط تشغيل الآلات مسببه عدد ساعات تشغيل الآلة. ونشاط معالجة الطلبات مسببه عدد الطلبات. ونشاط الشحن مسببه عدد الشحنات أو ونشاط فحص الجودة مسببه عدد مرات الفحص أو عدد ساعات الفحص. ونشاط الشائعة: نشاط إعداد الآلات مسببه عدد مرات الإعداد أو عدد ساعات الإعداد. ومن الأمثلة

ومعقد. وهذا الحكم المهني هو ما يميز نظام ABC الجيد عن نظام آلي أعمى. مسبب مرجح يأخذ التعقيد في الحسبان، أو إلى فصل النشاط إلى نشاطين: بسيط الوقت المستغرق، اختار مسبب مدة. وإذا كان الجواب هو التعقيد، فقد يحتاج إلى فإذا كان الجواب هو عدد المرات، اختار مسبب معاملات. وإذا كان الجواب هو

ولاختيار المسبب، يسأل المحاسب: ما الذي يجعل هذا النشاط يكلف أكثر؟

4.4 الخطوة الرابعة: حساب معدلات النشاط

180000 مقسوما على 3000، أي 60 لكل ساعة فحص. وهكذا لكل نشاط. وعدد ساعات الفحص الإجمالي 3000 ساعة، فإن معدل الفحص يساوي على 600، أي 200 لكل مرة إعداد. وإذا كان مجمع الفحص 180000، مرات الإعداد الإجمالي 600 مرة، فإن معدل الإعداد يساوي 120000 مقسوما على إجمالي عدد وحدات المسبب. فإذا كان مجمع الإعداد 120000، وعدد المسبب. والمعادلة بسيطة: معدل النشاط يساوي إجمالي تكلفة النشاط مقسوما نحسب معدل النشاط لكل مجمع بقسمة إجمالي تكلفة المجمع على إجمالي حجم بعد بناء المجمعات واختيار المسببات،

إجمالي حجم المسبب الفعلي للتبسيط، مع الإشارة إلى هذه النقطة عند الحاجة. الإفصاح عن الأساس المستخدم. وفي الأمثلة التعليمية في هذا الفصل، سنستخدم يتعلق بالطاقة الفائضة. والاختيار بينهما يعتمد على الهدف، لكن الشفافية تقتضي ويظهرها كبند مستقل للإدارة، حتى لا تعاقب المنتجات على قرار إداري أي الطاقة المتاحة في ظروف العمل العادية، فيفصل تكلفة الطاقة غير المستخدمة المستخدمة أيضا، فيرتفع المعدل. أما حساب المعدل على أساس الطاقة العملية، حساب المعدل على أساس الاستخدام الفعلي سيحمل المنتجات تكلفة الطاقة غير أساس الطاقة العملية المتاحة؟ فإذا استخدم المصنع 80 بالمئة فقط من طاقته، فإن تظهر نقطة مهمة: هل نحسب المعدل على أساس الطاقة الفعلية المستخدمة، أم على وهنا

4.5 الخطوة الخامسة: تخصيص التكاليف على المنتجات

مضروبا في كمية المسبب المستهلكة من المنتج. ثم نجمع عبر كل الأنشطة. والمعادلة لكل منتج هي: التكلفة المخصصة من نشاط ما تساوي معدل النشاط وبعد ذلك نضيف التكلفة المباشرة للوحدة للحصول على التكلفة الكلية للوحدة. ثم قسمة هذا الإجمالي على عدد الوحدات للحصول على التكلفة العامة للوحدة. منتج، ثم جمع النتائج للحصول على إجمالي التكاليف العامة المخصصة للمنتج، الخطوة الأخيرة هي ضرب معدل كل نشاط في كمية المسبب التي استهلكها كل

كلها: معدلات بسيطة، وضرب وجمع، لكنها مبنية على فهم حقيقي للأنشطة. المباشرة، ولنقل 40، فتكون التكلفة الكلية 70 للوحدة. وهذه هي آلية نظام ABC للوحدة تساوي 60000 مقسوما على 2000، أي 30 للوحدة. ثم نضيف التكلفة 10000، أي 60000. فإذا كان عدد وحداته 2000 وحدة، فإن التكلفة العامة فإن إجمالي التكاليف العامة المخصصة له يساوي 20000 زائد 30000 زائد 60 للساعة، أي 30000، واستهلك 200 طلب بمعدل 50 للطلب، أي 10000. إعداد بمعدل 200 لكل مرة، أي 20000، واستهلك 500 ساعة فحص بمعدل ولنضرب مثلا مصغرا: لنفترض أن منتجا ما استهلك 100 مرة

بخطوة، دون قفزات، حتى يستطيع القارئ إعادة الحساب بنفسه والتحقق منه. لذلك فإن المثال الكامل في القسم التالي سيعرض كل الحسابات خطوة في المسببات والمعدلات، وأن يرى كيف تتغير النتائج إذا تغيرت الافتراضات. لكن الأرقام وحدها لا تكفي: فالمدير يحتاج أن يفهم ما تعنيه الأرقام، وأن يثق وبهذه الخطوات الخمس، يتحول نظام ABC من فكرة مجردة إلى أداة عملية.

5. مثال عملي 1: حالة ABC كاملة لمنتجين

وجميع الأرقام هنا توضيحية لأغراض التعليم، وليست أرقاما حقيقية لمنشأة بعينها. بخطوة، دون اختصار أي حساب، حتى يستطيع القارئ التحقق من كل رقم.

هذا هو المثال المركزي في الفصل. سنعرضه كاملا، خطوة

5.1 وصف الحالة

التكاليف العامة في الفترة هو 570000، موزعة على أربعة أنشطة سنفصلها الآن. تتبعها مباشرة إلى الوحدة، هي 45 للمنتج القياسي، و80 للمنتج الخاص. وإجمالي المباشرة للوحدة الواحدة، وهي تكلفة المواد المباشرة والأجور المباشرة التي يمكن خاصة يطلبها عملاء محددون، وينتج منه 1000 وحدة فقط في الفترة. والتكلفة وحدة في الفترة. والمنتج الثاني هو المنتج الخاص، وهو منتج معقد بمواصفات الأول هو المنتج القياسي، وهو منتج بسيط يباع بكميات كبيرة، وينتج منه 10000 تنتج شركة النور الصناعية منتجين فقط. المنتج

وشحنات منفصلة كثيرة. فالمنتج الخاص صغير الحجم، لكنه شره للأنشطة. خاص للآلة، وفحص دقيق طويل، وطلبات كثيرة صغيرة من عملاء متعددين، المنتج الخاص فينتج في دفعات صغيرة كثيرة العدد، وكل دفعة تحتاج إلى إعداد من عملاء يطلبون كميات كبيرة في طلبات قليلة، ويشحن في شحنات كبيرة. أما ينتج في دفعات كبيرة قليلة العدد، ويحتاج إلى فحص روتيني بسيط، ويطلب لماذا يختلف المنتجان في استهلاك الأنشطة؟ لأن المنتج القياسي

ولكل نشاط مجمع تكلفة ومسبب تكلفة وحجم مسبب كما في الجدول التالي. والنشاط الرابع هو الشحن والتوصيل، وهو تجهيز الشحنات ونقلها إلى العملاء. هو معالجة الطلبات، وهو استلام طلب العميل وإدخاله ومتابعته وتنسيق تسليمه. المنتجات أثناء الإنتاج وبعده للتأكد من مطابقتها للمواصفات. والنشاط الثالث ومعايرتها قبل بدء دفعة إنتاج جديدة. والنشاط الثاني هو فحص الجودة، وهو فحص للتكاليف العامة. النشاط الأول هو إعداد الآلات، وهو تجهيز الآلة وتغيير قوالبها وقد حددت الشركة أربعة أنشطة رئيسية

5.2 مجمعات التكلفة والمسببات والمعدلات

النشاط	مجمع التكلفة	مسبب التكلفة	حجم المسبب إجمالي	معدل النشاط
إعداد الآلات	240000	مرات الإعداد عدد	400 مرة	600 لكل مرة
فحص الجودة	180000	الفحص عدد ساعات	3000 ساعة	60 لكل ساعة
معالجة الطلبات	90000	عدد الطلبات	900 طلب	لكل طلب 100
والتوصيل الشحن	60000	عدد الشحنات	600 شحنة	لكل شحنة 100
الإجمالي	570000	لا ينطبق	لا ينطبق	لا ينطبق

60000، أي 570000، وهو إجمالي التكاليف العامة المعلن. فالأرقام متسقة. شحنة. ومجموع المجمعات يساوي 240000 زائد 180000 زائد 90000 زائد لكل طلب. ومعدل الشحن يساوي 60000 مقسوما على 600، أي 100 لكل فحص. ومعدل معالجة الطلبات يساوي 90000 مقسوما على 900، أي 100 إعداد. ومعدل الفحص يساوي 180000 مقسوما على 3000، أي 60 لكل ساعة معدل. معدل الإعداد يساوي 240000 مقسوما على 400، أي 600 لكل مرة ولنتحقق من حساب كل

أن حجمه عشرة أضعاف أقل من القياسي، يستهلك من المسببات أضعافا كثيرة. من كل مسبب. والجدول التالي يبين ذلك. لاحظ كيف أن المنتج الخاص، رغم والآن نحتاج إلى معرفة كم استهلك كل منتج

مسبب التكلفة	المنتج القياسي	المنتج الخاص	الإجمالي
عدد مرات الإعداد	100 مرة	300 مرة	400 مرة
ساعات الفحص عدد	1000 ساعة	2000 ساعة	3000 ساعة
عدد الطلبات	100 طلب	800 طلب	900 طلب
عدد الشحنات	200 شحنة	400 شحنة	600 شحنة
الوحدات المنتجة عدد	10000 وحدة	1000 وحدة	11000 وحدة

5.3 تخصيص التكاليف بنظام ABC

الآن نضرب معدل كل نشاط في كمية المسبب التي استهلكها كل منتج.

للوحدة، وهي 45، فنحصل على التكلفة الكلية للوحدة بنظام ABC، وهي 60. 10000، نحصل على تكلفة عامة للوحدة تساوي 15. ثم نضيف التكلفة المباشرة 150000. وبقسمة هذا الإجمالي على عدد الوحدات، أي 150000 مقسوما على للمنتج القياسي يساوي 60000 زائد 60000 زائد 10000 زائد 20000، أي 200 مضروبا في 100، أي 20000. فيكون إجمالي التكاليف العامة المخصصة الطلبات تساوي 100 مضروبا في 100، أي 10000. وتكلفة الشحن تساوي وتكلفة الفحص تساوي 1000 مضروبا في 60، أي 60000. وتكلفة معالجة للمنتج القياسي: تكلفة الإعداد تساوي 100 مضروبا في 600، أي 60000.

للوحدة، وهي 80، فنحصل على التكلفة الكلية للوحدة بنظام ABC، وهي 500. 1000، نحصل على تكلفة عامة للوحدة تساوي 420. ثم نضيف التكلفة المباشرة 420000. وبقسمة هذا الإجمالي على عدد الوحدات، أي 420000 مقسوما على للمنتج الخاص يساوي 180000 زائد 120000 زائد 80000 زائد 40000، أي

400 مضروبا في 100، أي 40000. فيكون إجمالي التكاليف العامة المخصصة الطلبات تساوي 800 مضروبا في 100، أي 80000. وتكلفة الشحن تساوي وتكلفة الفحص تساوي 2000 مضروبا في 60، أي 120000. وتكلفة معالجة للمنتج الخاص: تكلفة الإعداد تساوي 300 مضروبا في 600، أي 180000.

شيء. وهذا التحقق البسيط يجب أن يجري دائما في أي تطبيق لنظام ABC. يساوي 570000، وهو إجمالي التكاليف العامة. فلم يضع شيء ولم يتضاعف ولنتحقق من أن التخصيص كامل: 150000 زائد 420000

5.4 نفس المنتجين بالتخصيص التقليدي

المباشر، أي 570000 مقسوما على 25000، أي 22.8 لكل ساعة عمل مباشر. التقليدي يساوي إجمالي التكاليف العامة مقسوما على إجمالي ساعات العمل ساعة، منها 20000 ساعة للمنتج القياسي، و5000 ساعة للمنتج الخاص. فالمعدل ساعات العمل المباشر. ولنفترض أن إجمالي ساعات العمل المباشر هو 25000 الآن لنحسب نفس المنتجين بالطريقة التقليدية، باستخدام أساس توزيع واحد هو

وبإضافة التكلفة المباشرة 45، تكون التكلفة الكلية للوحدة بالطريقة التقليدية 90.6. هذا المبلغ على 10000 وحدة، نحصل على تكلفة عامة للوحدة تساوي 45.6. العامة المخصصة تساوي 20000 مضروبا في 22.8، أي 456000. وبقسمة للمنتج القياسي: التكاليف

وبإضافة التكلفة المباشرة 80، تكون التكلفة الكلية للوحدة بالطريقة التقليدية 194. هذا المبلغ على 1000 وحدة، نحصل على تكلفة عامة للوحدة تساوي 114. العامة المخصصة تساوي 5000 مضروبا في 22.8، أي 114000. وبقسمة للمنتج الخاص: التكاليف

لا يتغير، لكن نصيب كل منتج يتغير، وبالتالي تتغير قرارات التسعير والمزيج. لكنهما توزعانه توزيعا مختلفا تماما بين المنتجين. وهذا هو جوهر القضية: فالإجمالي يساوي 570000، وهو الإجمالي نفسه. فالطريقتان توزعان نفس المبلغ الإجمالي، ولنتحقق أيضا: 456000 زائد 114000

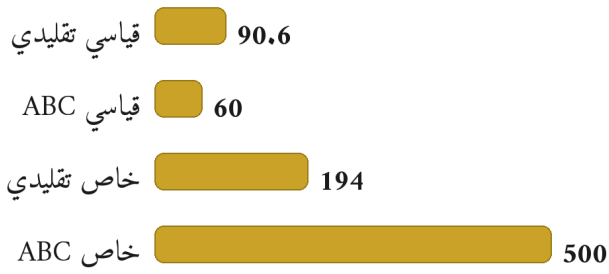
5.5 جدول المقارنة: من كان محملا أكثر ومن كان محملا أقل؟

المنتج الخاص	المنتج القياسي	البيان
80	45	التكلفة المباشرة للوحدة
114	45.6	العامة للوحدة: تقليدي التكلفة
194	90.6	الكلية للوحدة: تقليدي التكلفة
420	15	التكلفة العامة للوحدة: ABC
500	60	التكلفة الكلية للوحدة: ABC
نقص تقليدي 306	زيادة تقليدية 30.6	في التكلفة الكلية للوحدة الفرق
محمل بأقل من حقيقته	محمل بأكثر من حقيقته	الحكم

هي 30.6 مضروبا في 10000، أي 306000 زيادة وهمية حملها المنتج القياسي. بنسبة 51 بالمئة فوق تكلفته بنظام ABC. وعلى مستوى الإجمالي، فإن الزيادة 60 فقط. فالفرق هو 30.6 للوحدة زيادة، أي أن النظام التقليدي بالغ في تكلفته بالطريقة التقليدية بتكلفة 90.6 للوحدة، بينما تكلفته الحقيقية بنظام ABC هي ولنقرأ هذا الجدول بعناية. المنتج القياسي كان محملا

لأن المبلغ الإجمالي نفسه أعيد توزيعه. وهذا التوازن يؤكد صحة الحسابات. أن الزيادة الوهمية للقياسي تساوي تماما النقص الوهمي للخاص، أي 306000، الإجمالي، فإن النقص هو 306 مضروبا في 1000، أي 306000 نقصا. ويلاحظ نقصا، أي أن النظام التقليدي قلل من تكلفته بمقدار كبير جدا. وعلى مستوى 194 للوحدة، بينما تكلفته الحقيقية بنظام ABC هي 500. فالفرق هو 306 للوحدة أما المنتج الخاص فكان محملا بالطريقة التقليدية بتكلفة

تكلفة الوحدة: تقليدي مقابل ABC



شكل 2: تكلفة الوحدة: تقليدي مقابل ABC

5.6 ماذا يعني هذا الفرق للربح؟

ويبدو المنتج الخاص أكثر ربحية للوحدة بكثير، فيغري الإدارة بالتوسع فيه. فيكون الربح الإجمالي الظاهر يساوي 94000 زائد 106000، أي 200000. 194، أي 106، أي ربح إجمالي يساوي 106 مضروبا في 1000، أي 106000. 10000، أي 94000. ويبدو هامش ربح الوحدة من الخاص يساوي 300 ناقص يساوي 100 ناقص 90.6، أي 9.4، أي ربح إجمالي يساوي 9.4 مضروبا في الأسعار توضيحية أيضا. بالطريقة التقليدية، يبدو هامش ربح الوحدة من القياسي أن سعر بيع المنتج القياسي هو 100، وسعر بيع المنتج الخاص هو 300. وهذه لنفترض

على كل وحدة يبيعها، بينما كان يبدو في النظام التقليدي مصدرا رئيسيا للربح. انقلب تماما: فالمنتج القياسي هو مصدر الربح الحقيقي، والمنتج الخاص خاسر كما هو متوقع، لأن الإيرادات والتكاليف الإجمالية لم تتغير. لكن توزيع الربح يساوي 400000 ناقص 200000، أي 200000 أيضا. فالإجمالي نفسه لم يتغير، 200 مضروبا في 1000، أي 200000 خسارة. فيكون الربح الإجمالي الحقيقي الخاص يساوي 300 ناقص 500، أي سالب 200، أي خسارة إجمالية تساوي إجمالي يساوي 40 مضروبا في 10000، أي 400000. وهامش ربح الوحدة من فإن هامش ربح الوحدة من القياسي يساوي 100 ناقص 60، أي 40، أي ربح أما بنظام ABC،

حل. وكل هذه الخيارات أفضل من الاستمرار في بيع منتج خاسر ظنا أنه مربح. مجمعة لتقليل عدد مرات الإعداد والطلبات، أو يوقف المنتج إذا لم يكن هناك ليقلل استهلاكه للأنشطة، أو يتفاوض مع عملائه على طلبات أكبر وشحنات سيرى الحقيقة: إما أن يرفع سعر المنتج الخاص بشكل جذري، أو يعيد تصميمه باع أكثر من المنتج الخاص، خسر أكثر. والمدير الذي يعتمد على نظام ABC يعتمد على النظام التقليدي سيتوسع في المنتج الخاسر ويهمل المنتج الرابح، وكلما وهذا الانقلاب هو الدرس الأهم في الفصل. فالمدير الذي

من أرباح أخرى أو لتحويله إلى الربحية، لا أن يكون قرارا مبنيا على وهم أنه مربح. به يجب أن يكون واعيا بتكلفته الحقيقية، وأن يكون مدعوما بخطة لتغطية خسارته على سمعة تقنية، أو دخول سوق واعدة. لكن نظام ABC يقول إن قرار الاحتفاظ للاحتفاظ به، مثل جذب عملاء يشترون أيضا المنتج القياسي، أو الحفاظ لا يقول إن المنتج الخاص يجب إيقافه فورا. فقد تكون هناك أسباب استراتيجية ومن المهم أن نلاحظ أن نظام ABC

6. استخدام نتائج ABC في التسعير

كان أعلى من اللازم فيفقد السوق، أو أقل من اللازم فيخسر على كل وحدة. السوق. وإذا كانت التكلفة المحسوبة خاطئة، فإن السعر سيكون خاطئا أيضا، سواء يغطي التكلفة الكلية على المدى الطويل، ويحقق هامشا معقولا، ويظل منافسا في التسعير هو أول وأهم استخدام لنتائج ABC. فالسعر الجيد يجب أن

تكلفة دقيقة، لأن خطأ في التكلفة ينتقل مباشرة إلى السعر أو إلى هدف التكلفة. المستهدفة هي 80، ويجب أن تعمل المنشأة لبلوغها. وكلا الطريقتين تعتمد على لبلوغ تلك التكلفة. فإذا كان سعر السوق 100 والربح المطلوب 20، فإن التكلفة التكلفة المستهدفة بطرح الربح المطلوب من السعر، ثم يعاد تصميم المنتج أو العملية التسعير على أساس السعر المستهدف، حيث يحدد السوق السعر أولا، ثم تحسب 50 بالمئة على التكلفة، فإن السعر يساوي 60 زائد 30، أي 90. والثانية هي يضاف إليها نسبة ربح مستهدفة. فإذا كانت تكلفة الوحدة 60 والهامش المستهدف الأولى هي التسعير على أساس التكلفة زائد هامش، حيث تحسب التكلفة ثم وهناك طريقتان رئيسيتان للتسعير المرتبط بالتكلفة.

بتكلفة أقل، أو إلى قبول أن هذا المنتج منتج فاخر يجب أن يباع بسعر فاخر. إلى إعادة التفاوض مع العملاء، أو إلى تقديم نسخة مبسطة من المنتج الخاص يتجاوز 500 ليحقق ربحا، وأن سعر 300 الحالي غير كاف أبدا. وهذا قد يدفعها وحدة. أما إذا استخدمت الشركة تكلفة ABC، فإنها ستعرف أن السعر يجب أن فيبدو معقولا. لكن التكلفة الحقيقية 500، فالسعر 291 يحقق خسارة 209 لكل التكلفة التقليدية 194، فإن السعر سيكون 291، وهو قريب من سعر السوق 300، إلى سعر مضلل للمنتج الخاص. فإذا أرادت الشركة هامشا بنسبة 50 بالمئة على وفي مثال شركة النور، فإن التسعير على أساس التكلفة التقليدية كان سيؤدي

وهذا ليس تمييزا ظالما، بل هو تسعير يعكس التكلفة الحقيقية لخدمة كل عميل. الطلبات الكبيرة، أو تشترط حدا أدنى للطلب، أو تقدم خدمة مميزة بسعر مميز. فعندئذ يمكن للشركة أن تفرض رسوما على الطلبات الصغيرة، أو تمنح خصما على عميل يطلب كميات كبيرة منتظمة، حتى لو اشترى نفس المنتج وبنفس السعر. أن عميلا يطلب كميات صغيرة متكررة وشحنات خاصة يكلف أكثر بكثير من للتسعير أيضا التسعير التفاضلي بحسب العميل أو القناة. فنظام ABC قد يكشف ومن الاستخدامات الدقيقة

6.1 التسعير وقرار قبول الطلبات الخاصة

على حساب هذه التكاليف الإضافية بدقة، لأنه يبين تكلفة كل نشاط إضافي. يكون السعر المخفض خاسرا حتى لو تجاوز التكلفة المباشرة. ونظام ABC يساعد أما إذا كان الطلب يتطلب إعدادات كثيرة وفحصا طويلا وخدمة خاصة، فقد فقد يكون قبوله مربحا حتى بسعر مخفض، لأنه يساهم في تغطية التكاليف الثابتة. يستخدم طاقة فائضة موجودة ولا يسبب إعدادا جديدا ولا تكاليف ثابتة جديدة، مثل الإعداد الإضافي والفحص الإضافي والشحن الإضافي. فإذا كان الطلب هنا تشمل المواد المباشرة والعمالة المباشرة الإضافية، زائد الأنشطة الإضافية هل يغطي هذا السعر التكاليف الإضافية التي سيسببها الطلب؟ والتكاليف الإضافية عميل ويطلب كمية إضافية بسعر أقل من السعر العادي، يجب أن يسأل المدير: اليومية المرتبطة بالتسعير قرار قبول طلب خاص بسعر مخفض. فعندما يأتي ومن القرارات

6.2 أخطاء التسعير الشائعة عندما تكون التكلفة مشوهة

شائع ومكلف في منشآت كثيرة تعتمد على أسعار تاريخية لم تعد تعكس الواقع. ويمنع أن يبقى سعر قديم ساريا سنوات بعد أن تغيرت تكلفته تماما، وهو خطأ

وما القيمة التي يدركها العميل. فهذا التوثيق يجعل مراجعة السعر لاحقا سهلة، كل سعر: ما التكلفة التي بني عليها، وما الهامش المستهدف، وما سعر المنافسين، عند كل تغير جوهري في مواصفاتها أو في طريقة إنتاجها، وأن توثق أساس مرة واحدة على الأقل كل سنة، وأن تراجع أسعار المنتجات المعقدة والخاصة ومن الممارسات الجيدة في هذا الصدد أن تراجع الإدارة أسعار منتجاتها الرئيسية يؤخذ مرة واحدة وينسى، بل هو قرار حي يجب أن يراجع كلما تغيرت المعلومات. دورية للأسعار عندما تتغير الأنشطة أو التكاليف أو السوق. فالسعر ليس قرارا الأخطاء لا يتطلب عبقرية، بل يتطلب تكلفة دقيقة، وسعرا مبنيا عليها، ومراجعة إما برسوم خدمة، أو بحد أدنى للطلب، أو بباقة خدمة مختلفة. وتجنب هذه كثيرا في تكلفة خدمتهما، فيجب أن يعكس السعر أو شروط البيع هذا الاختلاف، خدمة العميل في السعر، فعميلان يشتريان نفس المنتج بنفس السعر قد يختلفان قد يزيد الكمية بما يعوض الخصم ويزيد الربح. والخطأ الرابع هو إهمال تكلفة منتجا هامشيا إلى منتج خاسر، بينما خصم صغير على منتج بسيط عالي الحجم هو الخصم العشوائي: فمنح خصم كبير على منتج معقد منخفض الحجم قد يحول القدر، لأن الخطأ في الأساس ينتقل إلى السعر مضروبا في الهامش. والخطأ الثالث المنتجات دون تمييز، فهامش موحد على تكلفة مشوهة يعطي أسعارا مشوهة بنفس الحقيقية تأكل هذا الربح وتتجاوزه. والخطأ الثاني هو توحيد الهامش على كل السعر التكلفة المباشرة فقط، ويظن المدير أن الباقي ربح، بينما التكاليف العامة التسعير دون تغطية التكلفة الكلية على المدى الطويل، وهو ما يحدث عندما يغطي أخطاء التسعير التي يسببها التشوه بأسمائها، حتى يتجنبها المدير. الخطأ الأول هو ومن المفيد أن نسمي

7. مثال عملي 2: قرار تسعير ومزيج منتجات تغير بنتائج ABC

الثاني يبين كيف يغير نظام ABC قرارا حقيقيا. وجميع أرقامه توضيحية أيضا. هذا المثال

7.1 الوضع قبل ABC

معظم ميزانية التسويق له، والتفكير في تقليل إنتاج الأساسي، لأنه يبدو هامشيا. وبناء على هذه الأرقام، قررت الإدارة التركيز على المنتج الفاخر، وتخصيص يساوي 120 مضروبا في 2000، أي 240000. فيكون الربح الإجمالي 400000. فكان ربح الأساسي يساوي 20 مضروبا في 8000، أي 160000. وربح الفاخر وكانت الشركة تبيع 8000 وحدة من الأساسي و2000 وحدة من الفاخر. أي هامش ربح 20 للوحدة، ومن الفاخر 280، أي هامش ربح 120 للوحدة. فاخر يباع بسعر 400. وبالتكلفة التقليدية، كانت تكلفة الوحدة من الأساسي 100، شركة الأمل للأدوات المنزلية، تنتج منتجين: منتج أساسي يباع بسعر 120، ومنتج لنفترض أن شركة ثانية، وهي

7.2 ما كشفه ABC

القرار، سنركز على المقارنة التالية التي تبين كيف يتغير الربح عند تغيير المزيج. الربح الأكبر، والفاخر كان خاسرا، بينما أظهر النظام التقليدي العكس. ولتوضيح لم يتغير، بل تغير توزيع الربح بين المنتجين فقط. فالأساسي كان في الحقيقة مصدر الذي أظهره النظام التقليدي، كما هو متوقع، لأن إجمالي التكاليف والإيرادات الحقيقي يساوي 460000 ناقص 60000، أي 400000، وهو نفس الإجمالي الفاخر تساوي 30 مضروبا في 2000، أي 60000 خسارة. فيكون الربح الإجمالي الكميات: ربح الأساسي يساوي 57.5 مضروبا في 8000، أي 460000. وخسارة بمقدار 30 للوحدة، وليس رابحا بمقدار 120. فلنحسب الربح الحقيقي بنفس 20. وكانت التكلفة الحقيقية للوحدة من الفاخر 430، وليس 280، أي أنه خاسر

للوحدة من الأساسي 62.5، وليس 100، أي أن هامشه الحقيقي 57.5 وليس عالية، بينما المنتج الأساسي يمر بعمليات قياسية بسيطة. فكانت التكلفة الحقيقية المنتج الفاخر يستهلك أنشطة تصميم وفحص وتغليف خاص وخدمة عملاء بكثافة عندما طبقت الشركة نظام ABC، اكتشفت أن

7.3 القرار الجديد والمزيج الجديد

مربح فعلا، مع إبقاء المنتج الفاخر لعملاء يقدرون قيمته ويدفعون سعره الجديد. هامش ربح 90 للوحدة. والقرار الثاني: زيادة التركيز على المنتج الأساسي، لأنه من 400 إلى 520، أي بزيادة 120، ليعكس تكلفته الحقيقية البالغة 430 زائد بناء على نتائج ABC، اتخذت الإدارة قرارين. القرار الأول: رفع سعر المنتج الفاخر

إلى 10000 وحدة. فلنحسب الربح بعد القرار، باستخدام تكاليف ABC الحقيقية. المقابل، أدى التركيز التسويقي على الأساسي إلى زيادة مبيعاته من 8000 وحدة بعض العملاء الحساسين للسعر توقفوا، بينما بقي العملاء الذين يقدرون الجودة. وفي السعر أدى إلى انخفاض مبيعات الفاخر من 2000 وحدة إلى 1200 وحدة، لأن ولنفترض أن رفع

فيكون الربح الإجمالي بعد القرار يساوي 575000 زائد 108000، أي 683000. وربح الفاخر بعد القرار يساوي هامش 90 مضروبا في 1200، أي 108000. ربح الأساسي بعد القرار يساوي هامش 57.5 مضروبا في 10000، أي 575000.

في الفاخر بسعره القديم، لكانت خسارتها تزداد مع كل وحدة إضافية تبيعها. مربح، ووسعت المنتج المربح فعلا. ولو بقيت الشركة على قرارها القديم بالتوسع لأن الشركة توقفت عن بيع منتج خاسر بكميات كبيرة، ورفعت سعره إلى مستوى أي 283000 زيادة. وهذه الزيادة تحققت رغم انخفاض مبيعات الفاخر، كما حسبنا أعلاه. فالزيادة في الربح تساوي 683000 ناقص 400000،

وقبل القرار، كان الربح الحقيقي بنفس تكاليف ABC يساوي 400000،

منتجي؟ بل يسأل: ماذا سأغير في سعري ومزيجي وعملياتي بعد أن عرفت التكلفة؟ ومزيج أدق، وتركيز تسويقي أدق. والمدير الذي يفهم ذلك لا يسأل فقط: ما تكلفة الأرقام. فالنظام الجيد لا يكتفي بحساب تكلفة أدق، بل يترجمها إلى سعر أدق، يبين أن قيمة نظام ABC ليست في الأرقام نفسها، بل في القرارات التي تغيرها وهذا المثال

7.4 دروس المثال الثاني

أكبر هامش مطلق. وسنعود إلى نقطة المورد المحدود في قسم تحسين العمليات. المنتج الذي يحقق أكبر هامش مساهمة لكل وحدة من المورد المحدود، وليس يجب أن تأخذ في الحسبان القيود: فإذا كانت الطاقة محدودة، يجب التركيز على بينما التوسع في منتج مربح يضاعف الربح. والدرس الرابع هو أن قرارات المزيج الثالث هو أن التوسع ليس دائما جيدا: فالتوسع في منتج خاسر يضاعف الخسارة، قد يزيد الربح حتى لو انخفضت الكمية، عندما يكون المنتج خاسرا أصلا. والدرس وأن الربحية المتواضعة ظاهريا قد تخفي ربحا قويا. والدرس الثاني هو أن رفع السعر الدرس الأول هو أن الربحية الظاهرة قد تخفي خسارة حقيقية،

بعد قرار ABC	قبل قرار ABC	البيان
120	120	سعر الأساسي
10000	8000	كمية الأساسي
575000	460000	ربح الأساسي
520	400	سعر الفاخر
1200	2000	كمية الفاخر

البيان	قبل قرار ABC	بعد قرار ABC
ربح الفاخر	سالب 60000	108000
الربح الإجمالي الحقيقي	400000	683000
الزيادة في الربح	لا ينطبق	283000

8. استخدام نتائج ABC في تحسين العمليات

بابا واسعا لإدارة الأنشطة نفسها، وهو ما يسمى أحيانا الإدارة على أساس الأنشطة. الأنشطة تستهلك أكبر قدر من الموارد، وأيها لا يضيف قيمة للعميل. وهذا يفتح ABC لا يخبرك فقط كم تكلف منتجاتك، بل يخبرك أين تذهب تكاليفك، وأي الثالث، وربما الأعمق أثرا على المدى الطويل، هو تحسين العمليات نفسها. فنظام التسعير والمزيج ليسا الاستخدامين الوحيدين لنظام ABC. فالاستخدام

بعضها ضروري لأسباب تنظيمية أو قانونية، بل تقليله وتبسيطه وأتمتته قدر الإمكان. أوراق لا يحتاجها أحد. والهدف ليس إلغاء كل نشاط لا يضيف قيمة فورا، لأن وإعادة العمل بسبب أخطاء، والانتظار، والفحص المتكرر لنفس العيب، ومعالجة يحسن المنتج في نظر العميل، مثل التخزين الطويل، والنقل المتكرر بين الأقسام، عادة. أما النشاط الذي لا يضيف قيمة فهو النشاط الذي يستهلك موارد دون أن فتشكيل المادة وتجميعها وفحصها الضروري لضمان الجودة هي أنشطة تضيف قيمة ما يريده العميل، أو يقربه من التسليم، ويكون العميل مستعدا للدفع مقابله ضمنيا. ونشاط لا يضيف قيمة. النشاط الذي يضيف قيمة هو النشاط الذي يغير المنتج نحو ولنميز أولا بين نشاط يضيف قيمة

النقل يقلل التكلفة. وهكذا يتحول نظام ABC من نظام حسابي إلى نظام إداري. هو عدد المرات التي ينتقل فيها المنتج بين الأقسام، فإن إعادة ترتيب المصنع ليقلل

هو عدد العيوب، فإن تقليل العيوب يقلل التكلفة مباشرة. وإذا كان مسبب النقل وعاء عام واحد. والثانية هي إظهار مسبب التكلفة: فإذا كان مسبب إعادة العمل فإنه يبدأ في طرح أسئلة لم يكن يطرحها عندما كانت هذه التكاليف مخبأة في يكلف 150000 في السنة، وأن نشاط النقل بين المستودعات يكلف 90000، هي إظهار تكلفة كل نشاط بوضوح: فعندما يرى المدير أن نشاط إعادة العمل ونظام ABC يساعد على ذلك بطريقتين. الأولى

الدفعات المتشابهة أو تحسين تصميم المنتج لتقليل التنوع يقلل عدد مرات الإعداد. مباشرة. وإذا كانت الشركة تعد الآلة عشر مرات لدفعات صغيرة، فإن تجميع صغيرة، فإن دمج الطلبات وتقليل عدد أوامر الشراء يقلل تكلفة نشاط الشراء الإضرار بالجودة؟ فمثلا، إذا كانت الشركة تشتري مواد من عدة موردين بكميات مع حلقة أخرى؟ هل يمكن إلغاؤها؟ هل يمكن تنفيذها بطريقة أرخص دون ما بعد البيع. وتحليلها يعني فحص كل حلقة: هل تضيف قيمة؟ هل يمكن دمجها هي تسلسل الأنشطة التي تمر بها المنشأة من شراء المواد حتى تسليم المنتج وخدمة أدوات تحسين العمليات المرتبطة بنظام ABC تحليل سلسلة القيمة. وسلسلة القيمة ومن

8.1 مثال تحسين: تقليل مرات الإعداد

الفرق بين التوفير المحاسبي والتوفير النقدي الحقيقي يجب أن يفهمه كل مدير. المحاسبية قد لا تنخفض فورا، بل تنخفض تكلفة الوحدة المحسوبة فقط. وهذا إلى إنتاج مربح. فإذا بقي العاملون والآلات كما هم دون إعادة توجيه، فإن التكلفة أي إذا قل وقت العمل أو ألغي عمل إضافي أو أعيد توجيه الطاقة المحررة لكن يجب الحذر: فالتوفير يتحقق فعلا فقط إذا انخفضت الموارد المستهلكة، وعمالة محررة، وطاقة إنتاجية إضافية يمكن استخدامها لمنتجات مربحة أخرى.

72000. وهذا التوفير ليس مجرد رقم محاسبي: فهو يعني وقت آلات محرر، إلى 80 مرة، فإنها توفر 20 مضروبا في 600، أي 12000. فيكون التوفير الإجمالي مضروبا في 600، أي 60000. وإذا استطاعت أيضا تقليل إعداد القياسي من 100 من 300 إلى 200 مرة، دون الإضرار بالجودة أو خدمة العملاء، فإنها توفر 100 أو تحسين إجراءات الإعداد، أن تقلل عدد مرات إعداد المنتج الخاص فإذا استطاعت الشركة، من خلال تجميع الدفعات أو توحيد بعض المواصفات لكل مرة، وبإجمالي 400 مرة. وكان المنتج الخاص وحده يستهلك 300 مرة. شركة النور في المثال الأول. كان نشاط الإعداد يكلف 240000، بمعدل 600 لنعد إلى

8.2 المورد المحدود وهامش المساهمة

الأنشطة والموارد بدقة، فيسهل حساب الهامش لكل وحدة من المورد المحدود. النادر بكفاءة أكبر. ونظام ABC يساعد هنا لأنه يبين استهلاك كل منتج من هو 20 فقط. فالمنتج ألف أفضل رغم أن هامشه المطلق أقل، لأنه يستخدم المورد هامش مساهمة 60 ويستهلك 3 ساعات من نفس الآلة، فإن هامشه لكل ساعة واحدة من الآلة النادرة، فإن هامشه لكل ساعة هو 40. وإذا كان المنتج باء يحقق المحدود. فمثلا، إذا كان المنتج ألف يحقق هامش مساهمة 40 ويستهلك ساعة الهامش الأعلى مطلقا، بل على المنتج ذي الهامش الأعلى لكل وحدة من المورد يكون هناك مورد محدود واحد، فإن القرار السليم ليس التركيز على المنتج ذي ساعة آلة نادرة، أو ساعة عمل ماهر، أو مساحة تخزين، أو وقت فحص. وعندما مفهوم المورد المحدود، وهو المورد الذي يحد من قدرة المنشأة على الإنتاج، مثل ومن المفاهيم المرتبطة بتحسين المزيج

الكلية للقرارات طويلة الأجل، لأن التكاليف الثابتة يجب أن تغطى في النهاية. إلى ربح. وهذا المفهوم مفيد للقرارات قصيرة الأجل، لكنه لا يغني عن التكلفة بيع عدد كاف من الوحدات لتغطية التكاليف الثابتة، يتحول كل هامش إضافي فإذا كان سعر البيع 100 والتكاليف المتغيرة 60، فإن هامش المساهمة 40. وبعد وهو المبلغ الذي تساهم به كل وحدة في تغطية التكاليف الثابتة ثم تحقيق الربح. فهامش المساهمة للوحدة يساوي سعر البيع ناقص التكاليف المتغيرة للوحدة. وهامش المساهمة نفسه مفهوم يستحق التعريف.

8.3 ربحية العميل والقناة

هو الأكثر ربحية، لأنه يطلب بكميات كبيرة منتظمة ولا يستهلك خدمات كثيرة. ويطلب خدمة خاصة مستمرة. وقد يكشف أن عميلا متوسطا من حيث الإيرادات الإيرادات هو في الحقيقة خاسر، لأنه يطلب كميات صغيرة متكررة ويعيد كثيرا على ربحية العميل الحقيقية. وقد يكشف هذا التحليل أن عميلا كبيرا من حيث عدد طلباته وعدد زياراته وعدد مرتجعاته وعدد ساعات الدعم التي تلقاها، نحصل التي اشتراها، ثم نطرح تكاليف الأنشطة التي استهلكها هذا العميل تحديدا، مثل التكلفة. فعندما نحسب إيرادات عميل ما، ثم نطرح التكلفة المباشرة للمنتجات فالمنتجات ليست موضوع التكلفة الوحيد، بل يمكن أن يكون العميل نفسه موضوع ومن التطبيقات القوية لنظام ABC تحليل ربحية العميل.

الإنترنت، وبالتالي فإن ربحية القناة تختلف حتى لو كان المنتج نفسه والسعر نفسه. فبيع منتج عبر متجر مباشر قد يكلف أنشطة مختلفة تماما عن بيعه عبر موزع أو عبر عروض لتوحيد طلباتهم. وكذلك يمكن تطبيق نفس المنطق على قنوات التوزيع: دنيا للطلب، أو تقدم لهم باقات خدمة بمستويات وأسعار مختلفة، أو توجه لهم إلى إدارة العلاقة بذكاء: فإما أن يعاد تسعير الخدمة المقدمة لهم، أو تشترط حدود

وهذا التحليل لا يهدف إلى إهانة العملاء الخاسرين أو التخلص منهم فورا، بل

9. حدود نظام ABC ومتى يكون النظام الأبسط كافيا

لا تقل خطورة عن التشوه الذي يعالجه. وسنعرض هنا أهم الحدود بصراحة. حدوده جزء أساسي من فهمه، لأن استخدامه الأعمى قد يؤدي إلى قرارات خاطئة قوة نظام ABC، فإنه ليس حلا سحريا، وليس مناسبا لكل منشأة وكل قرار. وفهم رغم

التقليدي أو نظام أبسط كافيا تماما، لأن الخطأ المحتمل صغير ولا يغير القرار. عامة صغيرة، قد تتجاوز تكلفة النظام فائدته. وفي هذه الحالة، يكون النظام معلومات قادرة على تتبع البيانات. وفي منشأة صغيرة بمنتجات متجانسة وتكاليف عن الأنشطة والمسببات، وتحديث المعدلات دوريا، وتدريب العاملين، وأنظمة الحد الأول هو التكلفة والتعقيد. فبناء نظام ABC وصيانته يتطلبان جمع بيانات

يجب أن تعرض مع افتراضاتها، وأن تفسر بحذر، لا أن تعامل كحقيقة مطلقة. واضح، وتوزيعها على المنتجات يظل اعتباطيا مهما حاولنا. لذلك فإن نتائج ABC مثل تكاليف الإدارة العامة على مستوى المنشأة، لا يوجد لها مسبب سببي اختيار مسبب لنشاط واحد، فيحصلان على نتائج مختلفة. كما أن بعض التكاليف، الأنشطة والمسببات وتقدير أحجامها يتضمن حكما مهنيا، وقد يختلف محاسبان في الحد الثاني هو أن نظام ABC يعتمد على افتراضات، مثل أي نظام تكلفة. فاختيار

لا يميز بينهما تلقائيا، بل يحتاج إلى تحليل إضافي للتكاليف ذات الصلة بالقرار. ستختفي فعلا، والتكاليف غير القابلة للتجنب، أي التي ستبقى. ونظام ABC وحده لذلك فإن قرار إيقاف منتج يجب أن يميز بين التكاليف القابلة للتجنب، أي التي منها قد يختفي، وجزء قد يبقى ويعاد توزيعه على المنتجات الباقية، فيرتفع معدلها.

له البالغة 180000 لن تختفي كلها فورا إذا بقي فريق الإعداد وآلاته. فجزء فمثلا، إذا أوقفنا المنتج الخاص في شركة النور، فإن تكلفة الإعداد المخصصة ثابتة على مستوى المنشأة أو على مستوى المنتج، ولا تتغير فورا بإيقاف منتج واحد. الكلية لا تعني أن كل هذه التكلفة ستختفي إذا أوقفنا منتجا. فبعض التكاليف الحد الثالث هو أن تكلفة ABC

أن النظام قد يصبح قديما إذا تغيرت المنتجات أو العملاء أو الأنشطة دون تحديث. ومراجعته عند تغير العمليات، وعدم الاعتماد على معدلات قديمة لسنوات. كما التغيرات المستقبلية في الأسعار أو التكنولوجيا أو الطلب. لذلك يجب تحديثه دوريا، الرابع هو أن نظام ABC تقليديا ينظر إلى الماضي أو إلى فترة معينة، وقد لا يعكس الحد

يفهم المدير أن نتائج ABC هي تقديرات محسنة، وليست قياسات فيزيائية دقيقة. والدقة الظاهرة في الأرقام العشرية لا تعني دقة حقيقية في الواقع. لذلك يجب أن أنه دقيق إلى عشر الوحدة النقدية، بينما هو مبني على تقديرات وتوزيعات تقريبية. الإفراط في الدقة الوهمية. فعندما يرى المدير رقما مثل 90.6 أو 22.8، قد يظن الحد الخامس هو خطر

9.1 متى يكفي النظام الأبسط؟

القرارات. فالدقة الزائدة في قرار صغير هدر، والدقة الناقصة في قرار كبير خطر. والقاعدة الذهبية هي: اجعل تعقيد نظام التكلفة متناسبا مع تعقيد المنشأة وأهمية فإن البدء بنظام بسيط ثم تطويره تدريجيا أفضل من بناء نظام معقد ينهار بعد أشهر. تفوق فائدتها. وإذا كانت المنشأة صغيرة ولا تملك أنظمة لجمع بيانات الأنشطة، وإذا كانت القرارات روتينية صغيرة ومتكررة، فإن تكلفة جمع بيانات مفصلة العامة صغيرة مقارنة بالتكاليف المباشرة، فإن الخطأ في توزيعها لن يغير القرار.

متشابهة جدا، فإن أي أساس توزيع سيعطي نتائج متقاربة. وإذا كانت التكاليف نظام أبسط في حالات واضحة. إذا كانت المنشأة تنتج منتجا واحدا أو منتجات يكفي النظام التقليدي أو

9.2 نظام ABC المعتمد على الوقت: تبسيط مهم

فيها المعاملات كثيرا، مثل البنوك والمستشفيات وشركات الخدمات المهنية. فعلا يظهر كبند مستقل. وهو مناسب بشكل خاص لمنشآت الخدمات التي تتنوع الطاقة غير المستخدمة بوضوح، لأن الفرق بين الطاقة العملية والطاقة المستخدمة لأنه عند تغير الأجور أو الزمن، يكفي تحديث رقمين. كما أنه يبين تكلفة ثم يقدر الزمن اللازم لكل نوع من المعاملات. وهذا النظام أسهل في التحديث، على الأنشطة، يقدر المدير الطاقة العملية للقسم وتكلفته، فيحسب تكلفة الدقيقة، أو عميل أو معاملة. فبدلا من إجراء مقابلات مطولة لتقدير نسب توزيع العاملين تكلفة الدقيقة الواحدة من وقت قسم ما، وكمية الزمن التي يستهلكها كل منتج فيه هي تبسيط النظام باستخدام معادلتين فقط لكل نشاط: تكلفة وحدة الزمن، مثل

ومن التطورات المهمة في هذا المجال نظام ABC المعتمد على الوقت. والفكرة

جعل نظام ABC في متناول منشآت كثيرة كانت تجد النظام التقليدي ثقيلا. تكلفة دقيقة لكل نوع من الطلبات دون الحاجة إلى توزيعات معقدة. وهذا التبسيط 30 دقيقة، فإن تكلفته تساوي 30 مضروبا في 12، أي 360. وهكذا نحصل على فإن تكلفته تساوي 10 مضروبا في 12، أي 120. وإذا كان طلب معقد يستغرق مقسوما على 10000، أي 12 للدقيقة. فإذا كان طلب عادي يستغرق 10 دقائق، وطاقته العملية 10000 دقيقة في الشهر، فإن تكلفة الدقيقة تساوي 120000 ومثال بسيط على ذلك: إذا كان قسم معالجة الطلبات يكلف 120000 في الشهر،

10. تنفيذ نظام ABC بنجاح: خطوات عملية ونصائح

ربحية العملاء؟ فالهدف يحدد مستوى التفصيل والأنشطة التي يجب التركيز عليها. الهدف: هل الهدف تسعير أدق؟ أم اختيار مزيج؟ أم تحسين عمليات؟ أم تحليل ولن يستخدم في القرارات. لذلك فإن الخطوة الأولى في التنفيذ هي الاتفاق على دون مشاركة مديري الإنتاج والمبيعات والخدمات، فإنه سيواجه مقاومة وشكا، وتواصلا واضحا حول الهدف. فإذا بني النظام في عزلة داخل قسم المحاسبة فقط، بل هو مشروع تنظيمي يتطلب دعم الإدارة العليا، وتعاون الأقسام التشغيلية، بناء نظام ABC ليس مشروعا محاسبيا

وهذا النهج التدريجي أفضل من محاولة بناء نظام شامل لكل المنشأة دفعة واحدة. كان الفرق صغيرا، فإنك تكون قد وفرت على المنشأة مشروعا واسعا لا حاجة له. على الإدارة. فإذا كان الفرق كبيرا ومقنعا، فإن الدعم للتوسع سيأتي بسهولة. وإذا منتجات واحدة، وطبق النظام عليها، وقارن النتائج بالنظام القديم، واعرض الفرق الثانية هي البدء بمشروع تجريبي محدود: اختر خط إنتاج واحدا أو مجموعة والخطوة

بنظام المبيعات. وبدون بيانات جيدة، يصبح النظام مبنى جميلا على أساس هش. لجمعها، مثل تسجيل عدد مرات الإعداد في نموذج يومي، أو ربط عدد الطلبات ذاكرة العاملين فقط. وإذا كانت البيانات غير متوفرة، يجب بناء آلية بسيطة أو أنظمة الطلبات، أو سجلات الفحص، أو عدادات الآلات، لا من تقديرات جودة البيانات. فمسببات التكلفة يجب أن تجمع من مصادر موثوقة: أنظمة الإنتاج، والخطوة الثالثة هي ضمان

والنظام الذي لا يحدث يتحول مع الوقت إلى نظام تقليدي آخر، لكنه أكثر تعقيدا. وإلغاء الأنشطة التي لم تعد مهمة، وإضافة الأنشطة الجديدة، وتحديث المعدلات. لذلك يجب مراجعة النظام دوريا، مثلا كل سنة أو عند تغير جوهري في العمليات،

وصيانته. فالأنشطة تتغير، والمنتجات تتغير، والمسببات تتغير، والمعدلات تتغير. والخطوة الرابعة هي تحديث النظام

فقط. فالشفافية في العرض تبني الثقة، والثقة هي ما يجعل النظام يستخدم فعلا. تبين التكلفة المباشرة والتكلفة العامة لكل نشاط على حدة، لا رقما إجماليا واحدا وكيف يستخدمونها، وما حدودها. ويجب أن تقدم النتائج في تقارير واضحة، والتواصل. فالمديرون يجب أن يفهموا كيف حسبت الأرقام، وما افتراضاتها، والخطوة الخامسة هي التدريب

10.1 أخطاء شائعة يجب تجنبها

مهنيا وتواضعا في الادعاء: فالنظام أداة لتحسين القرار، وليس آلة للحقيقة المطلقة. لا يستطيع أحد صيانته، فيموت بعد أول سنة. وتجنب هذه الأخطاء يتطلب حكما قرار إيقاف منتج دون تحليل التكاليف القابلة للتجنب. ومنها بناء نظام معقد جدا فيحمل المنتج تكلفة طاقة لم يستخدمها. ومنها استخدام نتائج ABC لاتخاذ على المنتجات بالقوة، فيصبح الرقم مشوها. ومنها إهمال الطاقة غير المستخدمة، كل تكاليف المنشأة، بما فيها تكاليف الإدارة العامة غير المرتبطة بأي نشاط، سببيا بالنشاط، مثل استخدام عدد الوحدات لمسبب نشاط الإعداد. ومنها توزيع النظام التقليدي باسم ABC. ومنها اختيار مسبب سهل القياس لكنه غير مرتبط الأخطاء الشائعة استخدام مسبب واحد لكل الأنشطة، وهو ما يعيد إنتاج مشكلة من

11. نظام ABC في الخدمات والمؤسسات غير الصناعية

منظمة في موعدها عن عميل يقدمها متأخرة ومتناثرة ويطلب تعديلات متكررة. تشخيصهما متقاربا ظاهريا. وفي شركة محاسبة، تختلف تكلفة عميل يقدم أوراقه

فحوصات كثيرة ومتابعة طويلة عن مريض يحتاج إلى إجراء بسيط، حتى لو كان حتى لو كان رصيدهما متساويا. وفي مستشفى، تختلف تكلفة مريض يحتاج إلى خدمة عميل يزور الفرع يوميا عن تكلفة عميل يستخدم التطبيق الإلكتروني فقط، إلى خدمة بعينها، وتنوع العملاء والمعاملات كبير جدا. ففي بنك، تختلف تكلفة التكاليف العامة غالبا هي الجزء الأكبر من التكلفة، والعمالة المباشرة يصعب تتبعها فإن نظام ABC مفيد جدا، وربما أكثر فائدة، في الخدمات. ففي الخدمات، تكون رغم أن أمثلة هذا الفصل صناعية في معظمها،

المكلفة إلى القنوات الإلكترونية الأرخص، مع الحفاظ على جودة الخدمة. يجب إعادة تسعيرها، وعمليات يجب أتمتتها، مثل تحويل العملاء من القنوات وقد كشفت تطبيقات ABC في الخدمات عن عملاء خاسرين كثيرين، وخدمات وعدد التقارير، وعدد الزيارات، هي التي تبين من يستهلك الموارد فعلا. الأساس لحساب التكلفة. ومسبباتها مثل عدد المعاملات، وعدد الاستفسارات، ومعالجة المعاملة، والرد على الاستفسار، وإعداد التقرير، والزيارة الميدانية، هي وفي هذه الحالات، تكون الأنشطة مثل فتح الحساب،

أين تحقق أكبر أثر بمواردها المحدودة، وأن تبرر طلبات التمويل بأرقام واضحة. فعندما تعرف مؤسسة تكلفة كل مستفيد من كل برنامج، فإنها تستطيع أن تقرر وتخصيص الموارد المحدودة بكفاءة أكبر، وإظهار الشفافية للجهات الممولة. غير الربحية، يمكن أن يساعد نظام ABC على فهم تكلفة كل خدمة أو برنامج، وكذلك في القطاع العام والمؤسسات

11.1 نظام ABC والموازنات والتخطيط

الموازنة القائمة على الأنشطة بين الخطة التشغيلية والخطة المالية ربطا سببيا واضحا. عدد مرات الإعداد بسبب تنوع أكبر، فإن تكلفة الإعداد ستزداد. وهكذا تربط

الطلبات ستزداد تقريبا بنفس النسبة، ما لم نحسن العملية. وإذا كنا نتوقع زيادة المتوقعة. فإذا كنا نتوقع زيادة عدد الطلبات بنسبة 20 بالمئة، فإن تكلفة معالجة العامة ستزداد بنسبة مبيعات عامة، نحسب التكاليف المتوقعة من حجم الأنشطة على أساس الأنشطة، فإنها تصبح أكثر واقعية: فبدلا من أن نفترض أن التكاليف الإيرادات المتوقعة والتكاليف المتوقعة والأرباح المستهدفة. وعندما تبنى الموازنة يرتبط ارتباطا وثيقا بالموازنات والتخطيط. فالموازنة هي خطة مالية لفترة قادمة تبين لا يعيش نظام ABC في فراغ، بل

وهذا الفصل يساعد المدير على معرفة هل المشكلة في التخطيط أم في التنفيذ. ناتج عن تغير حجم النشاط، وانحراف ناتج عن تغير كفاءة النشاط أو سعره. فعند مقارنة التكلفة الفعلية بالموازنة، يمكن فصل الانحراف إلى جزأين: انحراف ويغضب العملاء. وكذلك تساعد الموازنة القائمة على الأنشطة على تقييم الأداء: هذا الربط، قد تكتشف المنشأة الاختناق بعد فوات الأوان، عندما تتأخر الطلبات العملية لتقليل زمن الفحص، أو بإعادة جدولة الإنتاج، أو بتعديل المزيج. وبدون تستطيع أن تتصرف قبل وقوع المشكلة: إما بتعيين فاحصين إضافيين، أو بتحسين أن عدد ساعات الفحص المطلوبة يتجاوز طاقة قسم الفحص المتاحة، فإن الإدارة ومن فوائد هذا الربط أنه يكشف مبكرا عن اختناقات محتملة. فإذا أظهرت الموازنة

الرقابة والتحفيز، لأنه يقيم كل منتج وكل قسم وفق معيار يعكس واقعه فعلا. ستظلم أحدهما وتجامل الآخر. لذلك فإن دمج ABC مع التكاليف المعيارية يحسن فحص أعلى من معيار منتج بسيط. وإذا استخدم معيار واحد لكليهما، فإن المقارنة فمثلا، المعيار لمنتج معقد يجب أن يتضمن عدد مرات إعداد أعلى وعدد ساعات فإنها تصبح أكثر دقة، لأنها تأخذ في الحسبان استهلاك كل منتج من كل نشاط. كمرجع لمقارنة التكلفة الفعلية. وعندما تحسب المعايير على أساس الأنشطة،

هي تكلفة متوقعة أو مستهدفة للوحدة الواحدة في ظروف كفاءة عادية، وتستخدم أيضا أن نفهم العلاقة بين نظام ABC ونظام التكلفة المعيارية. فالتكلفة المعيارية ومن المهم

11.2 نظام ABC والجودة الشاملة والتكلفة الخفية للعيوب

ليست مجرد قيمة المواد المهدرة، بل هي سلسلة كاملة من الأنشطة المكلفة. وعندما تجمع هذه التكاليف في تقرير واحد، يدرك المدير أن تكلفة العيب الواحد الفحص المتكرر، ونشاط معالجة المرتجعات، ونشاط خدمة العملاء الغاضبين. التكاليف الخفية، لأنه يتتبع الأنشطة المرتبطة بالعيوب: نشاط إعادة العمل، ونشاط شكاوى العملاء والإرجاع وفقدان السمعة. ونظام ABC يساعد على إظهار هذه تكلفة إعادة العمل والخردة، وبعضها خفي مثل تكلفة الفحص الإضافي ومعالجة فالعيوب والمنتجات المعيبة تكلف المنشأة تكاليف كثيرة، بعضها ظاهر مثل ومن الروابط المهمة أيضا العلاقة بين نظام ABC وإدارة الجودة.

الناجحة في الجودة: لأن تكلفة منع العيب أقل بكثير من تكلفة إصلاحه بعد وقوعه. برنامج تحسين الجودة نفسه. وهذا الحساب البسيط يبين لماذا تستثمر المنشآت هذا المبلغ، أي حوالي 32000، وهو توفير يفوق في كثير من الأحيان تكلفة أن تحسين الجودة وتقليل العيوب من 500 إلى 100 وحدة قد يوفر أربعة أخماس وحدة سليمة تقريبا، لأن 40000 مقسوما على 30 يساوي 1333. وهذا يعني فإذا كان هامش ربح الوحدة السليمة 30، فإن 40000 تعادل ربح 1333 تكلف 8000. فيكون إجمالي تكلفة العيوب الظاهرة في هذه الأنشطة 40000. بمعدل 60 للساعة، أي 12000، وأن معالجة شكاوى العملاء المرتبطة بالعيوب ساعة بمعدل 40 للساعة، أي 20000، وأن الفحص الإضافي يستهلك 200 ساعة وحدة منها معيبة وتحتاج إلى إعادة عمل. ولنفترض أن إعادة العمل تستهلك 500

ولنضرب مثلا توضيحيا: لنفترض أن مصنعا ينتج 10000 وحدة، وأن 500

في المنع، حتى لو بدا ذلك تكلفة إضافية في البداية، لأنه يوفر أضعافه لاحقا. الخارجي أعلى بكثير من تكاليف المنع، فإن القرار المنطقي هو زيادة الاستثمار لأنه يربط كل تكلفة بالنشاط الذي سببها. وعندما يرى المدير أن تكاليف الفشل العملاء بعد التسليم. ونظام ABC يساعد على تصنيف هذه التكاليف وقياسها، والخردة قبل التسليم، وتكاليف الفشل الخارجي، مثل الإرجاع والضمان وفقدان التقييم، مثل الفحص والاختبار، وتكاليف الفشل الداخلي، مثل إعادة العمل الجودة، وهي مجموع تكاليف المنع، مثل التدريب وتصميم الجودة، وتكاليف ومن المفاهيم المرتبطة بذلك مفهوم تكلفة

11.3 نظام ABC في القرارات طويلة الأجل: الاستثمار والتصميم

التكلفة: أي تصميم المنتج بحيث يحقق وظائفه المطلوبة بأقل تكلفة أنشطة ممكنة. عندما يكون التغيير مكلفا. وهذا ما يسمى هندسة القيمة أو التصميم من أجل مبكرا، عندما يكون تغيير التصميم رخيصا، بدلا من اكتشاف المشكلة بعد الإنتاج، فإذا كانت التكلفة أعلى من السعر الذي يقبله السوق، فإن الفريق يعيد التصميم شحنة؟ ثم يحسبوا تكلفته المتوقعة بنظام ABC قبل أن ينتج منه وحدة واحدة. من الأنشطة: كم مرة إعداد سيحتاج؟ وكم ساعة فحص؟ وكم طلبا سيولد؟ وكم منتج جديد، يمكن للمهندسين والمحاسبين معا أن يقدروا استهلاك المنتج المقترح منتج جديد أو الاستثمار في آلة جديدة أو فتح خط إنتاج جديد. فعند تصميم وأخيرا، فإن نظام ABC مفيد للقرارات طويلة الأجل، مثل تصميم

بينما آلة أغلى ثمنا قد تكون أرخص إجمالا عندما تحسب تكلفة أنشطتها. شائعا، وهو شراء آلة رخيصة الثمن لكنها مكلفة في الإعداد والصيانة والفحص، قرار الاستثمار مبنيا على الصورة الكاملة، لا على جزء واحد منها. وهذا يمنع خطأ

ونظام ABC يساعد على تجميع هذه الآثار في صورة مالية واحدة، فيصبح هل ستقلل إعادة العمل؟ هل ستزيد الطاقة؟ وهل ستتطلب صيانة وتدريبا جديدين؟ أثرها على الأنشطة كلها: هل ستقلل مرات الإعداد؟ هل ستقلل ساعات الفحص؟ لا يكفي أن نقارن سعر الآلة بتوفير العمالة المباشرة فقط، بل يجب أن نقارن وكذلك عند تقييم الاستثمار في آلة جديدة،

لنظام ABC: ليس مجرد طريقة حسابية جديدة، بل طريقة تفكير إدارية جديدة. مزيجا رابحا، وأن يحسن عملياته، وأن يستثمر بحكمة. وهذا هو الإرث الحقيقي يفهم أنشطته يفهم تكاليفه، ومن يفهم تكاليفه يستطيع أن يسعر بذكاء، وأن يختار فكر بالأنشطة أولا، ثم بالمنتجات. فالأنشطة هي الجسر بين الموارد والنتائج، ومن وفي كل هذه التطبيقات، يظل المبدأ واحدا:

11.4 الجانب الإنساني والسلوكي لنظام ABC: الثقة والمقاومة والعدالة

وهذا رد فعل بشري طبيعي، وليس دليلا على سوء النظام ولا على سوء النوايا. المعدلات، والموظفون قد يخشون أن تستخدم النتائج لمعاقبتهم أو لتقليل عددهم. فمدير المنتج الخاسر قد يشكك في المسببات، ومدير القسم المكلف قد يشكك في أنشطة مكلفة، فإن ردود الفعل الأولى قد تكون الشك أو الدفاع أو الرفض. منتجا كان يبدو مربحا هو في الحقيقة خاسر، أو أن قسما كان يبدو كفؤا يستهلك الذين يثقون بالأرقام أو يقاومونها. فعندما يقدم نظام ABC نتائج جديدة، مثل أن عن جانبه الإنساني، لأن الأرقام وحدها لا تغير المنشآت، بل يغيرها الناس لا يكتمل فهم نظام ABC دون الحديث

المسببات لا يحسن دقة النظام فقط، بل يبني الثقة فيه ويجعل نتائجه مقبولة. أي الفحوصات ضرورية وأيها مكررة. وإشراك هؤلاء في تحديد الأنشطة واختيار والموظف الذي يعالج الطلبات يعرف لماذا تتكرر الأخطاء، والفاحص يعرف

محاسب. فالعامل الذي يعد الآلة كل يوم يعرف لماذا يستغرق الإعداد وقتا طويلا، مصدرا لأفضل الأفكار لتحسين الأنشطة، لأنهم يعرفون العمل اليومي أكثر من أي وتحسين العمل وتخفيف الأعباء غير الضرورية، فإن العاملين أنفسهم سيصبحون مقاومة وإخفاء للبيانات وتشويها لها. أما إذا قدم على أنه أداة للفهم المشترك حساباته. فإذا قدم النظام على أنه أداة للعقاب واكتشاف الأخطاء، فإنه سيواجه

ولذلك فإن نجاح نظام ABC يعتمد على كيفية تقديمه بقدر اعتماده على دقة

النتائج ولماذا، ويدعو إلى تجربة النظام لفترة قبل اتخاذ قرارات مصيرية بناء عليه. معدلا جديدا دون شرح، بل يشرح المنطق، ويعرض البدائل، ويبين كيف تغيرت حتى لو لم تكن هناك طريقة واحدة صحيحة تماما. والمدير الحكيم لا يفرض المستخدم، وإتاحة الفرصة لمناقشته، ومراجعته دوريا، هي شروط للعدالة المدركة، حكما، وقد يشعر أحد الطرفين أنه ظلم. لذلك فإن الشفافية في إعلان الأساس أو فريقا واحدا أو مبنى واحدا، فإن أي طريقة لتوزيع التكلفة المشتركة تتضمن بنظام ABC قضية توزيع التكاليف المشتركة. فعندما يتقاسم منتجان آلة واحدة ومن قضايا العدالة المرتبطة

سجل للماضي إلى محفز للمستقبل، لأنه يجعل تكلفة السلوك مرئية لمن يتخذ القرار. العمل مكلفة، فإنه يتحفز للاستثمار في منع العيوب. وهكذا يتحول نظام التكلفة من يتحفز لتبسيط التصميم دون الإضرار بالوظيفة. وعندما يعرف مدير الإنتاج أن إعادة يعرف مهندس التصميم أن التعقيد يزيد عدد مرات الإعداد وساعات الفحص، فإنه الصغيرة المتكررة مكلفة، فإنه يتحفز لتشجيع العملاء على تجميع طلباتهم. وعندما أنه يغير الحوافز نحو السلوك الصحيح. فعندما يعرف مدير المبيعات أن الطلبات ومن الآثار السلوكية الإيجابية لنظام ABC

الرشيدة عن خفض التكاليف الأعمى الذي يدمر القيمة على المدى الطويل. الإضرار بالجودة أو بالعاملين أو بالسمعة، وهذا التوازن الدقيق هو ما يميز الإدارة إلى أرخص تكلفة بأي ثمن، بل إلى أفضل قيمة للعميل بأقل تكلفة ممكنة دون فصول لاحقة عند الحديث عن بطاقة الأداء المتوازن. فالمنشأة الناجحة لا تسعى بمؤشر تكلفة واحد. وهذا التوازن هو جوهر الإدارة الحديثة، وهو ما سنعود إليه في بمجموعة متوازنة من المؤشرات، تشمل التكلفة والجودة ورضا العملاء والوقت، لا لكنه قد يزيد تكلفة الإرجاع وشكاوى العملاء. لذلك يجب أن تقيم الأداء أو على حساب الجودة. فمثلا، خفض ساعات الفحص قد يقلل تكلفة الفحص، على خفض تكلفة نشاط واحد فقط، فقد يخفضونه على حساب نشاط آخر لكن يجب الحذر من الحوافز المنحرفة أيضا. فإذا كوفئ المديرون

لصدق المعلومة التي تبنى عليها قرارات تؤثر على أرزاق الناس ومستقبل المنشآت. الواضح للافتراضات والمراجعة الدورية ليست إجراءات شكلية، بل هي ضمانات أمانة المهنة ويدمر ثقة الإدارة في النظام كله. لذلك فإن الاستقلالية المهنية والتوثيق مسببا لأنه يبرئ منتجا مفضلا، أو يخفي نشاطا مكلفا لأنه يحرج قسما معينا، يخون بالمسببات أو المعدلات لتحقيق نتيجة مرغوبة سلفا. فالمحاسب الذي يختار فإن أخلاقيات المحاسبة الإدارية تقتضي الصدق في عرض النتائج وعدم التلاعب وأخيرا،

12. خلاصة الفصل: من التكلفة إلى القرار

اتخاذ قرار ضريبي، لأن المثال التعليمي لا يغني عن المراجعة القانونية المختصة. تطبيقات عملية، فتختلف بحسب البلد والسنة، ويجب التحقق عند الإيداع أو عند أكثر ربحية واستدامة. أما الأرقام الضريبية والمعدلات القانونية التي قد تظهر في بل هي لغة تساعد على اتخاذ قرارات أفضل، وخدمة عملاء أفضل، وبناء منشأة

هذا الرقم لقراري؟ وماذا سأغير بسببه؟ فالتكلفة في النهاية ليست هدفا بحد ذاتها، ليس من يحفظ معادلات ABC فقط، بل من يسأل بعد كل رقم: ماذا يعني للتجنب وغير القابلة للتجنب، وأن يحدث دوريا، وأن يقدم بشفافية. والمدير الناجح للنظام حدوده وتكلفته، ويجب أن يستخدم بحكمة، وأن يميز بين التكاليف القابلة التسعير، واختيار المزيج، وتحسين العمليات، وتحليل ربحية العملاء والقنوات. لكن واختيار المسببات، وحساب المعدلات، والتخصيص. ونتائج ABC تستخدم في ثم إلى المنتجات، عبر خمس خطوات: تحديد الأنشطة، وبناء المجمعات، والمنتجات متنوعة. ونظام ABC يعالج هذا التشوه بتتبع التكاليف أولا إلى الأنشطة، العامة بنسبة واحدة، فيشوه تكلفة المنتجات عندما تكون التكاليف العامة كبيرة ومتدرجة، وكلها تفهم ضمن مدى ملائم. والنظام التقليدي يوزع التكاليف وسلوك التكلفة يبين كيف تتصرف التكاليف مع الحجم: متغيرة وثابتة ومختلطة الإدارية تخدم قرارات الداخل، وتحتاج إلى معلومات تكلفة دقيقة وملائمة. لنلخص ما تعلمناه. المحاسبة

ويعلم الفريق لغة الأنشطة، ويكشف مشكلات البيانات مبكرا قبل أن تتوسع. كتاب نظري. وهذا النهج العملي الصغير هو أفضل بداية، لأنه يبني الثقة تدريجيا، امتلكت حجة قوية لعرضها على الإدارة، مدعومة بأرقام من واقع منشأتك، لا من صغيرا، فقد اطمأننت إلى نظامك الحالي بتكلفة قليلة. وإذا كان الفرق كبيرا، فقد وعدد الشحنات المرتبطة به، وقارن النتيجة بالطريقة القديمة. فإذا كان الفرق واحد فقط، وسجل عدد مرات الإعداد وعدد ساعات الفحص وعدد الطلبات التي نشك في تكلفتها؟ ثم اختر واحدا منها، وتتبع أنشطته الرئيسية لمدة شهر برنامج معقد ولا إلى مشروع ضخم. ابدأ بسؤال بسيط: ما المنتجات أو الخدمات وللقارئ الذي يريد أن يبدأ غدا في منشأته، فإن الخطوات الأولى لا تحتاج إلى

والمجتمع، وأساس أمتن للثقة بين الإدارة والعاملين وأصحاب المصلحة جميعا. ليست أرقاما أكثر، بل قرارات أفضل، ومنشآت أقوى، وخدمة أصدق للعملاء أفضل من قرار أي فرد وحده. وهذا هو المعنى العميق للمحاسبة الإدارية المتقدمة: بين المحاسب والمهندس ومدير المبيعات ومدير الإنتاج، ويصبح القرار الجماعي إعلان الافتراضات والحدود. وعندما يتحقق هذا الجمع، تصبح التكلفة لغة مشتركة بين الدقة والوضوح والصدق: دقة في الحساب، ووضوح في العرض، وصدق في فلن يستخدم. وإذا كان مفهوما لكنه مشوه، فسوف يضلل. والنجاح هو الجمع قرارا صعبا تحت ضغط الوقت والسوق. فإذا كان تقريرك دقيقا لكنه غير مفهوم، دائما أن هدف المحاسبة الإدارية ليس إنتاج تقارير جميلة، بل مساعدة إنسان يتخذ وتذكر

أسئلة

يكفي رقم ABC وحده لاتخاذ قرار الإيقاف دون تحليل التكاليف القابلة للتجنب. مبينا متى يكون كل خيار مناسبا، وما المخاطر المرتبطة بكل خيار، ولماذا لا ناقش ثلاثة خيارات أمام الإدارة، وهي رفع السعر وإعادة تصميم المنتج وإيقافه، تكلفته الكلية 420 للوحدة، بينما كان النظام التقليدي يظهر تكلفته 260 للوحدة. من التكلفة الحقيقية. 12. حالة قرار: كشف نظام ABC أن منتجا يباع بسعر 300 باستخدام مفهوم الدعم المتبادل بين المنتجات، واقترح خطوتين عمليتين للتحقق المنتج المعقد رغم أن أرباح الشركة الإجمالية لا تتحسن. فسر هذه الظاهرة الإدارة أن المنافسين الأصغر يبيعون المنتج البسيط بسعر أقل، بينما تزداد مبيعات ساعات العمل المباشر أساسا وحيدا لتوزيع كل التكاليف العامة. لاحظت منتجين، أحدهما بسيط عالي الحجم والآخر معقد منخفض الحجم، وتستخدم قرار التسعير إذا اعتمد المدير على الرقم التقليدي؟ 11. حالة قصيرة: تنتج شركة

ثم افترض أن النظام التقليدي أظهر تكلفته العامة 90 للوحدة، فكيف سيتغير 70، وتكلفته العامة بنظام ABC هي 50 للوحدة. احسب هامش ربح الوحدة. الفرق لكل وحدة. 10. شركة تبيع منتجا بسعر 200، وتكلفته المباشرة للوحدة المنتجين كان محملا بأكثر من حقيقته وأيهم كان محملا بأقل، واذكر مقدار الخاص في شركة النور تحت النظام التقليدي وتحت نظام ABC، ثم حدد أي الوحدات 1000 وحدة. 9. قارن بين التكلفة الكلية للوحدة للمنتج القياسي والمنتج من نشاط الإعداد وحده، ثم بين نصيب الوحدة الواحدة منه إذا كان عدد الإعداد 600 لكل مرة. أعد حساب التكلفة العامة المخصصة للمنتج الخاص المثال الكامل لشركة النور، كان إجمالي التكاليف العامة 570000، وكان معدل ما 400 ساعة فحص، فكم تكون التكلفة المخصصة له من هذا النشاط؟ 8. في هو 2500 ساعة. احسب معدل الفحص لكل ساعة. ثم إذا استهلك منتج 7. مجمع تكلفة نشاط الفحص هو 150000، وعدد ساعات الفحص الإجمالي ومعدل النشاط وموضوع التكلفة، ثم بين العلاقة بينها في جملة واحدة متسلسلة. مع مثال لكل سبب. 6. عرف كلا من النشاط ومجمع التكلفة ومسبب التكلفة التخصيص التقليدي القائم على أساس واحد تكلفة المنتجات؟ اذكر ثلاثة أسباب، غير صحيح عند تجاوز هذا المدى؟ اذكر مثالا على تكلفة متدرجة. 5. لماذا يشوه الإنتاج. 4. ما المقصود بالمدى الملائم؟ ولماذا يصبح افتراض ثبات التكلفة الثابتة مبينا كيف يتصرف إجمالي كل منهما وتكلفة الوحدة منهما عندما يتضاعف حجم لكل نوع من مصنع للأثاث. 3. اشرح الفرق بين التكلفة الثابتة والتكلفة المتغيرة، تكلفة دقيقة. 2. ما الفرق بين التكلفة المباشرة والتكلفة غير المباشرة؟ اذكر مثالين الإدارية بلغة بسيطة، واذكر ثلاثة قرارات عملية تحتاج فيها الإدارة إلى معلومات 1. عرف المحاسبة

مستقبل المحاسبة، الأتمتة، والذكاء الاصطناعي
الفصل السادس:

مقدمة بلغة بسيطة: ما الذي يتغير فعلا في عمل المحاسب؟

في كل مرة. إنه عمل يشبه نسخ الأرقام من مكان إلى آخر والتأكد من تطابقها. عمل متكرر، ويمكن التنبؤ بخطواته، ولا يضيف فيه المحاسب رأيا مهنيا جديدا يلخص ما حدث. هذا العمل مهم، وهو ضروري لكي تكون الأرقام صحيحة، لكنه الموظفين الذين لم يسلموا إيصالات مصاريفهم، ثم يجهز جدولا في نهاية الشهر ثم يقارن كشف الحساب البنكي بسجلات الشركة سطرا سطرا، ثم يطارد الفواتير الواردة من الموردين، ثم ينسخ أرقامها واحدا واحدا إلى نظام المحاسبة، يبدأ صباحه كل يوم بالطريقة نفسها تقريبا: يفتح بريده الإلكتروني فيجد عشرات تخيل محاسبا يعمل في شركة متوسطة الحجم.

في السداد على نحو يهدد السيولة؟ وهل تستطيع الشركة تحمل فتح فرع جديد؟ سؤال مختلف تماما: لماذا ارتفعت مصاريف الشحن هذا الشهر؟ وأي عميل يتأخر والسيولة أولا بأول. أما المحاسب نفسه فقد تحرر وقته، فصار يقضيه في متأخرا، بل يفتح لوحة معلومات تتجدد كل يوم، فيرى الإيرادات والمصروفات لا تتطابق، فيراجعها المحاسب ويبت فيها. وفي نهاية الشهر لا ينتظر المدير تقريرا كشف الحساب البنكي يقارن نفسه بسجلات الشركة، وتظهر فقط البنود التي البضاعة، ويسجل القيد المحاسبي من دون أن يلمس المحاسب لوحة المفاتيح. المورد والمبلغ والتاريخ ورقم الفاتورة، ويطابقها مع أمر الشراء ومع إثبات استلام الاصطناعي. الفواتير تصل إلكترونيا فيقرأها النظام وحده، ويستخرج منها اسم الآن تخيل الصورة نفسها بعد إدخال الأتمتة والذكاء

متى نثق بالآلة ومتى نوقفها ونسأل، هو المهارة الجديدة الأهم في مهنة المحاسبة. الآلة تتولى التكرار، والإنسان يتولى الحكم. والفصل بين هذين الدورين، ومعرفة من تسجيل ما حدث إلى فهم ما حدث، وتفسير معناه، واتخاذ قرار بشأنه. واحدة: الأتمتة والذكاء الاصطناعي لا يلغيان المحاسبة، بل ينقلان جهد المحاسب هذا هو جوهر هذا الفصل كله، ويمكن تلخيصه في جملة

متشابهة لمعان مختلفة. سنعرف كل مصطلح عند أول استعمال له، ثم نبني عليه. تعريفا واضحا، لأن كثيرا من الالتباس في هذا الموضوع يأتي من استعمال كلمات قبل أن ندخل في التفاصيل التقنية، لا بد من تعريف المصطلحات الأساسية

كلما وصلت فاتورة جديدة. الأتمتة لا تفكر ولا تتعلم؛ هي تنفذ ما برمجت عليه. بشري في كل خطوة. مثالها: برنامج ينسخ بيانات الفاتورة إلى النظام المحاسبي التقنية لأداء مهمة كانت تؤدى يدويا، وفق قواعد محددة سلفا، من دون تدخل **الأتمتة** هي استخدام

تفوق الإنسان في المهام المتكررة. وسنشرح RPA بالتفصيل في القسم الثاني. يعمل داخل الحاسوب، ويمكنه العمل ليلا ونهارا من دون تعب أو ملل، وبسرعة الجوهري أن الروبوت البرمجي ليس آلة معدنية تتحرك في المكتب؛ هو برنامج وينسخ البيانات من حقل إلى آخر، ويتبع القواعد نفسها التي يتبعها الموظف. الفرق الإنسان على شاشة الحاسوب. فهو يفتح التطبيقات نفسها، وينقر الأزرار نفسها، معين من الأتمتة: برنامج حاسوبي، يسمى أحيانا الروبوت البرمجي، يحاكي ما يفعله **أتمتة العمليات الروبوتية**، واختصارها الشائع RPA، هي نوع

الطبيعية وما هي الفاتورة المشبوهة، حتى لو لم يكتب له أحد قاعدة صريحة بذلك. يستطيع نظام ذكاء اصطناعي أن يتعلم من آلاف الفواتير السابقة ما هي الفاتورة تتبع RPA قاعدة مكتوبة سلفا مثل "إذا كان المبلغ أقل من 500، وافق تلقائيا"،

الأمثلة السابقة، واتخاذ قرار أو توقع في موقف جديد لم يبرمج عليه حرفيا. فبينما مهام تتطلب عادة ذكاء بشريا، مثل فهم اللغة، والتعرف على الأنماط، والتعلم من واختصاره AI، هو أوسع من الأتمتة. إنه قدرة الأنظمة الحاسوبية على أداء **الذكاء الاصطناعي،**

عن علاقات متكررة، لكن نتائجه العملية قوية حين تكون البيانات جيدة وكثيرة. غالبا ما تستحق الفحص. هذا التعلم ليس فهما بشريا، بل هو إحصاء متقدم يبحث فيتعلم أن المصاريف التي تتجاوز حدا معينا وتأتي من مورد جديد وفي يوم عطلة، ذلك: نظام يدرس عشرة آلاف قيد مصاريف سابق، مصنفة إلى صحيحة ومشبوهة، بنفسه الأنماط والعلاقات داخلها، ثم يطبق ما تعلمه على بيانات جديدة. مثال من أن يكتب المبرمج كل قاعدة يدويا، يزود النظام بأمثلة كثيرة، فيكتشف النظام واختصاره ML، هو فرع من الذكاء الاصطناعي يقوم على فكرة بسيطة وقوية: بدلا **تعلم الآلة،**

في حجمها وحده، بل في أن تحليلها يكشف اتجاهات لا تظهر في عينة صغيرة. العملاء على المتجر الإلكتروني، وملايين المعاملات المصرفية. قيمتها ليست بيانات نقاط البيع لحظة بلحظة، وبيانات المخزون من أجهزة الاستشعار، وحركة وتحليلها. في المحاسبة، لم تعد البيانات هي القيود اليومية وحدها؛ صارت تشمل كثيرة ومتنوعة، وبسرعة عالية، بحيث لا تكفي الجداول التقليدية وحدها لإدارتها **البيانات الضخمة،** هي كميات هائلة من البيانات، تأتي من مصادر

اليوم أن إيرادات هذا الأسبوع أقل من المتوقع، فيتصرف قبل أن تتفاقم المشكلة. يعرف المدير في اليوم العاشر من الشهر التالي أن الشهر الماضي كان سيئا، يعرف جديدة، بدلا من أن تعد مرة واحدة في نهاية الشهر أو نهاية السنة. فبدلا من أن **التقارير اللحظية،** هي تقارير تتجدد باستمرار مع وصول بيانات

بإيجاز لاحقا، لأن دورها في المحاسبة واعد لكنه محدود، ولا ينبغي المبالغة فيه. مترابطة، بحيث يصعب تغيير سجل قديم من دون أن يلاحظ الجميع. سنشرحها **سلسلة الكتل**، هي سجل رقمي موزع، تتسجل فيه المعاملات في كتل

الضريبية، حيث ترد، تختلف بحسب البلد والسنة، ويجب التحقق منها عند الإيداع. فيها لأغراض التعليم، وليست حقائق عن شركة معينة، والمعدلات والحدود لكشف الشذوذ في المصاريف. جميع الأمثلة في هذا الفصل توضيحية، والأرقام وبمثالين عمليين محسوبين بالكامل، أحدهما لقياس جدوى الأتمتة ماليا، والآخر الحكم البشري والضوابط ضرورة لا رفاهية. ونختم بخارطة طريق عملية للتطبيق، دور المحاسب، وما المهارات الجديدة المطلوبة، وما المخاطر والحدود التي تجعل ثم دور سلسلة الكتل بإيجاز واتزان. ثم نصل إلى قلب الموضوع المهني: كيف يتغير والتنبؤ، والإجابة على الأسئلة. ثم نناقش البيانات الضخمة والتقارير اللحظية، إلى ما يضيفه الذكاء الاصطناعي فوق RPA: قراءة المستندات، وكشف الشذوذ، تعمل خطوة بخطوة، وأي مهام محاسبية تناسبها، وأي مهام لا تناسبها. ثم ننتقل التعريفات يصبح الطريق واضحا. سنبدأ بشرح RPA شرحا عمليا: ما هي، وكيف بهذه

لماذا يحدث هذا التحول الآن؟

عوامل في وقت واحد، جعلت ما كان ممكنا نظريا ممكنا عمليا ورخيصا نسبيا. ثم أنظمة تخطيط موارد المنشأة. فما الجديد اليوم؟ الجديد هو اجتماع أربعة منذ عقود: الآلات الحاسبة، ثم الجداول الإلكترونية، ثم برامج المحاسبة المتكاملة، لم تظهر الأتمتة فجأة. فالمحاسبة تعرف الأتمتة

لا ترحم التأخر، والجهات الرقابية والضريبية تطلب دقة أكبر وشفافية أعلى. حجم المعاملات يتزايد، والعملاء والإدارة يريدون معلومات أسرع، والمنافسة

نصية بدقة مقبولة في كثير من الحالات. والعامل الرابع هو ضغط الأعمال نفسه: قراءة المستندات وفهم اللغة، حتى صارت الآلة تقرأ فاتورة مصورة أو عقدا بصيغة أدوات كانت حكرا على الشركات الكبرى. والعامل الثالث هو نضج تقنيات ضخمة داخل الشركة، فصارت الشركات الصغيرة والمتوسطة قادرة على استعمال هو انتشار الأنظمة السحابية، أي البرامج التي تعمل عبر الإنترنت ولا تتطلب خوادم ملايين المعاملات وتحليلها بتكلفة كانت مستحيلة قبل عشرين سنة. والعامل الثاني العامل الأول هو رخص التخزين والمعالجة. صار بالإمكان حفظ

المهنة، بل تغيرت طبيعة اليوم المهني فيها، وارتفع سقف ما ينتظر من المحاسب. حدث حين انتقل المحاسب من الدفاتر الورقية إلى الجداول الإلكترونية: لم تختف هذا الانتقال ليس تهديدا للمهنة بقدر ما هو إعادة تعريف لها، وهو يشبه ما في ميدان لا تملك فيه الآلة الحكم المهني ولا فهم السياق ولا تحمل المسؤولية. وهي منافسة خاسرة. أما إذا انتقل إلى التفسير والتحليل والتوصية، فإنه يعمل انقطاع. فإذا بقي المحاسب محصورا في التسجيل، صار ينافس الآلة في ميدانها، وسرعة. لكن الآلة اليوم تسجل أسرع وأدق في المهام المتكررة، وتعمل من دون ما قيمة المحاسب؟ كان الجواب التقليدي أن قيمته في تسجيل الأرقام بدقة لهذا التحول أثر مباشر على سؤال قديم في المحاسبة:

سؤال تقني، أما الحكم على نتائجها فهو سؤال مهني، وهو الذي يميز المحاسب. حيزا كبيرا للضوابط والمخاطر وخارطة الطريق، لا للأدوات وحدها. فالأداة على عملية معيبة تنتج أخطاء معيبة بسرعة أكبر أيضا. لذلك يخصص هذا الفصل غالبا ما تكتشف أنها أتمتت الفوضى نفسها بسرعة أكبر. والأدوات التي تطبق عملياتها، ومن دون تدريب موظفيها، ومن دون ضوابط على مخرجات الأنظمة، لا يحدث تلقائيا. فالشركات التي تشتري أدوات أتمتة من دون إعادة تصميم

لكن هذا الانتقال

أتمتة العمليات الروبوتية RPA — الروبوت البرمجي بلغة بسيطة القسم الأول:

ما هو RPA فعلا؟

يفعل الشيء نفسه، لكنه ليس شخصا، بل برنامج يقلد هذه الخطوات على الشاشة. الفاتورة التالية. الموظف يتعلم الخطوات، ثم يكررها مئات المرات. روبوت RPA نظام المحاسبة، أدخل البيانات في الحقول المناسبة، احفظ القيد، ثم انتقل إلى حمل الفواتير المرفقة، افتح كل فاتورة، انسخ اسم المورد والمبلغ والتاريخ، افتح في أول يوم له، تجلس بجانبه وتعلمه مهمة متكررة: افتح البريد الإلكتروني، تخيل موظفا جديدا في قسم المحاسبة.

التي تتطلب حكما أو تفسيرا لنص غامض أو قرارا في حالة لم ترد في القواعد. ممتاز في المهام المتكررة ذات الحجم الكبير والقواعد الثابتة، وضعيف في المهام افعل كذا. فهو لا يخمن ولا يبتكر؛ هو ينفذ تعليمات واضحة. والثالثة أن RPA من دون جراحة عميقة. والثانية أن RPA يتبع قواعد محددة: إذا حدث كذا، كثيرا من الشركات تعمل بأنظمة قديمة يصعب تغييرها، فيأتي الروبوت ليعمل فوقها الداخل؛ هو يتعامل معها كما يتعامل معها الموظف. وهذه ميزة عملية كبيرة، لأن التي يراها الإنسان، فهو لا يحتاج في العادة إلى إعادة بناء الأنظمة القديمة من نقاط مهمة. الأولى أن RPA يعمل على مستوى واجهة المستخدم، أي الشاشات هذا التعريف يحمل ثلاث

الربط الذي كان يقوم به الإنسان يدويا بين تطبيقات لا تتحدث مع بعضها مباشرة. نظام المحاسبة، ثم ينسخ نتيجتها إلى جدول آخر، ثم يرسل رسالة تأكيد. هو عامل

RPA فهو يعمل بين الأنظمة: يأخذ بيانات من البريد الإلكتروني، ويدخلها في النظام، مثل ترحيل القيد إلى دفتر الأستاذ وتلخيصه في ميزان المراجعة. أما روبوت عادي، فكر في الأمر هكذا: برنامج المحاسبة نفسه ينفذ القواعد المحاسبية داخل ولتوضيح الفرق بين RPA وبين برنامج محاسبة

كيف يعمل روبوت RPA خطوة بخطوة؟

ثانويا، هو أساس الرقابة والتدقيق على الأنظمة الآلية، وسنعود إليه في قسم المخاطر. القرار الذي اتخذه، ولماذا حول حالة معينة إلى الإنسان. هذا السجل ليس تفصيلا بحيث يمكن مراجعة كل خطوة لاحقا: أي فاتورة عالجها، وفي أي وقت، وما والخطوة الخامسة هي التوثيق، إذ يسجل الروبوت ما فعله في سجل عمليات، في النظام المستهدف، وينقر أزرار الحفظ والاعتماد، وينشئ السجلات المطلوبة. بشري لأن شيئا ما لا يتطابق؟ والخطوة الرابعة هي التنفيذ، إذ يدخل البيانات من اكتمالها، ويقرر المسار: هل يسجل القيد مباشرة، أم يحول الحالة إلى موظف والخطوة الثالثة هي تطبيق القواعد، إذ يقارن البيانات بما هو متوقع، ويتحقق مشتركا أو صفحة ويب أو ملفا، ويقرأ البيانات المطلوبة من الحقول المعروفة. هي جمع البيانات، إذ يفتح الروبوت المصدر، سواء كان بريدا إلكترونيا أو مجلدا حدوث حدث معين، مثل وصول رسالة بريد جديدة تحمل فاتورة. والخطوة الثانية التشغيل، إما وفق جدول زمني محدد، مثل كل صباح في الساعة السابعة، أو عند تمر دورة عمل روبوت RPA عادة بخمس خطوات. الخطوة الأولى هي

محاسبي ليس مجرد إزعاج، بل قد يؤثر على القوائم المالية والالتزامات الضريبية. الواضحة يظل بشريا. وهو النموذج الذي يوصى به في المحاسبة، لأن الخطأ في قيد في الحلقة، ومعناه أن الآلة تسرع العمل الروتيني، لكن القرار في الحالات غير ليفحصها. هذا النموذج يسمى أحيانا الإشراف البشري، أو أن يبقى الإنسان

المبلغ أو غاب إثبات الاستلام أو كان المورد جديدا، تتوقف الحالة عند المحاسب الشراء وإثبات الاستلام والمبلغ تماما، يسجل القيد من دون تدخل. وإذا اختلف تلقائيا، وأن يحول الحالات الاستثنائية إلى الإنسان. فإذا طابقت الفاتورة أمر الجيدة. فالنموذج الشائع هو أن يعالج الروبوت الحالات الواضحة المتطابقة ومن المهم فهم أن الروبوت لا يعمل وحده تماما في التطبيقات المحاسبية

أي مهام محاسبية تناسب RPA؟

بهذه الصفات الخمس، عرفت بسرعة هل هي مرشحة جيدة للأتمتة أم لا. منظمة، وأنها تجري عبر شاشات وأنظمة موجودة. وإذا اختبرت أي مهمة محاسبية وأن حجمها كبير، وأن قواعدها واضحة ومستقرة، وأن بياناتها منظمة أو شبه تناسب RPA المهام التي تجتمع فيها خمس صفات: أنها متكررة،

هي تسويات الحسابات بين الشركات التابعة، حيث تتكرر المقارنات والمطابقات. المصاريف من الإيصالات، بعد قراءتها آليا، وتصنيفها وفق قواعد محددة. والسابعة من مصادرها ويعبئ قوالب التقارير نفسها كل شهر. والسادسة هي إدخال بيانات ويتتبع الردود. والخامسة هي إعداد التقارير الدورية، إذ يجمع الروبوت البيانات وتذكير العملاء، إذ يرسل النظام تذكيرات وفق جدول زمني وقواعد محددة، التي تتكرر بمبالغ ثابتة أو وفق معادلة معروفة. والرابعة هي تحصيل المستحقات والثالثة هي القيود المتكررة، مثل قيود الإيجار الشهري والاستهلاك والاشتراكات، يقارن آلاف الأسطر بسرعة، ويطابق ما يتطابق، ويعرض فقط البنود المعلقة. أي مقارنة كشف الحساب البنكي بسجلات الشركة وتحديد الفروق. فالروبوت وإثبات الاستلام، وتسجيل القيد، وجدولة السداد. والثانية هي التسويات البنكية، أو آلاف المرات، وقواعدها واضحة: استخراج البيانات، والمطابقة مع أمر الشراء أول هذه المهام هي معالجة الفواتير. فدورة الفاتورة الواردة تتكرر مئات

فحص الاستثناءات، وهو عمل أعلى قيمة وأقل مللا وأقل عرضة لخطأ الإرهاق. بند سبب عدم المطابقة المقترح. فيتحول عمل المحاسب من المقارنة الشاملة إلى الحالات النموذجية، ويقدم للمحاسب قائمة قصيرة بالبنود غير المطابقة، ومع كل يقارن الروبوت كل الأسطر في دقائق، ويطابق ما يزيد على 90 في المئة منها في بعد، أو إيداعات في الطريق، أو رسوم بنكية لم تسجل، أو أخطاء إدخال. وآليا، بنكي مع كل قيد في الدفاتر، ويبحث عن الفروق الناتجة عن شيكات لم تصرف خذ مثال التسوية البنكية. يدويا، يقضي المحاسب ساعات في مقارنة كل سطر ولكي تكون الصورة عملية،

مهما بدت روتينية. وسيلخص الجدول الأول في هذا الفصل هذا التمييز بدقة. تناسب القرارات التي تحمل أثرا قانونيا أو ضريبيا جوهريا من دون مراجعة بشرية، على قواعد ثابتة يتعطل كلما تغيرت الشاشة أو تغيرت القاعدة من دون تحديثه. ولا يكفي لتبرير بناء روبوت لها، ولا العمليات المتغيرة باستمرار، لأن الروبوت المبني مراسلة عميل تحمل أكثر من معنى. ولا تناسب الحالات النادرة التي لا تتكرر بما ولا تناسب النصوص الغامضة التي تحتاج إلى تفسير، مثل بند تعاقدي ملتبس أو قيمة أصل، أو الحكم على جوهر عقد معقد لتحديد توقيت الاعتراف بالإيراد. تقديرا مهنيا، مثل تقدير مخصص الديون المشكوك في تحصيلها، أو تقييم انخفاض ومع ذلك، لا تناسب RPA كل شيء. فهي لا تناسب المهام التي تتطلب

حدود RPA التي يجب أن يعرفها المحاسب

سيحسب هذه التكاليف صراحة، بدلا من الاكتفاء بحساب الساعات الموفرة. الاستثناءات، وتكلفة إعادة تدريب الموظفين. والمثال العملي الأول في هذا الفصل ليس التكلفة الوحيدة؛ هناك تكلفة الصيانة، وتكلفة مراقبة سجلاته، وتكلفة معالجة من دون أن يشعر بالتعب أو الشك. والحد الرابع هو التكلفة الخفية: فبناء الروبوت

البيانات المصدر خاطئة، فإن الروبوت سيكرر الخطأ بسرعة وعلى نطاق واسع، والحد الثالث هو تضخيم الخطأ: فإذا كانت القاعدة نفسها خاطئة، أو كانت الذي يتبع القواعد الشكلية سيمررها، بينما ينتبه الإنسان إلى عدم الانسجام. تخص مشروعا ألغي، أو تحمل وصفا لا ينسجم مع نشاط الشركة، فإن الروبوت والأرقام، لكنه لا يفهم السياق. فإذا وصلت فاتورة بمبلغ صحيح شكلا لكنها كل تحديث في الأنظمة. والحد الثاني هو العمى أمام المعنى: الروبوت يرى الحقول في المكان الخطأ. لذلك تحتاج الروبوتات إلى صيانة مستمرة، وإلى اختبار بعد أو في ترتيب الحقول أو في اسم زر، قد يوقف الروبوت أو يجعله يدخل بيانات أمام التغيير: لأن الروبوت يقلد النقر على الشاشات، فإن أي تغيير في تصميم الشاشة عملية يجب أن تبقى حاضرة عند تقييم أي مشروع أتمتة. الحد الأول هو الهشاشة لدى RPA أربعة حدود

درس يتكرر في كل مشاريع الأتمتة الناجحة، وسنعود إليه في خارطة الطريق. العملية وتوحيد قواعدها وتوضيح مسؤولياتها أولا، ثم بناء الروبوت عليها. وهذا ستنتج عملية آلية سريعة لكنها ما زالت معيبة. والعمل المهني الصحيح هو تبسيط غير الضرورية والموافقات المكررة والبيانات المتناقضة، فإن أتمتتها كما هي العملية الصحيحة أولا، ثم أتمتها. فإذا كانت العملية اليدوية نفسها مليئة بالخطوات ومن هنا تأتي قاعدة ذهبية: أتمت

جدول المقارنة الأول: مهام تناسب الأتمتة مقابل مهام تحتاج إلى حكم بشري

المهمة	تناسب الأتمتة؟	السبب
فواتير الموردين المتكررة إدخال	نعم بقوة	واضحة، بياناتها منظمة متكررة، قواعدها

السبب	تناسب الأتمتة؟	المهمة
الأسطر وفق قواعد ثابتة مقارنة آلاف	نعم بقوة	التسوية البنكية الشهرية
ثابتة أو معادلات معروفة مبالغ	نعم	القيود المتكررة الشهرية
وفق جدول وقواعد محددة رسائل	نعم	تذكير العملاء بالسداد
بيانات وتعبئة قوالب ثابتة جمع	نعم	إعداد قوالب التقارير الدورية
وتقييما لظروف كل عميل يتطلب تقديرا	لا، حكم بشري	الديون المشكوك فيها تقدير مخصص
تفسيرا لجوهر العقد وشروطه يتطلب	لا، حكم بشري	بالإيراد في عقود معقدة الاعتراف
وتوقعات وتقديرا مهنيا يتطلب افتراضات	لا، حكم بشري	تقييم انخفاض قيمة الأصول
للعلاقة والسياق والتواصل يتطلب فهما	لا، حكم بشري	التفاوض مع عميل متعثر
شكا مهنيا وربط أدلة متفرقة يتطلب	لا، حكم بشري	التحقيق في احتيال مشتبه به
ويتطلب مراجعة ومسؤولية أثره جوهري	لا، حكم بشري	اعتماد قيد غير عادي كبير
قانونيا وتطبيقا على الواقع يتطلب فهما	لا، حكم بشري	تفسير نص ضريبي جديد

يرسم هذا الخط في كل عملية، ويدافع عنه، ولا يسمح للحماس التقني بأن يمحوه. كان الحكم البشري أنسب. والمحاسب الناجح في العصر الجديد هو من يعرف أين

كانت الأتمتة أنسب، وكلما كانت أقرب إلى التقدير والتفسير والمسؤولية، بعناية تكشف قاعدة عامة: كلما كانت المهمة أقرب إلى المقارنة والنسخ والتكرار، إن قراءة هذا الجدول

القسم الثاني: ما يضيفه الذكاء الاصطناعي فوق RPA

من تنفيذ القواعد إلى التعلم من الأمثلة

إلى الإنسان. ودرجة الثقة هذه أداة رقابية مهمة، سنعود إليها في قسم الضوابط. أن هذا المصروف سفر، أو متأكد بنسبة 52 في المئة فقط، فيحول الحالة الثانية مكتوبة. وهو يفعل ذلك بدرجة ثقة، أي أنه يقول: أنا متأكد بنسبة 96 في المئة أخرى، فيصنف المصاريف الجديدة وفق هذه الأنماط، حتى لو لم ترد في قاعدة بفئة السفر، وأن المبالغ الكبيرة في عطلة نهاية الأسبوع من مورد معين ترتبط بفئة كلمات مثل فندق وإقامة وليلة وغرفة، وحتى أخطاء إملائية شائعة لها، ترتبط عادة وبنموذج تعلم الآلة، نعرض على النظام آلاف المصاريف المصنفة سابقا، فيتعلم أن لكنها تفشل إذا كتب الموظف وصفا مختصرا أو استعمل مرادفا أو أخطأ إملائيا. يحتوي على كلمة فندق، صنفه سفرا. وهذه القاعدة تعمل ما دام الوصف واضحا، مثال تصنيف المصاريف. بنموذج RPA، نكتب قاعدة: إذا كان وصف المصروف الأمثلة السابقة، فيلاحظ الأنماط بنفسه. والفرق بين النموذجين يظهر بوضوح في يتعلم من الخبرة. فبدلا من أن يكتب له أحد كل قاعدة، يعرض عليه آلاف كان RPA موظفا يتبع التعليمات حرفيا، فإن الذكاء الاصطناعي أقرب إلى موظف إذا

فإن النظام سيتعلم الأخطاء والتحيزات نفسها، وسيعيد إنتاجها بسرعة وثقة زائفة. جودة بياناته. فإذا كانت البيانات التدريبية ناقصة أو متحيزة أو مليئة بالأخطاء، النقطة تقود إلى قاعدة مهنية أساسية: جودة مخرجات الذكاء الاصطناعي لا تتجاوز

بيانات جديدة، هو نموذج لا يفيد عمليا، مهما بدت نتائجه الأولى مبهرة. وهذه حفظ الأمثلة القديمة فقط. فالنموذج الذي ينجح على بيانات التدريب ويفشل على اختبار النموذج على بيانات جديدة لم يرها أثناء التعلم، لمعرفة هل يعمم ما تعلمه أم وبين النتيجة المطلوبة، مثل صحيحة أو مشبوهة. والمكون الثالث هو التقييم، أي البيانات، وتربط بين خصائص المدخل، مثل المبلغ والمورد والتاريخ والوصف، والمكون الثاني هو النموذج، أي الصيغة الرياضية التي تبحث عن الأنماط داخل يكشف الفواتير المشبوهة، نحتاج إلى فواتير سابقة معروفة أنها صحيحة أو مشبوهة. السابقة التي يتعلم منها النظام، ومعها الإجابات الصحيحة لها. فإذا أردنا نظاما بد من شرح مكوناته الثلاثة ببساطة. المكون الأول هو البيانات التدريبية، أي الأمثلة ولكي نفهم تعلم الآلة فهما عمليا لا سحريا، لا

قراءة المستندات: كيف تقرأ الآلة فاتورة؟

الإجمالي لا مبلغ الضريبة، وأن تاريخا ما هو تاريخ الاستحقاق لا تاريخ الإصدار. اللغة البشرية المكتوبة، فيميز أن كلمة ما هي اسم مورد، وأن رقما ما هو المبلغ معالجة اللغة الطبيعية، واختصارها NLP، وهي فرع من الذكاء الاصطناعي يفهم فيه ومعالجته. فهي تقرأ صورة الفاتورة وتستخرج منها الحروف والأرقام. والثانية هي واختصارها OCR، وهي تقنية تحول صورة النص إلى نص رقمي يمكن البحث وتجمع هذه القدرة بين تقنيتين. الأولى هي التعرف الضوئي على الحروف، مثل الفاتورة المصورة، والإيصال الورقي، والعقد بصيغة نصية، والبريد الإلكتروني. قراءة المستندات غير المنظمة، أي المستندات التي لا تأتي في جدول جاهز، من أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المحاسبة

القيد، وإذا اختلف شيء، حولت الحالة إلى الإنسان مع بيان سبب الاختلاف. الشراء ومع إثبات استلام البضاعة أو الخدمة، فإذا تطابقت العناصر الثلاثة، سجل

موجود في قاعدة البيانات. ورابعا، المطابقة الثلاثية، وهي مقارنة الفاتورة مع أمر البنود زائدا الضريبة يساوي المبلغ الإجمالي، وأن التاريخ منطقي، وأن المورد ومبلغ الضريبة وبنود الفاتورة. وثالثا، التحقق من الاتساق الداخلي، مثل أن مجموع المهمة باستعمال NLP، مثل اسم المورد ورقم الفاتورة والتاريخ والمبلغ الإجمالي إلى نص باستعمال OCR، مع تصحيح أخطاء القراءة الشائعة. وثانيا، تحديد الحقول وتمر قراءة الفاتورة عادة بأربع خطوات. أولا، تحويل الصورة

وتحول الحالة المشكوك فيها إلى الإنسان، لا التي تمرر كل شيء بثقة عمياء. الثقة، أو من مطابقة أمر الشراء. والقراءة الآلية الجيدة هي التي تعرف متى تشك، مقروءة آليا من دون قاعدة تحقق، مثل التحقق من مجموع البنود، أو من حد والمبلغ الإجمالي، أو يقرأ رقما خطأ فيغير المبلغ كله. لذلك لا يجوز أن تمر فاتورة أو سوء الخط أو اختلاف تصميم الفاتورة، وقد يخلط النظام بين مبلغ الضريبة مورد إلى آخر. لكن حدودها أيضا واضحة: فدقة القراءة تنخفض مع رداءة الصورة المنظمة، بينما كثير من فواتير العالم الحقيقي تأتي مصورة أو بصيغ مختلفة من أمام مستندات كانت تعصى على RPA وحده، لأن RPA يتعامل مع الحقول وتكمن قيمة هذه القدرة في أنها تفتح باب الأتمتة

كشف الشذوذ: كيف ينتبه النظام إلى ما لا ينتبه له الإنسان؟

بينما يستطيع النظام أن يفحصها كلها وأن يقارن كل معاملة بتاريخ الشركة كله. ملايين المعاملات واحدا واحدا، ولا يستطيع تذكر كل الأنماط في آن واحد، في المحاسبة والتدقيق، لأنه يعالج مشكلة حقيقية: أن الإنسان لا يستطيع فحص حتى لو لم تخرق قاعدة صريحة. وهو من أقوى تطبيقات الذكاء الاصطناعي المعاملات التي تختلف اختلافا ملحوظا عن النمط المعتاد، فتستحق الفحص، **كشف الشذوذ**، هو قدرة النظام على تحديد

طريقة وحدها قد تنتج إنذارات كاذبة، لكن اجتماعها يرفع جودة الاكتشاف. إقفال السنة المالية، أو ارتباط موظف معين بمورد معين على نحو غير معتاد. وكل كبيرة فورا، أو تكرار المبلغ نفسه مرات كثيرة، أو تركز معاملات كثيرة قبيل والطريقة الثالثة هي العلاقات غير المعتادة، مثل ظهور مورد جديد تماما مع مبالغ بمبلغ يفوق المعتاد بعشرة أضعاف، رفع علما، حتى لو لم تتجاوز أي عتبة عامة. عادة في أول الشهر بمبالغ متقاربة، فإذا صدرت فاتورة منه في منتصف الليل لكل مورد وكل موظف وكل فئة، فيلاحظ مثلا أن موردا معينا يصدر فواتيره علما. والطريقة الثانية هي التعلم من الأنماط، إذ يتعلم النظام ما هو السلوك المعتاد تحديد عتبة رقمية: أي مصروف يتجاوز ثلاثة أضعاف متوسط مصاريف فئته، يرفع الشذوذ عادة بثلاث طرق متكاملة. الطريقة الأولى هي القواعد الإحصائية، مثل ويعمل كشف

القاعدة إلى علم، وكيف يتحول العلم إلى قرار، لا أن يمرر النظام القرار وحده. وهو مثال مبسط عمدا، لأن الغرض منه تعليمي: أن يرى القارئ كيف تتحول صغيرة، خطوة بخطوة، بقاعدة عتبة واضحة، ثم بقرار متابعة لكل بند مرفوع العلم. والمثال العملي الثاني في هذا الفصل سيطبق هذه الفكرة على مجموعة مصاريف من المستندات، ثم يقرر: هل هذا مقبول وموثق، أم يستحق مزيدا من التحقيق؟ انظر هنا أولا، فهذا غير معتاد. ووظيفة المحاسب هي أن يفحص ويسأل ويتحقق طارئ، أو تغيير في المورد لسبب تجاري. ووظيفة النظام هي أن يقول للمحاسب: مشروع تماما: مصروف كبير لمرة واحدة لشراء معدات، أو دفعة استثنائية لمشروع ولا بد من توضيح مهم: الإنذار ليس اتهاما. فكثير من المعاملات الشاذة لها تفسير

التنبؤ: من تسجيل الماضي إلى توقع المستقبل

المتغيرات، لتقدير القيمة المستقبلية، مع هامش عدم يقين يجب أن يذكر دائما. نماذج التنبؤ الأنماط التاريخية، مثل الاتجاه العام والموسمية والعلاقات بين في السداد، أو توقع المبيعات الموسمية، أو توقع احتياجات المخزون. وتستعمل لاحقا، مثل توقع التدفقات النقدية للشهر القادم، أو توقع أي العملاء سيتأخر **التنبؤ** في المحاسبة هو استعمال البيانات السابقة لتقدير ما سيحدث

معلومات لا تملكها البيانات، مثل عقد جديد أو تغير في السوق أو قرار استراتيجي. يقدم النظام تقديرا أوليا مبنيا على البيانات، يناقشه المحاسب والإدارة ويعدلانه وفق النهائي للمحاسب. والثالث هو التنبؤ بالمصاريف والإيرادات لأغراض الموازنة، إذ أولويات المتابعة وتكوين تقدير أدق لمخصص الديون المشكوك فيها، مع بقاء القرار في السداد بناء على تاريخه وحجم معاملاته وطبيعة نشاطه، فيساعد ذلك على ترتيب قبل وقوعها. والثاني هو التنبؤ بسلوك العملاء، إذ يقدر احتمال تأخر كل عميل متى ستتوفر النقدية ومتى ستضيق، فينبه الإدارة مبكرا إلى فجوة سيولة محتملة الأول هو التنبؤ بالسيولة، إذ يقدر النظام، من أنماط التحصيل والسداد السابقة، وللتنبؤ في المحاسبة ثلاثة استعمالات عملية بارزة.

ومن دون افتراضات، يضلل متخذ القرار حتى لو كان الرقم المتوسط صحيحا. الفعلية، وتحسين النموذج من أخطائه. والمحاسب الذي يقدم تنبؤا من دون نطاق يذكر أهم الافتراضات التي بني عليها، وأن يراجع بانتظام بمقارنة التوقعات بالنتائج مثل أن يقال: التدفق النقدي المتوقع للشهر القادم يتراوح بين كذا وكذا، وأن السوق أو في القوانين أو في سلوك العملاء. لذلك يجب أن يقدم كل تنبؤ مع نطاقه، ونموذج يتنبأ بدقة في فترة مستقرة قد يفشل فشلا كبيرا عند تغير مفاجئ في باستمرار الأنماط السابقة، وبصحة الافتراضات، وبعدم وقوع أحداث استثنائية. أن تذكر في كل تقرير يقدمه. فالتنبؤ ليس معرفة بالمستقبل، بل تقدير مشروط

لكن التنبؤ يحمل حدودا يجب

الإجابة على الأسئلة: مساعد المحاسب الحواري

خاصة لكل سؤال، وتجعل المعلومات متاحة لغير المحاسبين من دون انتظار. مصدره وطريقة حسابه. وهذه القدرة توفر وقتا كبيرا كان يقضى في إعداد جداول الائتمان؟ أو: ما الفرق بين موازنة التسويق والفعلي؟ فيجيب النظام بالرقم، مع ذكر فيسأل المدير: ما إجمالي مصاريف السفر في الربع الثاني؟ أو: أي عميل تجاوز حد مكتوبا بلغة طبيعية، وتبحث في بيانات الشركة وسياساتها، وتجيب بلغة طبيعية أيضا. الحديثة في المحاسبة المساعدات الحوارية، وهي أنظمة ذكاء اصطناعي تفهم سؤالا من التطبيقات

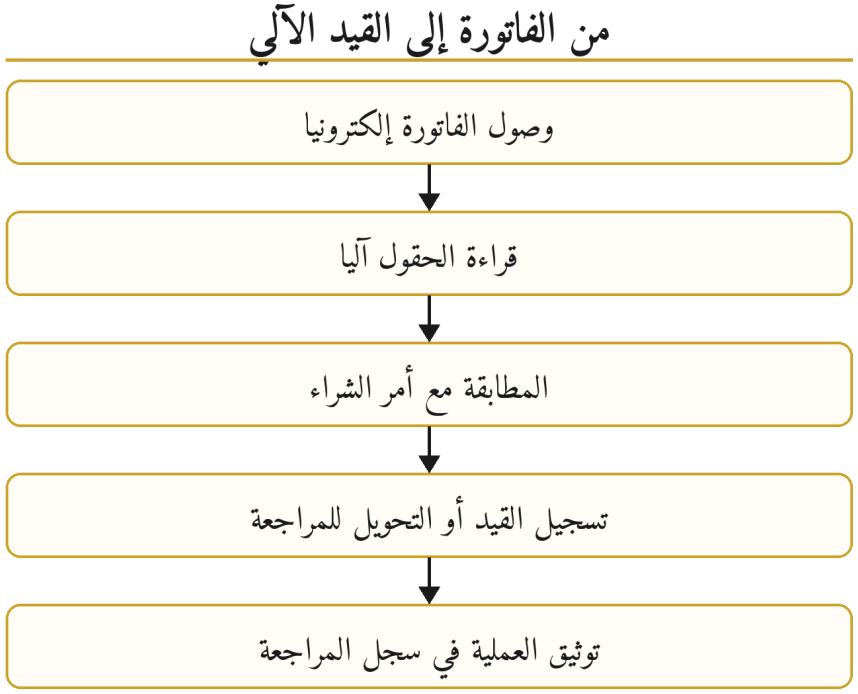
أداة استعلام سريعة، وليس مرجعا نهائيا، ولا بديلا عن القوائم المالية المراجعة. أي رقم سيستعمل في قرار جوهري أو في تقرير خارجي، قبل اعتماده. فالمساعد أن يذكر مصدر كل رقم، وأن يعرض طريقة الحساب، وأن يتحقق المحاسب من لذلك يجب أن تخضع إجابات المساعد الحواري في المحاسبة لثلاثة ضوابط: أحيانا الهلوسة، أي أن ينتج النظام نصا يبدو صحيحا من دون أساس في البيانات. مكتملة، أو بحساب غير صحيح، فينتج إجابة تبدو مقنعة وهي خاطئة. ويسمى هذا كل محاسب: أن النظام قد يجيب بثقة على سؤال فهمه خطأ، أو من بيانات غير غير أن هذه القدرة تحمل خطرا خاصا يجب أن يعرفه

جدول المقارنة الثاني: RPA مقابل الذكاء الاصطناعي

الذكاء الاصطناعي	RPA	البعد
الأمثلة واكتشاف الأنماط التعلم من	تنفيذ قواعد مكتوبة سلفا	الفكرة الأساسية

البعد	RPA	الذكاء الاصطناعي
نوع البيانات	منظمة وفي حقول ثابتة	وغير منظمة، نصوص وصور منظمة
التعامل مع الجديد	يخطئ عند حالة غير متوقعة يتوقف أو	يقدر ويصنف مع درجة ثقة
مثال محاسبي	فواتير مطابقة لقوالب ثابتة إدخال	بتصاميم مختلفة وتصنيفها قراءة فواتير
مثال آخر	مطابقة أسطر بنكية متطابقة	لم تخرق قاعدة صريحة كشف معاملة شاذة
الحاجة إلى الصيانة	عند تغير الشاشة أو القاعدة تحديث	عند تغير الأنماط أو البيانات إعادة تدريب
التكلفة النموذجية	أقل عادة في البداية	وتحتاج إلى بيانات كثيرة أعلى عادة،
خطر الخطأ	تكرار خطأ القاعدة بسرعة	ثقة زائفة في نتيجة خاطئة
الدور البشري	ومعالجة الاستثناءات تصميم القواعد	مخرجاته والبت فيها تدريب النموذج ومراجعة
العلاقة بينهما	وحده في المهام الروتينية يعمل	ببيانات مقروءة ومصنفة يكمل RPA ويغذيه

المختص. وهذا التكامل هو ما يجعل الأتمتة الحديثة أقوى من كل تقنية وحدها. يكشف الشذوذ، وRPA يجهز قائمة الاستثناءات ويوجهها إلى المحاسب وRPA ينقل نتيجتها إلى النظام المحاسبي ويسجل القيد. والذكاء الاصطناعي الاصطناعي، بل الجمع بينهما. فالذكاء الاصطناعي يقرأ الفاتورة المصورة ويصنفها، هي السطر الأخير: فالراجح في التطبيق العملي ليس الاختيار بين RPA والذكاء والنقطة الأهم في هذا الجدول



شكل 1: من الفاتورة إلى القيد الآلي

القسم الثالث: البيانات الضخمة والتقارير اللحظية

ما المقصود بالبيانات الضخمة في المحاسبة؟

وبعضها غير مكتمل أو متناقض، فيحتاج إلى تنظيف وتوثيق قبل أن يبنى عليه قرار. النظام. والرابع هو الحاجة إلى التحقق، إذ تأتي البيانات من مصادر متفاوتة الجودة، والثالث هو السرعة، إذ تصل البيانات لحظة بلحظة، ولا تنتظر نهاية الشهر لتدخل وصور الإيصالات، وبيانات نقاط البيع، وحركة المخزون، وتفاعلات العملاء. إذ لم تعد البيانات جداول أرقام فقط، بل تشمل نصوص العقود والمراسلات، واحد من المعاملات ما كانت تنتجه في سنة كاملة قبل عقود. والثاني هو التنوع، تتميز بأربعة أبعاد. الأول هو الحجم، إذ صارت الشركة المتوسطة تنتج في شهر

مجرد ملفات كبيرة، لكن المعنى المهني أدق. فالبيانات الضخمة في المحاسبة يستعمل مصطلح البيانات الضخمة أحيانا كأنه يعني

إجماليات شهرية، لأن التفاصيل التي تكشف السبب كانت تضيع في الإجمالي. إجابات لم تكن ممكنة عندما كان المحاسب يعمل على عينات صغيرة أو على معرفة أي مركز تكلفة يتجاوز موازنته باستمرار، وأي بند يتكرر فيه التجاوز. وهذه تتأخر أكثر، وفي أي موسم، وبأي مبلغ. ومن تحليل مصاريف التشغيل يمكن الإنتاج وحدها. ومن تحليل أنماط السداد يمكن معرفة أي شريحة من العملاء البيع يمكن معرفة أي منتج يحقق هامشا حقيقيا بعد كل التكاليف، لا بعد تكلفة ليست في جمعها، بل في تحويلها إلى إجابات. فمن تحليل ملايين معاملات وقيمة البيانات الضخمة للمحاسب

مستودع ضخم من الأرقام غير الموثوقة، ويصبح التحليل المتقدم مبنيا على رمال. تحفظ، ومتى تحذف. ومن دون حوكمة بيانات، تتحول البيانات الضخمة إلى القواعد التي تحدد من يملك البيانات، ومن يحق له تعديلها، وكيف توثق، وكيف التي أجريت عليها، ومن اعتمدها. وهذا ما يسمى حوكمة البيانات، وهي مجموعة عن صحة سلسلة البيانات كلها: من أين جاءت، وكيف عولجت، وما التحويلات مسؤولية جودة البيانات. فالمحاسب لم يعد مسؤولا عن صحة القيد وحده، بل لكن البيانات الضخمة تفرض على المحاسب مسؤولية جديدة:

من التقرير الشهري إلى لوحة المعلومات اليومية

والتقرير المتأخر في هذا الإيقاع يصل بعد أن يكون القرار قد اتخذ أو فات أوانه. أو يوميا: تعديل سعر، أو إيقاف حملة إعلانية، أو تسريع تحصيل، أو تأجيل شراء. القرارات تتخذ على إيقاع شهري. أما اليوم فإن كثيرا من القرارات تتخذ أسبوعيا أيام أو أسابيع. وكان هذا مقبولا عندما كانت سرعة الأعمال أبطأ، وعندما كانت

تنتهي الفترة، ثم تجمع البيانات، ثم تراجع، ثم تعد القوائم، ثم تصل إلى الإدارة بعد كان النموذج التقليدي للتقرير المحاسبي دوريا ومتأخرا:

الشحن يتركز في منطقة معينة أو لدى ناقل معين، فيعالج السبب لا العرض. يستطيع أن ينقر على رقم إجمالي ليرى تفاصيله، فيعرف مثلا أن ارتفاع مصاريف المدينة. ويستطيع المدير أن يرى الاتجاه وهو يتشكل، لا بعد أن يكتمل. كما السيولة اليومية، والمبيعات الأسبوعية، والمصاريف مقابل الموازنة، وأعمار الذمم البيانات متاحة أولا بأول، عبر لوحات معلومات تعرض مؤشرات مختارة، مثل والتقارير اللحظية تعالج هذه المشكلة بأن تجعل

بالرقم تفسيره، وسياقه، وحدوده، لا أن يعرض الرقم وحده ويترك التفسير للتخمين. بارتفاع أكبر في تكاليف التحصيل أو المرتجعات. ودور المحاسب هنا هو أن يرفق يرتفع قد يكون خبرا جيدا أو سيئا بحسب السياق، مثل ارتفاع المبيعات المصحوب فعلا، وتفصيل الباقي عند الحاجة. والثالث هو خطر التفسير السطحي: فرقم واحد تشتت الانتباه. والحل هو اختيار عدد صغير من المؤشرات الجوهرية المرتبطة بالقرار في المؤشرات: فلوحة تعرض خمسين مؤشرا في آن واحد لا تساعد على القرار، بل الأرقام الأولية في تقارير خارجية أو التزامات تعاقدية. والثاني هو خطر الإفراط الأولية والأرقام المقفلة، ووضع علامة على كل رقم بحالته، وعدم استعمال نهائي، كان القرار مبنيا على أساس متحرك. والحل هو التمييز الواضح بين الأرقام قد يتغير غدا بعد التسويات والتصحيحات، فإذا اتخذ قرار جوهري على رقم غير يديرها المحاسب. الأول هو خطر السرعة على حساب الدقة: فالرقم المعروض اليوم لكن التقارير اللحظية تحمل ثلاثة مخاطر يجب أن

الشهر كله، وهو تحول عملي تستفيد منه الشركات الصغيرة والكبيرة على حد سواء. وأقل عرضة للأخطاء المتأخرة. وهذا لا يعني إلغاء الإقفال، بل توزيع جهده على

يوميا، وتفحص الاستثناءات أولا بأول، يصبح الإقفال الشهري أقصر وأقل إرهاقا كل التسويات والمراجعات في الأيام الأخيرة. فعندما تعالج الفواتير والتسويات الإقفال الشهري الكبير إلى معالجة وتسوية مستمرة خلال الشهر، بحيث لا تتراكم التطبيقات المهمة المرتبطة بالتقارير اللحظية الإقفال المستمر، وهو انتقال جزئي من ومن

الإقفال السريع والتدقيق المستمر

بياناته منظمة وموثقة باستمرار، لا أن تجهز في اللحظة الأخيرة قبل زيارة المدقق. فيصحح مبكرا. وهذا يرفع جودة الرقابة، لكنه يتطلب من المحاسب أن تكون لاكتشاف خطأ تكرر أحد عشر شهرا، يكتشفه التدقيق المستمر في الشهر الأول، بأول خلال السنة، بدلا من أن يفحص عينة في نهايتها. فبدلا من انتظار نهاية السنة المستمرة. والثاني هو التدقيق المستمر، أي أن يفحص المدقق البيانات أولا نهاية الفترة وصدور القوائم النهائية، من أسابيع إلى أيام، بفضل الأتمتة والمعالجة عمل المحاسب والمدقق معا. الأول هو الإقفال السريع، أي تقليص المدة بين يرتبط بالتقارير اللحظية مفهومان يغيران

القسم الرابع: سلسلة الكتل — دور حقيقي محدود

ما هي سلسلة الكتل بلغة بسيطة؟

هو جوهر سلسلة الكتل: سجل موزع، مترابط، يصعب تغيير ماضيه من دون كشف. فلا يوجد طرف واحد وحده يملك النسخة الوحيدة ويستطيع تعديلها سرا. هذا رمزها، وانكشف التغيير للجميع. وتوجد نسخ من هذا الدفتر لدى كل المشاركين، يربطها بالكتلة التي قبلها، بحيث إذا حاول أحد تغيير معاملة في كتلة قديمة، تغير كل صفحة فيه تسمى كتلة، وكل كتلة تحتوي على مجموعة معاملات، وعلى رمز

تخيل دفترا مشتركا بين عدة أطراف،

مثل تتبع مصدر منتج أو ملكية أصل رقمي، عبر سجل لا يقبل التعديل الخفي. تحويل دفعة عند إثبات استلام البضاعة، من دون وسيط. والثالث هو تتبع الأصول، الذكية، وهي برامج صغيرة تنفذ بنودا متفقا عليها تلقائيا عند تحقق شرط، مثل انتقال للبضاعة في سجل مشترك، فيقل النزاع حول ما سلم ومتى. والثاني هو العقود المعاملات بين أطراف لا تثق ببعضها تماما، مثل سلسلة التوريد، إذ يسجل كل وفي المحاسبة، تظهر سلسلة الكتل في ثلاثة استعمالات محتملة. الأول هو توثيق

ما الذي لا تفعله سلسلة الكتل؟

كثيرة قد لا يناسب بيانات حساسة، ما لم تصمم ضوابط صارمة لمن يرى ماذا. يوجد وسيط موثوق أصلا. ورابعا، مسألة الخصوصية: فسجل موزع بين أطراف من قاعدة بيانات عادية، وخاصة عندما تكون الأطراف تثق ببعضها أو عندما وثالثا، سلسلة الكتل ليست مناسبة لكل شيء؛ فهي أبطأ وأغلى في بعض الحالات والاعتراف بالإيراد والالتزامات، ما زالت أحكاما مهنية تحتاج إلى محاسب. ولا محل التدقيق؛ فهي سجل للمعاملات، لكن التصنيف المحاسبي والتقدير تتجاوز جودة ما أدخل فيه. وثانيا، سلسلة الكتل لا تحل محل المحاسبة المزدوجة الخاطئة موثقة بعناية. وهذا ما يسمى مشكلة المدخل الأول: أن جودة السجل لا كان صحيحا أصلا. فإذا أدخلت فاتورة خاطئة في السلسلة، ستبقى الفاتورة نفسها؛ هي تضمن أن السجل لم يتغير بعد إدخاله، لكنها لا تضمن أن المدخل أكبر من واقعها في المحاسبة اليومية. أولا، سلسلة الكتل لا تضمن صحة المعاملة من المهم أن يفهم المحاسب حدود سلسلة الكتل، لأن الضجيج حولها

ما المشكلة المحددة التي تحلها هنا، وهل توجد أداة أبسط وأرخص تحلها؟ أي عرض تقني يدعي أنها تحل كل مشاكل الشركة، ويسأل السؤال الصحيح:

ولا ضمانا لصحة الأرقام. والمحاسب الذي يفهمها بهذا الاتزان، يستطيع تقييم أطراف متعددة، لكنها ليست ثورة تلغي المحاسب، ولا بديلا عن الرقابة الداخلية، توثيق واعدة في سياقات محددة، مثل سلاسل التوريد المعقدة والمعاملات بين والخلاصة المهنية المتزنة هي أن سلسلة الكتل أداة

القسم الخامس: كيف يتغير دور المحاسب؟

من المسجل إلى المحلل والمستشار

تفسير الأرقام، وربطها بالقرار، وتوقع آثارها، وشرحها لغير المحاسبين بلغة يفهمونها. إلى حد كبير في العمليات الروتينية، بينما يزداد الطلب على ما لا تستطيع الآلة فعله: زال أساس المهنة، لكن الأتمتة تنقل الثقل فيه. فالتسجيل والتلخيص صارا آليين في القوائم، ويبلغ بها الإدارة والجهات الخارجية. وكان هذا الدور ضروريا، وما حول ثلاث مهام: التسجيل، والتلخيص، والإبلاغ. يسجل المعاملات، يلخصها كان الدور التقليدي للمحاسب يدور

غير مالي، أو لمستثمر، أو لجهة ضريبية، من دون تبسيط مخل ولا تعقيد منفر؟ وأن استثناءاتها تعالج؟ والخامسة هي التواصل: كيف نشرح رقما معقدا لمدير من يضمن أن الروبوتات والنماذج تعمل كما يجب، وأن مخرجاتها صحيحة، أو تأجيل استثمار، مع تقدير أثر كل خيار. والرابعة هي الرقابة على الأنظمة: بل يقترح خيارات: تسريع التحصيل، أو إعادة التفاوض على شروط السداد، هي التوصية: ماذا نفعل؟ فالمحاسب الجديد لا يقول فقط إن السيولة ستضيق، نقارن أداءنا بمنافسينا، وبموازنتنا، وبالفترة السابقة، وبأفضل الممارسات؟ والثالثة في الحجم، أم هدر، أم تغيير في التصنيف؟ والثانية هي التحليل المقارن: كيف المصاريف ليس خبرا وحده؛ الخبر هو سببه: هل هو تضخم في الأسعار، أم زيادة الجديد في خمس وظائف. الأولى هي التفسير: لماذا حدث ما حدث؟ فارتفاع

ويمكن وصف الدور

هذا التحول من دون أن تدري، وستحتفظ بأغلى مورد لديها في أقل مهامه قيمة. نفسها. فالإدارة التي ما زالت تقيس المحاسب بعدد القيود المدخلة، ستقاوم والتدريب، وفي طريقة تقييم الأداء داخل أقسام المحاسبة، وفي توقعات الإدارة ويحمي الشركة من خطأ آلي أو تقدير خاطئ. وهو تحول يتطلب تغييرا في التعليم بل من يكتشف أسرع معنى الأرقام، ويحذر مبكرا من خطر، ويقترح قرارا سليما، في المهنة. فالمحاسب الكفء لم يعد من يدخل أكبر عدد من القيود في اليوم، وهذا التحول يغير معنى الكفاءة

أمثلة على العمل الجديد في الأسبوع المهني

الذي تتجه إليه المهنة، بدرجات متفاوتة بحسب حجم الشركة ونضج أنظمتها. هذه المهام ليست إدخال بيانات؛ كلها حكم وتحليل وتواصل. وهذا هو الأسبوع وسيناريو متحفظ، ويبين أثر كل سيناريو على القرارات القادمة. لاحظ أن أيا من موجزا للإدارة عن السيولة المتوقعة للشهر القادم، مع سيناريوهين: سيناريو أساسي الماضي بالنتائج الفعلية، ويقترح تعديلا على افتراضاتها. وفي يوم الجمعة، يعد تقريرا في التسعير. وفي يوم الخميس، يراجع أداء نماذج التنبؤ بمقارنة توقعات الشهر ليناقش هامش الربحية الحقيقي لكل منتج بعد التكاليف الكاملة، ويقترح تعديلا أهم ثلاثة انحرافات وأسبابها المقترحة. وفي يوم الأربعاء، يجتمع مع مدير المبيعات وفي يوم الثلاثاء، يحلل انحرافات الموازنة، ويكتب مذكرة قصيرة للإدارة تشرح ومعاملات شاذة، وحالات ثقة منخفضة، فيبت فيها واحدا واحدا، ويوثق قراره. يراجع المحاسب قائمة الاستثناءات التي حولتها الأنظمة إليه: فواتير غير مطابقة، لكي لا يبقى هذا التحول شعارا، إليك صورة لأسبوع مهني جديد. في يوم الاثنين،

هل يختفي المحاسب؟ سؤال يتكرر وإجابته

سريعة تنتج أرقاما لا يفهمها أحد ولا يتحقق منها أحد، وهذا أخطر من البطء. التي تظن أنها تستطيع الاستغناء عن المحاسب تماما، ستكتشف أن لديها أنظمة السؤال عندما يبدو كل شيء صحيحا شكلا لكنه غير منطقي مضمونا. والشركات ولا تفهم سياق علاقة تجارية معقدة، ولا تملك الشك المهني الذي يدفعها إلى عن قائمة مالية، ولا توقع على تقرير تدقيق، ولا تدافع عن تقدير أمام جهة ضريبية، إلى الحكم المهني والمسؤولية والتواصل ستزداد. فالآلة لا تتحمل مسؤولية قانونية لا محل المحاسب نفسه. فالمهام الروتينية القابلة للقواعد ستتقلص، لكن الحاجة المحاسب؟ والإجابة المهنية الدقيقة هي: سيحل محل جزء من مهام المحاسب، يتكرر السؤال: هل سيحل الذكاء الاصطناعي محل

وفهم التقنية والحكم عليها. وهذا يقودنا إلى القسم التالي: المهارات الجديدة. ليس في معرفته المحاسبية وحدها، بل في قدرته على الجمع بين المعرفة المحاسبية بقي منصبه. والفرق بين المحاسب الذي يتكيف والمحاسب الذي يتجاوزه الزمن، مراجعتها ولا على شرحها ولا على اكتشاف أخطائها، فيفقد قيمته تدريجيا حتى لو كيف تعمل الأنظمة التي تنتج الأرقام التي يعتمدها، سيجد نفسه غير قادر على محفوظ من دون تغيير. فالمحاسب الذي يرفض تعلم الأدوات الجديدة، ولا يفهم وفي الوقت نفسه، لا يجوز للمحاسب أن يطمئن إلى أن دوره

القسم السادس: المهارات الجديدة التي يحتاجها المحاسب

سبع مهارات تصنع المحاسب الجديد

تقني، وطرح الأسئلة الصحيحة على فريق التقنية، واكتشاف الادعاء المبالغ فيه. لا تستطيع، وكيف تتدرب، وما بياناتها، وما حدودها، حتى يستطيع تقييم عرض لا يحتاج إلى كتابة النماذج بنفسه، لكنه يحتاج إلى فهم ما تستطيع فعله وما RPA والذكاء الاصطناعي، من دون أن يصبح المحاسب مبرمجا. فالمحاسب

المهارة الأولى هي محو الأمية التقنية، أي فهم أساسي لكيفية عمل

متقدمة. فأدوات التحليل كثيرة، لكن الحكم على نتيجتها مهارة محاسبية بامتياز. والسببية، وفهم أن عينة متحيزة تنتج استنتاجا متحيزا مهما كانت أدوات التحليل الإحصاء الوصفي، مثل المتوسط والوسيط والانحراف، وفهم الفرق بين الارتباط بصريا، واستخلاص استنتاج سليم منها. وتشمل هذه المهارة فهم أساسيات أي القدرة على قراءة مجموعات بيانات كبيرة، وتنظيفها، وتلخيصها، وعرضها والمهارة الثانية هي تحليل البيانات،

وهو الذي يحمي الشركة من الثقة العمياء في نظام يبدو دقيقا لأنه سريع ومنظم. وهل توجد حالة مضادة؟ وهذا الشك ليس عنادا، بل هو جوهر التدقيق والمراجعة، وما افتراضاته؟ وما نطاق عدم اليقين فيه؟ وهل ينسجم مع ما أعرفه عن الشركة؟ مخرجات الآلة. فالمحاسب الجديد يجب أن يسأل دائما: ما مصدر هذا الرقم؟ والمهارة الثالثة هي التفكير النقدي والشك المهني في مواجهة

أقل نفعا من محاسب يكتب صفحة واحدة يقرأها الجميع ويتصرفون بناء عليها. المشوش. والمحاسب الذي يكتب مذكرة من عشر صفحات لا يقرأها أحد، قريبة، وعروضا بصرية بسيطة، وقدرة على التمييز بين التفصيل الضروري والتفصيل ما تعنيه الأرقام، فيتخذون قرارات أفضل. وهذا يتطلب لغة واضحة، وأمثلة وشرح الأرقام. فالقيمة الجديدة للمحاسب تتحقق عندما يفهم غير المحاسبين والمهارة الرابعة هي التواصل

الرقابة الداخلية، لكنه ينتقل من رقابة على البشر إلى رقابة على البشر والآلات معا. تعديل القواعد، وكيف تسجل التعديلات. وهذا امتداد طبيعي لدور المحاسب في والنماذج، وكيف توثق، وكيف تختبر، وكيف تراقب، ومن يملك صلاحية الآلية. فالمحاسب الجديد يجب أن يعرف كيف تصمم ضوابط على الروبوتات

والمهارة الخامسة هي فهم الحوكمة والضوابط على الأنظمة

منها عند الإيداع، ولا يجوز الاعتماد على قاعدة آلية قديمة من دون مراجعة. تتراكم الأخطاء. وتختلف المعدلات والقواعد بحسب البلد والسنة، ويجب التحقق الذي يفهم القانون يستطيع مراجعة قواعد النظام وتحديثها عند تغير القانون، قبل أن على فهم قديم للقانون، أنتج النظام أخطاء منهجية على نطاق واسع. والمحاسب والمالية، بل تزيدها، لأن النظام الآلي يطبق ما برمج عليه، فإذا كان البرمجة مبنية الضريبي والقانوني المتجدد. فالأتمتة لا تلغي الحاجة إلى معرفة القوانين الضريبية والمهارة السادسة هي الفهم

بوصلة أخلاقية واضحة، سيعرف متى يقول: هذا ممكن تقنيا لكنه غير مقبول مهنيا. وعن التحيز، وعن الشفافية، وعن المسؤولية عند الخطأ. والمحاسب الذي يملك التعامل مع بيانات ضخمة وأنظمة ذكية يثير أسئلة أخلاقية جديدة: عن الخصوصية، اليوم قد تتغير غدا، والمحاسب الذي يتوقف عن التعلم سيتخلف حتما. كما أن التعلم المستمر والأخلاقيات المهنية. فالتقنية تتغير بسرعة، والأدوات التي تتعلمها والمهارة السابعة هي

كيف يبني المحاسب هذه المهارات عمليا؟

من حدود النظام. فالمهارة تبنى بالممارسة على بيانات حقيقية، لا بحفظ تعريفات. بنتيجة فعلية، وافحص إنذارا واحدا حتى النهاية، واكتب ملاحظة واحدة عن حد وكيف تعالج الاستثناءات. ورابعا، اقرأ مخرجات الأنظمة بعين ناقدة: قارن توقعا في مشروع أتمتة واحد، ولو صغيرا، وتعلم منه كيف تصمم القواعد وكيف تختبر بيانات شركتك الحقيقية، حتى تنتج تحليلا واحدا مفيدا للإدارة. وثالثا، شارك وأين تقع الأخطاء. وثانيا، تعلم أداة تحليل بيانات واحدة جيدا، ومارس عليها متكررة، مثل معالجة الفواتير، وارسم خطواتها الحالية، وحدد أين يضيع الوقت

من أربع خطوات. أولا، ابدأ بفهم عملية واحدة في شركتك بعمق: اختر عملية لا يبنى هذا التحول بدورة تدريبية واحدة، بل بخطة عملية

فهم الشركة وفهم التقنية، وهو جمع لا تستطيع شراؤه جاهزا بسهولة من السوق. ويصحح. والشركات التي تستثمر في موظفيها، تحصل على محاسبين يجمعون بين في التدريب، وإعادة توزيع للمهام، وتقبلا لفترة انتقالية يتعلم فيها الفريق ويخطئ أدوات مناسبة ومن دون إعادة تعريف مهامه. فالتحول الناجح يتطلب استثمارا بيانات ومستشارا استراتيجيا بين عشية وضحاها، من دون وقت للتعلم ومن دون وللمديرين وملاك الشركات رسالة مقابلة: لا تطلب من المحاسب أن يصبح محلل

القسم السابع: المخاطر والحدود — لماذا لا نثق بالآلة ثقة عمياء؟

البيانات السيئة: مدخل سيئ يعني مخرجا سيئا

الذكي لا يكتشف هذه العيوب تلقائيا في العادة، بل يتعلم منها ويعيد إنتاجها. مختلفين؛ وبيانات متحيزة، مثل تاريخ يعكس ممارسات قديمة غير عادلة. والنظام أسعار أو معدلات لم تحدث؛ وبيانات متناقضة، مثل عميل واحد مسجل باسمين بلا أرقام ضريبية؛ وبيانات مكررة، مثل قيد مسجل مرتين؛ وبيانات قديمة، مثل الأداة متقدمة. فالبيانات السيئة تأتي في أشكال كثيرة: بيانات ناقصة، مثل فواتير بساطة قاعدة قديمة: إذا أدخلت بيانات سيئة، حصلت على نتائج سيئة، مهما كانت أخطر مخاطر الذكاء الاصطناعي في المحاسبة ليست في تعقيد النماذج، بل في

النموذج عليها، لا مجرد تصحيح النتيجة الواحدة وترك النموذج يكرر الخطأ. من مخرجات النظام يدويا بانتظام، وأن توجد آلية لتصحيح الأخطاء وإعادة تدريب تسبق أي مشروع ذكاء اصطناعي مرحلة تنظيف بيانات وتوثيقها، وأن تراجع عينة صحته. وسيكتشف الخطأ متأخرا، بعد أن تكون القوائم قد تأثرت. لذلك يجب أن

على آلاف المصاريف الجديدة بثقة عالية، لأن الثقة هنا تقيس اتساق النمط، لا فئة كاملة من المصاريف في الماضي، فإن النظام سيتعلم التصنيف الخطأ، وسيطبقه مثالا عمليا: إذا كانت بيانات التدريب لنظام تصنيف المصاريف قد صنفت خطأ خذ

التحيز: عندما يتعلم النظام ظلما قديما

مخفيا داخل معادلة رياضية، ويصعب اكتشافه، ويبدو محايدا لأنه صادر عن آلة. نفسه، ويقدمه على أنه تقدير موضوعي للمخاطر. والخطر هنا مضاعف: فالتحيز يصبح معين من دون مبرر موضوعي، فإن نموذجا يتعلم من هذا التاريخ سيعيد إنتاج الميل تاريخ الشركة في منح الائتمان يميل إلى تفضيل عملاء من منطقة معينة أو قطاع بيانات تدريب غير متوازنة أو قواعد تعكس ممارسات سابقة غير عادلة. فإذا كان هو ميل النظام إلى معاملة مجموعة معينة معاملة مختلفة على نحو غير عادل، نتيجة **التحيز** في الذكاء الاصطناعي

دقة إحصائية؛ هي مبدأ مهني وقانوني يجب أن يحكم تصميم النظام واستعماله. الوحيد في مسألة تؤثر على حقوق عميل أو موظف أو مورد. فالعدالة ليست مجرد بيد الإنسان، مع توثيق مبرراته، وعدم السماح للنظام بأن يكون صانع القرار في أي فرق غير مبرر. وثالثا، الإبقاء على القرار النهائي في المسائل الحساسة وثانيا، اختبار النموذج على مجموعات مختلفة، ومقارنة نتائجه بينها، والتحقيق إجراءات. أولا، فحص بيانات التدريب للبحث عن اختلال واضح في التمثيل. الموافقة على المصاريف، وأنظمة فحص الموردين. والحماية منه تتطلب ثلاثة وفي المحاسبة، يظهر التحيز في أمثلة مثل نماذج تقدير مخاطر العملاء، ونماذج

الخصوصية والسرية: بيانات أكثر تعني مسؤولية أكبر

أي أداة، وما الأدوات المعتمدة، ومن يملك صلاحية الموافقة على أداة جديدة. يجب أن تكون لدى كل شركة قواعد واضحة: ما البيانات التي يجوز إدخالها في تلك البيانات من سيطرة الشركة، وقد تحفظ وتستعمل لأغراض أخرى. لذلك موظف بيانات شركة حساسة في أداة عامة على الإنترنت ليسألها سؤالا، قد تخرج ينطبق بخاصة على الأدوات السحابية والمساعدات الحوارية الخارجية: فعندما يلصق إرسالها إلى أدوات خارجية من دون التأكد من شروط السرية والأمان فيها. وهذا محاسبي مشروع، لا يجوز استعمالها لغرض آخر من دون أساس مشروع، ولا يجوز زاد جمع البيانات وتحليلها، زادت مسؤولية حمايتها. فالبيانات التي تجمع لغرض رواتب، وحسابات بنكية، وأرقام ضريبية، وأسرار تجارية، وبيانات عملاء. وكلما تتعامل أنظمة المحاسبة الذكية مع بيانات حساسة بطبيعتها:

ليس إجراء بيروقراطيا، بل هو أساس المساءلة عند وقوع تسرب أو سوء استعمال. أسئلة تتعلق ببيانات لا يحق للسائل رؤيتها. وتسجيل من دخل إلى أي بيانات ومتى، رواتب الموظفين، والمساعد الحواري المتاح لكل الموظفين لا ينبغي أن يجيب عن فقط، لا كل بيانات الشركة. فالمحاسب المسؤول عن الموردين لا يحتاج إلى يجب أن تشمل الضوابط إدارة الوصول، أي أن يرى كل مستخدم ما يحتاجه لعمله كما

الإفراط في الاعتماد: عندما يتوقف الإنسان عن التفكير

وهذا الخطر معروف في الطيران والطب والصناعة، وهو ينطبق تماما على المحاسبة. الحالة النادرة الخاطئة، فيمررها الإنسان من دون انتباه لأنه لم يعد يتوقع الخطأ. بالتدريج: فالنظام يصيب في معظم الحالات، فيعتاد الإنسان على صحته، ثم تأتي عليها تلقائيا، وتضعف مهارته تدريجيا لأنه لم يعد يمارسها. ويحدث هذا عادة أي أن يثق الإنسان بمخرجات النظام ثقة زائدة، فيتوقف عن فحصها، ويوافق

من أخطر الآثار النفسية للأتمتة ما يسمى الإفراط في الاعتماد،

تسوية بنكية يدويا عند انقطاع النظام، شركة هشة مهما كانت أدواتها متقدمة. على أداء المهمة يدويا عند تعطل النظام، فالشركة التي لا يستطيع أحد فيها إعداد والمهام اليدوية حتى لا تصدأ مهاراتهم. ومن ذلك أيضا أن يبقى المحاسب قادرا مررها النظام تلقائيا، حتى لو بدت صحيحة، وأن تناوب الموظفين بين المهام الآلية الثقة إلى الإنسان تلقائيا، وأن تفرض مراجعة دورية لعينة عشوائية من الحالات التي ذلك أن تعرض الأنظمة درجة الثقة مع كل نتيجة، وأن تحول الحالات المنخفضة والحماية من الإفراط في الاعتماد تتطلب تصميما واعيا للعمل. فمن

حدود أخرى: التفسير، والمسؤولية، والقانون

بحسب البلد والسنة، ويجب التحقق منها عند الإيداع، وعند كل تحديث تشريعي. سيطبق القانون القديم بدقة وسرعة، وينتج مخالفات منهجية. وتختلف المعدلات وتختلف بين البلدان، وتحتاج إلى تفسير، والنظام الذي لم يحدث بقواعده الجديدة، عن المسؤولية المهنية. والثالثة هي حد القانون: فالقوانين الضريبية والمالية تتغير، الذي اعتمد النتيجة، لا البرنامج. لذلك لا يجوز أن تكون الموافقة الآلية بديلا إلى خسارة أو مخالفة ضريبية، فإن المسؤول أمام الإدارة والجهة الرقابية هو الإنسان طارئة، أو سوء إدارة. والثانية هي حد المسؤولية: فعندما يخطئ النظام ويؤدي الخطأ عميل ارتفعت، لكنه لا يعرف أن السبب هو توسع مشروع متفق عليه، أو أزمة حد التفسير: فالنظام يرى الأنماط، لكنه لا يفهم المعنى. فقد يلاحظ أن مصاريف إضافة إلى ما سبق، هناك ثلاث حدود جوهرية لا تزول بتقدم التقنية. الأولى هي

الضابط المقترح	كيف يظهر في المحاسبة؟	الخطر
ومراجعة عينات دوريا تنظيف البيانات	خاطئة تتكرر آلاف المرات تصنيفات	بيانات سيئة

الضابط المقترح	كيف يظهر في المحاسبة؟	الخطر
على مجموعات مختلفة اختبار النموذج	عادلة لشريحة من العملاء معاملة غير	تحيز النموذج
وصلاحيات وصول محدودة قائمة أدوات معتمدة	تخرج إلى أداة غير معتمدة بيانات حساسة	تسرب الخصوصية
عشوائية وإظهار درجة الثقة مراجعة عينات	على نتائج خاطئة نادرة موافقة تلقائية	إفراط في الاعتماد
عند كل تحديث تشريعي مراجعة القواعد	تطبيق قانون ضريبي تغير	قاعدة قديمة
التلقائية ومراجعة بشرية حد أقصى للمعالجة	تطبق على كل المعاملات قاعدة خاطئة	خطأ يتضخم
وتدريب على العمل اليدوي خطة استمرارية	العمل لغياب بديل يدوي توقف	انقطاع النظام
كامل لكل قرار آلي سجل عمليات	لماذا اتخذ النظام قرارا لا أحد يعرف	غياب التوثيق

القسم الثامن: الضوابط على الأنظمة الآلية — حوكمة الآلة

مبادئ الرقابة على الأتمتة

لاختراق؟ ومن يوقف المعالجة التلقائية؟ وكيف نعود إلى العمل اليدوي مؤقتا؟ هو خطة الطوارئ: ماذا نفعل إذا توقف النظام، أو أنتج نتائج غير منطقية، أو تعرض ونسبة الأخطاء المكتشفة في العينات، وزمن المعالجة. والمبدأ الخامس يراجع دوريا بمؤشرات واضحة، مثل نسبة المعالجة التلقائية، ونسبة الاستثناءات، يحول الاستثناءات إلى الإنسان. والمبدأ الرابع هو المراقبة المستمرة: فأداء النظام حدودية، وعلى حالات خاطئة عمدا، للتأكد من أنه يتصرف كما هو متوقع، وأنه

يدخل نظام آلي إلى العمل الفعلي قبل اختباره على بيانات تجريبية، وعلى حالات وتاريخ تعديلاته ومن عدلها ولماذا. والمبدأ الثالث هو الاختبار قبل التشغيل: فلا هو التوثيق الكامل: لكل روبوت ولكل نموذج سجل يبين غرضه وقواعده وبياناته قاعدة الموافقة التلقائية ويعتمدها ويراجعها، فقد انتفت الرقابة عمليا. والمبدأ الثاني يعتمدها، ومن يعتمدها ليس هو من يراجع نتائجها. فإذا كان الشخص نفسه يكتب مبادئ. المبدأ الأول هو الفصل بين الصلاحيات: فمن يصمم القاعدة ليس هو من هذا القسم يطبقه على الأنظمة الآلية تحديدا. فالرقابة على الأتمتة تقوم على خمسة
إذا كان الفصل الثاني من هذه الموسوعة قد شرح إطار الرقابة الداخلية، فإن

وأن تراجع دوريا، وأن يكون تغييرها خاضعا لموافقة، لا لتعديل فردي عابر. وطبيعة معاملاتها ومستوى المخاطر المقبول. ويجب أن توثق العتبة ومبرراتها، وهذه العتبة ليست رقما ثابتا لكل الشركات؛ هي قرار إداري يراعي حجم الشركة بينما تحول الفواتير الأكبر أو غير المطابقة إلى مراجعة بشرية مهما بدت واضحة. بل توضع عتبة، مثل أن تعالج الفواتير التي تقل عن مبلغ معين وتطابقت تماما تلقائيا، التلقائية. فليس من الحكمة أن يعالج النظام تلقائيا أي مبلغ مهما كان كبيرا. ومن الضوابط العملية المهمة تحديد عتبات المعالجة

بنفسه، وكيف يتحقق من أن الضوابط على الآلة تعمل فعلا، لا على الورق فقط. العصر الجديد يجب أن يعرف كيف يقرأ هذه السجلات، وكيف يختبر الروبوت أو في البيانات أو في القواعد، قبل أن يتحول إلى خطأ مالي. والمدقق الداخلي في معاملات لم يكن يعالجها من قبل؟ وهذه الإشارات قد تكشف تغيرا في الأنظمة نسبة الاستثناءات فجأة؟ هل تغيرت أوقات المعالجة؟ هل يعالج روبوت معين الروبوتات بانتظام، لا عند وقوع مشكلة فقط. فالسجل يبين الأنماط: هل زادت ومن الضوابط أيضا مراجعة سجلات

مسؤولية المحاسب أمام مخرجات الآلة

فالثقة المبررة هي الثقة المبنية على فهم واختبار ومراقبة، لا على انبهار بالسرعة. وأن يفحص الاستثناءات، وأن يتحقق من الحالات الجوهرية، وأن يوثق مراجعته. بل يعني أنه يجب أن يفهم النظام بما يكفي ليثق به ثقة مبررة، وأن يراجع عينات، لا يعني أن على المحاسب إعادة كل عمل النظام يدويا، فذلك يلغي فائدة الأتمتة، تقرير للإدارة، هي أفعال مهنية يتحملها الإنسان، ولا ينقلها إلى البرنامج. وهذا حتى لو أنتجه نظام آلي. فالتوقيع على قائمة مالية، أو تقديم إقرار ضريبي، أو اعتماد واضحة لكل محاسب يعمل مع أنظمة ذكية: أنت مسؤول عن الرقم الذي تعتمده، يجب أن تكون القاعدة المهنية

القسم التاسع: خارطة طريق عملية للتطبيق

ست خطوات قبل شراء أي أداة

الشركات الصغيرة والمتوسطة كما يناسب الكبيرة، مع اختلاف الحجم لا المنطق. أن تبدأ بفهم العملية. والخطوات الست التالية تلخص مسارا عمليا مجربا، يناسب كثير من مشاريع الأتمتة تفشل لأنها تبدأ بشراء الأداة، بينما يجب

بأكثرها حساسية، بل بعملية تنجح فيها سريعا، فيتعلم الفريق ويثق بالإدارة بالنتائج. حقيقي، مثل معالجة فواتير الموردين أو التسوية البنكية. ولا تبدأ بأصعب عملية ولا الصحيحة. اختر عملية واحدة متكررة، ذات حجم واضح، وقواعد مستقرة، وألم الخطوة الأولى هي اختيار العملية

أعد تصميم العملية مبسطة قبل أتمتتها. فالأتمتة لا تصلح عملية معيبة، بل تسرعها. أنها، وحدد الخطوات غير الضرورية، والموافقات المكررة، ومصادر الأخطاء، ثم العملية الحالية وتبسيطها. ارسم خطوات العملية كما هي فعلا، لا كما يفترض

والخطوة الثانية هي توثيق

تثبت أن الأتمتة أفادت، ولا أن تحسب عائدها، وستتحول المناقشة إلى انطباعات. أي من وصول الفاتورة إلى تسجيلها. فمن دون هذا القياس، لا تستطيع لاحقا أن العملية شهريا، وكم تكلف، وكم خطأ يقع فيها، وكم تستغرق من زمن دورة، والخطوة الثالثة هي قياس الوضع الحالي. احسب كم ساعة تستغرق

فالتجربة الصغيرة تكشف المشاكل رخيصا، بينما التوسع المتسرع يكشفها غاليا. بالعمل اليدوي، وافحص الاستثناءات والأخطاء، وعدل القواعد، قبل التوسع. نطاق محدود أولا، مثل مورد واحد أو فرع واحد أو شهر واحد، وقارن النتائج والخطوة الرابعة هي التجربة الصغيرة. طبق الأتمتة على

ثم وثقها كلها. فالضوابط التي توضع بعد التوسع، تأتي عادة بعد أول خطأ كبير. التعديل، وسجلات المراجعة، ومسؤول معالجة الاستثناءات، وخطة الطوارئ، والخطوة الخامسة هي وضع الضوابط قبل التوسع. حدد العتبات، وصلاحيات

لمرة واحدة، والأنظمة الناجحة هي التي تتحسن باستمرار من أخطائها واستثناءاتها. أخرى، أو تعديل القواعد، أو إيقاف ما لا يفيد. فالأتمتة مشروع مستمر، لا شراء السابق، بالساعات والتكلفة والأخطاء وزمن الدورة، ثم قرر التوسع إلى عملية والخطوة السادسة هي القياس والتوسع التدريجي. قارن الأداء بعد الأتمتة بالوضع

علامة النجاح	يجب أن يجيب عنه الفريق السؤال الذي	مرحلة التطبيق
واحدة واضحة ومؤلمة فعلا عملية	وكبيرة وقواعدها مستقرة؟ هل هي متكررة	اختيار العملية
عملية مبسطة قبل الأتمتة	ما الخطوات غير الضرورية؟	التبسيط

علامة النجاح	يجب أن يجيب عنه الفريق السؤال الذي	مرحلة التطبيق
أرقام أساسية موثقة	وكم تكلفة وكم خطأ؟ كم ساعة	القياس
مطابقة أو أفضل من اليدوي نتائج	القواعد على نطاق محدود؟ هل تعمل	التجربة الصغيرة
ضوابط موثقة ومعتمدة	ومن يراجع ومن يوقف؟ من يعتمد	الضوابط
الوقت والتكلفة والأخطاء تحسن مقاس في	هل تحسن الأداء فعلا؟	التوسع

كيف تختار بين بناء داخلي وشراء جاهز؟

فالأداة التي لا تسمح بالمراجعة، أداة لا تناسب المحاسبة مهما كانت سرعتها. مراجعة؟ وهل تسمح بتصدير البيانات؟ وهل يمكن إيقاف المعالجة التلقائية بسرعة؟ وفي الحالتين، يجب أن تسأل الشركة عن قابلية الأداة للتدقيق: هل تنتج سجلات وتشكل ميزة تنافسية، فالبناء الداخلي أو التخصيص العميق قد يكون مبررا. الفواتير، فالأداة الجاهزة غالبا أنسب. وإذا كانت العملية خاصة جدا بالشركة، والمعيار العملي هو: إذا كانت العملية قياسية ومشتركة بين الشركات، مثل معالجة والبناء الداخلي أنسب للعملية، لكنه أبطأ وأغلى، ويحتاج إلى مهارات قد لا تتوفر. لا تناسب عمليات الشركة الخاصة، وقد تفرض عليها تغيير عملياتها لتناسب الأداة. فالأداة الجاهزة أسرع عادة، وأقل تكلفة في البداية، وتحمل خبرة بائعها، لكنها قد هل تبني الأداة داخليا، أم تشتري أداة جاهزة؟ وليس لهذا السؤال جواب واحد. عندما تقرر الشركة أتمتة عملية ما، تواجه سؤالا:

القسم العاشر: مثال عملي (أ) — هل تستحق الأتمتة تكلفتها؟

مثال عملي: تحليل التكلفة والعائد لمعالجة فواتير الموردين

الأتمتة حسابا كاملا، لا أن يحسب الساعات الموفرة وحدها وينسى التكاليف. حقائق عن شركة معينة. والغرض منه أن يتعلم القارئ كيف يحسب جدوى هذا المثال توضيحي، وأرقامه لأغراض التعليم، وليست

إلى مراجعة بشرية، وتستغرق مراجعة الفاتورة الاستثنائية 15 دقيقة في المتوسط. النظام 90 في المئة من الفواتير تلقائيا، وأن تبقى 10 في المئة كاستثناءات تحتاج فيها الاشتراك والصيانة، 600 وحدة نقدية في الشهر. وبعد الأتمتة، يتوقع أن يعالج نقدية، تشمل شراء الأداة وتهيئتها وتدريب الفريق. وتكلفة التشغيل الشهرية، بما الشركة في أتمتة معالجة الفواتير، بتكلفة تنفيذ لمرة واحدة قدرها 17400 وحدة المحاسب، بما فيها الأعباء، 25 وحدة نقدية في الساعة في هذا المثال. وتفكر يدويا، بما فيه المطابقة وتسجيل القيد، 12 دقيقة في المتوسط. وتكلفة ساعة عمل تجارية متوسطة 800 فاتورة موردين كل شهر. ويستغرق إدخال الفاتورة الواحدة تعالج شركة

نقدية، أي 4000 وحدة نقدية شهريا. وهذه هي التكلفة الأساسية التي سنقارن بها. ساعة شهريا. وتكلفة العمل اليدوي شهريا تساوي 160 ساعة مضروبة في 25 وحدة مضروبة في 12 دقيقة، أي 9600 دقيقة. وتقسيم 9600 على 60 يعطي 160 الأولى: حساب العمل اليدوي الحالي. عدد الدقائق شهريا يساوي 800 فاتورة الخطوة

العمل تساوي 20 ساعة مضروبة في 25 وحدة نقدية، أي 500 وحدة نقدية شهريا. أي 1200 دقيقة. وتقسيم 1200 على 60 يعطي 20 ساعة شهريا. وتكلفة هذا 800، أي 80 فاتورة. وعدد الدقائق لمراجعتها يساوي 80 مضروبة في 15 دقيقة،

العمل البشري المتبقي بعد الأتمتة. عدد الفواتير الاستثنائية يساوي 10 في المئة من الخطوة الثانية: حساب

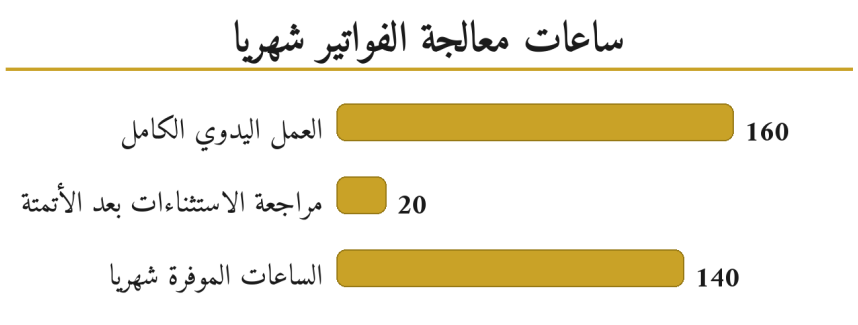
التشغيل، لا الساعات وحدها، وهو ما يغفله كثير من حسابات الجدوى المتسرعة. 600 وحدة نقدية، أي 1100 وحدة نقدية شهريا. ولاحظ أن هذا الرقم يشمل تكلفة العمل البشري المتبقي، 500 وحدة نقدية، زائدا تكلفة التشغيل الشهرية، الخطوة الثالثة: حساب التكلفة الشهرية الكاملة بعد الأتمتة. وهي

توجيهها إلى التحليل والمراجعة وخدمة العملاء، لا إلى إلغاء الوظائف بالضرورة. هي 160 ساعة ناقص 20 ساعة، أي 140 ساعة شهريا، وهي ساعات يمكن إعادة 1100 وحدة نقدية، أي 2900 وحدة نقدية شهريا. والساعات الموفرة شهريا الصافي. وهو التكلفة اليدوية، 4000 وحدة نقدية، ناقص التكلفة بعد الأتمتة، الخطوة الرابعة: حساب الوفر الشهري

ثم يصبح الوفر بعد ذلك عائدا صافيا، ما دام حجم العمل والتكاليف مستقرين. ومعنى ذلك أن الشركة تستعيد ما أنفقته على التنفيذ بعد ستة أشهر من التشغيل، الوفر الشهري الصافي، أي 17400 مقسومة على 2900، وتساوي 6 أشهر بالضبط. الخامسة: حساب فترة الاسترداد. وهي تكلفة التنفيذ لمرة واحدة مقسومة على الخطوة

جديدة، يكون صافي الوفر 34800 وحدة نقدية، ما لم تتغير التكاليف أو الأحجام. في السنة الأولى 17400 وحدة نقدية. وفي السنة الثانية، من دون تكلفة تنفيذ السنة. وبطرح تكلفة التنفيذ لمرة واحدة، 17400 وحدة نقدية، يبقى صافي العائد مضروبا في 12 شهرا يساوي 2900 مضروبة في 12، أي 34800 وحدة نقدية في الخطوة السادسة: حساب العائد في السنة الأولى. الوفر الشهري الصافي

لكنه أطول من ستة أشهر، وهو الفرق بين الحساب المتفائل والحساب الواقعي. على 2400، أي 7.25 أشهر، أي نحو سبعة أشهر وربع. وهذا ما زال مقبولا، وحدة نقدية، والوفر الشهري 2400 وحدة نقدية، وفترة الاسترداد 17400 مقسومة وتستغرق 40 ساعة، وتكلف 1000 وحدة نقدية، فتصبح التكلفة الشهرية 1600 نسبة المعالجة التلقائية 80 في المئة فقط؟ عندها تكون الاستثناءات 160 فاتورة، إضافي. لذلك يجب أن يقدم تحليل الجدوى مع حساسية بسيطة: ماذا لو كانت الأخطاء وتسريع التحصيل، أو عندما يمتص النمو في حجم العمل من دون توظيف يتحقق عندما يعاد توجيه الساعات إلى عمل ذي قيمة، مثل التحليل وتقليل إلى وفر نقدي، إذا بقي الموظفون أنفسهم وبقيت رواتبهم نفسها؛ فالوفر الحقيقي صيانة إضافية عند تغير الأنظمة. والثالث أن الوفر في الساعات لا يتحول تلقائيا فتطول فترة الاسترداد. والثاني أن تكلفة التشغيل قد ترتفع، أو قد تظهر تكاليف 90 في المئة في الأشهر الأولى، حتى تستقر القواعد وتتحسن قراءة المستندات، ثلاثة تحفظات يجب أن تذكر. الأول أن نسبة المعالجة التلقائية قد تكون أقل من لكن التحليل المهني لا يتوقف عند هذه الأرقام المتفائلة. فهناك



شكل 2: ساعات معالجة الفواتير شهريا

الحادي عشر: مثال عملي (ب) — كشف الشذوذ في المصاريف القسم

مثال عملي: قاعدة عتبة بسيطة وقرار لكل علم

كشف الشذوذ كاملا: قاعدة واضحة، ثم تطبيقها، ثم علم، ثم فحص، ثم قرار. أيضا، وهو مصمم ليكون صغيرا بما يكفي لتتبعه خطوة بخطوة، لكنه يبين منطق هذا المثال توضيحي

تقنية المعلومات 800 وحدة نقدية، فيكون ثلاثة أضعافها 2400 وحدة نقدية. والوجبات 80 وحدة نقدية، فيكون ثلاثة أضعافها 240 وحدة نقدية، وخدمات نقدية، ولوازم المكتب 150 وحدة نقدية، فيكون ثلاثة أضعافها 450 وحدة نقدية، في هذا المثال هي: السفر 400 وحدة نقدية، فيكون ثلاثة أضعافها 1200 وحدة المصروف من مورد جديد تماما، ويتجاوز 1000 وحدة نقدية. ومتوسطات الفئات يتجاوز المصروف 3000 وحدة نقدية، مهما كانت فئته. والشرط الثالث: أن يأتي الأول: أن يتجاوز المصروف ثلاثة أضعاف متوسط فئته الشهري. والشرط الثاني: أن تتكون من ثلاثة شروط، ويكفي تحقق واحد منها لرفع علم على المصروف. الشرط خدمات صغيرة مجموعة مصاريف شهرية. ويستعمل نظامها قاعدة عتبة بسيطة، لدى شركة

وفيما يلي اثنا عشر مصروفا، مع تطبيق القاعدة على كل منها:

420 أقل منه، وأقل من 3000، والمورد ليس جديدا. النتيجة: لا علم، يمر عاديا. سفر، المورد أ، 420 وحدة نقدية. ثلاثة أضعاف متوسط السفر هو 1200، والمبلغ المصروف 1:

أي ثلاثة أضعاف متوسط السفر. النتيجة: علم مرفوع، بسبب تجاوز عتبة الفئة. المصروف 2: سفر، المورد ب، 1450 وحدة نقدية. المبلغ 1450 يتجاوز 1200،

المبلغ أقل من 450، وأقل من 3000، والمورد ليس جديدا. النتيجة: لا علم.
المصروف 3: لوازم مكتب، المورد ج، 180 وحدة نقدية.

ثلاثة أضعاف متوسط لوازم المكتب. النتيجة: علم مرفوع، بسبب تجاوز عتبة الفئة.
4: لوازم مكتب، المورد د، 620 وحدة نقدية. المبلغ 620 يتجاوز 450، أي
المصروف

المبلغ أقل من 240، وأقل من 3000، والمورد ليس جديدا. النتيجة: لا علم.
المصروف 5: وجبات، المورد هـ، 95 وحدة نقدية.

أي ثلاثة أضعاف متوسط الوجبات. النتيجة: علم مرفوع، بسبب تجاوز عتبة الفئة.
المصروف 6: وجبات، المورد و، 320 وحدة نقدية. المبلغ 320 يتجاوز 240،

النتيجة: علم مرفوع، بسبب تجاوز عتبة الفئة وبسبب قاعدة المورد الجديد معا.
المبلغ أقل من 3000، لكنه يتجاوز 1200، وأيضا يتجاوز 1000 من مورد جديد.
المصروف 7: سفر، مورد جديد، 2800 وحدة نقدية.

أيضا 2400. النتيجة: علم مرفوع، بسبب تجاوز العتبة المطلقة وعتبة الفئة معا.
تقنية معلومات، المورد ز، 4200 وحدة نقدية. المبلغ يتجاوز 3000، ويتجاوز
المصروف 8: خدمات

المبلغ أقل من 2400 وأقل من 3000، والمورد ليس جديدا. النتيجة: لا علم.
المصروف 9: خدمات تقنية معلومات، المورد ح، 900 وحدة نقدية.

المبلغ أقل من 1200 وأقل من 3000، والمورد ليس جديدا. النتيجة: لا علم.
المصروف 10: سفر، المورد أ، 380 وحدة نقدية.

النتيجة: علم مرفوع، بسبب تجاوز عتبة الفئة وبسبب قاعدة المورد الجديد معا.
1500 وحدة نقدية. المبلغ يتجاوز 450، ويتجاوز أيضا 1000 من مورد جديد.

المصروف 11: لوازم مكتب، مورد جديد،

المبلغ أقل من 240 وأقل من 3000، والمورد ليس جديدا. النتيجة: لا علم.
المصروف 12: وجبات، المورد هـ، 75 وحدة نقدية.

أقل بكثير. لكن الأهم من النسبة هو ما يحدث بعد العلم، وهو الفحص والقرار. تعليميا، ولا تعكس نسبة واقعية في شركة مستقرة، حيث تكون نسبة الأعلام عادة من دون علم. ونسبة الأعلام هنا، 50 في المئة، مرتفعة لأن المثال مصمم أصل اثني عشر، وهي المصاريف 2 و4 و6 و7 و8 و11، بينما مرت ستة مصاريف فالمحصلة أن القاعدة رفعت علما على ستة مصاريف من

قرار المتابعة لكل بند مرفوع العلم

المتابعة لكل بند، بعد فحص افتراضي للمستندات والموافقات، على سبيل التوضيح:
إن العلم ليس قرارا، بل دعوة إلى الفحص. وفيما يلي قرار

سبب التجاوز في ملف المصروف، حتى لا يرفع علمه مرة أخرى من دون سياق. وأن التكلفة تشمل رسوم التسجيل والسفر معا. القرار: اعتماد المصروف، مع توثيق تبين عند الفحص أن المبلغ يخص حضور مؤتمر معتمد مسبقا، وأن الموافقة موثقة،
المصروف 2، سفر بمبلغ 1450 وحدة نقدية:

على الشهرين المعنيين، وملاحظة لتصحيح طريقة إصدار الفواتير مع المورد. حدة كان ضمن المتوسط. القرار: اعتماد المصروف، مع إعادة توزيعه محاسبيا تبين أن الفاتورة تجمع مشتريات شهرين في فاتورة واحدة، وأن كل شهر على
المصروف 4، لوازم مكتب بمبلغ 620 وحدة نقدية:

بعد استكمال المستند ببيان الحاضرين، مع تذكير الموظف بتوثيق ذلك مستقبلا. يبرر المبلغ، لكن الإيصال لم يذكر عدد الحاضرين. القرار: اعتماد المصروف

أن الوجبة كانت ضيافة فريق عمل كامل في يوم عمل طويل، وأن عدد الحاضرين المصروف 6، وجبات بمبلغ 320 وحدة نقدية: تبين

ومقارنة الأسعار، وإحالة الحالة إلى المسؤول عن المشتريات لمراجعة الإجراءات. شفهية فقط. القرار: تعليق السداد حتى استكمال اعتماد المورد وتوثيق الموافقة لإجراءات اعتماد الموردين، وأن الحجز تم من دون مقارنة أسعار، وأن الموافقة سفر من مورد جديد بمبلغ 2800 وحدة نقدية: تبين أن المورد الجديد لم يخضع المصروف 7،

الفئة الشهرية مستقبلا، أو أن توزع على أشهر الاستفادة وفق قواعد الاستحقاق. مع ملاحظة أن المصاريف السنوية المدفوعة دفعة واحدة يجب أن تستثنى من عتبة وأن العقد موقع ومعتمد، وأن المبلغ مطابق للعقد. القرار: اعتماد المصروف، 4200 وحدة نقدية: تبين أن المبلغ يخص عقد صيانة سنوي يسدد دفعة واحدة، المصروف 8، خدمات تقنية معلومات بمبلغ

لإجراءات الاعتماد الكاملة قبل أي طلب لاحق، ومراجعة سياسة الشراء الطارئ. عاجلا لمشروع قائم. القرار: اعتماد المصروف استثنائيا، مع إخضاع المورد الجديد توقف عن التوريد، وأن الأسعار أعلى من المعتاد لكنها موثقة، وأن الطلب كان بمبلغ 1500 وحدة نقدية: تبين أن المورد الجديد هو بديل طارئ لمورد معتاد المصروف 11، لوازم مكتب من مورد جديد

النهائي له. وهذا هو النموذج الصحيح لكشف الشذوذ: آلة تلاحظ، وإنسان يقرر. مصروفا صحيحا، بل وجه انتباه المحاسب إلى حيث يستحق الانتباه، وترك الحكم وتعليق واحد حتى استكمال الإجراءات. فالنظام لم يكتشف احتيالا، ولم يرفض إلى ثلاثة اعتمادات مباشرة بعد توثيق، واعتمادين مشروطين باستكمال مستندات، والدرس المستخلص من هذه القرارات الستة هو أن الأعلام الستة انتهت

الوقت، لا بتقنية سحرية، بل بملاحظات بشرية مدروسة تترجم إلى قواعد أفضل. الفواتير. وتحسين القواعد من دروس الاستثناءات، هو ما يجعل النظام أذكى مع المجمعة في فاتورة واحدة سترفع أعلاما متكررة ما لم تحسن طريقة إصدار المدفوع دفعة واحدة سيرفع علما كل سنة ما لم تعدل القاعدة لتمييزه. والمصاريف يبين المثال حاجة إلى تحسين القاعدة نفسها بعد كل دورة. فالمصروف السنوي كما

القسم الثاني عشر: حالة قصيرة — عندما تخطئ الآلة بثقة

قصة توضيحية للتعلم لا للاتهام

تعتمد على تطابق رقم الفاتورة تماما، لا على تطابق المبلغ والمورد والتاريخ معا. خطأ إدخال من المورد، فلم يلتقط النظام التكرار، لأن قاعدة المطابقة كانت سداد الفاتورة نفسها قبل شهر، لكن رقم الفاتورة الثاني اختلف بحرف واحد نتيجة وبعد أسابيع، اكتشف المحاسب بالصدفة أن الفاتورة كانت مكررة: فقد سبق المعتاد، ووصف يبدو عاديا، فمررها النظام تلقائيا، وسجل القيد، وجدول السداد. النظام يعمل جيدا لشهور، حتى جاءت فاتورة من مورد معتاد، بمبلغ ضمن الحد الإدارة نظاما آليا لتصنيف المصاريف والموافقة على الفواتير الصغيرة. وكان في شركة افتراضية لأغراض التعليم، اعتمدت

تلخص الفصل كله: الآلة تسرع، والإنسان يحمي، والضوابط تجمع بينهما. فاتورة، لا يعوض سداد مبلغ مكرر واكتشافه متأخرا. وهذه القصة الافتراضية جديدة. والدرس الثالث هو أن السرعة ليست فضيلة مطلقة: فتوفير دقائق في معالجة المعاملات الممررة تلقائيا، كانت ستكتشف التكرار مبكرا، حتى من دون قاعدة القريبة زمنيا من المورد نفسه. والدرس الثاني هو أن المراجعة الدورية لعينة من الفاتورة، ومطابقة المبلغ والمورد والتاريخ، ومطابقة وصف البنود، وفحص الفواتير

واحدة ضيقة لا تكفي لكشف التكرار. فالحل هو تعدد الفحوص: مطابقة رقم والدرس هنا ليس أن النظام فاشل، بل أن قاعدة

ما الذي يبقى بشريا مهما تقدمت الآلة؟

يبني مهنته على هذه الأمور الخمسة، يبنيها على أساس لا تستطيع الآلة انتزاعه منه. اقتراح نموذج أعمال مختلف، وهي أمور لا تنتجها الأنماط السابقة وحدها. ومن هو الإبداع في الحلول، مثل تصميم هيكل تمويل جديد، أو إعادة هيكلة عملية، أو حتى لو بدت كل الأرقام صحيحة شكلا، والسؤال عنه حتى النهاية. والخامس المتبادلة. والرابع هو الشك المهني، أي القدرة على الشعور بأن شيئا ما غير منطقي متعثر أو مورد شريك أو جهة رقابية، يعتمد على فهم بشري للسياق والمصالح والثقة وأمام أصحاب المصلحة. والثالث هو الثقة والعلاقات، لأن التفاوض مع عميل لأن التوقيع على قائمة مالية أو إقرار ضريبي فعل يتحمله إنسان أمام القانون أو متعارضة أو غائبة، ويحتاج القرار إلى تقدير وموازنة. والثاني هو المسؤولية، بطبيعتها. الأول هو الحكم في حالات الغموض، عندما تكون القواعد غير واضحة مهما تقدمت الأتمتة والذكاء الاصطناعي، تبقى خمسة أمور بشرية

خلاصة الأقسام السابقة: المحاسب الذي يفهم الآلة ولا يطيعها عميانا

الإدارة والعملاء والجهات الرقابية أفضل مما كان ممكنا بالعمل اليدوي وحده. بل مشرفا عليها، ومفسرا لنتائجها، وحارسا لجودتها، ومستشارا يستعملها ليخدم ويصمم ضوابطه، ويحافظ على شكه المهني. فالمحاسب الجديد ليس منافسا للآلة، ليس تهديدا لمن يستعد له، بل فرصة لمن يبني مهاراته الجديدة، ويفهم أدواته، ينقلان جهد المحاسب من التسجيل إلى الفهم والتفسير والقرار. وهذا النقل يعود هذا الفصل إلى جملته الأولى: الأتمتة والذكاء الاصطناعي

وعن حدوده، وعن القرار الذي سيبنى عليه. وتلك هي عين المحاسب المعاصر. الفصول القادمة بعين مختلفة: عين تسأل دائما عن مصدر الرقم، وعن افتراضاته، حيث تأتي البيانات من مصادر جديدة كثيرة. ومن يفهم هذا الفصل جيدا، سيقرأ وفي الحوكمة، حيث تمتد الرقابة من البشر إلى الأنظمة؛ وفي الاستدامة، المعايير الدولية، حيث يظل الحكم المهني أساس التطبيق مهما تقدمت الأدوات؛ في كل موضوع: في التحليل المالي، حيث تصبح البيانات أغنى وأسرع؛ وفي وفي الفصول القادمة من هذه الموسوعة، ستظهر آثار هذا التحول

القسم الثالث عشر: الأتمتة والالتزام الضريبي والشركات الصغيرة

كيف تغير الأتمتة العمل الضريبي؟

عنها الآلة وحدها، بل تحتاج إلى محاسب ضريبي يفهم القانون ويطبقه على الوقائع. عابرة للحدود؟ وهل ينطبق إعفاء معين على هذه الحالة؟ وهذه أسئلة لا تجيب هذا الإيراد يخضع للضريبة في هذه الولاية القضائية أم تلك؟ وكيف تعالج معاملة كثير من المسائل الضريبية يتطلب حكما: هل هذه النفقة قابلة للخصم؟ وهل وأخطاء النسخ عندما تكون القواعد محدثة والبيانات نظيفة. ومن جهة أخرى، مع السجلات. وهذه مهام تناسب الأتمتة بقوة، وتقل فيها الأخطاء الحسابية المستحقة، وتعبئة نماذج الإقرارات، ومتابعة مواعيد السداد، ومطابقة الإقرارات جمع بيانات المبيعات والمشتريات، وتصنيفها وفق فئات ضريبية، وحساب الضريبة المشروطة بالمراجعة البشرية. فمن جهة، كثير من المهام الضريبية متكررة وقاعدية: تجمع بين الدقة الرقمية والحساسية القانونية، وهي بذلك ميدان مثالي للأتمتة يستحق الالتزام الضريبي وقفة خاصة، لأن المحاسبة الضريبية

ويعطي المحاسب وقتا لمعالجة الفروق الحقيقية بدلا من اكتشافها متأخرا. توضيحا. وهذا النوع من الفحص المسبق يوفر على الشركة غرامات وتعديلات،

ويبرز الفروق للمراجعة قبل تقديم الإقرار، لا بعد أن تطلب الجهة الضريبية المبيعات المحصلة وضريبة المشتريات القابلة للخصم، وبين الإقرارات والسجلات، تقرأها. ومن التطبيقات الأخرى المطابقة الضريبية الآلية، إذ يقارن النظام بين ضريبة دقيقة من المصدر، لأن الخطأ في فاتورة إلكترونية ينتقل إلى كل الأنظمة التي وتسرع المطابقة، وتجعل التدقيق أسهل، لكنها تتطلب من الشركة أن تكون بياناتها في بعض البلدان بالتحقق منها لحظيا. والفوترة الإلكترونية تقلل أخطاء الإدخال، تسمح للأنظمة بقراءتها مباشرة من دون إعادة إدخال، وتسمح للجهات الضريبية الضريبية العملية الفوترة الإلكترونية، وهي إصدار الفواتير بصيغة رقمية منظمة ومن التطبيقات

يراجعه محاسب مختص في الفترة الضريبية نفسها، مهما كانت سمعة النظام جيدة. تحديث، وتوثيق للتحديث وتاريخه. ولا يجوز أن يعتمد إقرار ضريبي على نظام آلي لم التغييرات التشريعية، ومسؤول محدد لتحديث القواعد، واختبار تجريبي بعد كل منهجية يصعب حصرها لاحقا. لذلك يجب أن تكون لدى كل شركة آلية لمراقبة سيطبق القانون القديم على كل المعاملات الجديدة بدقة وسرعة، وينتج أخطاء تختلف بحسب البلد والسنة، وتتغير بقوانين جديدة، ونظام لم يحدث قواعده تشريعي، واختبارها قبل تطبيقها على إقرار فعلي. فالمعدلات والحدود والإعفاءات لكن القاعدة الذهبية في العمل الضريبي الآلي هي تحديث القواعد عند كل تغيير

الأتمتة في الشركات الصغيرة: ابدأ صغيرا واكسب سريعا

لأن وقت صاحب الشركة ومحاسبها أثمن نسبيا، ولأن الخطأ الواحد فيها أثقل أثرا. وتدير مخزونا، وتتابع عملاء، تستفيد من الأتمتة مثل الشركة الكبيرة، وربما أكثر، ومن دون فريق تقنية كبير. والشركة الصغيرة التي تعالج مئات الفواتير شهريا، السحابية جعلت كثيرا من القدرات متاحة باشتراك شهري معقول، من دون خوادم

الاصطناعي شأن الشركات الكبرى وحدها، لكن الواقع اليوم مختلف. فالأدوات يظن كثير من أصحاب الشركات الصغيرة أن الأتمتة والذكاء

وتكشف المشاكل رخيصا، وتجعل التوسع قرارا مبنيا على أدلة، لا على حماس. نتيجتها، انتقل إلى الخطوة الثانية. فالنجاحات الصغيرة المتتالية تبني ثقة الفريق، السداد، فابدأ بالفوترة الآلية والتذكير التلقائي. وبعد نجاح الخطوة الأولى وقياس بنظام المحاسبة والمطابقة الآلية. وإذا كان أكبر ألم هو إعداد الفواتير ومتابعة وتصنيفها. وإذا كان أكبر ألم هو التسوية البنكية، فابدأ بربط الحساب البنكي فإذا كان أكبر ألم هو مطاردة إيصالات المصاريف، فابدأ بأداة تصوير إيصالات العملية للشركة الصغيرة هي أن تبدأ بعملية واحدة مؤلمة، لا بمشروع شامل. والنصيحة

قرارا إداريا وانضباطا، وهي التي تصنع الفرق بين مشروع أتمتة ناجح وآخر محبط. واحدة لإدخال البيانات مستقبلا. وهذه الخطوة لا تتطلب أداة متقدمة، بل تتطلب والموردين، وتوحيد فئات المصاريف، واستكمال البيانات الناقصة، ووضع قاعدة لذلك يجب أن تسبق الأتمتة خطوة بسيطة لكنها حاسمة: توحيد أسماء العملاء بسرعة أكبر، وسيظن صاحب الشركة أن الأداة فاشلة، بينما المشكلة في البيانات. غير موحدة، والفواتير غير مكتملة، فإن الأداة الجديدة ستعيد إنتاج الفوضى نفسها أداة متقدمة قبل تنظيف البيانات. فإذا كانت أسماء العملاء مكررة، والتصنيفات ومن الأخطاء الشائعة في الشركات الصغيرة شراء

ماذا بعد؟ نظرة إلى السنوات القادمة

ستتغير، والعقود ستتعقد، والأحداث الاستثنائية ستقع، والمسؤولية ستبقى بشرية. الالتزام بهذه التشريعات. وخامسا، ستظل الحاجة إلى الحكم البشري، لأن القوانين كيف تجمع البيانات وكيف تحفظ وكيف تستعمل، وسيكون المحاسب في قلب

ورابعا، ستزداد أهمية حوكمة البيانات والخصوصية، مع تشريعات جديدة تحدد وسيصبح المدقق شريكا يراقب البيانات أولا بأول، لا زائرا في نهاية السنة. وضعنا اليوم؟ سؤالا عاديا لا يتطلب إعدادا خاصا. وثالثا، سيزداد التدقيق المستمر، لحظية، وسيقترب الإقفال الشهري من الإقفال المستمر، وسيصبح السؤال: ما والعقود والمراسلات مدخلات آلية عادية لا استثناءات. وثانيا، ستزداد التقارير قدرة الأنظمة على قراءة المستندات غير المنظمة وفهمها، حتى تصبح الفواتير بدقة بتقنيات السنوات القادمة، لكن الاتجاهات الكبرى واضحة. فأولا، ستزداد من الصعب التنبؤ

في السنوات القادمة، وهو الذي سيحول الأتمتة من تهديد إلى رافعة لمهنته. الذي يجمع بين فهم الأرقام وفهم الأدوات، هو المحاسب الذي ستطلبه الشركات في الحكم والتحليل والتواصل، فإنها رأس مالك المهني الحقيقي. فالمحاسب تعمل، واستعملها فيما تتفوق فيه، وراقبها فيما تضعف فيه، وحافظ على مهارتك الأخيرة للقارئ هي رسالة توازن: لا تخف من الآلة، ولا تعبدها. تعلم كيف والرسالة

إدارة التغيير: كيف يتقبل الفريق الأتمتة من دون خوف؟

القواعد واختبار النظام، يدافعون عنه لأنه صار مشروعهم، لا مشروعا فرض عليهم. إلى إنهاء خدمته، يتحول من مقاوم إلى شريك. وعندما يشارك الموظفون في تصميم المحاسب أن الساعات الموفرة ستتحول إلى تحليل وتدريب وترقية في مهاراته، لا الذي لن يتغير؟ وكيف سيستفيد الموظف نفسه من الوقت الموفر؟ فعندما يعرف بوضوح: ما الهدف من الأتمتة؟ وما الذي سيتغير في عمل كل شخص؟ وما والعلاج ليس في إنكار المخاوف، بل في الصراحة عنها. فيجب أن تقول الإدارة بصمت، أو يخفون معلومات عن العمليات، أو يرفضون استعمال النظام الجديد.

يسمعون كلمة أتمتة يفهمونها أحيانا على أنها تهديد لوظائفهم، فيقاومون المشروع التقنية ويفشل من الناحية البشرية إلا إذا أهملت إدارة التغيير. فالموظفون الذين لا ينجح مشروع أتمتة من الناحية

من الخلف، فيعود العمل اليدوي من الباب الخلفي، وتضيع فائدة الأتمتة كلها. النتائج وتضغط على فرقها، تحصل على أنظمة تعمل شكلا وموظفين يعملون حولها يحتاج إلى ممارسة وخطأ وتصحيح، لا إلى تعميم إداري. والشركات التي تستعجل في الوقت نفسه إنتاجية مضاعفة. فالتحول إلى العمل الجديد يشبه تعلم لغة جديدة: وأن توفر تدريبا عمليا لا نظريا، وأن تمنح الفريق وقتا للتعلم من دون أن تطلب منه متحمس، وأن تحتفل الإدارة بالنجاحات الأولى علنا، وأن تعالج الشكاوى بسرعة، ومن ممارسات إدارة التغيير الناجحة أن يبدأ المشروع بفريق صغير

أسئلة يسألها المحاسب قبل اعتماد أي نظام جديد

نظام غير جاهز للاعتماد في عمل محاسبي جاد، مهما كان عرضه التسويقي مبهرا. لا ثمن الشراء وحده؟ فالنظام الذي لا يجيب عن هذه الأسئلة إجابات واضحة، والسؤال السابع: ما تكلفته الكاملة، بما فيها الصيانة والتدريب ومعالجة الاستثناءات، فحصها؟ والسؤال السادس: ما خطة الطوارئ إذا توقف أو أنتج نتائج غير منطقية؟ الإنسان؟ والسؤال الخامس: ما سجلات المراجعة التي ينتجها، وهل يستطيع المدقق يتعامل مع الاستثناءات والحالات غير المتوقعة، وما نسبة الحالات التي يحولها إلى الثالث: ما قواعده وعتباته، ومن يملك صلاحية تعديلها؟ والسؤال الرابع: كيف والسؤال الثاني: ما بياناته، ومن أين جاءت، وكيف تنظف وتحدث؟ والسؤال السؤال الأول: ما المشكلة المحددة التي يحلها هذا النظام، وكيف سنقيس نجاحه؟ أن يحمي نفسه وشركته بسبعة أسئلة يسألها قبل اعتماد أي نظام آلي جديد. يستطيع المحاسب

مؤشرات قياس نجاح الأتمتة: كيف تعرف أن المشروع نجح فعلا؟

وهو المؤشر الذي يبين أن الأتمتة غيرت طبيعة العمل فعلا، لا سرعته فقط. المعاد توجيهه، أي عدد الساعات التي انتقلت من الإدخال إلى التحليل والمراجعة، إجابات أسرع، والإدارة التي تحصل على تقارير أوضح. والسادس هو الوقت مثل الموردين الذين يتسلمون مستحقاتهم في موعدها، والعملاء الذين يجدون مع ثبات الجودة يعني كفاءة حقيقية. والخامس هو رضا أصحاب المصلحة، المعاملة الواحدة، أي التكلفة الكاملة مقسومة على عدد المعاملات، وانخفاضها وانخفاضه هو الدليل الحقيقي على الجودة، لا السرعة وحدها. والرابع هو تكلفة هو معدل الأخطاء، أي نسبة المعاملات التي احتاجت إلى تصحيح بعد المعالجة، وصول المستند إلى تسجيله، وانخفاضه يعني سرعة أكبر في توفر المعلومات. والثالث مع غياب المراجعة قد يعني إفراطا في الثقة. والثاني هو زمن الدورة، أي المدة من من دون تدخل بشري، وارتفاعها يعني أن القواعد ناضجة، لكن ارتفاعها المفرط المؤشرات ستة. الأول هو نسبة المعالجة التلقائية، أي نسبة المعاملات التي تمر حتى يقال إن المشروع نجح؛ فالنجاح يقاس بأرقام مقارنة بالوضع السابق. وأهم لا يكفي أن يعمل النظام الجديد

التي تفصل بين الأتمتة الحية التي تتحسن، والأتمتة المهملة التي تتراجع بصمت. المدخلات. والمراجعة الدورية للمؤشرات هي رقابة إدارية بسيطة لكنها فعالة، وهي الأنظمة أو البيانات. وإذا ارتفع معدل الأخطاء، فقد تغيرت القواعد أو جودة يكشف تدهور الأداء مبكرا: فإذا انخفضت نسبة المعالجة التلقائية فجأة، فقد تغيرت هل تفيد أم تضر، ويصعب الدفاع عن توسيعه أو إيقافه. والقياس الدوري هو أيضا ما قبل الأتمتة. فالمشروع الذي لا يقاس، يتحول مع الوقت إلى عادة لا يعرف أحد وأن تعرض على الإدارة في تقرير موجز، وأن تقارن بالوضع الأساسي المقاس ويجب أن تراجع هذه المؤشرات دوريا،

خاتمة الفصل

مستقبل المحاسبة ليس للمحاسب الذي ينافس الآلة، بل للمحاسب الذي يقودها. من دون فهم. فتعلم أدواتك، وراقب مخرجاتها، وحافظ على شكك المهني، فإن الآلة أداة قوية في يد محاسب يفهمها ويراقبها، وخطر حقيقي في يد من يطيعها البشري ضرورة لا رفاهية. ومن يخرج من هذا الفصل بفكرة واحدة، فلتكن هذه: وكيف يتغير دور المحاسب ومهاراته، وما المخاطر والضوابط التي تجعل الحكم للمعلومات، وكيف يبقى دور سلسلة الكتل محدودا وواعدا في سياقات معينة، والإجابة على الأسئلة، وكيف تفتح البيانات الضخمة والتقارير اللحظية أفقا جديدا وكيف يضيف الذكاء الاصطناعي قراءة المستندات وكشف الشذوذ والتنبؤ إلى الفهم والتفسير والقرار. وقد رأينا كيف تعمل RPA في المهام المتكررة، إلى جملته الأولى: الأتمتة والذكاء الاصطناعي ينقلان جهد المحاسب من التسجيل يعود هذا الفصل

تسأل كيف تعمل الآلة فيه، وأين يقف الإنسان، وما الضابط الذي يحمي القرار. تقرأ قراءة مختلفة: فكل معيار وكل نموذج وكل إطار حوكمة، سيقرأ بعين تفوضه لآلة. ومن يبدأ بهذه الخطوات، يجد أن الفصول القادمة من هذه الموسوعة لأنك ستعرف عمليتك قبل أن تأتمتها، وستعرف ما يجب أن يبقى بشريا قبل أن الثلاث لا تتطلب شراء أي أداة، لكنها تضعك على طريق الأتمتة الصحيح، ثم اكتب قائمة الاستثناءات التي تستحق الفحص البشري فيها. فهذه الخطوات عملية واحدة متكررة في عملك، وقس وقتها وتكلفتها وأخطاءها هذا الأسبوع، يريد أن يبدأ غدا لا بعد سنة، إليك بداية عملية في ثلاث خطوات صغيرة: اختر وللقارئ الذي

الذي تقوم عليه المحاسبة المعاصرة كلها، ويستحق أن يحفظ ويطبق في كل قرار. في كل عملية، تكون قد رسمت الخط الصحيح بين الآلة والمحاسب، وهو الخط المهمة تكرار يحتاج إلى سرعة، أم حكم يحتاج إلى إنسان؟ فإن أجبت عنه بصدق من هذا الفصل عند أول مشروع أتمتة تواجهه، فليكن هذا السؤال البسيط: هل هذه وإذا تذكرت شيئا واحدا

أسئلة

لكشف التكرار، واذكر من يتحمل المسؤولية المهنية عن السداد الخاطئ ولماذا. عن الأول. اشرح سبب فشل قاعدة المطابقة الواحدة، واقترح ثلاثة فحوص إضافية أن نظاما آليا مرر فاتورة مكررة لأن رقم الفاتورة الثاني اختلف بحرف واحد عمليا واحدا، وعتبة مقترحة للمعالجة التلقائية مع مبررها. 12. اكتشف محاسب طبق عليها خطوات خارطة الطريق الست في هذا الفصل، وحدد لكل خطوة إجراء خطر من أخطار التقارير اللحظية. 11. شركة صغيرة تريد أتمتة التسوية البنكية. سرعة اتخاذ القرار ودقة الرقم وخطر التفسير السطحي، واذكر ضابطا واحدا لكل تنبؤ محاسبي. 10. قارن بين التقارير الشهرية التقليدية والتقارير اللحظية من حيث حتى لو كان الرقم المتوسط صحيحا، واذكر ثلاثة عناصر يجب أن يرفق بها أي واحدا من دون نطاق أو افتراضات. اشرح لماذا يعد هذا التوقع مضللا لمتخذ القرار 7 مختلفا عن قرار المصروف 2؟ 9. شركة تستعمل نظام تنبؤ بالسيولة أعطى توقعا كل منها؟ وما قرار المتابعة الذي اتخذ لكل مصروف؟ ولماذا كان قرار المصروف الفصل، ما المصاريف التي رفعت عليها أعلام؟ وما قاعدة العتبة التي انطبقت على وزمن مراجعة الفاتورة الاستثنائية 12 دقيقة. 8. في المثال العملي (ب) من هذا التشغيل الشهرية 800 وحدة نقدية، وكانت نسبة المعالجة التلقائية 85 في المئة، ثم احسب فترة الاسترداد إذا كانت تكلفة التنفيذ 20000 وحدة نقدية، وتكلفة

30 وحدة نقدية. احسب عدد الساعات الشهرية والتكلفة الشهرية للعمل اليدوي، فاتورة شهريا، ويستغرق إدخال الفاتورة الواحدة يدويا 10 دقائق، وتكلفة الساعة والإفراط في الاعتماد، واقترح ضابطا واحدا لكل خطر. 7. تعالج شركة 1000 مخاطر للاعتماد على الذكاء الاصطناعي في المحاسبة: البيانات السيئة، والتحيز، واذكر خطأين محتملين في هذه العملية وكيف يضبط كل منهما. 6. ناقش ثلاثة مصورة، بدءا من التعرف الضوئي على الحروف OCR وصولا إلى المطابقة الثلاثية، رفع العلم على معاملة اتهاما بحد ذاته؟ 5. اشرح كيف تقرأ الأنظمة الذكية فاتورة المقصود بكشف الشذوذ؟ وكيف يختلف عن خرق قاعدة صريحة؟ ولماذا لا يعد واشرح لماذا يعد سجل العمليات أساسا للرقابة والتدقيق على الأنظمة الآلية. 4. ما تدعمان كل حكم. 3. صف خطوات عمل روبوت RPA من التشغيل إلى التوثيق، وغير مناسب لتقدير مخصص الديون المشكوك في تحصيلها؟ اذكر صفتين لكل منها. 2. لماذا يعد روبوت RPA مناسبا لمعالجة فواتير الموردين المتكررة، وأتمتة العمليات الروبوتية RPA والذكاء الاصطناعي، واذكر مثالا محاسبيا واحدا 1. اشرح بلغة بسيطة الفرق بين الأتمتة

السابع: التحليل المالي المتقدم ونماذج التقييم (DCF) الفصل

بلغة بسيطة: كم تساوي الشركة حقا، وكيف نعرف أنها بصحة جيدة مقدمة

قرارا: هل نشتري، هل نبيع، هل نقرض، هل نستثمر، هل نوسع، أم هل ننتظر؟ والتقييم هو فن تحويل مستقبلها المتوقع إلى رقم واحد اليوم يمكن أن نبني عليه الكبيرة والصغيرة معا. التحليل المالي هو فن قراءة صحة الشركة من أرقامها، جميلة؟ هذا الفصل كله يدور حول هذين السؤالين، لكن على مستوى الشركات أهمية: هل هذا المتجر بصحة جيدة أم أنه متعب من الداخل رغم أن واجهته تبدو في بالك هو سؤال بسيط جدا: كم يساوي هذا المتجر؟ والسؤال الثاني لا يقل تخيل أن صديقا عرض عليك شراء متجره الصغير. أول سؤال سيخطر

وبين الربح الورقي والنقد الحقيقي، وبين النمو الصحي والنمو المدفوع بالديون. شهر وتسدد ديونها في موعدها. المحلل الجيد هو الذي يميز بين المظهر والجوهر، عملاءها لا يدفعون، وشركة أخرى قد تبدو متواضعة الربح لكنها تولد نقدا قويا كل معا، تبدأ الصورة تكتمل. شركة قد تعلن ربحا كبيرا لكن خزينتها فارغة لأن إلى الخزينة أم أن الأرباح مجرد أرقام على الورق. عندما تجمع هذه القوائم الثلاث الشركة وماذا عليها من ديون، وقائمة التدفقات النقدية تخبرك هل يدخل النقد فعلا الدخل تخبرك هل الشركة تربح أم تخسر، وقائمة المركز المالي تخبرك ماذا تملك معقدة، بل يعني أن تتعلم كيف تسأل القوائم المالية الأسئلة الصحيحة. قائمة التحليل المالي لا يعني حفظ معادلات

التي ستأتي بعده ليست إلا طريقة منظمة لتطبيق هذه الفكرة البسيطة بدقة. لنصل إلى قيمتها الحالية. هذه هي روح النموذج كله، وكل المعادلات المستقبلية كما هي، بل نخصمها، أي نخفض قيمتها بحسب الزمن والمخاطرة، التحصيل. لذلك، عندما نريد أن نعرف قيمة شركة اليوم، فإننا لا نجمع أرباحها بينما درهم المستقبل ما زال غير مضمون وقد تأكله التضخم أو المخاطر أو تأخر بعد سنة. لماذا؟ لأن درهم اليوم يمكنك أن تستثمره أو تدخره أو تستخدمه الآن، على فكرة بديهية يمكن لأي شخص أن يفهمها: درهم اليوم يساوي أكثر من درهم التقييم، وتحديدا نموذج التدفقات النقدية المخصومة المعروف باسم DCF، فيقوم أما

تغيرت افتراضاتنا قليلا، وبحدود النموذج التي يجب أن يعرفها كل محلل صادق. وسنختم بتحليل الحساسية، وهو اختبار الصدق الذي يكشف كم تتغير النتيجة إذا مع قيمة نهائية، وقيمة للشركة كلها، وقيمة لحصة المساهمين، وسعر للسهم الواحد. كل ذلك في نموذج DCF كامل، بمثال رقمي محسوب من البداية إلى النهاية، تدفعه الشركة مقابل استخدام أموال المساهمين وأموال المقرضين. ثم سنجمع كل ما تحتاجه لكي تستمر وتنمو. ثم سنحسب تكلفة رأس المال، أي الثمن الذي بعد ذلك سنبني التدفق النقدي الحر، وهو النقد الذي يبقى للشركة بعد أن تدفع يكون جيدا ومتى يكون مقلقا، ومتى يكون الرقم نفسه مضللا إذا قرأناه وحده. بلغة بسيطة، ثم نتعلم النسب المالية عائلة عائلة، ونفهم ماذا يعني كل رقم، ومتى في هذا الفصل سنمشي خطوة خطوة. سنبدأ بقراءة صحة الشركة

الحساب بنفسك على أي شركة، بأرقامها الحقيقية، وبافتراضاتك المعلنة بوضوح. الفعلي. الهدف ليس أن تحفظ النتيجة، بل أن تفهم الطريقة حتى تستطيع أن تعيد بحسب البلد والسنة، فهي هنا افتراضات تعليمية، ويجب التحقق منها عند التطبيق

أنه حقيقة عن أي شركة بعينها. المعدلات الضريبية وغيرها من المعدلات تختلف لأغراض التعليم، وليس رقما حقيقيا عن شركة قائمة، ولا ينبغي أن يقدم على في هذا الفصل سيعرف عند أول استعمال له، وكل مثال رقمي هو مثال توضيحي كل مصطلح جديد

ما هو التحليل المالي، ولماذا لا تكفي نظرة واحدة على الربح

ولا تحصل أموالها، أو لأنها مضطرة إلى دفع مبالغ ضخمة لتجديد معداتها كل سنة. كما أن الربح يمكن أن يكون مرتفعا بينما الشركة تختنق نقدا لأنها تبيع بالآجل عابر مثل بيع أصل لمرة واحدة، أو تأجيل مصروف، أو تغيير طريقة محاسبية. أن يرتفع لسبب جيد مثل زيادة المبيعات وتحسن الكفاءة، ويمكن أن يرتفع لسبب عليه المنافسون، وبما ينبغي أن يكون عليه. الربح وحده لا يكفي، لأن الربح يمكن والفهم: نحن نفكك الرقم الكبير إلى أجزائه، ونقارنه بما كان عليه في الماضي، وبما عن الأداء والمخاطر والقدرة على الاستمرار. كلمة التحليل نفسها تعني التفكيك المالي هو عملية منظمة لقراءة القوائم المالية وتحويل أرقامها الخام إلى أحكام مفيدة التحليل

القلب، ونسبة السكر، وصورة الدم، لا يكفي واحد منها وحده لتشخيص المريض. الأربع، نحصل على تشخيص متكامل يشبه تقرير الطبيب: ضغط الدم، ونبض أم أن أموالها نائمة في المخازن وعند العملاء؟ وعندما نجمع إجابات هذه الأسئلة سؤال الكفاءة: هل تدير الشركة أصولها ومخزونها ومديونيات عملائها بسرعة وذكاء كم تعتمد الشركة على الديون، وهل تستطيع تحمل أعبائها؟ والسؤال الرابع هو ومن أصولها ومن أموال مساهميها؟ والسؤال الثالث هو سؤال المديونية والرفع المالي: موعدها؟ والسؤال الثاني هو سؤال الربحية: هل تحقق الشركة ربحا كافيا من مبيعاتها الأول هو سؤال السيولة: هل تستطيع الشركة أن تدفع التزاماتها القصيرة الأجل في

إلى أربعة أسئلة كبرى، وكل عائلة من النسب تجيب عن سؤال منها. السؤال لهذا ينظر المحلل

الصحيحة تكون بين المتشابهين، والمقارنة بين المختلفين تضلل أكثر مما تفيد. ضخم ومعدات باهظة، وعن شركة خدمات لا تملك مخزونا أصلا. المقارنة وتدور بضاعتها بسرعة تختلف جذريا عن شركة صناعية ثقيلة تحتاج إلى مخزون الإدارة. كما ينتبه المحلل إلى طبيعة النشاط: شركة تجارة التجزئة التي تبيع نقدا من مثيلاتها؟ ومع هدف أو معيار داخلي مثل العهد المالي في عقد القرض أو خطة أم يتدهور؟ ومع متوسط القطاع ليرى الموقع التنافسي، هل الشركة أفضل أم أسوأ المحلل الرقم مع ثلاثة مراجع: ماضي الشركة نفسها ليرى الاتجاه، هل يتحسن بلا مقياس: هل 38 درجة مرتفعة أم عادية؟ يعتمد على ما تقيسه. لذلك يقارن التحليل الجيد يبدأ دائما بالسياق. رقم بلا مقارنة يشبه درجة حرارة

يقرأ الأرقام فقط دون أن يقرأ القصة وراءها يشبه من يحكم على كتاب من غلافه. المحاسبية، أو اعتماد كبير على عميل واحد أو مورد واحد. المحلل الذي والملاحظات: التزامات غير ظاهرة، أو قضايا معلقة، أو تغيير في السياسات واقرأ الإيضاحات المرفقة بالقوائم، لأن كثيرا من الحقيقة يسكن في الهوامش أو هبوطا. انظر إلى الحزمة كاملة، وانظر إلى الاتجاه على ثلاث سنوات على الأقل، قد تكون ممتازة والشركة في خطر، والسنة الواحدة قد تكون استثنائية صعودا تحفظها: لا تحكم على شركة من نسبة واحدة، ولا من سنة واحدة. النسبة الواحدة وهناك قاعدة ذهبية يجب أن

القوائم الثلاث: مصدر كل تحليل

التمويل والضرائب. أما صافي الربح فهو ما يبقى أخيرا للمساهمين بعد كل شيء. الفوائد والضرائب، مهم جدا لأنه يقيس ربح النشاط نفسه قبل أن يؤثر عليه هيكل

إلى صافي الربح. الربح التشغيلي، ويرمز له غالبا بالرمز EBIT أي الأرباح قبل التشغيلية للوصول إلى الربح التشغيلي، ثم تطرح الفوائد والضرائب للوصول ثم تطرح تكلفة المبيعات للوصول إلى مجمل الربح، ثم تطرح المصروفات زمنية، عادة سنة أو ربع سنة: تبدأ بالإيرادات، وهي قيمة المبيعات والخدمات، قائمة الدخل، وتسمى أيضا قائمة الربح أو الخسارة، تلخص أداء الشركة خلال فترة أي نسبة، يجب أن نتأكد أننا نفهم القوائم الثلاث التي سنستخرج منها الأرقام. قبل أن نحسب

أو خلال دورة التشغيل العادية. هذا التقسيم هو أساس نسب السيولة كما سنرى. وغير متداولة، والمتداول هو ما يتوقع تحويله إلى نقد أو سداده خلال سنة واحدة الأصول: رأس المال والأرباح المحتجزة. وتنقسم الأصول والالتزامات إلى متداولة والطويلة الأجل. وحقوق الملكية هي ما يبقى للمساهمين بعد طرح الالتزامات من هي ما عليها للغير: الدائنون أي الموردون الذين لم يدفع لهم بعد، والقروض القصيرة الذين اشتروا ولم يدفعوا بعد، والمخزون، والمعدات والعقارات. والالتزامات زائد حقوق الملكية. الأصول هي ما تملكه الشركة: النقد، والمدينون أي العملاء آخر يوم من السنة المالية، وتقوم على المعادلة الشهيرة: الأصول تساوي الالتزامات قائمة المركز المالي، وتسمى أيضا الميزانية، هي صورة في لحظة محددة، عادة في

حتى لو مرت سنة ربحها فيها متواضع بسبب مصروف غير نقدي مثل الاستهلاك. القروض. وبالعكس، شركة تدفقاتها التشغيلية قوية باستمرار تملك مرونة حقيقية إلى فحص دقيق، لأن الربح الذي لا يتحول إلى نقد لا يدفع الرواتب ولا يسدد شركة تربح على الورق لكن تدفقاتها التشغيلية سالبة لسنوات هي شركة تحتاج التمويلية، وهي النقد المرتبط بالقروض وتوزيعات الأرباح وزيادة رأس المال. الاستثمارية، وهي النقد المدفوع لشراء المعدات أو المقبوض من بيعها، والتدفقات

من النشاط اليومي مثل تحصيل المبيعات ودفع الرواتب والموردين، والتدفقات تقسم حركة النقد إلى ثلاثة أقسام: التدفقات التشغيلية، وهي النقد الداخل والخارج أما قائمة التدفقات النقدية فهي القائمة التي تفضح الفرق بين الربح والنقد. فهي

بين المصروف المحاسبي والحركة النقدية هو مفتاح الفهم العميق لكل ما سيأتي. منه الإنفاق الرأسمالي الفعلي، أي النقد المدفوع لشراء الأصول الجديدة. هذا التمييز المدى الطويل، بل لأننا نريد أن نعرف النقد الفعلي في السنة الحالية، وسنطرح بدلا الحر لاحقا، سنضيف الاستهلاك إلى الربح، لا لأننا ننكر أنه تكلفة حقيقية على لأن النقد خرج فعلا عند شراء الأصل. لذلك، عندما نحسب التدفق النقدي عمره الإنتاجي، وهو مصروف محاسبي لا يخرج نقدا من الخزينة في سنة احتسابه، الاستهلاك، وهو توزيع تكلفة الأصل طويل الأجل مثل الآلة أو المبنى على سنوات من المهم أيضا أن نفهم مفهوم

الشركة، لأن التقييم يعتمد على المستقبل المتكرر، لا على الماضي الاستثنائي. السياسات المحاسبية فجأة؟ إذا كانت الإجابة لا، فعليه أن يخفض تقديره لقيمة يسأل دائما: هل هذا الربح سيتكرر السنة القادمة؟ وهل يدعمه نقد؟ وهل تغيرت أو من تأجيل المصروفات، أو من نمو مدفوع بمنح ائتمان مفرط للعملاء. المحلل أما الأرباح منخفضة الجودة فهي التي تأتي من بيع أصل، أو من إعادة تقييم، والمدعومة بنقد فعلي، وغير المعتمدة على تقديرات متفائلة أو عمليات لمرة واحدة. عنده. الأرباح عالية الجودة هي الأرباح المتكررة، الناتجة من النشاط الأساسي، جودة الأرباح مفهوم يستحق التوقف

النسب المالية: كيف تقرأ رقما واحدا بذكاء

صغيرة وشركة عملاقة، وبين سنة وأخرى للشركة نفسها حتى لو تضاعف حجمها. 11.2 ربحا صافيا. هذه الصيغة النسبية هي ما يجعل المقارنة ممكنة بين شركة

نقول إن هامش صافي الربح هو 11.2 بالمئة، أي أن كل 100 من المبيعات تترك مليون، وهو رقم لا نعرف إن كان كبيرا أم صغيرا دون أن نعرف حجم مبيعاتها، مهما اختلفت أحجامها. فبدلا من أن نقول إن الشركة حققت ربحا قدره 56 من القوائم المالية، لنحصل على علاقة يسهل مقارنتها عبر الزمن وعبر الشركات النسبة المالية هي ببساطة قسمة رقم على رقم آخر

بسبب خسائر متراكمة أو إعادة شراء أسهم ممولة بالدين، وهذا يستدعي الحذر. لأن الشركة حققت ربحا أكبر، وهذا ممتاز، وقد يرتفع لأن حقوق الملكية تقلصت وهذا ليس جيدا بالضرورة. مثال ذلك أن العائد على حقوق الملكية قد يرتفع معا: نسبة قد تتحسن لأن البسط تحسن، وهذا جيد، وقد تتحسن لأن المقام تدهور، في قطاع متنوع قد تقارن بمتوسط لا يمثلها. وثالث قاعدة هي فحص البسط والمقام قاعدة هي عدم الاكتفاء بالمتوسط: متوسط القطاع قد يخفي تشتتا كبيرا، وشركة وهناك من يستبعد المخزون، وكلاهما صحيح لكنهما نسبتان مختلفتان. وثاني وانتبه إلى التعريفات، فهناك من يحسب نسبة التداول بالأصول المتداولة كلها، هي الاتساق: قارن النسبة المحسوبة بالطريقة نفسها في كل سنة وكل شركة، لكن النسب أدوات، والأدوات يمكن أن تستخدم جيدا أو سيئا. أول قاعدة

لا بد من ربط التحليل التاريخي بالتوقعات والاستراتيجية والقطاع والاقتصاد الكلي. بالمستقبل: النسبة تخبرك أين كانت الشركة، أما التقييم فيسأل أين ستكون، لذلك بالقدر نفسه. وخامس قاعدة هي أن النسب تصف الماضي، بينما القرارات تتعلق السنة عندما تتوفر، وإلى الإيضاحات، وإلى التدفقات النقدية التي يصعب تجميلها يعرف بتجميل القوائم، وهو أحد أسباب ضرورة النظر إلى المتوسطات خلال اقترضت بعدها، ستبدو نسبة السيولة أفضل مما هي عليه في بقية السنة. هذا السلوك في يوم واحد، فإذا قامت الشركة بتسديد ديونها قبل يوم واحد من إقفال السنة ثم

ورابع قاعدة هي الانتباه إلى توقيت القوائم. قائمة المركز المالي صورة

قسم مستقل، حيث نحسب ثماني نسب لشركة واحدة ونفسرها وننتهي بحكم عام. سنستخدم في الشرح شركة افتراضية للتوضيح، ثم نخصص مثالا عمليا كاملا في مع التحذير الدائم بأن هذه الإرشادات العامة لا تغني عن سياق القطاع والشركة. وصيغتها، وماذا تعني بلغة بسيطة، وما هي القيمة التي تعد جيدة أو مقلقة بوجه عام، في الأقسام التالية سنمر على كل عائلة على حدة، وسنعرف كل نسبة،

نسب السيولة: هل تستطيع الشركة أن تدفع فواتيرها القريبة

والعجز عن الدفع قد يجرها إلى أزمة ثقة حتى لو كانت أصولها أكبر من ديونها. سريعة التحول إلى نقد، فقد تعجز عن دفع رواتب الشهر أو مستحقات الموردين، كذلك: قد تملك مصانع ومعدات بملايين، لكن إذا لم يكن لديها نقد أو أصول دفع فاتورة الكهرباء هذا الأسبوع: هو غني على الورق لكنه غير سائل. والشركة لسداد الالتزامات القريبة. تخيل شخصا يملك بيتا غاليا لكن جيبه فارغ ولا يستطيع السيولة تعني القدرة على تحويل الأصول إلى نقد بسرعة

في المخزون أو عند العملاء أو في حساب بنكي لا يستثمر، أي كفاءة ضعيفة. جدا، مثل 4.0 أو 5.0، ليست دائما ممتازة، فقد تعني أن أموالا ضخمة نائمة وتنجح، لأن نقد المبيعات يدخل قبل أن يحين موعد الدفع. كما أن نسبة مرتفعة تجارة التجزئة التي تبيع نقدا وتدفع لمورديها بالآجل تعمل عادة بنسبة أقل من 1.0 إنذار يستدعي الفحص، لكنه ليس حكما نهائيا بالإفلاس، لأن بعض الأنشطة مثل التزاماتها بالضبط، بلا هامش أمان. وإذا كانت أقل من 1.0، فهي لا تغطيها، وهذا ضعف التزاماتها القصيرة، وهو وضع مريح بوجه عام. وإذا كانت 1.0، فهي تغطي المتداولة. فإذا كانت النسبة 2.0، فهذا يعني أن الشركة تملك أصولا متداولة بقيمة وتسمى أيضا النسبة الجارية، وصيغتها هي الأصول المتداولة مقسومة على الالتزامات

أشهر نسبة في هذه العائلة هي نسبة التداول،

اعتمادا كبيرا على المخزون، ويجب عندها فحص جودة المخزون وسرعة دورانه. دون أن تعتمد على بيع مخزونها، وهذا مطمئن. وقيمة أقل من 1.0 بكثير تعني أشد صرامة. قيمة قريبة من 1.0 تعني أن الشركة تستطيع سداد التزاماتها القصيرة تحصيل ثمنه، وقد يباع بخصم أو يتلف أو يتقادم. لذلك تعتبر النسبة السريعة اختبارا لأن المخزون هو أبطأ الأصول المتداولة تحولا إلى نقد: يجب بيعه أولا، ثم منها المخزون، ثم مقسومة على الالتزامات المتداولة. لماذا نستبعد المخزون؟ نسبة السيولة السريعة أو اختبار الحمض، وصيغتها هي الأصول المتداولة مطروحا النسبة الثانية هي النسبة السريعة، وتسمى أيضا

بسرعة. لذلك لا تقرأ هذه النسبة وحدها، بل مع سرعة التحصيل ودورة التشغيل. الاستثمار، وقيمة منخفضة ليست بالضرورة سيئة إذا كانت الشركة تحصل مبيعاتها جدا هنا قد تعني أمانا مفرطا على حساب العائد، لأن النقد الراكد لا يربح مثل غدا، كم من الالتزامات القريبة يمكن سداده من النقد الموجود فعلا؟ قيمة مرتفعة مقسوما على الالتزامات المتداولة. وهي تجيب عن سؤال: إذا توقف كل شيء وهناك نسبة ثالثة أكثر صرامة هي نسبة النقد، وصيغتها هي النقد وما يعادله

لكن تذكر أن السيولة ليست رقما في الميزانية فقط، بل إيقاع زمني كامل. على السيولة. سنحسب أيام التحصيل والمخزون والدفع بالتفصيل في عائلة الكفاءة، 30 يوما وتحصل بعد 90 يوما، فهي تمول عملاءها من جيبها، وهذا ضغط مستمر فهي في وضع مريح لأنها تستخدم أموال الموردين مؤقتا. أما إذا كانت تدفع بعد وإذا كانت الشركة تدفع لمورديها بعد 90 يوما وتحصل من عملائها بعد 30 يوما، هذه الدورة، احتاجت الشركة إلى تمويل أكبر لتدبير الفترة بين الدفع والتحصيل. ما تشتريه إلى نقد: تشتري مواد، تصنع، تخزن، تبيع، ثم تحصل. وكلما طالت

التشغيل مفهوم مهم لفهم السيولة الحقيقي. فهي المدة التي تستغرقها الشركة لتحويل دورة

نسب الربحية: هل الشركة تربح فعلا، ومن أين يأتي ربحها

من كل وحدة أقل، وقد تكون في حرب أسعار أو تواجه ارتفاعا في أسعار المواد. مع الزمن بينما الإيرادات تنمو، فهذه إشارة إلى أن الشركة تبيع أكثر لكنها تربح وهامش منخفض يعني منافسة شديدة أو ضغط تكاليف. وإذا تراجع هذا الهامش بكثير من تكلفة ما تبيعه؟ هامش مرتفع يعني قوة تسعير أو تكلفة إنتاج منخفضة، هذا الهامش يقيس كفاءة الإنتاج والتسعير الأساسية: هل تبيع الشركة بسعر أعلى مقسوما على الإيرادات، ومجمل الربح هو الإيرادات مطروحا منها تكلفة المبيعات. تكشف شيئا مختلفا. أول طبقة هي هامش مجمل الربح، وصيغته هي مجمل الربح المستثمر يضع ماله ليربح، لا ليجمع أصولا. لكن الربحية لها طبقات، وكل طبقة الربحية هي قلب التحليل بالنسبة للمستثمر، لأن

الحجم، أي أن تكلفة الوحدة تنخفض كلما كبر حجم الإنتاج والمبيعات. مع الزمن، فهذا يعني أن الإدارة تسيطر على تكاليفها أو تستفيد من وفورات المنتج بل في المصروفات الإدارية أو البيعية المرتفعة. وإذا تحسن الهامش التشغيلي هامش مجمل الربح جيدا لكن هامش الربح التشغيلي ضعيفا، فالمشكلة ليست في مثل الرواتب والإيجار والتسويق والإدارة، لكن قبل الفوائد والضرائب. إذا كان مقسوما على الإيرادات. وهو يقيس ربح النشاط بعد كل المصروفات التشغيلية الطبقة الثانية هي هامش الربح التشغيلي، وصيغته هي الربح التشغيلي

شركة ذات هامش مرتفع لكنها بطيئة، كما سنرى في معادلة العائد على الأصول. صاف منخفض لكنها تدور أصولها بسرعة قد تكون أكثر ربحية لمساهميها من وحده عبر شركات تختلف في مديونيتها أو في بلدانها الضريبية. شركة ذات هامش

بعوامل لا علاقة لها بالنشاط مثل تكلفة الدين والضرائب، لذلك لا ينبغي أن يقارن والضرائب وكل شيء. هذا الهامش هو الأقرب إلى جيب المساهم، لكنه يتأثر وصيغته هي صافي الربح مقسوما على الإيرادات. وهو ما يبقى أخيرا بعد الفوائد الطبقة الثالثة هي هامش صافي الربح،

شركات الخدمات الخفيفة، وهذا لا يعني أنها أسوأ، بل أن نموذج عملها مختلف. الثقيلة التي تحتاج إلى مصانع ضخمة عادة ما يكون عائدها على الأصول أقل من كفاءة استخدام الأصول عبر الشركات، لكنه يتأثر بطبيعة النشاط: الصناعات أن كل 100 مستثمرة في الأصول تولد 10 ربحا صافيا في السنة. وهو مفيد لمقارنة وهو يجيب عن سؤال: كم ربحا تولد كل وحدة من الأصول؟ قيمة 10 بالمئة تعني له بالرمز ROA، فصيغته هي صافي الربح مقسوما على متوسط إجمالي الأصول. أما العائد على الأصول، ويرمز

وهو ارتفاع هش قد ينقلب بسرعة إذا ارتفعت الفوائد أو تراجعت الأرباح. والديون مرتفعة، فالارتفاع مدفوع بالرفع المالي، أي بالدين، وليس بالتفوق التشغيلي، وإذا كان العائد على حقوق الملكية مرتفعا جدا بينما العائد على الأصول متواضع دائما أن تقرأ العائد على حقوق الملكية مع نسبة المديونية ومع العائد على الأصول. خطرة وهي زيادة الديون التي تصغر حقوق الملكية نسبيا وتضخم العائد. لذلك يجب الملكية يمكن أن يرتفع بطريقتين، إحداهما صحية وهي زيادة الربح، والأخرى أن كل 100 من أموال المساهمين تولد 20 ربحا. لكن احذر: العائد على حقوق المباشر: كم أربح على مالي الذي وضعته في الشركة؟ قيمة 20 بالمئة تعني صافي الربح مقسوما على متوسط حقوق الملكية. وهو يجيب عن سؤال المساهم والعائد على حقوق الملكية، ويرمز له بالرمز ROE، فصيغته هي

هذا التفكيك يحول الرقم الواحد إلى تشخيص، وهو من أهم مهارات المحلل. تربح لأنها تبيع بهامش عال، أم لأنها تدور أصولها بسرعة، أم لأنها مقترضة كثيرا؟ هو المسؤول عن ارتفاع أو انخفاض العائد، عرفت القصة الحقيقية: هل الشركة الملكية، وتقيس كم من الأصول يمول بالدين. فإذا عرفت أي عامل من الثلاثة مرة تدور الأصول لتولد مبيعات. والرافعة المالية هي الأصول مقسومة على حقوق والرافعة المالية. دوران الأصول هو الإيرادات مقسومة على الأصول، ويقيس كم إلى ثلاثة عوامل مضروبة في بعضها: هامش صافي الربح، ومعدل دوران الأصول، شركة دوبونت التي طورته. يقوم هذا التحليل على تفكيك العائد على حقوق الملكية هناك أداة تحليلية شهيرة تربط هذه النسب ببعضها، وهي تحليل دوبونت، نسبة إلى

نسب الرفع المالي والمديونية: كم تعتمد الشركة على أموال الغير

ذو حدين: يعزز الربح في الأوقات الجيدة، ويعجل الأزمة في الأوقات السيئة. أيضا، ويظل القرض مستحقا حتى لو خسرت الشركة. لذلك يقال إن الدين سيف تعمل في الاتجاهين: إذا تراجع العائد أو ارتفعت الفائدة، فإن الخسارة تتضخم من استثمار القرض، فإن الفرق يعود على المساهمين ويضخم عائدهم. لكن الرافعة وزنا ثقيلا بقوة صغيرة. إذا اقترضت الشركة بسعر فائدة أقل من العائد الذي تحققه هو استخدام الديون لتكبير العائد على أموال المساهمين، تماما كما ترفع الرافعة الرفع المالي مصطلح يبدو تقنيا، لكن معناه بسيط:

عملها يقوم على أموال المودعين، ولا يجوز أن تقارن بشركة صناعية بالمعيار نفسه. الحكم: البنوك وشركات التأمين تعمل بطبيعتها بنسب دين مرتفعة جدا لأن نموذج نسبيا أو أنها لا تجد فرصا تستحق الاقتراض من أجلها. مرة أخرى، السياق هو على الدين، وهو آمن لكنه قد يعني أيضا أن الشركة لا تستفيد من الدين الرخيص نسبيا يستدعي فحص قدرة الشركة على السداد. وقيمة 0.3 تعني اعتمادا منخفضا

ديون الغير. وقيمة 2.0 تعني أن الديون ضعف حقوق الملكية، وهو مستوى مرتفع بين الدين وحقوق الملكية: مقابل كل 100 من أموال المساهمين هناك 100 من مقسوما على حقوق الملكية. قيمة 1.0 تعني أن الشركة تمول نفسها بالتساوي في هذه العائلة هي نسبة الدين إلى حقوق الملكية، وصيغتها هي إجمالي الالتزامات أبسط نسبة

وسادة الأمان التي تحمي الدائنين: كلما كانت أكبر، كان الدائنون أكثر أمانا. حقوق الملكية إلى الأصول، وهي حقوق الملكية مقسومة على الأصول، وتقيس الأصول بنسبة 20 بالمئة قد يمحو حقوق الملكية كلها. وهناك نسبة مكملة هي نسبة وقيمة 80 بالمئة تعني أن الشركة تعيش على حافة، لأن أي انخفاض في قيمة 50 بالمئة تعني أن نصف الأصول ممول بالدين والنصف الآخر بحقوق الملكية. تجيب عن سؤال مختلف قليلا: ما نسبة أصول الشركة الممولة بالدين؟ قيمة الدين إلى الأصول، وصيغتها هي إجمالي الالتزامات مقسوما على إجمالي الأصول، ونسبة

قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك في البسط، للحصول على صورة أقرب إلى النقد. نقد، لذلك يفضل بعض المحللين أن يستخدموا التدفق النقدي التشغيلي أو الأرباح إلى أن هذه النسبة تستخدم الربح التشغيلي المحاسبي، بينما الدفع الفعلي يحتاج إلى حرج لا يمكن أن يستمر طويلا دون إعادة هيكلة أو دعم خارجي. وينبغي أن تنتبه وقيمة أقل من 1.0 تعني أن الربح التشغيلي نفسه لا يكفي لدفع الفوائد، وهذا وضع بالكاد، وأي تراجع بسيط في الربح قد يجعل الشركة عاجزة عن دفع الفائدة. الفوائد ثماني مرات، وهو هامش أمان مريح. وقيمة 1.5 تعني أن الربح يغطي الفوائد التشغيلي مقسوما على مصروف الفوائد. قيمة 8.0 تعني أن الربح التشغيلي يغطي القرض في موعدها. وأشهر نسبة هنا هي نسبة تغطية الفوائد، وصيغتها هي الربح

وحدها لا تكفي، فالمهم أيضا هو القدرة على خدمة الدين، أي دفع الفوائد وأقساط لكن المديونية

قد يجعل القرض كله مستحقا فورا، حتى لو كانت الشركة تدفع فوائدها بانتظام. القروض، مثل حد أقصى لنسبة الدين، قد تنتهك إذا تراجع الأداء؟ انتهاك العهد وهل لدى الشركة خطوط ائتمان احتياطية؟ وهل هناك عهود مالية في عقود ويسأل: هل توزع الاستحقاقات على سنوات متباعدة أم تتجمع في سنة واحدة؟ استحقاق الديون، ويقرأ الإيضاحات عن مواعيد السداد والشروط والضمانات، مقرضا جديدا في الوقت المناسب أو بالسعر المناسب. لذلك يفحص المحلل هيكل ويستحق دفعة واحدة قريبا، فهي تواجه خطر إعادة التمويل، أي أنها قد لا تجد شركة قد تبدو مديونيتها الإجمالية معتدلة، لكن إذا كان معظم دينها قصير الأجل الأجل التي تستحق خلال سنة، والديون الطويلة الأجل التي تستحق بعد سنوات. ومن المهم أن تميز بين نوعين من الديون: الديون القصيرة

نسب الكفاءة والنشاط: هل أموال الشركة تعمل أم نائمة

لكن جزءا كبيرا من أموالها مجمد في مستودعات ممتلئة أو في فواتير لم تحصل. بذكاء دون أن تضر بعلاقاتها. وشركة غير كفؤة قد تكون رابحة على الورق، يدور بسرعة، وعملاؤها يدفعون بسرعة، وهي بدورها تدير مدفوعاتها لمورديها إلى مبيعات ثم إلى نقد. شركة كفؤة هي شركة لا تترك أموالها حبيسة: مخزونها الكفاءة تعني السرعة التي تحول بها الشركة مواردها

شركة سيارات أو أثاث قد تحتاج إلى أسابيع أو شهور، وهذا طبيعي في نشاطها. لكن مرة أخرى، السياق مهم: متجر أغذية طازجة يدور مخزونه كل أيام، بينما المدة، زادت تكاليف التخزين وخطر التقادم والتلف، وزادت الأموال المجمدة. أن البضاعة تبقى في المستودع في المتوسط 73 يوما قبل أن تباع. وكلما طالت

تكلفة المبيعات مضروبا في 365. فإذا كانت أيام المخزون 73 يوما، فهذا يعني المخزون، وصيغتها هي 365 مقسومة على معدل الدوران، أو المخزون مقسوما على يعني أن الشركة تبيع وتعيد تعبئة مخزونها خمس مرات في السنة. ومنه نشتق أيام هي تكلفة المبيعات مقسومة على متوسط المخزون. إذا كان المعدل 5.0، فهذا أول نسبة هي معدل دوران المخزون، وصيغته

تنمو، لأن النمو قد يكون مدفوعا بتسهيلات ائتمانية مفرطة لعملاء لا يدفعون. التحصيل تزداد سنة بعد سنة، فهذه إشارة تحذير مبكرة، حتى لو كانت المبيعات في التحصيل أو في منح الائتمان، أو أن عملاءها في ضائقة. وإذا كانت أيام إذا كانت الشركة تبيع بشروط 30 يوما لكنها تحصل بعد 66 يوما، فهناك مشكلة في المتوسط 66 يوما لتحصل ثمن مبيعاتها. قارن هذا الرقم بشروط البيع المعلنة: مضروبا في 365. فإذا كانت أيام التحصيل 66 يوما، فهذا يعني أن الشركة تنتظر وتسمى أيضا متوسط فترة التحصيل، وصيغتها هي المدينون مقسوما على الإيرادات إذا لم تتوفر التفاصيل، مقسومة على متوسط المدينين. ومنه نشتق أيام التحصيل، نسبة هي معدل دوران المدينين، وصيغته هي الإيرادات الآجلة أو الإيرادات الكلية وثاني

جدا قد تعني أن الشركة تدفع بسرعة دون حاجة، وتضيع فرصة تمويل مجانية نسبيا. ويفقد الشركة خصومات الدفع المبكر أو يقطع عنها الإمداد. وأيام دفع قصيرة لتمويل عملياتها، وهو أمر مريح للسيولة، لكنه إذا طال كثيرا قد يضر بالعلاقات قبل أن تدفع لمورديها. أيام دفع طويلة تعني أن الشركة تستخدم أموال الموردين تكلفة المبيعات أو المشتريات مضروبا في 365. وهي تقيس كم يوما تنتظر الشركة وثالث نسبة هي أيام الدفع، وصيغتها هي الدائنون مقسوما على

وتقليل المخزون دون إحداث نقص، والتفاوض على شروط دفع معقولة. النقد، لذلك تهتم الإدارات الذكية كثيرا بهذا الرقم، وتعمل على تسريع التحصيل، وتحسنت سيولتها. وتقليص الدورة يوما واحدا في شركة كبيرة قد يحرر ملايين من أموالها الخاصة أو من القروض. وكلما قصرت الدورة، قلت حاجتها إلى التمويل، الدورة 55 يوما، فهذا يعني أن الشركة تحتاج إلى تمويل 55 يوما من عملياتها من فيها أموال الشركة مقيدة بين دفعها للموردين وتحصيلها من العملاء. فإذا كانت زائد أيام التحصيل ناقص أيام الدفع. هذه الدورة تقيس عدد الأيام التي تبقى تجمع هذه الأيام الثلاثة، تحصل على دورة التحويل النقدي، وهي أيام المخزون وعندما

داخل القطاع نفسه، وتتبع الاتجاه، واسأل عن السبب وراء التغير قبل أن تحكم. ودوران سريع، وهو شائع في التجارة والخدمات. وكما هو الحال دائما، قارن طاقة غير مستغلة أو استثمارات لم تثمر بعد. وقيمة 2.0 أو أكثر تعني أصولا خفيفة في السنة. وقيمة 0.5 تعني أن الأصول ضخمة نسبيا إلى المبيعات، وقد تكون هناك من الأصول. قيمة 1.0 تعني أن كل 100 من الأصول تولد 100 من المبيعات مقسومة على متوسط إجمالي الأصول، يقيس كم من المبيعات تولد كل وحدة وأخيرا، معدل دوران الأصول الكلية، وصيغته هي الإيرادات

نسب السوق: ماذا يظن السوق عن الشركة

ولا تبيع بمكرر مرتفع وحده، بل اسأل عن النمو المتوقع والجودة والمخاطر. يعني أيضا أن السوق يتوقع تراجع الأرباح. لذلك لا تشتري بمكرر منخفض وحده، قد يعني تفاؤلا مفرطا أو فقاعة، ومكرر منخفض قد يعني تشاؤما أو فرصة، لكنه قد مقابل السهم، وهذا يعكس توقعهم بنمو مستقبلي أو بأمان عال. ومكرر مرتفع جدا 5، فالمكرر 10، أي أن المستثمرين يدفعون 10 أضعاف الربح السنوي الحالي

هي سعر السهم مقسوما على ربح السهم الواحد. فإذا كان السعر 50 وربح السهم لا الماضي فقط. أشهرها نسبة السعر إلى الربح، وتسمى مكرر الربحية، وصيغتها تربط أرقامها المحاسبية بسعر سهمها في السوق، وهي تعكس توقعات المستثمرين عندما تكون الشركة مدرجة في سوق الأسهم، تتوفر نسب إضافية

النقدي الذي يحصل عليه المساهم من التوزيعات وحدها، دون ارتفاع السعر. التوزيعات، وهو التوزيعات السنوية للسهم مقسومة على سعر السهم، يقيس الدخل التجارية والخبرة والعلاقات، وهي أصول لا تظهر في الميزانية بالكامل. وعائد المحاسبية. وقيمة أكبر من 1.0 تعني أن السوق يقدر أصولا غير ظاهرة مثل العلامة على عدد الأسهم، تقيس كم يدفع السوق مقابل كل وحدة من صافي الأصول هي سعر السهم مقسوما على القيمة الدفترية للسهم، وهي حقوق الملكية مقسومة قارن الربح الكلي مع ربح السهم معا. ونسبة السعر إلى القيمة الدفترية، وصيغتها شركة تعيد شراء أسهمها ترفع ربح السهم حتى لو لم يتغير الربح الكلي، لذلك على عدد الأسهم، هو رقم يتابعه السوق عن كثب، لكنه يتأثر بعدد الأسهم: السهم الواحد نفسه، وصيغته هي صافي الربح المتاح لحملة الأسهم العادية مقسوما وربح

أقل، فقد يكون مقوما بأعلى منها، مع كل الحذر الذي سنشرحه حول عدم اليقين. الجوهرية أعلى من السعر، فقد يكون السهم مقوما بأقل من قيمته، وإذا كانت نحسب قيمة جوهرية من التدفقات المستقبلية، ثم نقارنها بالسعر: إذا كانت القيمة التقييم الجاد، كما سنرى في نموذج DCF، لا نعتمد على سعر السوق الحالي، بل وحدها. لذلك يستخدمها المحلل كمكمل، لا كبديل، للتحليل الأساسي. وعند يتغير كل يوم بفعل المزاج العام والأخبار والسيولة، وليس بفعل أرقام الشركة هذه النسب السوقية مفيدة، لكنها متقلبة لأن سعر السهم

جدول النسب الشامل

كمرجع سريع، لكن تذكر دائما أن السياق القطري والقطاعي يعدل الحكم. صيغتها ومعناها بلغة بسيطة وما يعد جيدا أو مقلقا بوجه عام. احفظ هذا الجدول الجدول التالي يجمع أهم النسب التي مررنا عليها، مع

النسبة	الصيغة	تعني بلغة بسيطة ماذا	جيد بوجه عام	مقلق بوجه عام
نسبة التداول	المتداولة / الالتزامات المتداولة الأصول	الديون القصيرة القصيرة تغطي الأصول هل	1.5 إلى 2.0	أقل من 1.0
النسبة السريعة	المتداولة / الالتزامات - المخزون) المتداولة (الأصول	بيع المخزون هل تسدد دون	1.0 أو أعلى قريب من	من 0.7 بكثير أقل
مجمل الربح هامش	/ الإيرادات مجمل الربح	المصروفات المبيعات قبل كل 100 من ربح	مستقر أو متزايد	تراجع مستمر
الربح التشغيلي هامش	/ الإيرادات الربح التشغيلي	والضرائب قبل الفوائد النشاط نفسه ربح	مستقر أو متزايد	نمو المبيعات تراجع رغم
صافي الربح هامش	/ الإيرادات صافي الربح	100 مبيعات أخيرا من كل ما يبقى	مستقر أو متزايد	أو سالب منخفض

النسبة	الصيغة	تعني بلغة بسيطة ماذا	جيد بوجه عام	مقلق بوجه عام
الأصول ROA العائد على	متوسط الأصول صافي الربح /	في الأصول 100 مستثمرة ربح كل	متوسط القطاع أعلى من	من القطاع أقل بكثير
الملكية ROE على حقوق العائد	حقوق الملكية الربح / متوسط صافي	المساهمين 100 من أموال ربح كل	رأس المال أعلى من تكلفة	الدين فقط مرتفع بسبب
حقوق الملكية الدين إلى	حقوق الملكية الالتزامات / إجمالي	حقوق الملكية كل 100 من كم دين مقابل	حسب القطاع معتدل	في الصناعة أعلى من 2.0
تغطية الفوائد	مصروف الفوائد الربح التشغيلي /	الربح الفوائد كم مرة يغطي	3.0 أو أعلى	أقل من 1.5
أيام التحصيل	365 × / الإيرادات المدينون	يدفع العملاء كم يوما حتى	من شروط البيع قريب	بكثير ومتصاعد أطول
أيام المخزون	365 × تكلفة المبيعات المخزون /	في المستودع تبقى البضاعة كم يوما	قصير ومستقر	طويل ومتصاعد
دوران الأصول	متوسط الأصول الإيرادات /	من الأصول كل 100 مبيعات	متوسط القطاع أعلى من	ومتراجع منخفض

مثال عملي: تحليل نسب شركة النور للتجارة والصناعات الغذائية

هي كما يلي، وجميع المبالغ بملايين الوحدات النقدية، والأرقام توضيحية فقط. وهي شركة متوسطة تبيع منتجات غذائية معلبة. أرقامها المختصرة للسنة المنتهية

شركة افتراضية لأغراض التعليم، واسمها شركة النور للتجارة والصناعات الغذائية، نطبق كل ما تعلمناه على شركة واحدة، بأرقام كاملة ومحسوبة خطوة خطوة. هذه الآن

والسنة، فتحقق عند الإيداع، لكننا نستخدم 20 بالمئة هنا كافتراض تعليمي واضح. بالمئة تساوي 14، فيكون صافي الربح 56. تختلف المعدلات الضريبية بحسب البلد ومصروف الفوائد 10، فيكون الربح قبل الضريبة 70. والضريبة بمعدل افتراضي 20 فيكون مجمل الربح 200. والمصروفات التشغيلية 120، فيكون الربح التشغيلي 80. قائمة الدخل المختصرة: الإيرادات 500، وتكلفة المبيعات 300،

250. وحقوق الملكية 250، ويتحقق التوازن لأن 250 زائد 250 يساوي 500. والقروض القصيرة 50. والالتزامات غير المتداولة 130، فيكون إجمالي الالتزامات إجمالي الأصول 500. والالتزامات المتداولة 120، وتتكون من الدائنين 70، من النقد 30، والمدينين 90، والمخزون 60. والأصول غير المتداولة 320، فيكون قائمة المركز المالي المختصرة: الأصول المتداولة 180، وتتكون

الآن نحسب ثماني نسب خطوة خطوة، ونفسر كل واحدة بلغة بسيطة.

أمان معتدل. ليست ممتازة ولا مقلقة، بل في النطاق المقبول لشركة غذائية. تملك أصولا قصيرة بقيمة 150 مقابل كل 100 من الديون القصيرة، أي هامش نسبة التداول تساوي 180 مقسوما على 120، وتساوي 1.50. بلغة بسيطة، الشركة أولا،

هذا مطمئن، ويعني أن نسبة التداول الجيدة ليست معتمدة على المخزون وحده. سداد كل ديونها القصيرة من أصولها السريعة دون أن تبيع أي قطعة من مخزونها. 60، أي 120، مقسوما على 120، وتساوي 1.00. بلغة بسيطة، الشركة تستطيع

ثانيا، النسبة السريعة تساوي 180 ناقص

هذا هامش قوي لشركة غذائية، ويدل على قوة تسعير أو تكلفة إنتاج مضبوطة. 100 مبيعات، يبقى 40 بعد تكلفة المنتجات المباعة، قبل المصروفات الإدارية. الربح يساوي 200 مقسوما على 500، ويساوي 40.0 بالمئة. بلغة بسيطة، من كل ثالثا، هامش مجمل

بينهما، مما يدل على أن المصروفات التشغيلية هي أكبر آكل للهامش، لا الفوائد. أن هامش الربح التشغيلي، وهو 80 مقسوما على 500 ويساوي 16.0 بالمئة، يقع لأن المصروفات التشغيلية والفوائد والضرائب تأكل الفرق. والمهم أن نلاحظ أخيرا. وهو هامش صحي، لكنه أقل بكثير من الهامش الإجمالي، وهذا طبيعي ويساوي 11.2 بالمئة. بلغة بسيطة، من كل 100 مبيعات، يبقى 11.2 ربحا صافيا رابعا، هامش صافي الربح يساوي 56 مقسوما على 500،

لكن يجب أن نتحقق إن كان مدفوعا بالدين أم بالأداء، وهذا ما تفعله النسبة التالية. بسيطة، كل 100 وضعها المساهمون تولد 22.4 ربحا في السنة، وهو عائد جذاب. على حقوق الملكية يساوي 56 مقسوما على 250، ويساوي 22.4 بالمئة. بلغة خامسا، العائد

بالدين، بل مدعوم بأداء حقيقي للأصول، مع مساهمة معتدلة من الرفع المالي. بالمئة، هو أيضا صحي، فإن العائد المرتفع على حقوق الملكية ليس مجرد تضخيم مفرطة. وبما أن العائد على الأصول، وهو 56 مقسوما على 500 ويساوي 11.2 الشركة ممولة بالتساوي بين الدين وحقوق الملكية، وهي نسبة معتدلة وليست إلى حقوق الملكية تساوي 250 مقسوما على 250، وتساوي 1.00. بلغة بسيطة، سادسا، نسبة الدين

تحمل تراجع كبير في الأرباح أو ارتفاع في الفوائد قبل أن تعجز عن دفع الفائدة. يغطي الفوائد ثماني مرات، وهو هامش أمان كبير جدا، ويعني أن الشركة تستطيع تساوي 80 مقسوما على 10، وتساوي 8.0 مرات. بلغة بسيطة، الربح التشغيلي سابعا، نسبة تغطية الفوائد

عملياتها، وهو رقم معتدل، لكن تقليص أيام التحصيل هو أسرع طريق لتحرير النقد. 85.2 وتساوي 53.5 يوما. أي أن الشركة تحتاج إلى تمويل نحو 54 يوما من 365، وتساوي 85.2 يوما، فتكون دورة التحويل النقدي 73.0 زائد 65.7 ناقص 365، وتساوي 73.0 يوما، وأيام الدفع تساوي 70 مقسوما على 300 مضروبا في يستحق المتابعة. كما أن أيام المخزون تساوي 60 مقسوما على 300 مضروبا في 30 يوما، فهناك تأخر كبير، وإذا كانت الشروط 60 يوما، فالوضع مقبول نسبيا لكنه يوما لتحصل ثمن مبيعاتها. هذا هو أضعف نقطة في الصورة: إذا كانت شروط البيع في 365، وتساوي 65.7 يوما. بلغة بسيطة، الشركة تنتظر في المتوسط نحو 66 ثامنا، أيام التحصيل تساوي 90 مقسوما على 500 مضروبا

للقول إن الصورة الحالية سليمة في المجمل، مع ملاحظة واحدة تستحق العلاج. جودة الأرباح، لأن سنة واحدة جيدة لا تكفي لإعلان شركة ممتازة، لكنها تكفي لاحتاجنا إلى اتجاه ثلاث سنوات، ومقارنة بالقطاع، وتدفقات نقدية فعلية، وفحص ووقف التوريد للعملاء المتعثرين. ولو أردنا حكما نهائيا للاستثمار أو الإقراض، واضحة: مراجعة شروط الائتمان، ومتابعة العملاء المتأخرين، وحوافز الدفع المبكر، لا بالدين وحده. نقطة الضعف الرئيسية هي بطء التحصيل نسبيا، وهي تستحق خطة وتغطية فوائدها قوية، وعائدها على حقوق الملكية جذاب ومدعوم بأداء الأصول صحية، وسائلة بدرجة كافية دون اعتماد مفرط على المخزون، ومديونيتها معتدلة، الحكم العام على شركة النور هو حكم إيجابي بحذر. الشركة رابحة بهوامش

حدود النسب: متى تكذب الأرقام وهي صادقة حسابيا

إن تغيرت السياسة فجأة، لأن التغيير المفاجئ قد يكون محاولة لتحسين الصورة. سياساتهما المحاسبية. لذلك قارن دائما مع الإفصاح عن السياسات، واسأل بالإيراد. شركتان متطابقتان اقتصاديا قد تظهران بنسب مختلفة لمجرد اختلاف الديون المشكوك فيها، وعمر الأصول للاستهلاك، وتقييم المخزون، والاعتراف أنها تعتمد على القوائم المحاسبية، والقوائم تعتمد على تقديرات واختيارات: تقدير ولذلك يجب أن تعرف حدودها قبل أن تثق بها ثقة عمياء. أول حدودها النسب صادقة حسابيا في الغالب، لكنها قد تضلل إذا أسيء استخدامها،

واحد قد تتوقف إذا تعطل المورد. النسب لا تظهر التركز، والإيضاحات تفعل. من مبيعاتها قد تبدو ممتازة حتى ينسحب ذلك العميل، وشركة تعتمد على مورد حدودها أنها قد تخفي التركز: شركة تعتمد على عميل واحد يشكل 60 بالمئة أن يرافق التحليل التاريخي تحليل للقطاع والمنافسة والإدارة والاستراتيجية. وثالث منافسا جديدا أو تغيرا تقنيا أو أزمة في سوقها، فتنقلب صورتها بسرعة. لذلك يجب تلخص الماضي، ولا تتنبأ بالمستقبل. شركة كانت ممتازة لثلاث سنوات قد تواجه وثاني حدودها أنها

المحتملة في الإيضاحات فقط. المحلل الجيد يقرأ ما وراء الأرقام، ولا يعبد الرقم. مثل الكفاءات البشرية والعلامة التجارية والعلاقات، بينما تظهر بعض الالتزامات السابقة. وسادس حدودها هو أن بعض الأصول الحقيقية لا تظهر في الميزانية، وسيئة في غيره، لذلك يجب النظر إلى متوسطات أو إلى نفس الفصل من السنة هو الموسمية: شركة سياحية أو زراعية قد تبدو سيولتها ممتازة في موسم الذروة مقومة بأقل من قيمتها الحقيقية، فيتشوه العائد على الأصول. وخامس حدودها والأرباح نامية بينما الكميات ثابتة أو متراجعة، وقد تصبح الأصول القديمة

حدودها هو التضخم وتغير الأسعار. في فترات التضخم المرتفع، قد تبدو المبيعات ورابع

التدفق النقدي الحر: النقد الذي يبقى حقا

وهو المقياس الحقيقي لقيمة المتجر، لا رقم المبيعات ولا رقم الربح وحده. الذي يبقى في يده بعد كل ذلك هو ما يمكنه أن يأخذه لنفسه أو يوزعه أو يدخره، يضطر إلى شراء ثلاجات جديدة وإعادة ملء مخزونه ودفع رواتب متأخرة: النقد ولتمويل النمو الضروري. تخيل صاحب متجر يحقق مبيعات كبيرة، لكنه كل سنة بعد أن تدفع الشركة كل ما تحتاجه لتشغيل أعمالها وللحفاظ على طاقتها الإنتاجية ويرمز له بالرمز FCF. كلمة حر هنا لا تعني مجانيا، بل تعني متاحا: هو النقد المتاح أن يوزع على مموليها دون أن يضر ذلك باستمرارها؟ هذا هو التدفق النقدي الحر، الشركة، ننتقل إلى السؤال الأهم في التقييم: كم نقدا تولد الشركة فعلا، ويمكن بعد أن تعلمنا كيف نقرأ صحة

على خلق القيمة، لأنه يقترب من النقد الفعلي الذي يمكن أن يعود على الممولين. نقدا حرا قويا. لذلك يعتبر المحللون التدفق النقدي الحر مقياسا أنظف لقدرة الشركة شركة ربحها متواضع لكنها لا تحتاج إلى استثمارات كبيرة وتحصل بسرعة قد تولد في الحقيقة استهلكت نقدا أكثر مما ولدت، رغم ربحها المحاسبي. وبالعكس، شركة قد تربح 100 لكنها أنفقت 120 على آلات جديدة وزاد مخزونها 30، فهي المال العامل، وهي الأموال المقيدة في المخزون والمدينين مطروحا منها الدائنون. الذي دفع نقدا فعلا لشراء الأصول، ولا يأخذ في الاعتبار الزيادة في رأس ويتأثر بتوقيت الاعتراف بالإيراد والمصروف، ولا يطرح الإنفاق الرأسمالي في التقييم؟ لأن صافي الربح رقم محاسبي يتضمن بنودا غير نقدية مثل الاستهلاك، لماذا لا نستخدم صافي الربح مباشرة

الملكية يخصم بتكلفة حقوق الملكية، والخلط بينهما من أكثر الأخطاء شيوعا. فقط، لكن لا تخلط بينهما: تدفق الشركة يخصم بتكلفة الشركة، وتدفق حقوق الملكية مباشرة، يمكنك أن تستخدم النوع الثاني وتخصمه بتكلفة حقوق الملكية ثم نطرح صافي الدين لنصل إلى قيمة حقوق الملكية. وإذا أردت أن تقيم حقوق كلها، ثم نخصمه بتكلفة رأس المال الكلية، فنحصل على قيمة الشركة كلها، الأول، لأنه الأكثر استخداما في نموذج DCF الكلاسيكي: نحسب التدفق للشركة وحدهم، بعد دفع الفوائد وبعد صافي الاقتراض. في هذا الفصل سنركز على النوع الحر لحقوق الملكية، ويرمز له بالرمز FCFE، وهو النقد المتاح لحملة الأسهم وحملة الديون معا، قبل دفع الفوائد وبعد الضرائب. والثاني هو التدفق النقدي له بالرمز FCFF، وهو النقد المتاح لجميع ممولي الشركة معا، أي لحملة الأسهم النقدي الحر يجب أن تميز بينهما. الأول هو التدفق النقدي الحر للشركة، ويرمز هناك نوعان رئيسيان من التدفق

بناء التدفق النقدي الحر خطوة خطوة من الربح التشغيلي

ثم نعالج الوفر الضريبي للديون لاحقا في تكلفة رأس المال، حتى لا نحسبه مرتين. الفوائد تخصم ضريبيا، ونحن هنا نريد أن نفصل أداء النشاط عن هيكل التمويل، الدخل؟ لأن الضريبة الفعلية تتأثر بالفوائد، فالشركة المقترضة تدفع ضريبة أقل لأن لماذا نستخدم ضريبة افتراضية على الربح التشغيلي، وليس الضريبة الفعلية في قائمة الضريبة الافتراضي 20 بالمئة، فإن الضريبة عليه 24، والربح بعد الضريبة 96. مضروبا في واحد ناقص معدل الضريبة. فإذا كان الربح التشغيلي 120 ومعدل نحسب الربح التشغيلي بعد الضريبة، ويسمى NOPAT، وصيغته هي الربح التشغيلي قبل الفوائد والضرائب، لأننا نريد أن نقيس أداء النشاط نفسه قبل تأثير التمويل. ثم نقد خطوة خطوة، وكل خطوة لها منطق واضح. نبدأ بالربح التشغيلي، وهو الربح

بناء التدفق النقدي الحر يشبه تحويل الربح المحاسبي إلى

بل تعني أننا سنعالج تآكلها بطريقة نقدية في الخطوة التالية، وهي الإنفاق الرأسمالي. قبل الاستثمارات. لكن انتبه: إضافة الاستهلاك لا تعني أن الآلات لا تتآكل، 35، فإن 96 زائد 35 يساوي 131، وهو ما يشبه التدفق النقدي التشغيلي لم يخرج من الخزينة، لذلك نعيده إلى الربح لنصل إلى النقد. فإذا كان الاستهلاك والإطفاء. الاستهلاك، كما شرحنا، مصروف غير نقدي، وقد طرح من الربح لكنه الخطوة الثانية هي إضافة الاستهلاك

بحجة أنه استثمار، بل يجب أن نطرحه لأنه نقد خرج فعلا ولا يمكن توزيعه. تستثمر في أصولها ستتآكل طاقتها وتفقد قدرتها التنافسية، لذلك لا يجوز أن نتجاهله آلات جديدة، فإن 131 ناقص 40 يساوي 91. وهذا الإنفاق ضروري: شركة لا الآلات والمباني والمعدات، أو لتوسيعها وتجديدها. فإذا أنفقت الشركة 40 على هي طرح الإنفاق الرأسمالي، وهو النقد المدفوع لشراء الأصول طويلة الأجل مثل الخطوة الثالثة

المدينين والمخزون يأكل النقد، ونمو المبيعات المدعوم بتحصيل سريع يولد نقدا. الخطوة هي التي تفضح النمو غير الصحي: نمو المبيعات الذي يرافقه نمو أكبر في حصلت بسرعة أو خفضت مخزونها، فإن ذلك يحرر نقدا فيضاف إلى التدفق. هذه 80، وهو التدفق النقدي الحر للسنة. وإذا انخفض رأس المال العامل، لأن الشركة إلى 11 نقدا إضافيا لتمويل نموها، فيطرح من التدفق: 91 ناقص 11 يساوي خلال السنة، لأن المخزون والمدينين نما أسرع من الدائنين، فإن الشركة احتاجت المخزون والمدينون ناقص الدائنون. فإذا زاد رأس المال العامل بمقدار 11 منها الالتزامات المتداولة التشغيلية، ويقيس الأموال المقيدة في دورة التشغيل: أو إضافة النقص فيه. رأس المال العامل هو الأصول المتداولة التشغيلية مطروحا

الخطوة الرابعة هي طرح الزيادة في رأس المال العامل،

فيدخل تأثير الفوائد مرتين، مرة في التدفق ومرة في الخصم، وهذا يفسد التقييم. يستهلك نقدا. والثالث هو استخدام صافي الربح بدلا من الربح التشغيلي بعد الضريبة، أكبر من حقيقته. والثاني هو نسيان رأس المال العامل، فيبدو النمو مجانيا بينما هو إلى ثلاثة أخطاء شائعة: الأول هو نسيان طرح الإنفاق الرأسمالي، فيبدو التدفق هذه الصيغة، لأنها ستتكرر في كل سنة من سنوات التوقع في نموذج DCF. وانتبه والإطفاء، ناقص الإنفاق الرأسمالي، ناقص الزيادة في رأس المال العامل. احفظ الحر يساوي الربح التشغيلي مضروبا في واحد ناقص معدل الضريبة، زائد الاستهلاك الصيغة الكاملة إذن هي: التدفق النقدي

عن الضريبة المحاسبية، والمحلل الدقيق يفحص ذلك في الإيضاحات الضريبية. البنود مثل الخسائر المرحلة أو الإعفاءات الاستثمارية قد تغير الضريبة النقدية الفعلية أنها قاعدة عالمية، بل كافتراض تعليمي معلن. كما يجب أن تنتبه إلى أن بعض البلد والسنة، فتحقق عند الإيداع، ولا تقدم أي نسبة ضريبية في هذا الفصل على بمعدلات مختلفة، فيجب تقدير معدل مرجح. وتختلف المعدلات الضريبية بحسب فيها إعفاءات أو تسويات لمرة واحدة. وإذا كانت الشركة تعمل في بلدان متعددة يجب أن يكون معدل ضريبة هامشيا أو فعليا مستداما، وليس معدل سنة استثنائية وهناك تفصيل مهم عن الضريبة: المعدل المستخدم هنا

الإدارة، وعلى توقعات القطاع، وعلى طاقتها الإنتاجية، لا على أمنيات متفائلة. لذلك يجب أن تكون التوقعات مبررة: مبنية على تاريخ الشركة، وعلى خطة وهي أيضا أكبر مصدر للخطأ فيه، كما سنرى في قسم الحساسية والحدود. لتدعم هذا النمو؟ وكم سيتغير رأس مالها العامل؟ هذه التوقعات هي قلب النموذج، المتوقعة؟ وما هو هامش الربح المتوقع؟ وكم ستحتاج الشركة من استثمارات

للمستقبل. في التقييم نحن لا نخصم الماضي، بل نتوقع المستقبل: ما هي المبيعات وأخيرا، لا تنس أن التدفق النقدي الحر للسنة الماضية يختلف عن التدفق المتوقع

تكلفة رأس المال: لماذا نخصم، وبأي معدل

تكلفة جميع مصادر تمويل الشركة، مرجحا بحصة كل مصدر في التمويل الكلي. المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال، ويرمز له بالرمز WACC. وهو ببساطة متوسط غير مضمون. والمعدل الذي نستخدمه لهذا الخصم في تقييم الشركة كلها يسمى الزمن، أي أن النقد اليوم أفضل من النقد غدا، والمخاطرة، أي أن النقد المستقبلي المستقبلية، فنحن نقول إننا سنخفض قيمتها الحالية بمعدل يعكس شيئين: قيمة عندما نقول إننا سنخصم التدفقات

وما تبقى هو كيف نحسب كل تكلفة على حدة، وكيف نحدد الأوزان الصحيحة. في 7 بالمئة، ويساوي 7.2 زائد 2.8 ويساوي 10.0 بالمئة. هذا هو المنطق كله، فإن المتوسط المرجح هو 60 بالمئة مضروبا في 12 بالمئة، زائد 40 بالمئة مضروبا بحقوق ملكية تكلفتها 12 بالمئة، و40 بالمئة بديون تكلفتها بعد الضريبة 7 بالمئة، مزيجا من تكلفة كل مصدر، بحسب وزنه. فإذا كانت الشركة ممولة 60 بالمئة تستخدم أموال الطرفين معا لتولد تدفقاتها، لذلك يجب أن يكون معدل الخصم وضعوا أموالهم ويتوقعون عائدا، ومقرضون أقرضوها ويتقاضون فائدة. الشركة تخيل شركة ممولة من مصدرين فقط: مساهمون

تعويض المستثمر عن تحمل مخاطرة السوق بدلا من الاكتفاء بالسند الحكومي. هي الفرق بين العائد المتوقع على السوق كله وبين العائد الخالي من المخاطر، وهي مخاطرة تقريبا، مثل سندات الحكومة القوية طويلة الأجل. وعلاوة مخاطرة السوق لحركة السوق. العائد الخالي من المخاطر، هو العائد على استثمار يفترض أنه بلا يساوي العائد الخالي من المخاطر، زائد علاوة مخاطرة تتناسب مع حساسية السهم

ويرمز له بالرمز CAPM. يقول هذا النموذج إن العائد المطلوب على سهم ما يتحملونها. والأداة الأكثر استخداما لتقديرها هي نموذج تسعير الأصول الرأسمالية، لا يتقاضون فائدة ثابتة مكتوبة في عقد، بل يتوقعون عائدا يتناسب مع المخاطرة التي تكلفة حقوق الملكية هي أصعب جزء، لأن المساهمين

عائدا سنويا قدره 12 بالمئة تعويضا عن المخاطرة التي يتحملونها في هذه الشركة. هذا هو الرقم الذي استخدمناه في المثال السابق، وهو يعني أن المساهمين يتوقعون الملكية تساوي 3 زائد 1.5 مضروبا في 6، أي 3 زائد 9، وتساوي 12 بالمئة. الخالي من المخاطر 3 بالمئة، وبيتا 1.5، وعلاوة السوق 6 بالمئة، فإن تكلفة حقوق الخالي من المخاطر، زائد بيتا مضروبا في علاوة مخاطرة السوق. فإذا كان العائد من السوق، وأكثر دفاعية. وصيغة النموذج هي: تكلفة حقوق الملكية تساوي العائد السهم بقوة أكبر أيضا، أي أنه أكثر مخاطرة. وإذا كان 0.5، فإنه أقل تقلبا 10 بالمئة، يميل السهم إلى الارتفاع 15 بالمئة، وعندما ينخفض السوق، ينخفض مع السوق بنفس النسبة. وإذا كان 1.5، فإنه يتحرك بقوة أكبر: عندما يرتفع السوق حساسية السهم لحركة السوق: إذا كان بيتا يساوي 1.0، فإن السهم يتحرك عادة أما معامل بيتا، فهو مقياس

معقول ضمن نطاق، ويجب اختبار حساسية التقييم لتغيره، كما سنفعل لاحقا. مديونية الشركة. لذلك لا تعامل ناتج CAPM على أنه حقيقة دقيقة، بل كتقدير حسابه مباشرة، فيلجأ المحلل إلى بيتا شركات مشابهة مدرجة ثم يعدله بحسب الماضي قد لا يعكس مخاطرة المستقبل، وبيتا الشركات غير المدرجة لا يمكن للشركة، وهو يتغير مع الزمن ومع هيكلها المالي؟ بيتا التاريخي المحسوب من أسعار الخالي من المخاطر الصحيح؟ وما هي علاوة السوق المستقبلية؟ وما هو بيتا الحقيقي يجب أن تفهم حدود نموذج CAPM أيضا. فهو يعتمد على تقديرات: ما هو العائد

الضريبة. ومرة أخرى، المعدل الضريبي افتراض تعليمي يختلف بحسب البلد والسنة. هذا يعني أن كل 100 تقترضها الشركة تكلفها فعليا 7 بعد أن توفر 1.75 من فإن تكلفة الدين بعد الضريبة تساوي 8.75 مضروبا في 0.80، وتساوي 7.0 بالمئة. الضريبة. فإذا كانت الفائدة قبل الضريبة 8.75 بالمئة ومعدل الضريبة 20 بالمئة، الدين بعد الضريبة مساوية لتكلفة الدين قبل الضريبة مضروبة في واحد ناقص معدل تخصم من الربح الخاضع للضريبة، فتخفض الضريبة المدفوعة. لذلك تكون تكلفة فائدتها الحالية إذا كانت تعكس السوق. ثم نطرح الوفر الضريبي، لأن الفوائد عادة الضريبة، وهي معدل الفائدة الذي تدفعه الشركة على قروضها الجديدة، أو متوسط نسبيا لأن الفائدة مكتوبة في العقود أو ظاهرة في السوق. نبدأ بتكلفة الدين قبل أما تكلفة الدين، فهي أسهل

المتوسط بوزنها وتكلفتها الخاصة، لكننا سنكتفي هنا بالمصدرين الرئيسيين للوضوح. بعض الحالات يضيف المحلل مصادر أخرى مثل الأسهم الممتازة، فيدخلها في تعكس الأوزان الهيكل المستهدف على المدى الطويل، لا هيكل اليوم فقط. وفي لا أوزان لحظة عابرة: إذا كانت الشركة تخطط لتخفيض ديونها تدريجيا، فيجب أن الملكية إذا كانت السوقية متاحة. كما يجب أن تكون الأوزان مستهدفة ومستدامة، لحقوق الملكية قد تبتعد كثيرا عن الدفترية، لذلك لا تستخدم الدفترية لحقوق لا تبتعد كثيرا عن قيمتها الدفترية إذا لم تتغير الفوائد كثيرا، لكن القيمة السوقية متاحة، يمكن استخدام القيمة الدفترية للديون كتقريب، لأن قيمة الديون عادة على المجموع نفسه. وإذا لم تكن الشركة مدرجة، أو لم تكن القيمة السوقية للديون الملكية والقيمة السوقية للديون، ووزن الدين هو القيمة السوقية للديون مقسومة هو القيمة السوقية لحقوق الملكية مقسومة على مجموع القيمة السوقية لحقوق التقييم ينظر إلى المستقبل والسوق، لا إلى الماضي المحاسبي. فوزن حقوق الملكية وأخيرا الأوزان. القاعدة الذهبية هي استخدام القيم السوقية، لا القيم الدفترية، لأن

نموذج التدفقات النقدية المخصومة خطوة خطوة

كل افتراض، حتى يستطيع أي مراجع أن يعيد حسابك ويصل إلى النتيجة نفسها. مبكرة ينتقل إلى كل ما بعدها. لذلك يجب أن تنفذ الخطوات بالترتيب، وأن توثق عملية من خمس خطوات، كل خطوة تبني على التي قبلها، وأي خطأ في خطوة فهمنا كل لبنة على حدة، نجمعها في نموذج واحد. نموذج DCF هو في جوهره الآن وقد

تكاليف موثق، ولا تتوقع انخفاض رأس المال العامل دون خطة تحصيل ومخزون. تدعمه، ولا تتوقع تحسن الهوامش دون سبب مثل وفورات حجم أو خفض ويجب أن تكون التوقعات متسقة: لا تتوقع نموا في المبيعات دون استثمارات وتغير رأس المال العامل، ثم تحسب التدفق الحر لكل سنة بالصيغة التي تعلمناها. في هذه الخطوة تتوقع الإيرادات ونموها، وهوامش الربح، والإنفاق الرأسمالي، في المستقبل، ولأننا سنعالج ما بعد فترة التوقع بقيمة نهائية واحدة، كما سنرى. لماذا لا نتوقع إلى الأبد سنة سنة؟ لأن التوقع الدقيق يصبح مستحيلا كلما ابتعدنا الحرة لسنوات التوقع الصريحة، وعادة تكون خمس سنوات أو عشر سنوات. الخطوة الأولى هي توقع التدفقات النقدية

المحلل المتقدم قد يستخدم معدلات متغيرة إذا كان هيكل الشركة سيتغير جذريا. معدل واحد ثابت هو تبسيط شائع ومقبول في النماذج التعليمية والعملية، لكن هناك سبب وجيه لتغيره مع الزمن، مثل تغير هيكل التمويل المخطط له. واستخدام هذا المعدل سيكون معدل الخصم الذي نستخدمه لجميع السنوات، ما لم يكن حقوق الملكية بنموذج CAPM، وتكلفة الدين بعد الضريبة، والأوزان السوقية. الثانية هي حساب المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال، كما شرحنا، من تكلفة الخطوة

من قيمته الاسمية عند معدل 10 بالمئة، وهذا هو جوهر فكرة القيمة الزمنية للنقود. المعامل مع الزمن: تدفق بعد خمس سنوات يساوي اليوم نحو 62 بالمئة فقط السنة الرابعة 0.6830، ومعامل السنة الخامسة 0.6209. لاحظ كيف يتآكل 0.9091، ومعامل السنة الثانية 0.8264، ومعامل السنة الثالثة 0.7513، ومعامل الخصم لتلك السنة. فإذا كان معدل الخصم 10 بالمئة، فإن معامل السنة الأولى إلى القوة الثانية، وهكذا. والقيمة الحالية لتدفق السنة هي التدفق مضروبا في معامل زائد معدل الخصم، وللسنة الثانية هو واحد مقسوما على واحد زائد المعدل مرفوعا المتوقعة إلى قيمتها الحالية. معامل الخصم للسنة الأولى هو واحد مقسوما على واحد الخطوة الثالثة هي خصم التدفقات

ذلك يعني أن الشركة ستصبح في النهاية أكبر من الاقتصاد كله، وهو أمر مستحيل. أن يتجاوز معدل الخصم، ولا أن يكون مرتفعا مثل 8 أو 10 بالمئة إلى الأبد، لأن متواضعا ومستداما، عادة قريبا من نمو الاقتصاد أو التضخم طويل الأجل، ولا يجوز الخصم ينعكس تضخيما كبيرا في النتيجة. ومعدل النمو الدائم يجب أن يكون أكثر من 70 بالمئة، لذلك فإن أي خطأ صغير في معدل النمو الدائم أو معدل النهائية وخطورتها معا: فهي غالبا ما تمثل الجزء الأكبر من قيمة الشركة، أحيانا لأنها قيمة في نهاية السنة الخامسة، وليست قيمة اليوم. وهنا تكمن أهمية القيمة وتساوي 1677.43. ثم نخصم هذه القيمة النهائية إلى اليوم بمعامل السنة الخامسة، النمو الدائم 3 بالمئة، فإن القيمة النهائية تساوي 117.42 مقسوما على 0.07، فإذا كان تدفق السنة السادسة 117.42، ومعدل الخصم 10 بالمئة، ومعدل مقسوما على الفرق بين معدل الخصم ومعدل النمو الدائم، يساوي القيمة النهائية. الاقتصادي جوردون. تقول هذه الطريقة إن التدفق في السنة الأولى بعد فترة التوقع، الأكثر استخداما هي طريقة النمو الدائم، وتسمى أيضا صيغة جوردون، نسبة إلى بعد فترة التوقع الصريحة، مضغوطة في رقم واحد في نهاية تلك الفترة. الطريقة

هي حساب القيمة النهائية، وتسمى أيضا القيمة الطرفية. وهي قيمة جميع التدفقات الخطوة الرابعة

من المحللين طريقة النمو الدائم كأساس، ويستخدمون المضاعف كتحقق إضافي. متقاطع، لكنها تخلط بين التقييم الجوهري وتقييم السوق، لذلك يفضل كثير والاستهلاك لشركات مشابهة، ثم تخصمها إلى اليوم. وهذه الطريقة مفيدة كفحص التوقع بمضاعف مثل مضاعف الربح أو مضاعف الأرباح قبل الفوائد والضرائب النهائية، وهي طريقة مضاعف الخروج، حيث تقدر قيمة الشركة في نهاية فترة وهناك طريقة بديلة للقيمة

الواحد. هذه هي النتيجة التي نقارنها بسعر السوق، كما سنرى في المثال الكامل. سهم، فإن القيمة للسهم تساوي 882.4 مقسوما على 50، وتساوي 17.65 للسهم لنحصل على القيمة الجوهرية للسهم الواحد. فإذا كان عدد الأسهم 50 مليون 520، وتساوي 882.4. ثم نقسم قيمة حقوق الملكية على عدد الأسهم القائمة والنقد 80، فإن صافي الدين 520، وقيمة حقوق الملكية تساوي 1402.4 ناقص في القيمة قبل المساهمين. فإذا كانت قيمة المؤسسة 1402.4، والديون 600، الديون التي تحمل فائدة مطروحا منها النقد وما يعادله، لأن الدائنين لهم حق أول والدائنون معا. وللوصول إلى قيمة حقوق الملكية، نطرح صافي الدين، وهو قيمة المؤسسة. وهي قيمة جميع أصول الشركة التشغيلية، التي يمولها المساهمون للتدفقات الصريحة زائد القيمة الحالية للقيمة النهائية يساوي قيمة الشركة، وتسمى هي الانتقال من قيمة الشركة كلها إلى قيمة حقوق الملكية. فمجموع القيم الحالية الخطوة الخامسة والأخيرة



شكل 1: خطوات نموذج التدفقات المخصومة

عملي: تقييم كامل لشركة الواحة للصناعات الغذائية بنموذج DCF مثال

الهدف أن ترى كل خطوة محسوبة، حتى تستطيع أن تعيد الحساب بنفسك. الضريبي افتراضي، وتختلف المعدلات بحسب البلد والسنة، فتحقق عند الإيداع. وجميع المبالغ بملايين الوحدات النقدية ما لم يذكر خلاف ذلك، والمعدل لأغراض التعليم، اسمها شركة الواحة للصناعات الغذائية. جميع الأرقام توضيحية، الآن نطبق النموذج كاملا على شركة افتراضية

من سنة إلى أخرى، وهذا واقعي: النمو الحقيقي نادرا ما يكون خطا مستقيما. لاحظ أن النمو ليس منتظما تماما، لأن الاستثمارات ورأس المال العامل يتغيران والسنة الثانية 88، والسنة الثالثة 97، والسنة الرابعة 105، والسنة الخامسة 114. في الربح والاستثمارات، فكانت التدفقات المتوقعة كما يلي: السنة الأولى 80، نفسها التي استخدمت لتوقع تدفقات السنوات التالية، مع افتراض نمو معتدل العامل البالغة 11، فيكون التدفق النقدي الحر للسنة الأولى 80. هذه هي الطريقة الإنفاق الرأسمالي البالغ 40، فيكون الباقي 91. ونطرح الزيادة في رأس المال 96. ونضيف الاستهلاك والإطفاء البالغ 35، فيكون المجموع 131. ونطرح فيكون الربح التشغيلي بعد الضريبة مساويا ل 120 مضروبا في 0.80، ويساوي التشغيلي المتوقع للسنة الأولى هو 120. ومعدل الضريبة الافتراضي هو 20 بالمئة، أولا، بناء التدفق الحر للسنة الأولى كمثال على طريقة البناء. نفترض أن الربح

صدفة، بل نتيجة اختيار أرقام تعليمية متسقة، وهو يسهل التحقق من الحساب. أي 7.20 زائد 2.80، ويساوي 10.0 بالمئة بالضبط. هذا المعدل النظيف ليس ل 60 بالمئة مضروبا في 12.0 بالمئة، زائد 40 بالمئة مضروبا في 7.0 بالمئة، على 1500 ويساوي 40 بالمئة. فيكون المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال مساويا الملكية 900 مقسوما على 1500 ويساوي 60 بالمئة، ووزن الدين 600 مقسوما الملكية 900، والقيمة السوقية للديون 600، والمجموع 1500، فيكون وزن حقوق مضروبا في 0.80، وتساوي 7.0 بالمئة. ثم الأوزان السوقية: القيمة السوقية لحقوق بالمئة، ومعدل الضريبة 20 بالمئة، فتكون تكلفة الدين بعد الضريبة مساوية ل 8.75 وتساوي 12.0 بالمئة. ثم تكلفة الدين: الفائدة قبل الضريبة الافتراضية هي 8.75 حقوق الملكية مساوية ل 3.0 زائد 1.50 مضروبا في 6.0، أي 3.0 زائد 9.0، ومعامل بيتا هو 1.50، وعلاوة مخاطرة السوق هي 6.0 بالمئة. فتكون تكلفة الملكية بنموذج CAPM. العائد الخالي من المخاطر الافتراضي هو 3.0 بالمئة،

ثانيا، حساب تكلفة رأس المال المرجحة خطوة خطوة. نبدأ بتكلفة حقوق

في الزمن، وهذه ملاحظة مهمة: النمو البعيد أقل قيمة اليوم من النمو القريب. متقاربة رغم نمو التدفقات، لأن الخصم يأكل جزءا متزايدا من النمو كلما ابتعدنا 72.88 زائد 71.72 زائد 70.78، ويساوي 360.84. لاحظ أن القيم الحالية ومجموع القيم الحالية للتدفقات الصريحة يساوي 72.73 زائد 72.73 زائد يساوي 71.72. والسنة الخامسة 114 مضروبا في 0.6209 يساوي 70.78. 97 مضروبا في 0.7513 يساوي 72.88. والسنة الرابعة 105 مضروبا في 0.6830 72.73. والسنة الثانية 88 مضروبا في 0.8264 يساوي 72.73. والسنة الثالثة 0.6209. فنحسب القيم الحالية: السنة الأولى 80 مضروبا في 0.9091 يساوي 0.9091، والثانية 0.8264، والثالثة 0.7513، والرابعة 0.6830، والخامسة التدفقات. بمعدل 10.0 بالمئة، تكون معاملات الخصم كما ذكرنا: السنة الأولى ثالثا، خصم

كلها، وهذا يوضح لماذا يجب أن نكون حذرين جدا في افتراض النمو الدائم. لاحظ أن القيمة الحالية للقيمة النهائية وحدها تمثل نحو 74 بالمئة من قيمة الشركة قيمتها الحالية مساوية ل 1677.43 مضروبا في 0.6209، وتساوي 1041.55. 0.07، وتساوي 1677.43. ثم نخصمها بمعامل السنة الخامسة 0.6209، فيكون ل 117.42 مقسوما على الفرق بين 10.0 بالمئة و3.0 بالمئة، أي مقسوما على أي 114 مضروبا في 1.03، ويساوي 117.42. وتكون القيمة النهائية مساوية فيكون تدفق السنة السادسة مساويا لتدفق السنة الخامسة مضروبا في 1.03، رابعا، القيمة النهائية. نفترض معدل نمو دائم قدره 3.0 بالمئة بعد السنة الخامسة.

للسهم الواحد مساوية ل 882.4 مقسوما على 50، وتساوي 17.65 للسهم الواحد. وتساوي 882.4. وعدد الأسهم القائمة 50 مليون سهم، فتكون القيمة الجوهرية

النقد 80، ويساوي 520. فقيمة حقوق الملكية تساوي 1402.4 ناقص 520، ونقربها إلى 1402.4. وصافي الدين يساوي الديون التي تحمل فائدة 600 ناقص القيمة الحالية للقيمة النهائية، أي 360.84 زائد 1041.55، وتساوي 1402.39، الملكية والسهم. قيمة المؤسسة تساوي مجموع القيم الحالية للتدفقات الصريحة زائد خامسا، قيمة الشركة وحقوق

دون فحص. التقييم الجوهري هو نقطة انطلاق للقرار، لا أمر شراء أو بيع تلقائي. أقل من السعر، مما قد يشير إلى تقييم مرتفع، لكنه أيضا لا يعني البيع الفوري هناك مخاطر لم ندخلها؟ وإذا كان سعر السوق مثلا 22.00، فإن القيمة الجوهرية أن تبدأ تحقيقا أعمق: هل افتراضاتنا متفائلة؟ هل السوق يعرف شيئا لا نعرفه؟ هل مقوم بأقل من قيمته وفق افتراضاتنا، لكن هذا لا يعني أن تشتري فورا، بل يعني فإن القيمة الجوهرية أعلى من السعر بنحو 26 بالمئة، مما قد يشير إلى أن السهم ماذا يعني هذا الرقم؟ إذا كان سعر السهم في السوق مثلا 14.00،

جدول التدفقات المخصومة لشركة الواحة

يلخص الحساب كاملا في مكان واحد، حتى تستطيع أن تراجعه سطرا سطرا. الجدول التالي

البند	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
النقدي الحر التدفق	80	88	97	105	114
10.0 بالمئة الخصم عند معامل	0.9091	0.8264	0.7513	0.6830	0.6209

البند	السنة 1	السنة 2	السنة 3	السنة 4	السنة 5
للتدفق الحالية القيمة	72.73	72.73	72.88	71.72	70.78
للتدفقات القيم الحالية مجموع	360.84	360.84	360.84	360.84	360.84
نهاية السنة 5 النهائية في القيمة	1677.43	1677.43	1677.43	1677.43	1677.43
النهائية الحالية للقيمة القيمة	1041.55	1041.55	1041.55	1041.55	1041.55
المؤسسة قيمة	1402.4	1402.4	1402.4	1402.4	1402.4
صافي الدين ناقص	520	520	520	520	520
الملكية قيمة حقوق	882.4	882.4	882.4	882.4	882.4
الواحد القيمة للسهم	17.65	17.65	17.65	17.65	17.65

بجانب كل سنة. الأرقام بملايين الوحدات النقدية، عدا القيمة للسهم الواحد. واحدة، وليست قيم سنوية، وقد أدرجت بهذا الشكل لتسهيل قراءة النتيجة النهائية ملاحظة على الجدول: الصفوف الأخيرة تتكرر عبر الأعمدة لأنها نتيجة نهائية

تحليل الحساسية: ماذا لو كنا مخطئين قليلا

أن نكون متواضعين في استنتاجاتنا، وأن نطلب هامش أمان أكبر قبل اتخاذ القرار. تغيرت النتيجة قليلا، فإن التقييم قوي. وإذا تغيرت كثيرا، فإن التقييم هش، ويجب لقياس أثر هذا الخطأ: نغير افتراضا واحدا أو افتراضين، ونرى كم تتغير النتيجة. وإذا وأي افتراض قد يكون خاطئا قليلا أو كثيرا. تحليل الحساسية هو الطريقة المنظمة أي تقييم يعتمد على افتراضات،

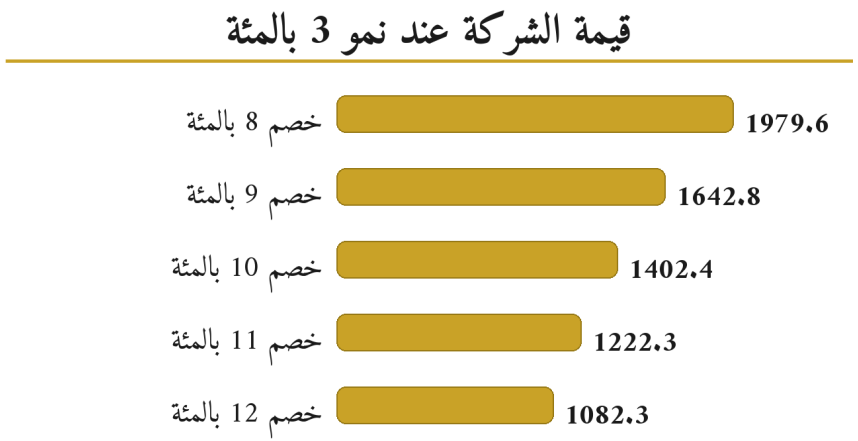
مع تغيير المعدلين فقط، وكل رقم فيه هو قيمة المؤسسة بملايين الوحدات النقدية. خلية قيمة المؤسسة الناتجة. والجدول التالي محسوب بنفس تدفقات شركة الواحة، معدلات خصم مختلفة، وفي الأعمدة معدلات نمو دائمة مختلفة، وفي كل التي تمثل الجزء الأكبر من القيمة. لذلك نبني جدول حساسية ثنائي: في الصفوف DCF هما معدل الخصم ومعدل النمو الدائم، لأنهما يدخلان في القيمة النهائية أهم افتراضين في نموذج

الخصم / النمو الدائم معدل	نمو 2.0 بالمئة	نمو 3.0 بالمئة	نمو 4.0 بالمئة
8.0 بالمئة	1700.3	1979.6	2398.5
9.0 بالمئة	1450.5	1642.8	1912.0
10.0 بالمئة	1263.3	1402.4	1587.8
11.0 بالمئة	1118.0	1222.3	1356.4
12.0 بالمئة	1001.8	1082.3	1183.0

بل يجب أن يقدم نطاقا، وأن يوضح أي افتراضات تقود إلى طرفي النطاق. وهو نطاق واسع جدا. لذلك لا يجوز أن يقدم المحلل رقما واحدا على أنه الحقيقة، بتغيرات صغيرة نسبيا في افتراضين فقط، يمتد من نحو 1000 إلى نحو 2400، 1001.8، أي بانخفاض نحو 29 بالمئة. وهذا يعني أن نطاق القيمة المعقول، حتى

ارتفع معدل الخصم إلى 12 بالمئة وانخفض النمو إلى 2 بالمئة، هبطت القيمة إلى النمو إلى 4 بالمئة، قفزت القيمة إلى 2398.5، أي بزيادة نحو 71 بالمئة. وإذا 3 بالمئة، القيمة 1402.4. فإذا انخفض معدل الخصم إلى 8 بالمئة فقط، وارتفع الدرس الأهم في هذا الفصل. في الحالة الأساسية، عند خصم 10 بالمئة ونمو اقرأ الجدول ببطء، لأنه يحمل

والحساسية، وفي إجبارك على الإفصاح عن افتراضاتك، لا في إنتاج رقم سحري. هذا لا يعني أن النموذج عديم الفائدة، بل يعني أن فائدته تكمن في إظهار العلاقات الصريحة، قد يساوي 9.64 أو 17.65 أو 37.57، بحسب افتراضين فقط. 520 وتساوي 481.8، والقيمة للسهم 9.64. فالسهم نفسه، بنفس التدفقات وعند خصم 12 بالمئة ونمو 2 بالمئة، تكون قيمة حقوق الملكية 1001.8 ناقص حقوق الملكية 2398.5 ناقص 520 وتساوي 1878.5، والقيمة للسهم 37.57. 3 بالمئة، القيمة للسهم 17.65. وعند خصم 8 بالمئة ونمو 4 بالمئة، تكون قيمة هذه القيم إلى قيمة للسهم الواحد، يتضح الأثر أكثر. فعند خصم 10 بالمئة ونمو وعندما نحول



شكل 2: قيمة الشركة عند نمو 3 بالمئة

قرار هش، وإذا كان يبدو جيدا حتى في السيناريو المتشائم نسبيا، فهو قرار أقوى. أن يتحمل اختبار الحساسية: إذا كان القرار يبدو جيدا فقط في أفضل سيناريو، فهو مقابل نفس التدفقات المستقبلية. والدرس العملي هو أن أي قرار استثماري يجب المستثمرون بعائد أعلى تعويضا عن مخاطرة أكبر، فإنهم سيدفعون سعرا أقل اليوم القيمة، لأن التدفقات المستقبلية تصبح أقل قيمة اليوم. وهذا منطقي: إذا طالب الشركة عند نمو دائم ثابت قدره 3 بالمئة: كلما ارتفع معدل الخصم، انخفضت الشكل البياني أعلاه يوضح العلاقة العكسية بين معدل الخصم وقيمة

وتساعدك على الحكم إن كان افتراض السوق معقولا أم متفائلا أكثر من اللازم. معدل الخصم الذي يحقق التعادل؟ هذه الأسئلة تكشف ضمنيا ما يفترضه السوق، تحليل التعادل: ما هو معدل النمو الذي يجعل القيمة مساوية للسعر الحالي؟ وما هو أمكن، أو على الأقل يعرض النطاق كاملا لصاحب القرار. كما يمكن استخدام متفائل، وسيناريو متشائم، ويحسب القيمة في كل سيناريو، ثم يوزنها باحتمالاتها إذا أكبر مما توقعنا؟ والمحلل الجاد يبني سيناريوهات كاملة: سيناريو أساسي، وسيناريو مئويتين؟ وحساسية الإنفاق الرأسمالي: ماذا لو احتاجت الشركة إلى استثمارات أقل كل سنة؟ وحساسية الهوامش: ماذا لو تراجع هامش الربح التشغيلي بنقطتين تستحق الذكر. حساسية النمو في سنوات التوقع: ماذا لو نمت المبيعات 2 بالمئة وهناك أنواع أخرى من الحساسية

حدود نموذج DCF: القمامة الداخلة قمامة خارجة

دون أن يعرض افتراضاته هو محلل يخفي عدم اليقين وراء ستار من الدقة الزائفة. دليلا على الصحة الاقتصادية، والمحلل الذي يعرض نتيجة بعشرات الأرقام العشرية منخفضا، أو لأن التدفقات المتوقعة تجاهلت استثمارا ضروريا. الدقة الحسابية ليست النتيجة خاطئة تماما، لأن افتراض النمو كان متفائلا، أو لأن معدل الخصم كان

حساس جدا للافتراضات. يمكنك أن تحسب القيمة إلى منزلتين عشريتين، وتكون تنطبق على نموذج DCF أكثر من أي نموذج آخر، لأن النموذج دقيق حسابيا لكنه الرديئة تنتج مخرجات رديئة مهما كانت المعادلات دقيقة. وهذه العبارة يقال في عالم النمذجة قاعدة شهيرة، ومعناها أن المدخلات

رغم ماضيها الجيد. النمو الدائم يجب أن يعكس مرحلة النضج، لا مرحلة الشباب. وشركة ناضجة تنمو ببطء لكن بثبات، وشركة في قطاع يتراجع قد لا تنمو أبدا كما يجب أن تنتبه إلى دورة الحياة: شركة ناشئة تنمو بسرعة ثم يتباطأ نموها، نتيجة ظروف استثنائية لن تتكرر، والنمو المنخفض قد يكون نتيجة أزمة عابرة. يمدد نمو الماضي إلى المستقبل دون تفكير. فالنمو الماضي المرتفع قد يكون إنتاجية، واتجاهات قطاع موثقة، وخطط استثمارية معلنة، لا على خط مستقيم لذلك يجب أن تبنى التوقعات على أدلة: عقود موقعة، وطلبات مؤكدة، وطاقة غير مؤكدة. الشركات نفسها تخطئ في توقعاتها الداخلية، فكيف بمحلل خارجي؟ معرفة بالمبيعات والأسعار والتكاليف والمنافسة والتقنية والاقتصاد الكلي، وكلها أول حدود النموذج هي صعوبة التوقع. فالتوقع لخمس سنوات يتطلب

بفارق كاف يتحمل الخطأ، ولا تبيع إلا إذا كان السعر أعلى منها بفارق كاف. واطلب هامش أمان، أي لا تشتري إلا إذا كان السعر أقل من القيمة الجوهرية الحقيقي ليس إطالة النموذج، بل التواضع: اعرض النطاق، واختبر الحساسية، لا يحل المشكلة، بل ينقل عدم اليقين إلى سنوات أبعد يصعب توقعها أكثر. والحل عندما تكون الشركة في مرحلة نمو سريع، حتى تقل حصة القيمة النهائية، لكن هذا الصريحة. ولذلك ينصح بعض المحللين بإطالة فترة التوقع الصريحة إلى عشر سنوات رهانا على معدل نمو دائم وعلى معدل خصم، أكثر منه تحليلا للسنوات الخمس تمثل القيمة النهائية ثلاثة أرباع القيمة الكلية، فإن التقييم كله يصبح في الحقيقة

وثاني الحدود هي حساسية القيمة النهائية، كما رأينا. فعندما

بالمعدل نفسه، لأن ذلك يبالغ في قيمة القسم الخطير ويبخس القسم الآمن. فشركة تجمع بين قسم مستقر وقسم عالي المخاطرة لا ينبغي أن تخصم تدفقاتهما أو لتقييم أقسام الشركة منفصلة بمعدلات تناسب مخاطرة كل قسم، ثم جمعها. يفحص إن كان هناك سبب وجيه لتقسيم التقييم إلى مراحل بمعدلات مختلفة، سوق جديدة أكثر مخاطرة، أو انتهاء براءة اختراع تحمي أرباحها. والمحلل المتقدم إذا كانت الشركة ستمر بتحول جذري، مثل تخفيض ديونها الكبير، أو دخول الضرائب. واستخدام معدل واحد لكل السنوات هو تبسيط مفيد، لكنه قد يضلل تتغير مخاطرة الشركة مع الزمن، ويتغير هيكل تمويلها، وتتغير أسعار الفائدة، وتتغير

وثالث الحدود هي افتراض معدل خصم ثابت وهيكل تمويل ثابت. ففي الواقع،

كبيرة، مثل شركات التقنية والاستكشاف والأدوية التي تعتمد على مشاريع بحثية. الفصل، ويكفي أن تعرف أن DCF قد يقلل من قيمة الشركات التي تملك مرونة يبخسها. وهناك نماذج متخصصة لتقييم الخيارات الحقيقية، لكنها خارج نطاق هذا الخيارات لها قيمة، ونموذج DCF التقليدي الذي يفترض مسارا واحدا ثابتا قد إنتاج خاسر إذا ساءت الظروف، أو خيار تأجيل استثمار حتى تتضح الصورة. هذه المتوقعة: خيار التوسع في سوق جديدة إذا نجحت التجربة، أو خيار إغلاق خط والخيارات الحقيقية. فبعض الشركات تملك خيارات قيمة لا تظهر في التدفقات

ورابع الحدود هي تجاهل المرونة

لكنها تدخل في معدل الخصم وفي درجة الثقة وفي هامش الأمان المطلوب. على شخص واحد أو عميل واحد؟ هذه الأسئلة لا تدخل في المعادلة مباشرة، وهل هناك قضايا معلقة؟ وهل القطاع يواجه تنظيما جديدا؟ وهل هناك اعتماد تقييم نوعي: من يدير الشركة؟ وما سجلهم؟ وهل مصالحهم متوافقة مع المساهمين؟

ممتازة على الورق، لكن تحقيقها غير مضمون. لذلك يجب أن يرافق التقييم الكمي ضعيفة أو بحوكمة سيئة أو بمخاطر بيئية وقانونية كبيرة قد تظهر تدفقاتها المتوقعة لكنه لا يقيم جودة الإدارة ولا الحوكمة ولا المخاطر غير المالية. فشركة بإدارة وخامس الحدود هي أن النموذج يقيم التدفقات المتوقعة،

بدائل ومكملات لنموذج DCF

ولا تفرق بين شركة تنمو بسرعة وشركة راكدة إذا كان ربحهما الحالي متساويا. إلى شركتك. كما أن المضاعفات لا تخبرك لماذا تستحق الشركة هذا المضاعف، بشكل معقول، فإذا كان السوق كله مبالغا فيه، فإن المضاعفات ستنقل المبالغة فعلا، لكنها تعتمد على اختيار الشركات المشابهة حقا، وعلى أن السوق نفسه مقيم مؤسستها التقديرية 1600. وهذه الطريقة سريعة وسهلة، وتعكس ما يدفعه السوق قدره 8، وكانت أرباح شركتنا قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك 200، فإن قيمة إلى الأرباح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك، ويرمز له بالرمز EV/EBITDA، 100، فإن قيمتها التقديرية 1500. وإذا كانت تباع بمضاعف قيمة المؤسسة إذا كانت شركات مشابهة تباع في السوق بمكرر ربحية قدره 15، وربح شركتنا وأشهر البدائل هي طرق المضاعفات، وتسمى أيضا التقييم النسبي. الفكرة بسيطة: أكثر من طريقة، ويقارن النتائج، ويبحث عن سبب الاختلاف إذا تباعدت.

رغم مكانته، لا ينبغي أن يكون DCF الأداة الوحيدة. فالمحلل الجيد يستخدم

طريقة الأصول كحد أدنى أو كفحص، لا كقيمة رئيسية لشركة عاملة ناجحة. التجارية وخبراتها وعلاقاتها، وهي أصول غير ظاهرة في الميزانية. لذلك تستخدم للشركات المتعثرة التي قد تصفى، لكنها تبخس الشركات التي قيمتها في علامتها مفيدة للشركات التي تملك أصولا ملموسة قابلة للبيع، مثل العقارات والسفن، أو أصولها: الأصول مقومة بقيمتها السوقية مطروحا منها الالتزامات. وهذه الطريقة

وهناك طريقة أخرى هي تقييم الأصول، حيث تقدر قيمة الشركة من صافي

غير منتظم، لأنها تعتمد على سياسة التوزيع لا على قدرة الشركة على توليد النقد. وشركات المرافق، لكنها أقل فائدة للشركات التي لا توزع أرباحا أو توزع بشكل وهي مناسبة للشركات التي توزع أرباحا مستقرة ويمكن التنبؤ بها، مثل البنوك المتوقعة لحملة الأسهم بدلا من التدفق الحر، وتخصم بتكلفة حقوق الملكية. توزيعات الأرباح المخصومة، وهي حالة خاصة من DCF، حيث تخصم التوزيعات وهناك أيضا طريقة

الذي يعرض طريقة واحدة فقط ويخفي الباقي هو محلل يقدم نصف القصة. والاختلاف نفسه معلومة قيمة، لأنه يكشف أين يكمن عدم اليقين. والمحلل المشابهة ليست مشابهة حقا؟ هل هناك أصل غير ظاهر أو خطر غير مدخل؟ فابحث عن السبب: هل افتراضات DCF متفائلة أكثر من السوق؟ هل الشركات ثم قارن. فإذا اتفقت الطرق على نطاق متقارب، زادت ثقتك. وإذا تباعدت، بمضاعفات شركات مشابهة، واحسبها إن أمكن بطريقة الأصول أو التوزيعات، والحكمة العملية هي التثليث: احسب القيمة بطريقة DCF، واحسبها

من التحليل إلى القرار: ماذا يفعل كل مستخدم بالنتائج

تدفع في أسوأ الظروف المعقولة؟ وهل لديها ضمانات؟ وهل عهود القرض تحميه؟ لكنه يخسر إذا تعثرت، لذلك يركز على الجانب السلبي: هل تستطيع الشركة أن وتغطية الفوائد والمديونية، لأنه لا يشارك في أرباح الشركة إذا نجحت نجاحا باهرا، ليقرر متى يبيع إذا تدهورت الأساسيات. والمقرض، مثل البنك، يهتم أكثر بالسيولة الجوهرية ويقارنها بالسعر، ويطلب هامش أمان قبل أن يشتري، ويراقب النسب دوريا فالمستثمر يستخدم النسب ليختار الشركات القوية، ويستخدم DCF ليقدر القيمة والتقييم ليسا غاية في ذاتهما، بل وسيلة لاتخاذ قرارات مختلفة بحسب المستخدم.

التحليل

هو منطق القيمة الاقتصادية المضافة، وهو امتداد طبيعي لفكرة تكلفة رأس المال. مموليها كانوا يستطيعون الحصول على 10 بالمئة في استثمار مشابه المخاطرة. وهذا تربح 8 بالمئة بينما تكلفة رأس مالها 10 بالمئة، فهي تدمر قيمة رغم ربحها، لأن وهذه نقطة جوهرية: الربح المحاسبي وحده لا يعني خلق قيمة، فإذا كانت الشركة يخلق قيمة، والمشروع الذي عائده أقل منها يدمر قيمة حتى لو كان رابحا محاسبيا. بمقارنة عائدها المتوقع بتكلفة رأس المال: فالمشروع الذي عائده أعلى من WACC الذي يوازن بين فائدة الدين الرخيص وخطر الإفلاس، وتقييم المشاريع الجديدة النقد، وتحسين الهوامش بضبط التكاليف أو التسعير، واختيار هيكل التمويل الأمثل إدارة الشركة فتستخدم التحليل لتدير عملياتها: تقليص دورة التحويل النقدي لتحرير أما

بل لغة مشتركة بين كل من يتعامل مع الشركة، وكل طرف يقرأ منها ما يهمه. وقد تكشف خطأ أو احتيالا. لذلك فإن التحليل المالي ليس أداة للمستثمرين فقط، فإذا تغيرت نسبة فجأة دون سبب واضح، فهذه إشارة تستدعي فحصا أعمق، في القطاع نفسه. والمحاسب والمراجع يستخدم النسب كإجراءات تحليلية: فحص الاتساق، وكشف التلاعب، وتقدير القدرة على الدفع، ومقارنة الشركات والجهات الضريبية والتنظيمية تستخدم التحليل أيضا، لكن لأغراض مختلفة:

ويتحقق إن كانت القصة التي ترويها الإدارة تتطابق مع الأرقام التي تظهرها القوائم. دون أن ترى أرقامها. والتحليل الجيد هو الذي يجمع بين القصة والأرقام، لا تحكم على الأرقام دون أن تعرف الاستراتيجية، ولا تحكم على الاستراتيجية قد تظهر تدفقات حرة قوية وهوامش جيدة، لكن نموها المستقبلي محدود. لذلك تتبع استراتيجية الحصاد، أي جني أرباح نشاط ناضج دون استثمارات كبيرة،

لكن ذلك قد يكون مقبولا مؤقتا إذا كان النمو يبني حصة سوقية دائمة. وشركة النمو السريع قد تظهر هوامش منخفضة ومديونية مرتفعة ودورة نقدية طويلة، ومن المهم أن تربط التحليل بالاستراتيجية. فشركة تتبع استراتيجية

أخطاء شائعة وقائمة مراجعة قبل أن تثق في أي تقييم

مناسبة للشركة أو للبلد، دون تعديل لمخاطرة البلد أو لحجم الشركة أو لسيولتها. مما يضخم التدفق الحر. والخطأ الخامس هو استخدام بيتا أو علاوة سوق غير الرابع هو توقع نمو في المبيعات دون توقع استثمارات ورأس مال عامل يدعماه، أو أعلى من معدل الخصم، مما يجعل القيمة النهائية تنفجر أو تصبح سالبة. والخطأ القيمة السوقية مختلفة كثيرا. والخطأ الثالث هو استخدام معدل نمو دائم مرتفع أو طرح الدين الإجمالي دون طرح النقد، أو طرح الدين الدفتري عندما تكون وخصم أحدهما بالمعدل الآخر. والخطأ الثاني هو نسيان طرح صافي الدين، الخطأ الأول هو الخلط بين التدفق الحر للشركة والتدفق الحر لحقوق الملكية، أن تختم هذا الفصل، إليك قائمة بالأخطاء الأكثر شيوعا، حتى تتجنبها في عملك. قبل

قضايا محتملة، فيجب أن تؤخذ في الاعتبار عند الانتقال إلى قيمة حقوق الملكية. إلى قيمة المؤسسة، وإذا كانت عليها التزامات مثل معاشات تقاعدية غير ممولة أو أو استثمارات مالية كبيرة لا تدخل في التدفق التشغيلي، فيجب أن تضاف قيمتها التشغيلية أو الالتزامات غير التشغيلية: فإذا كانت الشركة تملك عقارا غير مستخدم المعدل حقيقيا، والخلط بينهما يفسد النتيجة. والخطأ الثامن هو نسيان الأصول غير الخصم اسميا أيضا، وإذا كانت حقيقية، أي مستبعدة التضخم، فيجب أن يكون التضخم: إذا كانت التدفقات اسمية، أي تتضمن التضخم، فيجب أن يكون معدل على سنة واحدة أو نسبة واحدة، كما حذرنا في البداية. والخطأ السابع هو تجاهل

عمر، لذلك يجب أن تقدمه بتواضع وشفافية، مع نطاقه وافتراضاته وحدوده. والرقم الذي تقدمه قد يبنى عليه شراء شركة أو إقراض ملايين أو بيع مدخرات قبل أن تقدمه لصاحب القرار. فالتقييم مسؤولية مهنية، وليس مجرد تمرين حسابي، إجابتك لا على أي من هذه الأسئلة، فإن تقييمك غير مكتمل، ويجب أن تكمله والالتزامات المحتملة؟ هل تعرف الاستراتيجية والقطاع والمنافسة؟ إذا كانت الأقل؟ هل فحصت جودة الأرباح والتدفقات التاريخية؟ هل قرأت الإيضاحات هل جدول الحساسية يعرض نطاقا واسعا؟ هل قورنت النتيجة بطريقة أخرى على مكوناته ومفصح عنه؟ هل القيمة النهائية نسبتها معقولة أم أنها تهيمن بشكل مفرط؟ التالية: هل التوقعات مبررة ومستندة إلى أدلة؟ هل معدل الخصم محسوب من وقائمة المراجعة النهائية لأي تقييم يجب أن تتضمن الأسئلة

خلاصة الفصل: اقرأ الصحة، ثم قدر المستقبل، ثم اختبر صدقك

الأرقام التي نحللها هنا، وكيف يجب أن يعدل المحلل قراءته عندما تتغير القواعد. المعايير الدولية المتقدمة، حيث ستتضح أكثر كيف تؤثر السياسات المحاسبية على المحلل المالي الحقيقي، لا حافظ المعادلات. وفي الفصل التالي سننتقل إلى تطبيق فإذا أتقنت هذه الثلاث: القراءة، والتقييم، والاختبار، فإنك تملك أدوات حساسية نتيجتك، وأن تعرض نطاقا لا رقما واحدا، وأن تعترف بحدود نموذجك. ثم طرح صافي الدين للوصول إلى قيمة المساهمين. والصدق المهني هو أن تختبر إلى قيمة اليوم، بخصم تدفقاتها الحرة بتكلفة رأس مالها، مع قيمة نهائية معقولة، هل ديونها معتدلة، هل أموالها تعمل بسرعة. والتقييم هو أن تحول مستقبلها المتوقع هو أن تقرأ صحة الشركة من قوائمها: هل تدفع فواتيرها، هل تربح من نشاطها،

نختم هذا الفصل بالعودة إلى الفكرة البسيطة التي بدأنا بها. التحليل المالي

المبتدئون: توقيت الخصم، وصافي الدين، والأصول غير التشغيلية تفاصيل عملية يغفلها

نهاية السنة للوضوح والبساطة، وهو الافتراض الأكثر شيوعا في الكتب التعليمية. مخطئ، بينما كلاهما صحيح ضمن افتراضه. وفي هذا الفصل استخدمنا افتراض لأن قارئ تقييمك قد يقارنه بتقييم آخر استخدم افتراضا مختلفا ويظن أن أحدهما بل اختلاف في الافتراض، ويجب أن تفصح عن الافتراض الذي استخدمته، 1.0488، فيرتفع التقييم بنحو 4.9 بالمئة. وهذا ليس خطأ في النموذج التقليدي، يكون معامل منتصف السنة مساويا للجذر التربيعي لواحد زائد المعدل، أي نحو السنة، فيضربون القيمة الحالية بمعامل تصحيح بسيط. فعند معدل خصم 10 بالمئة، بخصم منتصف السنة، وهو افتراض أن التدفق يصل في المتوسط في منتصف سنويا، وليس دفعة واحدة في اليوم الأخير. لذلك يستخدم بعض المحللين ما يسمى الافتراض التقليدي. لكن في الواقع، تصل التدفقات على مدار السنة، شهريا أو ربع الحساب الذي قمنا به، افترضنا أن التدفق النقدي يصل في نهاية كل سنة، وهذا هو المحترف ينتبه إليها ولا يتركها للصدفة. أول هذه التفاصيل هو توقيت الخصم. ففي هناك تفاصيل عملية صغيرة يمكن أن تغير النتيجة بشكل ملموس، والمحلل حتى لو فهمت منطق النموذج،

قد تبدو صغيرة، لكنها في شركة كبيرة قد تغير قيمة السهم بمبالغ ملموسة. الفائض فقط، أو تدرج النقد التشغيلي ضمن رأس المال العامل. وهذه التفاصيل الخزينة؟ إذا كان جزء من النقد ضروريا للتشغيل، فيجب ألا تطرحه كله، بل تطرح أن جزءا منه نقد تشغيلي ضروري لتسيير الأعمال اليومية، مثل الحد الأدنى لرصيد ولا تخفيها. وكذلك النقد: هل كل النقد في الميزانية فائض يمكن توزيعه، أم يضيفونها إلى الدين، وبعضهم يعالجها منفصلة، لكن المهم أن تعلن معالجتك والالتزامات التقاعدية غير الممولة، والديون القابلة للتحويل، فبعض المحللين

كما أن هناك بنودا شبيهة بالدين يجب أن تنتبه إليها، مثل التزامات عقود الإيجار، أصلا في حساب التدفق الحر، وإذا طرحتهم مرة أخرى فإنك تطرحهم مرتين. بعد، ليسوا دينا ماليا بالمعنى نفسه، لأنهم جزء من رأس المال العامل الذي عالجناه منها النقد وما يعادله. فالدائنون التجاريون، وهم الموردون الذين لم يدفع لهم ليس إجمالي الالتزامات في الميزانية، بل الديون التي تحمل فائدة فقط، مطروحا وثاني التفاصيل هو تعريف صافي الدين بدقة. فصافي الدين

ينسى هذه البنود يقدم قيمة ناقصة، حتى لو كان حساب التدفقات نفسه ممتازا. في الاعتبار، إما بتخفيض القيمة أو بإدخال مخصص في التدفقات. والمحلل الذي غير تشغيلية مثل قضية محتملة كبيرة أو التزام بيئي لتنظيف موقع، فيجب أن تؤخذ طريقة العرض، لكن يجب أن تضاف. وبالعكس، إذا كانت الشركة عليها التزامات تضاف إليها بعد حساب قيمة المؤسسة، قبل طرح صافي الدين، أو بعدها بحسب لا تظهر في قيمة المؤسسة المحسوبة من التدفقات التشغيلية، لذلك يجب أن استثمارات مالية، أو حصة في شركة أخرى لا تدار تشغيليا. وقيمة هذه الأصول تملك أصولا لا تدخل في تدفقاتها التشغيلية المتوقعة: عقار غير مستخدم، أو محفظة وثالث التفاصيل هو الأصول غير التشغيلية. فبعض الشركات

واستخدم المخفف عندما يكون ذلك مناسبا، واذكر ذلك في افتراضاتك. لذلك اقرأ إيضاح ربح السهم في القوائم، واعرف الفرق بين الأساسي والمخفف، بكثير من عددها الأساسي، واستخدام العدد الأساسي وحده يضخم القيمة للسهم. ماديا. فشركة تملك خيارات كثيرة لموظفيها قد يكون عدد أسهمها المخفف أعلى وأدوات قابلة للتحويل، وليس على عدد الأسهم الأساسية وحده، إذا كان الفرق المخفف، أي عدد الأسهم القائمة زائد الأسهم المحتملة من خيارات الموظفين وراابع التفاصيل هو عدد الأسهم. فالقيمة للسهم الواحد تعتمد على عدد الأسهم

حقيقية ومستبعدة التضخم، فاستخدم معدل خصم حقيقيا، ولا تخلط بينهما. التدفقات اسمية وتتضمن التضخم، فاستخدم معدل خصم اسميا، وإذا كانت وهي طريقة أدق لكنها أطول. وفي كل الأحوال، يجب أن تكون متسقا: إذا كانت المتقدم قد يقيم كل قسم بعملته ومعدله، ثم يجمع القيم بسعر الصرف الحالي، واحد يتضمن علاوة مخاطرة بلد، لكن هذا التبسيط قد يخفي فروقا مهمة. والمحلل تحويل كل التدفقات إلى عملة واحدة بسعر صرف متوقع، واستخدام معدل خصم الخصم المناسب لكل قسم قد يختلف بحسب مخاطرة البلد. والتبسيط الشائع هو تدفقاتها بعملات مختلفة، وأسعار صرفها تتغير، ومعدلات ضرائبها تختلف، ومعدل والتضخم والضرائب عبر الحدود. فإذا كانت الشركة تعمل في بلدان متعددة، فإن وخامس التفاصيل هو العملة

افتراضا واحدا ويعيد الحساب، لكنه لا يستطيع أن يثق برقم لا يعرف كيف بني. الإفصاح عن الافتراضات أهم من الرقم نفسه، لأن صاحب القرار يستطيع أن يعدل شيئا واحدا من هذا القسم، فليكن هذا: كلما كان التقييم أكبر وأهم، كلما كان يحسب رقما ويعرف حدوده ويفصح عن افتراضاته ويعرض نطاقه. وإذا تذكرت المحلل المحترف عن المبتدئ. فالمبتدئ يحسب رقما ويقدمه بثقة، والمحترف هذه التفاصيل لا تغير منطق النموذج، لكنها تميز

أسئلة

التي تراها؟ وما الإجراءات التي تقترحها على إدارتها قبل أن توصي بالاستثمار فيها؟ خلال سنتين بينما نمت مبيعاتها بقوة. ما حكمك العام على الشركة؟ وما المخاطر وتغطية فوائدها 7.0 مرات، لكن أيام تحصيلها ارتفعت من 40 يوما إلى 85 يوما حالة قصيرة: شركة هوامشها مستقرة، ونسبة تداولها 1.40، ونسبتها السريعة 0.90، وقيمتها الحالية، وقيمة المؤسسة، وقيمة حقوق الملكية، والقيمة للسهم الواحد. 12.

100، وعدد أسهمها 20 مليونا. احسب القيم الحالية للتدفقات، والقيمة النهائية و80 و90، ومعدل الخصم 10 بالمئة، ومعدل النمو الدائم 2 بالمئة، وصافي دينها خطوة. 11. شركة تدفقاتها الحرة المتوقعة للسنوات الخمس هي 50 و60 و70 احسب تكلفة حقوق الملكية، وتكلفة الدين بعد الضريبة، ثم WACC، خطوة ومعدل ضريبتها 25 بالمئة، ووزن حقوق الملكية 70 بالمئة، ووزن الدين 30 بالمئة. وبيتا 1.20، وعلاوة مخاطرة السوق 5 بالمئة، وتكلفة دينها قبل الضريبة 8 بالمئة، وبين أثر كل خطوة على النتيجة. 10. شركة عائدها الخالي من المخاطر 4 بالمئة، 55، وزيادة رأس مالها العامل 15. احسب تدفقها النقدي الحر خطوة خطوة، التشغيلي 150، ومعدل ضريبتها 20 بالمئة، واستهلاكها 40، وإنفاقها الرأسمالي والنسبة السريعة، وأيام التحصيل، وفسر كل نتيجة بلغة بسيطة. 9. شركة ربحها والتزاماتها المتداولة 160، ومدينوها 100، وإيراداتها 730. احسب نسبة التداول، صافي الربح، خطوة خطوة. 8. شركة أصولها المتداولة 240، منها مخزون 90، مجمل الربح، والربح التشغيلي، وصافي الربح، وهامش مجمل الربح، وهامش ومصروفاتها التشغيلية 200، ومصروف الفوائد 20، وضريبتها 20 بالمئة. احسب ماذا يعني بيتا يساوي 1.50 عمليا. 7. شركة إيراداتها 800، وتكلفة مبيعاتها 480، عنصر فيه: العائد الخالي من المخاطر، ومعامل بيتا، وعلاوة مخاطرة السوق، وبين بعد الضريبة؟ 6. اشرح نموذج CAPM لحساب تكلفة حقوق الملكية، وعرف كل نستخدم القيم السوقية للأوزان بدلا من القيم الدفترية، ولماذا نستخدم تكلفة الدين مفيدا للمحلل؟ 5. ما هو المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال WACC؟ ولماذا الملكية إلى هامش الربح ودوران الأصول والرافعة المالية، ولماذا يعد هذا التفكيك التشغيلي ضعيف؟ 4. اشرح تحليل دوبونت وكيف يفكك العائد على حقوق واحد منها عن الشركة، وماذا يعني أن يكون الهامش الإجمالي قويا بينما الهامش مجمل الربح وهامش الربح التشغيلي وهامش صافي الربح، وبين ماذا يكشف كل

المخزون من البسط، ومتى يكون هذا الاستبعاد مهما جدا؟ 3. عرف هامش نفسه؟ 2. ما المقصود بنسبة التداول والنسبة السريعة؟ ولماذا تستبعد النسبة السريعة النقدي الحر، ولماذا قد تربح شركة كثيرا على الورق بينما تعاني نقدا في الوقت 1. اشرح بلغة بسيطة الفرق بين الربح المحاسبي والتدفق

المتقدم لمعايير المحاسبة الدولية (IFRS 9، 15، 16)
الفصل الثامن: التطبيق

مقدمة بلغة بسيطة: ما الذي يفعله هذا الفصل ولماذا يهمك؟

يملك حق استخدام الأصل ويلتزم بسداد دفعات، ويجب أن يظهر الاثنان معا. الدين أقل مما هو عليه فعلا، فجاء المعيار الجديد ليقول إن المستأجر في جوهره تشغيلية فلا يظهر منها شيء في الميزانية سوى مصروف الإيجار السنوي، فيبدو تستأجر طائرات ومتاجر ومقرات بعقود ضخمة طويلة الأجل، ثم تصنفها إيجارات ليوحد المنطق. والمعيار السادس عشر ولد من ثغرة شهيرة: كانت الشركات أصبحت مقارنة إيراد شركتين أمرا شبه مستحيل، فجاء نموذج الخطوات الخمس بطريقة، وشركات الاتصالات بطريقة أخرى، وشركات البناء بطريقة ثالثة، حتى بالإيراد، إذ كانت كل صناعة تتبع عرفا مختلفا، فشركات البرمجيات تعترف بالخسارة المتوقعة مبكرا. والمعيار الخامس عشر ولد من فوضى الاعتراف متأخرة جدا، بعد أن يتعثر العميل فعلا، فجاء النموذج الجديد ليطلب الاعتراف الأزمة المالية العالمية عندما تبين أن البنوك والشركات كانت تعترف بخسائر الديون بعقود الإيجار. وكل معيار منها ولد من أزمة أو من ثغرة: فالمعيار التاسع ولد من والمعيار رقم 15 الخاص بالإيراد من العقود مع العملاء، والمعيار رقم 16 الخاص هذا الفصل: المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم 9 الخاص بالأدوات المالية، مرور الكرام؟ هذه الأسئلة الثلاثة هي بالضبط ما تعالجه المعايير الثلاثة التي يدرسها لمقر الشركة دين حقيقي يجب أن يظهر في الميزانية أم مجرد مصروف شهري يمر كاملة أم يجب أن تخصم منها ما تتوقع ألا تحصله؟ وهل عقد الإيجار الطويل الثمن؟ وهل الذمة المالية على العميل الذي تأخر عن السداد تساوي قيمتها الاسمية تبدو. فهل تعترف بالإيراد عندما توقع العقد أم عندما تسلم البضاعة أم عندما تقبض

كم ربحت فعلا؟ وكم تملك فعلا؟ وكم عليك فعلا؟ والإجابة ليست بديهية كما وأسهم. في نهاية السنة يسألك المستثمر والمصرف ومصلحة الضرائب السؤال نفسه: مهلة للسداد، وتستأجر مقرها ومستودعاتها، وتستثمر فائض النقد في سندات تخيل أنك تدير شركة تبيع أجهزة، وتمنح عملاءها

بسداد دفعات الإيجار خلال مدة العقد، مقاسا بالقيمة الحالية لتلك الدفعات. أصل مستأجر خلال مدة الإيجار. وأما التزام عقد الإيجار، فهو التزام المستأجر السادس عشر، فهو الأصل الذي يعترف به المستأجر ويمثل حقه في استخدام عن الوعود الأخرى. وأما أصل حق الاستخدام، وهو مصطلح مركزي في المعيار سلعة أو خدمة مميزة، أي قابلة للتمييز بذاتها ويمكن للعميل الاستفادة منها منفصلة وهو مصطلح مركزي في المعيار الخامس عشر، فهو وعد في عقد مع عميل بنقل مالية، مرجحا باحتمالات التعثر، ومخصوما إلى قيمته الحالية. وأما التزام الأداء، ECL، فهي تقدير محاسبي للمبالغ التي تتوقع المنشأة ألا تحصلها من أداة أطراف راغبة ومطلعة في معاملة عادلة. وأما خسارة الائتمان المتوقعة، واختصارها وأما القيمة العادلة، فهي السعر الذي يمكن أن يتم به تبادل أصل أو تسوية التزام بين أساس معدل الفائدة الفعلي عبر عمر الأداة، مع خصم ما تم تحصيله أو سداده. فهي طريقة لقياس الأصل المالي أو الالتزام المالي بحيث يعترف بالفائدة على المدينة، والقروض، والسندات، والأسهم، والمشتقات. وأما التكلفة المطفأة، والتزاما ماليا أو أداة حقوق ملكية لدى طرف آخر؛ ومن أمثلتها النقد، والذمم وهي مصطلح مركزي في المعيار التاسع، فهي أي عقد ينشئ أصلا ماليا لدى طرف الدار البيضاء أو في الرياض أو في باريس ويفهمها بالمنطق نفسه. أما الأداة المالية، لغة محاسبية مشتركة، بحيث يستطيع المستثمر في لندن أن يقرأ قوائم شركة في العالم لإعداد القوائم المالية للشركات المدرجة وغيرها. والهدف منها أن تكون التي يصدرها مجلس معايير المحاسبة الدولية، وتطبقها أكثر من مئة دولة حول

الدولية لإعداد التقارير المالية، واختصارها IFRS، هي مجموعة القواعد المحاسبية لا بد من تعريف المصطلحات الأساسية التي ستتكرر في هذا الفصل. المعايير قبل أن ندخل في التفاصيل الفنية،

وما الإفصاحات التي يجب أن ترافقه، وما المخاطر التي يجب أن تنبه إليها الإدارة. تنظر إلى عقد حقيقي فتعرف كيف تصنفه، ومتى تعترف بإيراده، وكيف تقيسه، والهدف النهائي ليس حفظ النصوص، بل امتلاك القدرة على الحكم المهني: أن والأحكام النظامية فتختلف بحسب البلد والسنة، ويجب التحقق عند الإيداع. أو نسب فيها هي افتراضات تعليمية ما لم يذكر غير ذلك. أما المعدلات الضريبية أمثلة توضيحية لأغراض التعليم، وليست بيانات لشركات حقيقية، وأي معدلات المنطق، وأسئلة في النهاية تختبر الفهم والتطبيق معا. والأمثلة الواردة في هذا الفصل كل مصطلح عند أول ظهور له، وأمثلة عملية محسوبة بالكامل، وجداول تلخص بمنهج ثابت: الشرح بلغة بسيطة أولا، ثم العمق الفني خطوة خطوة، مع تعريف هذا الفصل مكتوب

المعايير الدولية؟ وكيف تختلف في منهجها عن المبادئ الأمريكية؟ لماذا وجدت

السيطرة، والمعيار السادس عشر ينظر إلى جوهر حق الاستخدام والالتزام بالسداد. النقدية ونموذج الأعمال، والمعيار الخامس عشر ينظر إلى جوهر الوعود ونقل هو خيط يربط المعايير الثلاثة كلها: فالمعيار التاسع ينظر إلى جوهر التدفقات والالتزامات الاقتصادية التي نشأت فعلا. وهذا المبدأ، مبدأ الجوهر على الشكل، كله، فإن السؤال المحاسبي الصحيح ليس ما اسم العقد في الورق، بل ما الحقوق شركة سلعة مع حق إرجاعها، أو عندما تستأجر أصلا لمدة تقارب عمره الإنتاجي وتركز على جوهر المعاملة الاقتصادية لا على شكلها القانوني وحده. فعندما تبيع

عالية الجودة، قائمة على المبادئ، قابلة للتطبيق في بيئات قانونية واقتصادية مختلفة، لغة محاسبية جديدة لكل بلد. فكانت الفكرة أن تبنى مجموعة واحدة من المعايير الحدود، والمستثمر الذي يقارن بين شركتين في بلدين مختلفين لا يستطيع أن يتعلم ولدت المعايير الدولية من حاجة عملية: رأس المال أصبح يتحرك عبر

يوجد تقارب جزئي لكن تبقى فروق مهمة في التصنيف وقياس الخسائر الائتمانية. في جوهره، مع بقاء فروق في بعض التفاصيل والإفصاحات. وفي الأدوات المالية، الخامس عشر ونظيره الأمريكي، حتى أصبح نموذج الخطوات الخمس مشتركا نموذج واحد كما سنرى. وفي الإيراد، تقاربت المنظومتان كثيرا بعد صدور المعيار مع أن كليهما يظهر في الميزانية، بينما النموذج الدولي يوحد معالجة المستأجر في الأمريكي يفرق للمستأجر بين الإيجار التشغيلي والإيجار التمويلي في قائمة الدخل، وفي موضوع هذا الفصل، توجد فروق أيضا: ففي الإيجار، مثلا، لا يزال النموذج مسموح بها في المعايير الدولية، بينما هي مسموح بها في المبادئ الأمريكية بشروط. في الغالب، وأن طريقة تقييم المخزون المعروفة باسم الوارد أخيرا صادر أولا غير قيمة بعض الأصول عندما تتحسن الظروف، بينما المبادئ الأمريكية تمنع ذلك العملية المشهورة أن المعايير الدولية تسمح في حالات معينة بعكس انخفاض فيقل مجال الاجتهاد لكن يزداد حجم النصوص والاستثناءات. ومن الفروق منه توثيق منطقه والإفصاح عنه، بينما المبادئ الأمريكية تعطيه قواعد أكثر تحديدا، بطريقة مختلفة. فالمعايير الدولية تمنح المحاسب مساحة أوسع للحكم، وتطلب أن أحدهما صحيح والآخر خاطئ، بل أن كل منهما يوزع عبء الحكم المهني والحالات، وحدودا رقمية واضحة في مواضع كثيرة. والفرق بين المنهجين ليس تفصيلا وقائمة على القواعد، إذ تحتوي على إرشادات خاصة بكثير من الصناعات المنظومة التي يصدرها مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي، وتتميز بأنها أكثر المحاسبية المقبولة عموما في الولايات المتحدة، واختصارها US GAAP، فهي

أما المبادئ

بل من يعرف كيف يصل إليها ويدافع عنها أمام المدقق والمنظم والمستثمر. فالمحاسب الجيد في عصر المعايير الدولية ليس من يعرف الإجابة الجاهزة، الفصل أسئلة متكررة من نوع: ما الدليل؟ وما البديل؟ وما أثر الاختيار على القوائم؟ مراجعتها عند تغير الظروف، وتفصح عنها الإدارة بشفافية. ولذلك ستجد في هذا هل زادت مخاطر الائتمان زيادة جوهرية؟ وكل إجابة يجب أن تدعم بأدلة، وتعاد نموذج الأعمال؟ هل التدفقات النقدية هي أصل وفائدة فقط؟ هل انتقلت السيطرة؟ بيئة المعايير الدولية، لا يكفي أن تحفظ القاعدة، بل يجب أن تبني حجة مهنية: ما للمحاسب أن الاختلاف في المنهج يعني اختلافا في المهارات المطلوبة: ففي والدرس العملي

الأمريكية US GAAP المبادئ	المعايير الدولية IFRS	وجه المقارنة
المحاسبة المالية الأمريكي مجلس معايير	معايير المحاسبة الدولية مجلس	الجهة المصدرة
قائمة على القواعد والتفصيل	المبادئ والحكم المهني قائمة على	المنهج العام
الولايات المتحدة أساسا	أكثر من مئة دولة	الانتشار
ASC مع فروق تفصيلية نموذج مشابه في 606	الخمس في IFRS 15 نموذج الخطوات	الإيراد
مع إظهار في الميزانية نموذجان في قائمة الدخل	أصل حق استخدام والتزام نموذج واحد:	الإيجار للمستأجر
في التصنيف والخسائر معايير متعددة بفروق	والتدفقات IFRS 9 يعتمد نموذج الأعمال بتصنيف	الأدوات المالية

الأمريكية US GAAP المبادئ	المعايير الدولية IFRS	وجه المقارنة
ممنوع في الغالب	مسموح في حالات معينة	عكس انخفاض القيمة

خريطة الفصل: ثلاثة معايير، منطق واحد

وستجده يتكرر في كل قسم من هذا الفصل، حتى يصبح عادة ذهنية لديك. النطاق ثم الاعتراف ثم القياس ثم الإفصاح، هو هيكل التفكير المحاسبي الحديث، الأولى، ثم بالقياس الأولي، ثم بالقياس اللاحق، ثم بالإفصاح. وهذا التسلسل، يبدأ بتحديد النطاق، أي ما يدخل فيه وما يخرج منه، ثم بتحديد لحظة الاعتراف أصلا لا تملكه، كيف تظهر هذا الحق وهذا الالتزام في قوائمك؟ وكل معيار منها مبلغ، وعلى أي فترة؟ والمعيار السادس عشر يجيب عن سؤال: عندما تستخدم يحصل؟ والمعيار الخامس عشر يجيب عن سؤال: متى يصبح الإيراد إيرادا، وبأي حقوق مالية، وما قيمة ما عليك من التزامات مالية، ومتى تعترف بأن جزءا منها لن قبل أن تغوص في كل منها. فالمعيار التاسع يجيب عن سؤال: ما قيمة ما تملكه من من المفيد أن ترى المعايير الثلاثة كخريطة واحدة

دائما: هل في هذا العقد أكثر من معيار؟ وأي معيار له الأولوية في كل مكون؟ لا يكفي، بل يجب أن تتدرب على رؤية العقد الواحد من زوايا متعددة، وأن تسأل قد يحدد معالجة أي أداة مالية منفصلة. ولذلك فإن إتقان كل معيار على حدة إرجاع، فإن المعيار الخامس عشر يحدد أثر ذلك على سعر المعاملة، والمعيار التاسع تضمن العقد مكونات تمويلية. وعندما تمنح شركة عميلها خيارا أو خصما أو حق عشر قد يدخل إذا تضمن العقد خدمات إضافية، والمعيار التاسع قد يدخل إذا أصلا للغير، فإن المعيار السادس عشر يحكم معالجة المؤجر، والمعيار الخامس الناشئة عن البيع، ومتى تعترف بخسارة ائتمان متوقعة عليها. وعندما تؤجر شركة

عشر يحدد متى تعترف بالإيراد، والمعيار التاسع يحدد كيف تقيس الذمة المدينة ولا تعيش في جزر منفصلة. فعندما تبيع شركة سلعة بالآجل، فإن المعيار الخامس ومن المهم أن تفهم أيضا أن المعايير الثلاثة تتفاعل فيما بينها في الواقع العملي،

فالعقد هو المادة الخام، والمعيار هو أداة التحليل، والحكم المهني هو الجسر بينهما. مرتبطة بسعر سلعة ليس قرضا عاديا، بل قد يفشل في اختبار التدفقات النقدية. مع خدمة تنظيف ليس إيجارا خالصا، بل إيجار وخدمة، وقرض بفائدة متغيرة بيع جهاز مع خدمة صيانة لمدة سنتين ليس بيعا واحدا، بل التزامان، وعقد إيجار وسترى في الأمثلة العملية كيف أن قراءة العقد بعناية تغير النتيجة كليا: فعقد من تصنيف العقد كله دفعة واحدة بينما هو في الحقيقة حزمة من الوعود المختلفة. المحاسبية لا تأتي من جهل القاعدة، بل من التسرع في القياس قبل فهم العقد، أو ثم صنف كل مكون، ثم قس، ثم راجع الإفصاح. فكثير من الأخطاء احتفظ بهذه القاعدة الذهبية: ابدأ بالعقد والوثائق، ثم حدد الحقوق والالتزامات، ولكي لا تضيع في التفاصيل،

المعيار التاسع بلغة بسيطة: ماذا يعني أن تملك أداة مالية؟

وفي هدف المنشأة من الاحتفاظ بها، وهذا الاختلاف هو ما يحدد طريقة قياسها. أسعار العملات. فكل هذه أدوات مالية، لكنها تختلف في طبيعة تدفقاتها النقدية مصرفيا، أو سندا اشترته الشركة، أو سهما، أو عقدا مشتقا يتحوط به ضد تقلب نفسها تنطبق سواء كان الحق ذمة مدينة من عميل اشترى بضاعة بالآجل، أو قرضا تعترف بأن جزءا منه قد لا يعود، وكيف تعالج الفائدة التي تكسبها منه. والقاعدة تعترف بهذا الحق في دفاترك، وبأي قيمة تظهره في كل تاريخ إعداد قوائم، ومتى وقد يتأخر، وقد يتعثر كليا. والمعيار التاسع هو مجموعة القواعد التي تخبرك كيف تحصيل المال، وهو حق له قيمة، ويمكن أن يتغير: فقد يسدد الصديق في الموعد،

صديقا مبلغا من المال على أن يرده بعد سنة مع فائدة. أنت الآن تملك حقا في تخيل أنك أقرضت

التزاما ماليا رغم اسمه، وهنا يعود مبدأ الجوهر على الشكل ليحسم التصنيف. الشركة بسداد توزيعات ثابتة وقابل للاسترداد في تاريخ محدد قد يكون في جوهره بسداد مبلغ محدد، ويتحمل حاملها مخاطر النشاط. فالسهم الممتاز الذي يلزم سداده ولا يتوقف على قرار المنشأة، بينما أداة حقوق الملكية لا تلزم المنشأة العادية. والفرق بين الالتزام المالي وأداة حقوق الملكية جوهري: فالالتزام يجب حصة متبقية في أصول المنشأة بعد خصم جميع التزاماتها، ومن أمثلتها الأسهم والسندات المصدرة. والثالث هو أداة حقوق الملكية، وهي أي عقد يثبت مالية بشروط غير مواتية محتملة، ومن أمثلته الذمم الدائنة والقروض المستحقة المالي، وهو أي التزام تعاقدي بتسليم نقد أو أصل مالي آخر، أو بتبادل أدوات ومن أمثلته النقدية والذمم المدينة والقروض والسندات والأسهم. والثاني هو الالتزام تحصيل نقد أو أصل مالي آخر، أو في تبادل أدوات مالية بشروط مواتية محتملة، بد من تعريف ثلاثة مصطلحات. الأول هو الأصل المالي، وهو أي حق تعاقدي في ولكي نفهم التصنيف، لا

زائد طبيعة التدفقات، هو قلب المعيار التاسع، ويجب أن تتقنه قبل أي تفصيل آخر. بالقيمة العادلة من خلال الربح أو الخسارة. وهذا المنطق الثنائي، نموذج الأعمال فشل الأصل في الاختبار، أو كان نموذج الأعمال هو المتاجرة والبيع، فإنه يقاس الأصل الاختبار، فإنه يقاس بالقيمة العادلة من خلال الدخل الشامل الآخر. وإذا وإذا كان نموذج الأعمال هو الاحتفاظ لتحصيل التدفقات والبيع معا، واجتاز لتحصيل التدفقات، واجتاز الأصل اختبار SPPI، فإنه يقاس بالتكلفة المطفأة. أي اختبار دفعات الأصل والفائدة فقط؟ فإذا كان نموذج الأعمال هو الاحتفاظ

دفعات من أصل وفائدة على المبلغ الأصلي القائم، وهو ما يسمى اختبار SPPI، بها؟ والسؤال الثاني: هل تنشئ الشروط التعاقدية للأصل تدفقات نقدية هي فقط تدفقاتها النقدية التعاقدية، أم لتحصيل تدفقاتها وبيعها معا، أم لبيعها والمتاجرة أعمال المنشأة في إدارة هذه المجموعة من الأصول؟ هل تحتفظ بها لتحصيل بنظام أبسط وأكثر منطقية يقوم على سؤالين اثنين فقط. السؤال الأول: ما نموذج يستبدل المنظومة القديمة التي كانت تصنف الأصول المالية في أربع فئات معقدة، والمعيار التاسع

نموذج الأعمال: كيف تدير المنشأة أصولها فعلا؟

التصنيف تتم بأثر مستقبلي من بداية الفترة التالية، ولا يعاد إثبات الفترات السابقة. نادر ويجب أن يكون مدعوما بقرار استراتيجي وتغير في طريقة الإدارة، فإن إعادة سعرية يدل على نموذج مختلف. وعندما يتغير نموذج الأعمال فعلا، وهو حدث لا يحول نموذج الاحتفاظ إلى نموذج بيع، بينما البيع المتكرر لتحقيق أرباح تكرار البيع وأسبابه وقيمته. فبيع سند واحد بسبب تدهور الجدارة الائتمانية للمصدر على مستوى كل أصل منفرد، وأن البيع العرضي لا يغير النموذج بذاته، بل ينظر إلى المتاجرة. والمهم أن نموذج الأعمال يحدد على مستوى المحفظة أو المجموعة، لا وتحقيق أرباح متاجرة، وتقيم أداءها على أساس القيمة العادلة، فإن نموذجها هو معا. وإذا كانت المنشأة تشتري أسهما وسندات بهدف بيعها عند ارتفاع أسعارها أو لمواجهة تغير أسعار الفائدة، فإن نموذجها هو الاحتفاظ لتحصيل التدفقات والبيع بسندات لتحصيل فوائدها، لكنها تبيع جزءا منها من حين لآخر لإدارة السيولة فإن نموذجها هو الاحتفاظ لتحصيل التدفقات التعاقدية. وإذا كانت المنشأة تحتفظ والفائدة، وتقيم أداء فريق الائتمان على أساس التحصيل لا على أساس أسعار البيع، فإذا كانت المنشأة تمنح قروضا وتحتفظ بها حتى استحقاقها لتحصيل الأصل

الأصول لتحقيق هدف اقتصادي، وتقاس بها أداء المديرين، وتحدد بها المخاطر. الإدارة المعلنة في اجتماع واحد، بل هو الطريقة الفعلية التي تدار بها مجموعة من نموذج الأعمال ليس نية

اختبار دفعات الأصل والفائدة فقط: هل التدفقات نظيفة؟

يؤثر في التدفقات، واسأل هل هو متغير ائتماني وزمني أم متغير استثماري آخر؟ إلى اسم الأداة، بل إلى صيغة تدفقاتها: اقرأ العقد سطرا سطرا، وحدد كل متغير مخاطر الائتمان والزمن فقط، بل عن مخاطر سلعية. والدرس أن الاختبار لا ينظر الذي ترتبط فائدته بسعر النفط يفشل في الاختبار، لأن الفائدة هنا لا تعوض عن كاملا، ما لم يتم فصل المشتق الضمني وفق قواعد خاصة. ومثال آخر: القرض والفائدة، فيفشل في الاختبار ويقاس بالقيمة العادلة من خلال الربح أو الخسارة القابل للتحويل إلى أسهم: فهو يحمل خيارا أسهميا يجعل تدفقاته تتجاوز الأصل ليست أصل وفائدة فقط، بل تحمل مخاطر استثمارية أخرى. ومثال ذلك السند أو التي تتضمن رافعة مالية تضخم التقلب، فإنها تفشل في الاختبار، لأن تدفقاتها بسعر سهم أو سلعة أو مؤشر أسهم، أو التي تمنح حاملها حصة من أرباح الشركة، عادة، لأن فائدته تعوض عن الزمن والمخاطر. أما الأداة التي ترتبط تدفقاتها فالقرض العادي بسعر فائدة ثابت أو متغير مرتبط بسعر فائدة سوقي يجتاز الاختبار للنقود وعن مخاطر الائتمان وعن تكاليف الإقراض الأساسية وهامش ربح معقول؟ محددة تدفقات نقدية هي فقط سداد لأصل المبلغ وفائدة تعوض عن القيمة الزمنية

اختبار SPPI يسأل سؤالا دقيقا: هل الشروط التعاقدية للأصل تنشئ في تواريخ

نوع من الأدوات، وتعاد مراجعتها عند تغير الاستراتيجية أو إصدار أدوات جديدة. تصنيف لكل محفظة، تذكر نموذج الأعمال وأدلته، ونتيجة اختبار SPPI لكل القابل للتحويل كقرض عادي. وتفادي هذه الأخطاء يبدأ بتوثيق واضح: وثيقة

النمط العام والأسباب. والخطأ الثالث أن يهمل المشتقات الضمنية، فيعامل السند أنه تغيير لنموذج الأعمال، فيعيد التصنيف كل فترة، بينما المعيار يطلب النظر إلى ويجتاز الاختبار يقاس بالتكلفة المطفأة. والخطأ الثاني أن يعامل كل بيع على تأمين للمتاجرة يقاس بالقيمة العادلة، وسند شركات تحتفظ به شركة للتحصيل أن يسأل عن نموذج الأعمال وعن شروط السند. فسند حكومي تحتفظ به شركة بناء على طبيعة المصدر وحده، فيقول هذا سند حكومي إذن تكلفة مطفأة، دون ومن الأخطاء الشائعة في التطبيق أن يصنف المحاسب الأصل

تظهر تغيرات القيمة؟ أين	اختبار SPPI	نموذج الأعمال	فئة القياس
الفائدة والانخفاض الربح أو الخسارة عبر	يجتاز الاختبار	التدفقات التعاقدية الاحتفاظ لتحصيل	التكلفة المطفأة
البيع لأدوات الدين ثم يعاد تدويرها عند الشامل الآخر، الدخل	يجتاز الاختبار	للتحصيل والبيع معا الاحتفاظ	الشامل الآخر من خلال الدخل القيمة العادلة
أو الخسارة مباشرة الربح	يفشل أو لا ينطبق	المتاجرة أو غير ذلك	الربح أو الخسارة العادلة من خلال القيمة

التكلفة المطفأة مقابل القيمة العادلة: طريقتان لرؤية القيمة نفسها

وهو ما يجعلها تعكس العائد الاقتصادي الحقيقي لا التدفق النقدي الظاهر فقط. وهذا الفرق بين الفائدة المحاسبية والقسيمة النقدية هو جوهر التكلفة المطفأة، الفترة مضروبة في معدل الفائدة الفعلي، وليست بالضرورة القسيمة النقدية المدفوعة. عند الاستحقاق. والفائدة المعترف بها في كل فترة تساوي القيمة الدفترية في بداية

الفعلي، بحيث تزداد القيمة الدفترية مع مرور الوقت حتى تصل إلى القيمة الاسمية الفرق ليس خسارة فورية، بل جزء من العائد يعترف به تدريجيا عبر معدل الفائدة شركة سندا بقيمة اسمية 100000 وبسعر 98000 بسبب خصم الإصدار، فإن الدفترية الأولية، شاملا الرسوم والتكاليف التي تعد جزءا من العائد. فعندما تشتري يخصم التدفقات النقدية المستقبلية المقدرة عبر العمر المتوقع للأداة إلى قيمتها تحصيله، محسوبة بمعدل الفائدة الفعلي. ومعدل الفائدة الفعلي هو المعدل الذي مبلغا، وتتوقع استرداده مع فائدة، فقيمة الأصل اليوم هي القيمة الحالية لما تتوقع المطفأة هي طريقة القياس التي تعكس منطق الإقراض التقليدي: أنت أقرضت التكلفة

الذي تريد القوائم أن تجيب عنه، ويجب أن ينسجم مع نموذج الأعمال فعلا. اليوم. ولذلك فإن اختيار فئة القياس ليس اختيارا جماليا، بل هو اختيار للسؤال تدفقاتها، والقيمة العادلة تجيب عن سؤال ما الثمن الذي ستحصل عليه إذا بعتها المطفأة تجيب عن سؤال ما العائد الذي ستحققه إذا احتفظت بالأداة وحصلت أدق من الأخرى مطلقا، بل أن كل منهما تجيب عن سؤال مختلف: فالتكلفة وحساسيتها. والفرق بين التكلفة المطفأة والقيمة العادلة ليس أن إحداهما الخاصة بالمنشأة، وهو المستوى الثالث، ويتطلب إفصاحات موسعة عن الافتراضات يعتمد على افتراضات غير ملاحظة، مثل التدفقات المتوقعة ومعدلات الخصم مشابهة أو منحنيات العائد، وهو المستوى الثاني. وإذا تعذر ذلك، فإنها تقدر بنموذج فإنها تقدر بنموذج يستخدم مدخلات ملاحظة في السوق، مثل أسعار أدوات السوق، وهو ما يسمى مدخلات المستوى الأول. وإذا لم يكن هناك سعر مباشر، هذا الالتزام؟ فإذا كان للأصل سوق نشط بأسعار معلنة، فإن القيمة العادلة هي سعر منطق السوق: كم سيدفع طرف مطلع وراغب اليوم لشراء هذا الأصل أو لتحمل أما القيمة العادلة فهي طريقة القياس التي تعكس

لمجرد أن جدارتها الائتمانية تدهورت، وهو ما كان من مفارقات المعايير القديمة. الخاصة بالمنشأة يعرض في الدخل الشامل الآخر عادة، حتى لا تظهر المنشأة ربحا وفي حالة الالتزامات المصنفة بالقيمة العادلة، فإن التغير الناتج عن مخاطر الائتمان إلا إذا كانت محتفظا بها للمتاجرة أو مشتقات أو مصنفة اختياريا بالقيمة العادلة، كبيرة. أما الالتزامات المالية، فإن القاعدة العامة هي القياس بالتكلفة المطفأة، بوعي، لأن ثمنه أن أرباح البيع لن تظهر في الربح أو الخسارة أبدا، حتى لو كانت أسعارها اليومية، لكنه اختيار لا رجعة فيه لكل أداة على حدة، ويجب أن يتخذ الاستراتيجية طويلة الأجل التي لا تريد المنشأة أن تتقلب أرباحها بتقلبات تعترف التوزيعات في الربح أو الخسارة عادة. وهذا الاختيار مفيد للاستثمارات وخسائر البيع إلى الربح أو الخسارة أبدا، بل تبقى في الدخل الشامل الآخر، بينما بأن تقاس بالقيمة العادلة من خلال الدخل الشامل الآخر، بحيث لا تعاد أرباح الاعتراف الأولي لاستثمارات في أدوات حقوق ملكية غير محتفظ بها للمتاجرة، ولا يوجد التزام تعاقدي بسداد. لكن المعيار يسمح باختيار لا رجعة فيه عند العادلة من خلال الربح أو الخسارة، لأن السهم لا ينشئ تدفقات أصل وفائدة، حالة أدوات حقوق الملكية، أي الأسهم، فإن القاعدة العامة هي القياس بالقيمة وفي

نموذج الخسارة الائتمانية المتوقعة: الاعتراف بالخسارة قبل وقوعها

والظروف الحالية والتوقعات المستقبلية، ويعاد تقديره في كل تاريخ إعداد قوائم. لن يحصل على الأرجح. وهو تقدير، وليس يقينا، ويعتمد على البيانات التاريخية تحمل مخاطر ائتمانية إحصائية، وأن جزءا منها، وإن لم نعرف أي عميل بالضبط، يعني أن المنشأة تتوقع أن يتعثر كل عميل، بل يعني أنها تعترف بأن محفظة كاملة يخفض القيمة الدفترية للأصل، وتعترف بالتغير فيه في الربح أو الخسارة. وهذا لا

مرجحا بالاحتمالات، ومخصوما بقيمته الحالية؟ وتعترف بهذا التقدير كمخصص الأول: ما احتمال ألا أحصل كل ما هو مستحق؟ وما المبلغ المتوقع عدم تحصيله، الائتمانية المتوقعة ليقلب المنطق: فبدلا من انتظار التعثر، تسأل المنشأة منذ اليوم وتتضخم فجأة في الأزمات، وتفاجئ المستثمرين والمنظمين. وجاء نموذج الخسارة خسارة، مثل تعثر العميل أو إفلاسه. وكانت النتيجة أن المخصصات تظهر متأخرة، الخسارة المتكبدة، أي أن المنشأة لا تعترف بخسارة ائتمانية إلا بعد وقوع حدث قبل المعيار التاسع، كان النموذج السائد هو نموذج

وهي طريقة عملية مقبولة عندما لا تتوفر بيانات فردية مفصلة لكل عميل. كل فئة عمرية بناء على معدلات الخسارة التاريخية المعدلة بالتوقعات المستقبلية، مصفوفة مخصصات تعتمد على أعمار الديون، إذ تطبق نسب خسارة مختلفة على الحالية. وفي التطبيق المبسط للمحافظ التجارية، مثل الذمم المدينة، يستخدم غالبا السيناريوهات المختلفة، وخصم النتيجة بمعدل الفائدة الفعلي الأصلي إلى قيمتها التي قد تسحب. وتحسب الخسارة المتوقعة بضرب هذه العناصر معا، مع ترجيح عند لحظة التعثر، شاملا الأصل والفوائد المستحقة والالتزامات غير المسحوبة والتحصيلات المتوقعة. والثالث هو التعرض عند التعثر، وهو المبلغ المستحق التعثر، وهي النسبة المتوقع فقدانها من التعرض عند التعثر، بعد مراعاة الضمانات الاثني عشر شهرا القادمة، وإما خلال العمر المتبقي للأداة. والثاني هو الخسارة عند هو احتمال التعثر، وهو احتمال أن يتعثر المدين خلال فترة معينة، فإما خلال ولحساب الخسارة الائتمانية المتوقعة، لا بد من فهم ثلاثة عناصر. الأول

المراحل الثلاث: كيف تتغير المعالجة مع تدهور الجدارة؟

فكلما تدهورت الجدارة، زاد المخصص وامتد أفقه، وتغير أساس حساب الفائدة. أي على أساس صافي القيمة، لا على إجماليها. وهذا التدرج هو جوهر النموذج:

على مدى العمر، لكن الفائدة تحسب على القيمة الدفترية الصافية بعد المخصص، منحه تنازلات بسبب صعوبات مالية أو احتمال إفلاسه، وفيها يعترف أيضا بخسائر أي التي وقع فيها حدث يؤثر سلبا على التدفقات المستقبلية، مثل تعثر المدين أو إجمالي القيمة الدفترية. والمرحلة الثالثة تشمل الأصول المنخفضة القيمة ائتمانيا، ائتمانية متوقعة على مدى العمر الكامل للأداة، مع استمرار حساب الفائدة على منذ الاعتراف الأولي، لكنها لم تنخفض قيمتها ائتمانيا بعد، وفيها يعترف بخسائر الدفترية للأصل. والمرحلة الثانية تشمل الأصول التي زادت مخاطرها زيادة جوهرية تعثر محتملة خلال الاثني عشر شهرا القادمة، وتحسب الفائدة على إجمالي القيمة بخسائر ائتمانية متوقعة لاثني عشر شهرا فقط، أي الخسائر الناتجة عن أحداث زيادة جوهرية منذ نشأتها، أو التي لا تزال مخاطرها منخفضة، وفيها يعترف انخفضت قيمته ائتمانيا فعلا. فالمرحلة الأولى تشمل الأصول التي لم تزد مخاطرها الائتمان قد زادت زيادة جوهرية منذ الاعتراف الأولي، وما إذا كان الأصل قد الائتمانية المتوقعة الأصول المالية إلى ثلاث مراحل، بناء على ما إذا كانت مخاطر يقسم نموذج الخسارة

سياستها للانتقال بين المراحل، وأن تطبقها باتساق، وأن تراجعها عند تغير الظروف. 35 يوما بعد أن خسر عقده الرئيسي وسرح موظفيه. ولذلك يجب أن توثق المنشأة حكما: فعميل يتأخر 35 يوما بسبب خطأ إداري في التحويل ليس كعميل يتأخر مقنعة على غير ذلك. وهذه الافتراضات ليست قواعد آلية، بل نقاط انطلاق تتطلب جوهرية، وبأن التأخر لأكثر من 90 يوما يدل على التعثر، ما لم تقدم المنشأة أدلة افتراض قابل للدحض بأن التأخر عن السداد لأكثر من 30 يوما يدل على زيادة وتغيرات سلبية في البيئة الاقتصادية أو التنظيمية تؤثر عليه، وتأخر السداد. ويوجد أو الخارجي، وارتفاع هوامش الائتمان، والتدهور في النتائج التشغيلية للمدين، ومن المؤشرات العملية: التدهور الجوهري في التصنيف الائتماني الداخلي

المتاحة دون تكلفة أو جهد لا مبرر لهما، بما في ذلك المعلومات المستقبلية. الأولي بمخاطر التعثر في تاريخ التقرير، مع مراعاة المعلومات المعقولة والمدعومة والمعيار لا يضع حدا رقميا واحدا، بل يطلب مقارنة مخاطر التعثر عند الاعتراف والسؤال العملي الأصعب هو: متى نقول إن الزيادة في مخاطر الائتمان جوهرية؟

حساب الفائدة أساس	الخسارة المتوقعة أفق	الوصف	المرحلة
القيمة الدفترية إجمالي	12 شهرا	زيادة جوهرية لم تزد المخاطر	المرحلة 1
القيمة الدفترية إجمالي	مدى العمر الكامل	انخفاض ائتماني زيادة جوهرية دون زادت المخاطر	المرحلة 2
بعد المخصص صافي القيمة الدفترية	مدى العمر الكامل	وقع حدث خسارة القيمة ائتمانيا، منخفض	المرحلة 3

كان التطبيق أبسط، وكلما كان أكبر وأطول أجلا، كان التتبع أكثر تفصيلا. أن النموذج يتكيف مع طبيعة الأصل: فكلما كان الأصل أبسط وأقصر أجلا، العمر المعدلة ائتمانيا منذ البداية، ولا تنتقل إلى المرحلة الأولى أبدا. والفكرة العامة ائتمانيا أصلا، فإنها تعالج بطريقة خاصة تعتمد على الخسائر المتوقعة على مدى تتبع مخاطر كل فاتورة فرديا. أما الأصول المشتراة أو المنشأة المنخفضة القيمة يعكس واقع الشركات التجارية التي لديها آلاف الفواتير الصغيرة، ولا يمكنها المراحل الثلاث، وذلك باستخدام مصفوفة مخصصات كما ذكرنا. وهذا التبسيط المعيار باتباع نهج مبسط يقضي بالاعتراف دائما بخسائر على مدى العمر، دون تتبع المدينة التجارية والأصول التعاقدية التي لا تتضمن مكونا تمويليا جوهريا: إذ يسمح وهناك تبسيط مهم للذمم

مثال عملي 1: مخصص الخسارة الائتمانية المتوقعة بثلاث مراحل

مرحلة وللمجموع، وإثبات القيد اللازم إذا كان رصيد المخصص السابق 50000. الخسارة المتوقعة على مدى العمر هي 45%. والمطلوب حساب المخصص لكل على مدى العمر هي 8%. والمرحلة الثالثة: تعرض ائتماني قدره 200000، ونسبة هي 1%. والمرحلة الثانية: تعرض ائتماني قدره 600000، ونسبة الخسارة المتوقعة الأولى: تعرض ائتماني قدره 2000000، ونسبة الخسارة المتوقعة لاثني عشر شهرا 31 ديسمبر محفظة قروض وذمم موزعة على المراحل الثلاث كما يلي. المرحلة فيما يلي مثال توضيحي محسوب بالكامل. افترض أن شركة النور للتجارة لديها في

فالمخصص يتحرك مع المخاطر صعودا وهبوطا، ولا يثبت عند رقم واحد. ينخفض، ويعترف بعكس المصروف، وهو ما يعكس طبيعة النموذج الديناميكية: تحسنت الجدارة لاحقا وانتقل أصل من المرحلة الثانية إلى الأولى، فإن المخصص والمخصص حسب المراحل، وعن الافتراضات والسيناريوهات المستخدمة. وإذا ويظهر المصروف في قائمة الربح أو الخسارة، ويفصح عن توزيع التعرض القيد، تظهر الأصول المالية في قائمة المركز المالي بصافي قيمتها بعد المخصص، ودائن إلى حساب مخصص خسائر الائتمان المتوقعة بمبلغ 108000. وبعد هذا هو: مدين من حساب مصروف خسائر الائتمان المتوقعة بمبلغ 108000، المطلوبة تساوي 158000 ناقص 50000، وتساوي 108000. والقيد المحاسبي المطلوب في نهاية الفترة. وبما أن الرصيد السابق كان 50000، فإن الزيادة زائد 48000 زائد 90000، ويساوي 158000. وهذا هو رصيد المخصص 200000 مضروبا في 45%، ويساوي 90000. ونجمع المراحل الثلاث: 20000 ثم المرحلة الثانية: 600000 مضروبا في 8%، ويساوي 48000. ثم المرحلة الثالثة: مضروبا في نسبة الخسارة، أي 2000000 مضروبا في 1%، ويساوي 20000. نبدأ بالمرحلة الأولى: المخصص يساوي التعرض

ونتائج الاختبارات الرجعية التي تقارن التقديرات السابقة بالخسائر الفعلية. البيانات، وطريقة التجميع، ومعايير الانتقال بين المراحل، والسيناريوهات والأوزان، ليس عملا إضافيا، بل هو جزء من الالتزام بالمعيار، ويجب أن يشمل مصادر المخصص لتغير الافتراضات. ولذلك فإن توثيق نموذج الخسارة الائتمانية المتوقعة كل نسبة، وعن سبب تعديلها، وعن اتساقها مع بيانات السوق، وعن حساسية تحسنا، فإنها تخفضها ضمن حدود معقولة ومدعومة. والمدقق سيسأل عن مصدر واحد. فإذا كانت المنشأة تتوقع ركودا، فإنها ترفع النسب، وإذا كانت تتوقع النمو الاقتصادي والبطالة وأسعار الفائدة، وترجيح سيناريوهات متعددة لا سيناريو النسب من معدلات التعثر التاريخية، وتعديلها بالمعلومات المستقبلية، مثل توقعات في هذا المثال هي نسب توضيحية مبسطة، وأن التطبيق الحقيقي يتطلب بناء ومن المهم أن تفهم أن النسب المستخدمة

التاسع: إلغاء الاعتراف، والتحوط، والإفصاحات، والأخطاء الشائعة المعيار

كإلغاء للالتزام القديم واعتراف بالتزام جديد، ويعترف بالفرق في الربح أو الخسارة. استبدل التزام بآخر بشروط مختلفة جوهريا من المقرض نفسه، فإن ذلك يعامل وبالمثل، يلغى الاعتراف بالالتزام المالي عندما يسدد أو يلغى أو تنتهي مدته، وإذا قد يقول بيع، لكن الجوهر الاقتصادي قد يقول اقتراض، والمعيار يتبع الجوهر. التوريق والتخصيم التي تلجأ إليها الشركات لتحسين السيولة: فالشكل القانوني بل تعالج المقابل المستلم كقرض مضمون بالذمم. وهذا التمييز مهم في عمليات رجوع كامل، أي أنها تظل تتحمل مخاطر عدم السداد، فإنها لا تلغي الاعتراف، بين المقابل المستلم والقيمة الدفترية في الربح أو الخسارة. أما إذا باعتها مع حق ودون الاحتفاظ بمخاطر عدم السداد، فإنها تلغي الاعتراف بها، وتعترف بالفرق

طرف آخر. فإذا باعت الشركة ذممها المدينة إلى شركة تحصيل دون حق رجوع، النقدية، أو عندما تنقل المنشأة الأصل مع جميع مخاطر ومنافع ملكيته تقريبا إلى يعني حذفه من قائمة المركز المالي عندما تنتهي الحقوق التعاقدية في التدفقات إلغاء الاعتراف بالأصل المالي

مفصلة، ولا يجب الدخول فيه دون سياسة تحوط مكتوبة وموافقة الإدارة. وهذا موضوع يتطلب توثيقا دقيقا عند البداية، واختبارا مستمرا للفعالية، وإفصاحات تصنيفه إلى الربح أو الخسارة عندما تؤثر المعاملة المتحوط لها على الربح أو الخسارة. بالجزء الفعال من تغير قيمة أداة التحوط في الدخل الشامل الآخر مؤقتا، ثم يعاد صافي الاستثمار في عملية أجنبية. وفي تحوط التدفقات النقدية، مثلا، يعترف وهناك ثلاثة أنواع رئيسية: تحوط القيمة العادلة، وتحوط التدفقات النقدية، وتحوط توقيت الاعتراف بالبند المتحوط له، بشرط توفر علاقة تحوط مؤهلة وموثقة وفعالة. التحوط تحل هذه المشكلة بأن توائم توقيت الاعتراف بأرباح وخسائر الأداة مع تقلب مصطنع في الأرباح رغم أن المخاطر الاقتصادية محمية فعلا. ومحاسبة بينما البند المتحوط له قد لا يقاس بالقيمة العادلة أو قد يعترف به لاحقا، فيظهر التحوط تقاس عادة بالقيمة العادلة وتتقلب أرباحها وخسائرها في الربح أو الخسارة، ارتفاع الفائدة قد تدخل في مقايضة تثبت الفائدة. والمشكلة المحاسبية أن أداة عقدا آجلا يثبت سعر الصرف، وشركة لديها قرض بسعر فائدة متغير وتخشى معاملة مستقبلية. فشركة تستورد بضاعة بالدولار وتخشى ارتفاع الدولار قد تشتري أو مقايضة، لحماية نفسها من تقلب في سعر أو معدل يؤثر على أصل أو التزام أو تفاصيله. التحوط يعني أن المنشأة تستخدم أداة مالية، غالبا مشتقا مثل عقد آجل أما محاسبة التحوط، فهي موضوع متقدم يستحق شرحا مبسطا قبل

يعني شيئا دون معرفة توزيع التعرض، وتركيز المخاطر، والسيناريوهات المستخدمة. يمكن القارئ من فهم ما وراء الرقم: فمخصص قدره 158000 في مثالنا السابق لا الفائدة أو سعر الصرف بنسبة معينة. وهذه الإفصاحات ليست زخرفة، بل هي ما تفصح عن تحليل الحساسية، أي كيف يتغير الربح أو حقوق الملكية إذا تغير سعر المالية، أي متى تستحق كل دفعة، وعن كيفية إدارة السيولة. وفي مخاطر السوق، حركة المخصصات. وفي مخاطر السيولة، تفصح عن تحليل استحقاقات الالتزامات وعن جودة الائتمان، وعن الضمانات، وعن تحليل أعمار الذمم المتأخرة، وعن والأسعار الأخرى. ففي مخاطر الائتمان، تفصح المنشأة عن التعرض الأقصى، ومخاطر السيولة، ومخاطر السوق، بما في ذلك مخاطر أسعار الفائدة والعملات وعن طبيعة المخاطر ومداها، وكيفية إدارتها. ويشمل ذلك مخاطر الائتمان، فالمنشأة مطالبة بالإفصاح عن أهمية الأدوات المالية لمركزها المالي وأدائها، التاسع، فهي واسعة لأن الأدوات المالية تحمل مخاطر لا تظهر في الأرقام وحدها. أما الإفصاحات في المعيار

ونجاحه يعتمد على جودة البيانات والحوكمة بقدر اعتماده على فهم النص. ليس معادلة واحدة، بل نظام متكامل من التصنيف والقياس والتقدير والإفصاح، بالواقع، وتدريب مستمر لفريق المحاسبة على قراءة العقود. فالمعيار التاسع ومراجعة دورية للانتقال بين المراحل، واختبار رجعي سنوي يقارن التقديرات يبدأ من الحوكمة: لجنة لتصنيف الأدوات، ونموذج موثق للخسائر المتوقعة، الإفصاح عن المستوى الثالث للقيمة العادلة وافتراضاته. وعلاج هذه الأخطاء بيع الذمم مع حق الرجوع كبيع نهائي، وعدم فصل المشتقات الضمنية، وإهمال العميل فعلا، واستخدام نسب تاريخية دون تعديلها بالمعلومات المستقبلية، ومعالجة SPPI للأدوات المعقدة، وتأخير الاعتراف بالخسارة الائتمانية المتوقعة حتى يتعثر تصنيف الأصل بناء على نية فردية لا على نموذج أعمال موثق، وإهمال اختبار

ومن الأخطاء الشائعة في تطبيق المعيار التاسع:

المعيار الخامس عشر بلغة بسيطة: متى يصبح الوعد إيرادا؟

المميزة فيه؟ وكم الثمن؟ وكيف يوزع الثمن على الوعود؟ ومتى يتحقق كل وعد؟ هو قلب المعيار، وكل خطواته الخمس تدور حول تفصيله: ما العقد؟ وما الوعود مقابل ذلك النقل. وهذا المبدأ البسيط، نقل السيطرة مقابل المبلغ المستحق، على السلعة أو الخدمة الموعودة إلى العميل، وبالمبلغ الذي تتوقع أن تستحقه لا يعترف به عندما تقبض المال، ولا عندما توقع العقد، بل عندما تنقل السيطرة لا تزال مدينا له بالصيانة والخدمة السحابية. والمعيار الخامس عشر يقول إن الإيراد بالطبع لا، لأنك لم تنقل للعميل كل ما وعدته به بعد: فقد سلمت الهاتف، لكنك إجمالي قدره 1200، يدفعه العميل مقدما. فهل إيرادك هو 1200 في يوم البيع؟ تبيع هاتفا مع ضمان صيانة لمدة سنتين واشتراك في خدمة سحابية لمدة سنة، بمبلغ تخيل أنك

المدينة والالتزام التعاقدي هو فرق في التوقيت والشروط، وسنراه عمليا في الأمثلة. إلى عميل تسلمت عنه عوضا أو استحقته. والفرق بين الأصل التعاقدي والذمة على مرور الوقت فقط. والالتزام التعاقدي هو التزام المنشأة بنقل سلع أو خدمات آخر. والذمة المدينة هي حق غير مشروط في العوض، أي أن استحقاقه يتوقف لكن هذا الحق لا يزال مشروطا بشيء آخر غير مرور الوقت، مثل إتمام التزام التعاقدي هو حق المنشأة في عوض مقابل سلع أو خدمات نقلتها إلى العميل، بعد استبعاد المبالغ المحصلة نيابة عن أطراف ثالثة مثل بعض الضرائب. والأصل العوض الذي تتوقع المنشأة أن تستحقه مقابل نقل السلع أو الخدمات الموعودة، أو خدمات هي مخرجات لأنشطتها العادية، مقابل عوض. وسعر المعاملة هو مبلغ فيه معايير معينة سنذكرها. والعميل هو طرف تعاقد مع المنشأة للحصول على سلع

يكون مكتوبا أو شفهيا أو ضمنيا من الممارسات التجارية المعتادة، بشرط أن تتوفر العقد هو اتفاق بين طرفين أو أكثر ينشئ حقوقا والتزامات قابلة للتنفيذ، وقد ولكي نفهم المعيار، لا بد من تعريف مصطلحاته الأساسية.

الخاطئة هنا تؤدي إلى خطأ في كل ما بعدها، مهما كانت الحسابات دقيقة. سؤال النطاق والفصل: ما مكونات العقد؟ وأي معيار يحكم كل مكون؟ والإجابة ويطبق عليه المعيار الخامس عشر. ولذلك فإن أول سؤال في أي عقد مركب هو السادس عشر، وإن كان العقد يتضمن خدمات إضافية، فقد يفصل عنصر الخدمة أصلا، لا تطبق نموذج الخطوات الخمس على عنصر الإيجار، بل تطبق المعيار بين منشآت في نفس مجال الأعمال. وهذا الاستثناء مهم: فعندما تؤجر شركة والأدوات المالية التي يحكمها المعيار التاسع، وبعض عقود المقايضة غير النقدية أخرى، مثل عقود الإيجار التي يحكمها المعيار السادس عشر، وعقود التأمين، على سلع أو خدمات من الأنشطة العادية، لكنه يستثني عقودا تحكمها معايير ونطاق المعيار الخامس عشر يشمل جميع العقود مع العملاء للحصول

الخطوة الأولى: تحديد العقد

الأمر. وهذا يمنع تضخيم الإيراد بعقود وهمية مع عملاء لا يستطيعون السداد. حتى لو سلمت السلعة، بل يعالج المقابل المستلم كالتزام أو كوديعة حتى يتضح يوجد احتمال معقول للتحصيل، فإن العقد لا يدخل في النطاق، ولا يعترف بإيراد، وسجله وتاريخه، ترى أن التحصيل مرجح. وإذا كان العميل متعثرا أصلا ولا لا يعني أن العميل لن يتعثر أبدا، بل يعني أن المنشأة، بعد تقييم قدرته الائتمانية فإنها تبدأ تطبيق المعيار من ذلك التاريخ. ومن المهم أن معيار التحصيل المحتمل به كالتزام حتى تتوفر المعايير أو ينتهي العقد أو يلغى. وإذا توفرت المعايير لاحقا، المعايير عند البداية، فإن المنشأة لا تعترف بإيراد، وإذا تسلمت عوضا، فإنها تعترف

العوض محتملا، أي مرجحا، في ضوء قدرة العميل ونواياه. وإذا لم تتوفر هذه تجاري، أي أن يتوقع تغير التدفقات النقدية المستقبلية نتيجة له، وأن يكون تحصيل طرف في السلع أو الخدمات، وأن تحدد شروط السداد، وأن يكون للعقد جوهر معايير مجتمعة: أن يوافق الطرفان على العقد ويلتزما به، وأن تحدد حقوق كل لكي يوجد عقد في نطاق المعيار الخامس عشر، يجب أن تتوفر خمسة

في الصناعات التي تعتمد على أوامر التغيير المتكررة مثل المقاولات والبرمجيات. أو الممارسة التجارية قد ينشئ تعديلا تعاقديا حتى لو لم يوقع ملحق رسمي، خاصة وهذه الأحكام تتطلب قراءة دقيقة للوثائق والمراسلات، لأن التعديل الشفهي الوقت أو قريبا منه، وكانا مترابطين اقتصاديا، فقد يدمجان ويعاملان كعقد واحد. مستقبلي أو بأثر تراكمي حسب الحالة. وإذا أبرم عقدان مع العميل نفسه في نفس أو بسعر لا يعكس أسعارها المستقلة، فإنه يعامل كتعديل للعقد القائم، إما بأثر أسعار بيعها المستقلة، فإنه يعامل كعقد منفصل. وإذا أضاف سلعا غير مميزة تعتمد على طبيعة التعديل: فإذا أضاف التعديل سلعا أو خدمات مميزة بسعر يعكس العقود، والشروط التعاقدية المتغيرة. فعندما يعدل الطرفان عقدا قائما، فإن المعالجة ومن المسائل العملية في تحديد العقد: تعديل العقد، ودمج

الخطوة الثانية: تحديد التزامات الأداء

لا يمكن فصلها؟ وهل تتكامل لتنتج شيئا واحدا؟ وهل تعتمد على بعضها بعضا؟ ولا ينفصل عنه. والتمييز بين الحالتين يتطلب حكما: هل الوعود مترابطة بحيث تغير البرنامج نفسه، فقد يكون التزاما واحدا أيضا، لأن التخصيص يعدل البرنامج العميل من أجزائه منفردة. وأما الترخيص ببرنامج مع خدمة تخصيص جوهرية فقد يكون التزاما واحدا، لأن المدخلات تتكامل لتنتج مخرجا واحدا لا يستفيد تقديم الصيانة. أما بناء مبنى مخصص يتكون من تصميم ومواد وعمالة متكاملة،

من الجهاز وحده، ويستفيد من الصيانة كخدمة قائمة بذاتها، ويمكن لطرف آخر جهاز مع خدمة صيانة لمدة سنتين يتضمن التزامين مميزين، لأن العميل يستفيد الوعد بنقلها منفصل عن الوعود الأخرى ولا يعد مدخلا لمنتج مركب واحد. فبيع موارد متاحة له بسهولة، وكانت قابلة للتمييز عن الوعود الأخرى في العقد، أي أن وتكون السلعة أو الخدمة مميزة إذا استطاع العميل الاستفادة منها منفردة أو مع يجب تحديد التزامات الأداء، أي الوعود المميزة بنقل سلع أو خدمات إلى العميل. بعد تحديد العقد،

بعدد البنود في الفاتورة، بل بجوهر المنفعة التي يحصل عليها العميل من كل وعد. منفصلا. وهذه الفروق الدقيقة هي ما يميز المحاسب المتمكن: فهو لا يعد الوعود الذي يقدم خدمة إضافية، مثل تمديد الصيانة لسنوات إضافية، يعد التزام أداء المتفق عليها لا يعد التزام أداء منفصلا، بل يعالج كمخصص ضمان، بينما الضمان العقد ضمانا، فإن الضمان الذي يقدم تأكيدا فقط بأن المنتج مطابق للمواصفات الذي لا يتوقع إرجاعه، ويعترف بالتزام برد المبلغ المتوقع إرجاعه. وإذا تضمن من سعر المعاملة. وإذا منح العقد حق إرجاع السلعة، فإن الإيراد يعترف به بالمبلغ فإن هذا الخيار يعد حقا جوهريا، وهو التزام أداء منفصل، ويخصص له جزء العقد العميل خيارا لشراء سلعة إضافية بخصم جوهري لا يتوفر للعملاء العاديين، الشراء الإضافية، وحقوق الإرجاع، والضمانات، والمواد غير المميزة. فإذا منح ومن الوعود التي تتطلب عناية خاصة: خيارات

الخطوة الثالثة: تحديد سعر المعاملة

يخفض سعر المعاملة عادة، ما لم يكن مقابل سلعة أو خدمة مميزة يقدمها العميل. وخامسها العوض المستحق للعميل، مثل القسائم والخصومات الممنوحة له، إذ ثالثة، مثل بعض الضرائب المحصلة نيابة عن الحكومة، إذ تستبعد من الإيراد.

التي يقدمها العميل، إذ يقاس بالقيمة العادلة. ورابعها المبالغ المستحقة لأطراف أو مصروف فائدة عبر الفترة. وثالثها العوض غير النقدي، مثل الأسهم أو الأصول فإن سعر المعاملة يعدل ليعكس السعر النقدي، ويعترف بالفرق كإيراد فائدة بين نقل السلعة والسداد فترة تزيد عن سنة، وكان أثر القيمة الزمنية للنقود جوهريا، وتعترف بالمبلغ المتوقع بعد القيد. وثانيها عنصر التمويل الجوهري، إذ إذا كان خلال السنة، فإنها لا تعترف بكامل 1000 فورا، بل تقدر احتمال تحقق الخصم، فإذا باعت شركة سلعة بسعر 1000 مع خصم 10% إذا اشترى العميل كمية معينة قيد يمنع الاعتراف بالمبلغ المتغير إلا بقدر لا يتوقع عكس جوهري له لاحقا. المتوقعة أو بالمبلغ الأكثر احتمالا، أيهما يتنبأ بالمبلغ بشكل أفضل، مع تطبيق والعقوبات والعلاوات المرتبطة بالأداء، إذ يجب تقدير العوض المتغير بطريقة القيمة يتأثر بعدة عناصر. أولها العوض المتغير، مثل الخصومات والحوافز والمبالغ المستردة أو الخدمات الموعودة، وهو ليس بالضرورة المبلغ المكتوب في العقد، لأنه قد

سعر المعاملة هو مبلغ العوض الذي تتوقع المنشأة أن تستحقه مقابل نقل السلع

يتحرك مع الأداء والظروف، ويجب أن يعكس أفضل تقدير للإدارة في كل لحظة. في التزامات الأداء. فالسعر ليس رقما ثابتا يحفظ في ملف العقد، بل هو تقدير حي الفترة التي يحدث فيها، ما لم يكن التغير مرتبطا بتغير في سعر البيع المستقل أو بتغير الافتراضات، وإعادة تقديره في كل تاريخ إعداد قوائم، مع الاعتراف بأثر التغير في الغير كإيراد. والعلاج هو بناء نموذج لتقدير سعر المعاملة عند بداية العقد، وتوثيق عنصر التمويل في العقود طويلة الأجل، أو معالجة الضرائب المحصلة نيابة عن هنا الاعتراف بكامل سعر العقد رغم وجود عوض متغير جوهري، أو إهمال ومن الأخطاء الشائعة

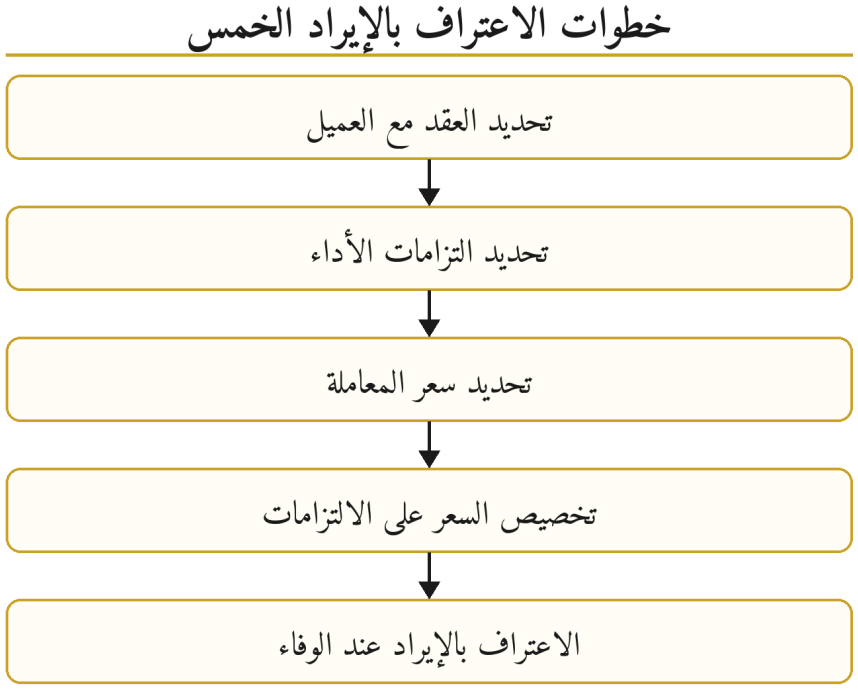
الخطوة الرابعة: تخصيص سعر المعاملة

للمتبقي الفرق بين سعر المعاملة ومجموع أسعار الالتزامات الأخرى المعروفة. محدودة عندما يكون سعر أحد الالتزامات متغيرا جدا أو غير مؤكد، فيخصص التكلفة المتوقعة زائد هامش، أو طريقة المتبقي، وهي طريقة تستخدم في حالات ملاحظا مباشرة، فإنه يقدر بإحدى الطرق: طريقة التقييم السوقي المعدل، أو طريقة بانتظام بخصم معين وتبيع الصيانة بسعرها الكامل. وإذا لم يكن سعر البيع المستقل توفرت أدلة على أن الخصم يتعلق بالتزام معين فقط، مثل أن المنشأة تبيع الجهاز لو كان سعر العقد الإجمالي يتضمن خصما، فإن الخصم يوزع نسبيا عادة، إلا إذا هي 500 من 1500، أي الثلث. وهذا التخصيص النسبي هو القاعدة العامة، حتى والصيانة 400، لأن نسبة الجهاز هي 1000 من 1500، أي الثلثان، ونسبة الصيانة وكان سعر المعاملة الإجمالي 1200، فإن التخصيص النسبي يعطي الجهاز 800، مشابهة. فإذا كان سعر البيع المستقل للجهاز 1000، ولخدمة الصيانة 500، لكل التزام، أي السعر الذي ستبيع به المنشأة السلعة أو الخدمة منفردة في ظروف يجب تخصيصه على التزامات الأداء المحددة، بناء على أسعار البيع المستقلة النسبية بعد تحديد سعر المعاملة،

بتخصيص العوض المتغير للالتزام الذي يتحقق مبكرا لتضخيم الإيراد الحالي. بجهد معين، فيخصص له وحده وفق معايير محددة. وهذا التفصيل يمنع التلاعب يخصص عادة على جميع الالتزامات نسبيا، إلا إذا كان مرتبطا بالتزام معين أو تراجع عند تغير الأسعار. وفي العقود التي تتضمن عوضا متغيرا، فإن العوض المتغير تقديم الخدمة زائد هامش معقول. ويجب أن تكون الطريقة متسقة، وأن توثق، وأن أسعار البيع الفعلية المنفردة، وقوائم الأسعار، وعروض المنافسين المعدلة، وتكاليف مبلغ أكبر، فإن الإيراد سيتأخر. ولذلك فإن تقدير أسعار البيع المستقلة يتطلب أدلة: أكبر مما يجب، فإن الإيراد سيظهر مبكرا أكثر مما يجب، وإذا خصص للصيانة من الإيراد في قائمة الدخل. ففي مثال الجهاز والصيانة، إذا خصص للجهاز مبلغ

ومن المهم أن التخصيص ليس توزيعا شكليا، بل هو ما يحدد متى يظهر كل جزء

المخرج	السؤال المركزي	الخطوة
داخل النطاق أو خارجه عقد	للتنفيذ ومحتمل التحصيل؟ هل يوجد عقد قابل	1. تحديد العقد
قائمة بالالتزامات المميزة	ما الوعود المميزة المنفصلة؟	2. تحديد التزامات الأداء
سعر معاملة واحد مقدر	بعد المتغير والتمويل؟ كم العوض المتوقع	3. تحديد سعر المعاملة
سعر مخصص لكل التزام	كل التزام بسعره المستقل؟ كم نصيب	4. تخصيص السعر
الوقت أو في نقطة زمنية إيراد مع مرور	ينتقل كل التزام وسيطرته؟ متى	5. الاعتراف بالإيراد



شكل 1: خطوات الاعتراف بالإيراد الخمس

الخطوة الخامسة: الاعتراف بالإيراد عند الوفاء بالالتزام

والملكية القانونية، والحيازة المادية، وتحمل مخاطر ومنافع الملكية، وقبول العميل. النقطة التي تنتقل فيها السيطرة، ويستدل عليها بمؤشرات مثل الحق في السداد، أو مراحل الإنجاز. وإذا لم ينطبق أي منها، فإن الالتزام يوفى في نقطة زمنية، وهي المتكبدة، أو طريقة المخرجات بناء على الوحدات المسلمة أو المسوحات طريقة تقيس التقدم نحو الوفاء الكامل، مثل طريقة المدخلات بناء على التكاليف حق السداد. فإذا انطبق أحد هذه المعايير، فإن الإيراد يعترف به تدريجيا، باستخدام المنجز حتى تاريخه، كما في تصنيع منتج مخصص لا يمكن بيعه لغير العميل مع له استخدام بديل للمنشأة، وكانت للمنشأة حق قابل للتنفيذ في السداد عن الأداء أو تحسينه، كما في بناء مبنى على أرض العميل، أو أن ينشئ الأداء أصلا ليس التنظيف أو الصيانة، أو أن ينشئ أداء المنشأة أصلا يسيطر عليه العميل مع إنشائه ثلاثة معايير: أن يستلم العميل المنافع ويستهلكها مع أداء المنشأة، كما في خدمة مرور الوقت، وإما في نقطة زمنية محددة. ويتحقق مع مرور الوقت إذا انطبق أحد من جميع منافعه المتبقية، ومنع الآخرين من ذلك. ويتحقق الوفاء إما مع إلى العميل. والسيطرة تعني القدرة على توجيه استخدام الأصل والاستفادة عندما تفي بالتزام أداء، أي عندما تنقل السيطرة على السلعة أو الخدمة الموعودة تعترف المنشأة بالإيراد

المواد المسلمة ولم تركب بعد إذا كانت قيمتها كبيرة ولا تعكس التقدم الفعلي. تعكس فعلا ما تم نقله، وأن تستبعد منها المدخلات التي لا تعكس التقدم، مثل هو نتيجة لاختبار المعايير الثلاثة، ويجب أن تكون طريقة قياس التقدم ملائمة، وأن يستهلك المنفعة مع مرور الوقت. والاختيار بين الطريقتين ليس اختيارا حرا، بل

تقدم خدمة اشتراك شهري تعترف بالإيراد على مدى فترة الاشتراك، لأن العميل في نقطة التسليم، لأن السيطرة تنتقل عند استلام العميل للجهاز وقبوله له. وشركة العميل يسيطر على الجسر مع إنشائه. وشركة تبيع جهازا في متجر تعترف بالإيراد لا تنتظر حتى التسليم لتعترف بكل الإيراد، بل تعترف تدريجيا مع تقدم البناء، لأن وعلى نسب الأداء. فشركة المقاولات التي تبني جسرا على مدى ثلاث سنوات في نقطة زمنية هو فرق في توقيت الإيراد، وله أثر كبير على الأرباح الفصلية والفرق بين الاعتراف مع مرور الوقت والاعتراف

مثال عملي 2: عقد بيع جهاز وخدمة صيانة مع تخصيص السعر

الإيراد المعترف به عند التسليم وفي السنة الأولى والثانية، وإثبات القيود الأساسية. لخدمة الصيانة لمدة سنتين هو 500. والمطلوب تخصيص سعر المعاملة، وتحديد مقدما عند التوقيع. وسعر البيع المستقل للجهاز هو 1000، وسعر البيع المستقل مع خدمة صيانة لمدة سنتين، بسعر معاملة إجمالي قدره 1200، يدفعها العميل افترض أن شركة التقنية الحديثة أبرمت عقدا مع عميل لبيع جهاز حاسوب فيما يلي مثال توضيحي محسوب بالكامل.

مجموعها 1500، فإن الخصم الضمني وقدره 300 يوزع نسبيا على الالتزامين. النسبي الصحيح، رغم أن العميل دفع 1200، ورغم أن الأسعار المستقلة 800 زائد 400 يساوي 1200، وهو سعر المعاملة الإجمالي. وهذا هو التخصيص ونصيب الصيانة هو 1200 مضروبا في 33.3333%، ويساوي 400. والتحقق: سعر المعاملة: نصيب الجهاز هو 1200 مضروبا في 66.6667%، ويساوي 800. ونسبة الصيانة هي 500 مقسوما على 1500، وتساوي 33.3333%. ثم نخصص كل التزام: نسبة الجهاز هي 1000 مقسوما على 1500، وتساوي 66.6667%. بمجموع أسعار البيع المستقلة: 1000 زائد 500، ويساوي 1500. ثم نحسب نسبة

إذا كان مشروطا بإتمام التزام آخر، وهذا الفرق في العرض مهم لفهم طبيعة الحق. فإن الحق في العوض يظهر كذمة مدينة إذا كان غير مشروط، أو كأصل تعاقدي في السنة الثانية عند تقديم الخدمة. وإذا كان العميل قد دفع بعد التسليم لا قبله، الالتزام التعاقدي 200، وهو نصيب السنة الثانية من الصيانة، ويعترف به إيرادا إلى حساب إيراد خدمة الصيانة بمبلغ 200. وفي نهاية السنة الأولى، يبقى رصيد الصيانة في السنة الأولى: مدين من حساب الالتزام التعاقدي بمبلغ 200، ودائن بمبلغ 800، ودائن إلى حساب إيراد بيع الجهاز بمبلغ 800. وعند تقديم خدمة التعاقدي بمبلغ 1200. وعند تسليم الجهاز: مدين من حساب الالتزام التعاقدي المبلغ مقدما: مدين من حساب النقدية بمبلغ 1200، ودائن إلى حساب الالتزام بافتراض أن الخدمة تقدم بالتساوي. والقيود الأساسية هي كما يلي. عند قبض بالتساوي على مدى الفترة، أي 200 في السنة الأولى، و200 في السنة الثانية، لأن العميل يستهلك المنفعة مع تقديم الخدمة على مدى سنتين، فيعترف بإيرادها قدره 800 في تاريخ التسليم. أما خدمة الصيانة فهي التزام يوفى مع مرور الوقت، يوفى في نقطة زمنية، عند تسليم الجهاز وانتقال السيطرة إلى العميل، فيعترف بإيراد ثم نحدد توقيت الاعتراف. الجهاز التزام

وكل خطأ من هذه يغير الأرباح الفصلية ويضلل قارئ القوائم عن الأداء الحقيقي. النظر إلى أسعار البيع المستقلة، أو الاعتراف بإيراد الصيانة كله في السنة الأولى. الاعتراف بكامل المبلغ عند القبض، أو توزيع السعر بالتساوي بين الالتزامين دون بتقديم خدمة، ويتحول إلى إيراد مع الوفاء، وليس مع السداد. ومن الأخطاء الشائعة لتأخر الإيراد. والثالث أن الالتزام التعاقدي ليس دينا بالمعنى التقليدي، بل هو التزام كامل 1200، لظهر الإيراد كله مبكرا، ولو خصص للصيانة أكثر مما يجب،

التسليم، والباقي التزام. والثاني أن التخصيص يغير توقيت الإيراد: فلو خصص للجهاز هو النقد المقبوض: فالشركة قبضت 1200 لكنها اعترفت بإيراد 800 فقط عند وهذا المثال يوضح ثلاث دروس عملية. الأول أن الإيراد ليس

المعيار الخامس عشر: موضوعات متقدمة لا غنى عنها

فإن ذلك قد يكون في جوهره قرضا مضمونا بالأصل، لا بيعا، ولا يعترف بإيراد. وبين التمويل المقنع: فإذا باعت المنشأة أصلا مع التزام بإعادة شرائه بسعر أعلى، والبيع بالوكالة، واتفاقيات إعادة الشراء، إذ يجب التمييز بين البيع الحقيقي المنشأة وتطورها، يعترف بإيراده مع مرور الوقت. وثالثها البيع مع حق الإرجاع، الوصول إلى ملكية فكرية تتغير مع مرور الوقت، مثل ترخيص علامة تجارية تدعمها مثل ترخيص فيلم أو أغنية، يعترف بإيراده في نقطة زمنية، بينما الترخيص بحق وثانيها التراخيص: فالترخيص بحق استخدام ملكية فكرية كما هي في نقطة زمنية، الأولى، بل تطفأ على مدى الخمس سنوات، بما ينسجم مع الإيراد الذي تولد عنه. 5000 دفعت للحصول على عقد لمدة خمس سنوات لا تحمل كلها على السنة ولا تدخل في نطاق معيار آخر مثل المخزون. وهذا يعني أن عمولة بيع قدرها مباشرة بالعقد، وتولد أو تحسن موردا سيستخدم للوفاء، ومن المتوقع استردادها، الوفاء بالعقد، مثل العمالة المباشرة والمواد المباشرة، فإنها ترسمل إذا كانت مرتبطة وتطفأ على مدى فترة الاستفادة، إذا كان من المتوقع استردادها. أما تكاليف البيع الإضافية التي لا كانت لتتكبد لولا الحصول على العقد، ترسمل كأصل الواقع. أولها التكاليف المرتبطة بالعقد: فتكاليف الحصول على العقد، مثل عمولات بعد إتقان الخطوات الخمس، لا بد من معالجة موضوعات متقدمة تظهر كثيرا في

والتقديرات الجوهرية، حتى يستطيع القارئ فهم مصدر الإيراد ومدى استدامته. وجغرافيته، وعن أرصدة العقود، وعن التزامات الأداء المتبقية، وعن الأحكام

الإفصاحات، إذ يطلب المعيار الإفصاح عن الإيراد مصنفا حسب طبيعته وتوقيته لها جزء من السعر، ويعترف بإيرادها عند استبدال النقاط أو انتهائها. وسادسها للعميل في برنامج ولاء تعد التزام أداء منفصلا إذا منحت حقا جوهريا، ويخصص الاعتبارات المتعلقة بالضمانات والحوافز وبرامج الولاء، إذ إن النقاط الممنوحة قدره 1000، رغم أن الربح واحد، لأن نسب الهوامش والمبيعات تتغير. وخامسها كليا: فإيراد إجمالي قدره 10000 مع تكلفة 9000 يختلف عرضه عن إيراد صاف قبولها، ومن يتحمل مخاطر المخزون، ومن يحدد السعر. وهذا التمييز يغير الإيراد وكيلا. والمؤشرات تشمل: من يسيطر على السلعة قبل نقلها، ومن يتحمل مسؤولية تكتفي بالوساطة دون سيطرة على السلعة ودون تحمل مخاطر المخزون قد تكون الغير وتتحمل مسؤولية التوصيل والإرجاع وتحدد السعر قد تكون أصيلا، بينما منصة مقابل عمولة، فتعترف بالإيراد صافيا بمبلغ العمولة فقط؟ فمنصة تبيع منتجات الأساسية عنها، فتعترف بالإيراد إجماليا، أم أنها ترتب لطرف آخر تقديم السلعة التمييز بين الأصيل والوكيل، أي هل المنشأة تبيع السلعة بنفسها وتتحمل المسؤولية ورابعها

والاعتراف بالإيراد حدث اقتصادي، وخلطهما هو أصل كثير من الأخطاء. هل انتقلت السيطرة؟ وكم نصيب هذا الالتزام؟ فالفوترة حدث نقدي وإداري، بين نظام الفوترة ونظام الاعتراف بالإيراد، بحيث لا تصدر فاتورة دون أن يسأل: المستقلة وسعر المعاملة وطريقة قياس التقدم، ومراجعة دورية للتقديرات، وربط هذه الأخطاء يبدأ من تصميم نظام للعقود: سجل لكل عقد يوثق التزاماته وأسعارها رسملة تكاليف الحصول على العقد أو رسملة تكاليف لا تستوفي الشروط. وعلاج التمويل في العقود طويلة الأجل، ومعالجة الوكيل كأصيل فيضخم الإيراد، وإهمال لها، وإهمال قيد العوض المتغير فيعترف بمبالغ قد تعكس لاحقا، وإهمال عنصر ودمج التزامات مميزة في التزام واحد أو فصل التزام واحد إلى أجزاء لا معنى

المعيار الخامس عشر: الاعتراف بالإيراد عند إصدار الفاتورة لا عند نقل السيطرة، ومن الأخطاء الشائعة في

المعيار السادس عشر بلغة بسيطة: لماذا ظهر الإيجار في الميزانية؟

وأخضع جميع عقود الإيجار، باستثناء إعفاءين سنذكرهما، لنفس المعالجة. إذ ألغى التمييز القديم بين الإيجار التشغيلي والإيجار التمويلي بالنسبة للمستأجر، في ميزانيتك. وهذا هو النموذج الواحد للمستأجر، وهو التغيير الجوهري في المعيار، فإنك تملك حق استخدامه، وعليك التزام بسداد دفعاته، ويجب أن يظهر الاثنان متقاربة. ولذلك جاء المعيار السادس عشر ليقول ببساطة: إذا استأجرت أصلا لمدة، الشركتين يرى الأولى مثقلة بالديون والثانية خفيفة، رغم أن حقيقتهما الاقتصادية التزامها الاقتصادي بالدفع لا يقل جوهرية عن القرض. وكان المستثمر الذي يقارن تظهر مصروف إيجار سنويا فقط، ولا يظهر في ميزانيتها أصل ولا التزام، رغم أن تظهر في ميزانيتها أصلا والتزاما، بينما الشركة الثانية، في ظل النظام القديم، كانت والأخرى تستأجره بعقد لمدة عشرين سنة بدفعات سنوية ثابتة. فالشركة الأولى تخيل أن شركتين متطابقتين تماما، إحداهما تشتري مقرها بقرض مصرفي،

لاقتراض مبلغ مشابه لنفس المدة وبضمان مشابه للحصول على أصل مشابه. وإلا فهو معدل الاقتراض الإضافي للمستأجر، أي المعدل الذي سيدفعه المستأجر وسعر الخصم هو معدل الفائدة الضمني في عقد الإيجار إذا أمكن تحديده بسهولة، بصورة معقولة ممارسته، وعقوبات الإنهاء إذا كانت مدة الإيجار تعكس ممارسته. بموجب ضمانات القيمة المتبقية، وسعر ممارسة خيار الشراء إذا كان من المؤكد الثابتة جوهرا، والدفعات المتغيرة المرتبطة بمؤشر أو معدل، والمبالغ المتوقع سدادها معقولة أنه لن يمارسها. ودفعات الإيجار هي الدفعات الثابتة، بما فيها الدفعات معقولة أن المستأجر سيمارسها، وفترات خيار الإنهاء إذا كان من المؤكد بصورة

استخدام الأصل، مضافا إليها فترات خيار التمديد إذا كان من المؤكد بصورة استخدامه. ومدة الإيجار هي الفترة غير القابلة للإلغاء التي يحق فيها للمستأجر الحق في الحصول على جميع المنافع الاقتصادية من استخدامه، والحق في توجيه بأصل آخر خلال فترة الاستخدام إلا في حالات محدودة، ويكون للمستأجر مقابل عوض. والأصل المحدد هو أصل يمكن تحديده، ولا يحق للمؤجر استبداله مصطلحاته. عقد الإيجار هو عقد ينقل الحق في استخدام أصل محدد لفترة زمنية ولكي نفهم المعيار، لا بد من تعريف

المعيار السادس عشر: كيف يعترف المستأجر ويقيس؟

النمط، الذي يشبه نمط القرض، هو نتيجة طبيعية لقياس الالتزام بالقيمة الحالية. انخفاض رصيد الالتزام، بينما الاستهلاك يبقى ثابتا في طريقة القسط الثابت. وهذا دفعة الإيجار النقدية عادة، ثم ينخفض مع مرور الوقت، لأن الفائدة تنخفض مع ومصروف فائدة على التزام الإيجار، ويكون مجموعها في السنوات الأولى أعلى من ستظهر مصروفين بدل مصروف واحد: مصروف استهلاك لأصل حق الاستخدام، وفق المعيار الخاص بانخفاض قيمة الأصول. وهذا النموذج يعني أن قائمة الدخل وإذا انخفضت قيمة أصل حق الاستخدام، فإنه يخضع لاختبار الانخفاض يكن من المتوقع نقل الملكية، وفي هذه الحالة يستهلك على مدى العمر الإنتاجي. الثابت على مدى أقصر مدة الإيجار أو العمر الإنتاجي للأصل الأساسي، ما لم بالدفعات المسددة. أما أصل حق الاستخدام، فإنه يستهلك عادة بطريقة القسط فترة، تزداد قيمته بالفائدة المحسوبة على الرصيد القائم بمعدل الخصم، وتنخفض بذلك. وبعد الاعتراف الأولي، يقاس التزام الإيجار بالتكلفة المطفأة: ففي كل تفكيك الأصل وإزالته وإعادة الموقع إلى حالته الأصلية إذا كان المستأجر ملزما إليها التكاليف المباشرة الأولية التي تكبدها المستأجر، ومضافا إليها تقدير تكاليف

دفعات الإيجار المدفوعة عند البدء أو قبله، ناقصا حوافز الإيجار المستلمة، ومضافا وهو يمثل تكلفة هذا الحق، وتتكون أساسا من مبلغ الالتزام الأولي، مضافا إليه مخصومة بسعر الخصم المناسب. ويعترف في الوقت نفسه بأصل حق الاستخدام، بالتزام عقد الإيجار، وهو القيمة الحالية لدفعات الإيجار غير المدفوعة بعد، عند بدء عقد الإيجار، يعترف المستأجر

الإيجار والأصل المحدد بدقة، وبتطلب النظر إلى الجوهر لا إلى التجزئة الشكلية. عقد واحد إلى عقود صغيرة للتحايل على الإعفاء. والمعيار يمنع ذلك بتعريف مدة منخفض القيمة رغم أن قيمتها ليست منخفضة عند كونها جديدة، أو تجزئة تصنيف عقد لمدة 13 شهرا كقصير الأجل، أو تصنيف سيارة مستأجرة كأصل الثقيلة، فلا يشملها الإعفاء، ويجب أن تظهر في الميزانية. ومن الأخطاء الشائعة عنهما. أما العقود الكبيرة، مثل إيجارات المقرات والمتاجر والطائرات والمعدات الإعفاءان اختياريان، ويجب أن يطبقا باتساق على الفئات المشابهة، وأن يفصح على حدة، حتى لو كانت المنشأة تستأجر عددا كبيرا من هذه الأصول. وهذان وفيها يجوز أيضا الاعتراف بالدفعات كمصروف، وذلك على أساس كل أصل عند كونها جديدة، مثل الحواسيب اللوحية والهواتف وقطع الأثاث الصغيرة، هو الإيجارات للأصول منخفضة القيمة، وهي الأصول التي تكون قيمتها منخفضة الثابت أو أي أساس منتظم آخر، دون الاعتراف بأصل والتزام. والإعفاء الثاني وفيها يجوز للمستأجر الاعتراف بدفعات الإيجار كمصروف على أساس القسط شهرا أو أقل عند البدء، ولا تتضمن خيار شراء من المؤكد بصورة معقولة ممارسته، الإعفاء الأول هو الإيجارات قصيرة الأجل، وهي الإيجارات التي تبلغ مدتها 12 اللذين يسمح بهما المعيار، لأنهما يخففان العبء عن العقود الصغيرة والقصيرة. ومن المهم أن تفهم الإعفاءين

مثال عملي 3: التزام الإيجار وأصل حق الاستخدام في السنة الأولى

الأولي، وحساب مصروف الفائدة والاستهلاك في السنة الأولى، وإثبات قيودهما. الحالية لدفعات الإيجار، وتحديد أصل حق الاستخدام، وإثبات قيد الاعتراف ولا حوافز ولا تكاليف مباشرة أولية ولا تكاليف تفكيك. والمطلوب حساب القيمة 5% سنويا، وهو معدل الاقتراض الإضافي للمستأجر، ولا توجد دفعات مقدمة بدفعة سنوية قدرها 100000، تدفع في نهاية كل سنة، وبمعدل خصم قدره محسوب بالكامل. افترض أن شركة النور استأجرت مستودعا لمدة 3 سنوات، فيما يلي مثال توضيحي

بمبلغ 272325، ودائن إلى حساب التزام عقد الإيجار بمبلغ 272325. تعديلات إضافية. والقيد عند البدء هو: مدين من حساب أصل حق الاستخدام هو التزام عقد الإيجار عند البدء، وهو أيضا أصل حق الاستخدام، لأنه لا توجد زائد 86383.76، ويساوي 272324.81، ويقرب إلى 272325. وهذا وتساوي 86383.76. ونجمع القيم الثلاث: 95238.10 زائد 90702.95 الثالثة هي 100000 مقسوما على 1.05 أس 3، أي مقسوما على 1.157625، أس 2، أي مقسوما على 1.1025، وتساوي 90702.95. والقيمة الحالية للدفعة 95238.10. والقيمة الحالية للدفعة الثانية هي 100000 مقسوما على 1.05 الحالية. القيمة الحالية للدفعة الأولى هي 100000 مقسوما على 1.05، وتساوي نبدأ بحساب القيمة

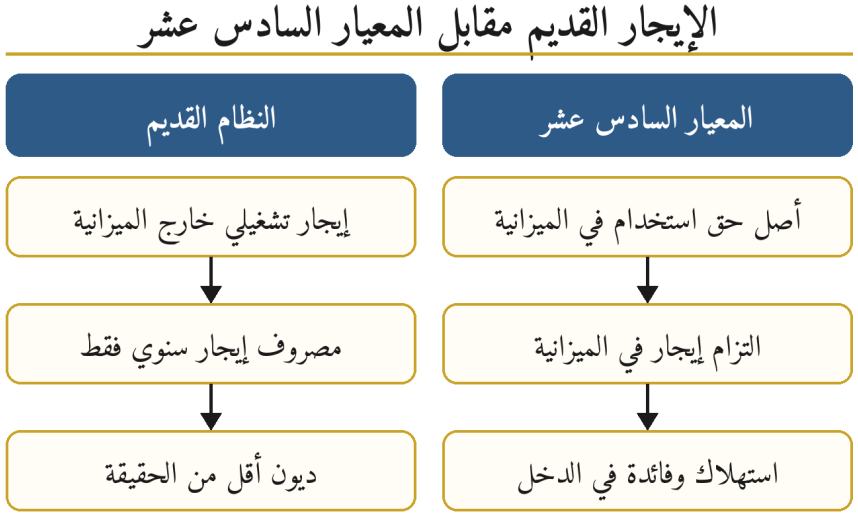
الدفعة النقدية البالغة 100000، وهو النمط المتوقع في السنوات الأولى كما ذكرنا. 90775 ومصروف فائدة قدره 13616، ومجموعهما 104391، وهو أعلى من الإيجار برصيد قدره 185941، ويظهر في قائمة الدخل مصروف استهلاك قدره بصافي قيمة قدرها 272325 ناقص 90775، وتساوي 181550، ويظهر التزام

حق الاستخدام بمبلغ 90775. وفي نهاية السنة الأولى، يظهر أصل حق الاستخدام أصل حق الاستخدام بمبلغ 90775، ودائن إلى حساب مجمع استهلاك أصل 13616، ويساوي 86384. وقيد الاستهلاك: مدين من حساب مصروف استهلاك تخفيض للالتزام، إذ إن أصل الدفعة المخفض للالتزام يساوي 100000 ناقص دمج قيدي الفائدة والسداد في عرض واحد يوضح أن جزءا من الدفعة فائدة وجزءا عقد الإيجار بمبلغ 100000، ودائن إلى حساب النقدية بمبلغ 100000. ويمكن حساب التزام عقد الإيجار بمبلغ 13616. وقيد السداد: مدين من حساب التزام كما يلي. قيد الفائدة: مدين من حساب مصروف الفائدة بمبلغ 13616، ودائن إلى يساوي 272325 مقسوما على 3، ويساوي 90775. والقيود في السنة الأولى هي استهلاك أصل حق الاستخدام بطريقة القسط الثابت على مدى 3 سنوات، فإنه السداد يساوي 272325 زائد 13616 ناقص 100000، ويساوي 185941. وأما سداد الدفعة الأولى البالغة 100000 في نهاية السنة الأولى، فإن رصيد الالتزام بعد أي 272325 مضروبا في 5%، ويساوي 13616.25، ويقرب إلى 13616. وعند الفائدة في السنة الأولى يساوي رصيد الالتزام في البداية مضروبا في معدل الخصم، ثم نحسب السنة الأولى. مصروف

السنة	في البداية رصيد الالتزام	الفائدة 5%	الدفعة	في النهاية رصيد الالتزام
1	272325	13616	100000	185941
2	185941	9297	100000	95238
3	95238	4762	100000	0

إيجار، وأن يراجعه عند أي تعديل في العقد أو في مدة الإيجار أو في الدفعات. يؤكد سلامة الجدول. وهذا الجدول هو ما يجب أن يبنيه المحاسب لكل عقد

والفرق بينهما يساوي 272325، وهو القيمة الحالية الأصلية، وهو تحقق إضافي زائد 9297 زائد 4762، ويساوي 27675، ومجموع الدفعات يساوي 300000، بانتهاء الدفعات. ومجموع الفوائد على مدى السنوات الثلاث يساوي 13616 ناقص 100000، ويساوي 0، وهو ما يؤكد صحة الحساب، إذ ينتهي الالتزام 4761.90، وتقرب إلى 4762، ورصيد النهاية يساوي 95238 زائد 4762 ويساوي 95238. وفائدة السنة الثالثة تساوي 95238 مضروبا في 5%، وتساوي وتقرب إلى 9297، ورصيد النهاية يساوي 185941 زائد 9297 ناقص 100000، والثالثة: فائدة السنة الثانية تساوي 185941 مضروبا في 5%، وتساوي 9297.05، وللتحقق من السنة الثانية



شكل 2: الإيجار القديم مقابل المعيار السادس عشر

المؤجر، والتعديلات، والدفعات المتغيرة، والبيع وإعادة الاستئجار المعيار السادس عشر:

توزن معا، ويجب أن ينظر المحاسب إلى العقد ككل، لا إلى مؤشر واحد منفصل. لأنه لا يوجد حد رقمي واحد حاسم في المعيار الدولي، بل مجموعة مؤشرات المدة بمعدل عائد دوري ثابت على صافي الاستثمار. وهذا التمييز يتطلب حكما، الحالية للدفعات زائد القيمة المتبقية غير المضمونة، ويعترف بإيراد تمويل على مدى من دفاتره، ويعترف بذمة مدينة تعادل صافي الاستثمار في عقد الإيجار، أي القيمة الصيانة والتأمين عادة وفق العقد. وفي الإيجار التمويلي، يلغي المؤجر الأصل على أساس القسط الثابت عادة على مدى مدة الإيجار، ويتحمل المؤجر تكاليف المخاطر والمنافع تقريبا، ويظل فيه الأصل في دفاتر المؤجر، ويعترف بإيراد الإيجار دون تعديلات جوهرية. وأما الإيجار التشغيلي فهو أي إيجار لا ينقل جميع تقريبا، أو أن يكون الأصل متخصصا بحيث لا يستطيع غير المستأجر استخدامه الاقتصادي للأصل، أو أن تساوي القيمة الحالية للدفعات القيمة العادلة للأصل بكثير من القيمة العادلة المتوقعة، أو أن تغطي مدة الإيجار الجزء الأكبر من العمر مؤشراته: أن تنتقل الملكية في نهاية المدة، أو أن يتضمن العقد خيار شراء بسعر أقل ملكية الأصل الأساسي تقريبا إلى المستأجر، حتى لو لم تنتقل الملكية القانونية. ومن تختلف. فالإيجار التمويلي لدى المؤجر هو الإيجار الذي ينقل جميع مخاطر ومنافع واحد، لا يزال المؤجر يفرق بين نوعين من الإيجار، لأن طبيعة مخاطر المؤجر على عكس المستأجر الذي خضع لنموذج

الأولي يستخدم المؤشر الحالي، وعندما يتغير المؤشر فعلا، يعاد قياس الالتزام. كانت الدفعة المتغيرة مرتبطة بمؤشر، مثل زيادة سنوية بنسبة التضخم، فإن الالتزام أما نسبة المبيعات فتعترف مصروفا في كل سنة بحسب المبيعات الفعلية. وإذا زائد 2% من مبيعاته السنوية: فإن الالتزام عند البدء يشمل الدفعات الثابتة فقط، غير مؤكدة. ومثال ذلك متجر يستأجر محلا بدفعة ثابتة قدرها 50000 سنويا، لا يمكن معرفتها إلا عند تحقق المبيعات، وإدراجها تقديرا سيضخم الالتزام بأرقام

المرتبطة بالمؤشر يمكن تقديرها وتثبيتها عند البدء، بينما الدفعة المرتبطة بالمبيعات التي يحدث فيها الحدث أو الشرط الذي يؤدي إلى السداد. والفرق منطقي: فالدفعة فإنها لا تدرج في قياس الالتزام عند البدء، بل تعترف كمصروف في الفترة باستخدام الأصل أو بأداء المستأجر، مثل نسبة من المبيعات في متجر مستأجر، حق الاستخدام عادة. وأما الدفعات المتغيرة الأخرى، مثل الدفعات المرتبطة تغير المؤشر أو المعدل إذا تغيرت التدفقات نتيجة لذلك، مع تعديل مقابل لأصل عند البدء، باستخدام المؤشر أو المعدل السائد عند البدء، وتعاد قياس الالتزام عند مثل مؤشر أسعار المستهلك أو سعر فائدة مرجعي، تدرج في قياس التزام الإيجار تنقسم إلى نوعين بمعالجة مختلفة. فالدفعات المتغيرة المرتبطة بمؤشر أو معدل، أما الدفعات المتغيرة، فهي من أكثر المسائل التي تسبب أخطاء في التطبيق، لأنها

يحسب مرة واحدة وينسى، بل هو حساب حي يراجع عند كل حدث جوهري. القديم لم يعد يعكس شروط العقد الجديدة. وهذا يعني أن عقد الإيجار ليس رقما معدل الخصم إذا تغيرت مدة الإيجار أو العوض أو التقييم، لأن معدل الخصم المتبقية، أو عند تغير في سعر ممارسة خيار الشراء. وفي كل حالة، يجب تحديث التمديد أو الإنهاء، أو عند تغير في المبالغ المتوقع سدادها بموجب ضمان القيمة وكذلك تعاد قياس الالتزام عند تغير مدة الإيجار بسبب تغير في التقييم لخيار النطاق، يخفض أصل حق الاستخدام نسبيا، ويعترف بالفرق في الربح أو الخسارة. محدث عند تاريخ التعديل، مع تعديل أصل حق الاستخدام، وفي حالة تقليص فإنه لا يعامل كعقد منفصل، بل يعاد قياس الالتزام القائم باستخدام معدل خصم تعديلات مناسبة، فإنه يعامل كعقد إيجار منفصل. وإذا لم يستوف هذين الشرطين، حق استخدام أصل إضافي، وزاد العوض بمبلغ يعادل سعرا مستقلا لذلك الحق مع أو تغيير الدفعات. والمعالجة تعتمد على طبيعة التعديل: فإذا منح التعديل الأصلية، مثل إضافة أصل جديد، أو تمديد المدة، أو تقليص المساحة المستأجرة،

عقد الإيجار، فهو تغيير في نطاق العقد أو في عوضه لم يكن جزءا من الشروط وأما تعديل

ويجب أن تحلل بعناية، لأن الخطأ فيها يؤثر على الأرباح وعلى الميزانية معا. والقيمة العادلة. وهذه المعاملة شائعة في إعادة هيكلة الشركات لتحرير السيولة، بل بنسبة الحقوق المنقولة فقط، ويحسب ذلك بدقة بناء على القيمة الحالية للدفعات تستأجره لمدة تعادل 80% من قيمته: فإنها لا تعترف بربح قدره 200000 كاملا، ذلك شركة تبيع مقرها بمبلغ 1000000، وكانت قيمته الدفترية 800000، ثم الأرباح ببيع أصل ثم استخدامه كما قبل، مع الاعتراف بربح كامل وهمي. ومثال يعترف بربح كامل على الجزء الذي لا يزال يستخدمه. وهذا الحكم يمنع تضخيم ويعترف بالربح أو الخسارة فقط بقدر الحقوق المنقولة إلى المشتري المؤجر، ولا المستأجر يقيس أصل حق الاستخدام بنسبة الاحتفاظ بالمنافع من الأصل المباع، بالأصل، ويعترف بالمقابل المستلم كالتزام مالي. وإذا كان النقل بيعا، فإن البائع إلى المشتري؟ فإذا لم يكن النقل بيعا، فإن المعاملة تعامل كتمويل: فيحتفظ البائع إذا كان نقل الأصل يعد بيعا وفق المعيار الخامس عشر، أي هل انتقلت السيطرة فهي معاملة يبيع فيها البائع أصلا ثم يستأجره من المشتري، وتتطلب أولا تحديد ما وأما البيع وإعادة الاستئجار،

في المعيار السادس عشر: ما الذي يجب أن يراه القارئ؟ الإفصاحات

مدته ودفعاته وخياراته وحوافزه وتعديلاته، حتى تكون الإفصاحات دقيقة ومكتملة. من العقود والمراسلات، لا من القيود وحدها، وأن يبني سجلا لكل عقد يتضمن تؤثر على التدفقات المستقبلية. ولذلك فإن المحاسب يجب أن يجمع بيانات الإيجار أو دفعات متغيرة كبيرة مرتبطة بالمبيعات، أو عقود موقعة لم تبدأ بعد، وكلها

في مثالنا السابق قد يكون لديها أيضا خيارات تمديد لعشر سنوات إضافية لم تدرج، تكشف ما لا تكشفه الأرقام الإجمالية: فشركة لديها التزام إيجار قدره 185941 وعن الالتزامات الناشئة عن عقود إيجار لم تبدأ بعد. وهذه الإفصاحات مهمة لأنها دفعة، والمعلومات عن خيارات التمديد والإنهاء التي لم تدرج في مدة الإيجار، في نهاية الفترة، وتحليل استحقاقات التزامات الإيجار، أي متى تستحق كل والإضافات إلى أصول حق الاستخدام، والقيمة الدفترية لأصول حق الاستخدام المتغيرة غير المدرجة في الالتزام، وإجمالي التدفقات النقدية الخارجة للإيجارات، ومصروف الإيجارات قصيرة الأجل ومنخفضة القيمة، ومصروف الدفعات مصنفا حسب فئة الأصل الأساسي، ومصروف الفائدة على التزامات الإيجار، وأدائه وتدفقاته النقدية. ويشمل ذلك مصروف الاستهلاك لأصول حق الاستخدام من المستأجر إفصاحات تمكن القارئ من تقييم أثر الإيجارات على مركزه المالي يطلب المعيار السادس عشر

عشر لا ينجح بنموذج حسابي واحد، بل بسجل عقود حي وحوكمة واضحة. ومراجعته عند كل حدث جوهري، وربطه بنظام الإفصاح. فالمعيار السادس حق توجيه استخدامه والحصول على منافعه؟ ثم بناء نموذج لكل عقد إيجار، وتصنيف كل ترتيب: هل ينقل حق استخدام أصل محدد؟ وهل للمستأجر في الالتزام. وعلاج هذه الأخطاء يبدأ من جرد شامل لجميع العقود والترتيبات، عند التعديل، ومعالجة الدفعات المتغيرة المرتبطة بالمؤشر كمصروف دون إدراجها دون مراجعة خيارات التمديد والإنهاء عند تغير الظروف، وإهمال إعادة القياس استخدام معدل فائدة عام دون تعديله لمدة العقد وضماناته، وتثبيت مدة الإيجار عن مكونات الخدمة في العقد الواحد، واستخدام معدل خصم خاطئ، مثل معدات مخصصة لا يستطيع المورد استبدالها، وإهمال فصل مكونات الإيجار أصل محدد دون أن تحمل اسم إيجار، مثل عقد خدمات يتضمن استخدام

السادس عشر: إهمال عقود الإيجار الضمنية، أي الترتيبات التي تنقل حق استخدام ومن الأخطاء الشائعة في المعيار

حالة شاملة: عقد واحد، ثلاثة معايير

الواحد يتطلبان ثلاثة معايير معا، وأن الفصل بينها هو مهارة المحاسب الحقيقي. 5 سنوات، وتعترف الفائدة على الالتزام. وهكذا ترى أن العقد الواحد والنشاط بمعدل الخصم المناسب، ويعترف بأصل حق استخدام مماثل، ويستهلك على مدى فيحسب التزام الإيجار كقيمة حالية للدفعات الخمس البالغة 80000، مخصومة العقد عنصر تمويل جوهريا. وثالثا، يطبق المعيار السادس عشر على عقد المستودع: خسارة ائتمانية متوقعة وفق المراحل أو النهج المبسط، ويعترف بالفائدة إذا تضمن إذا كان نموذج الأعمال هو التحصيل واجتاز اختبار SPPI، ويقدر لها مخصص المعيار التاسع على الذمة المدينة الناشئة: فهي أصل مالي يقاس بالتكلفة المطفأة كان غير مشروط، أو كأصل تعاقدي إذا كان مشروطا بإتمام الصيانة. وثانيا، يطبق تعاقديا عند القبض، ثم يخفض عند الوفاء، والباقي المستحق يظهر كذمة مدينة إذا 45000 في كل سنة. والمبلغ المقبوض مقدما وقدره 200000 يعترف به التزاما بمبلغ 450000، ويعترف بإيراد الصيانة مع مرور الوقت على مدى سنتين، أي 90000 يساوي 540000. ويعترف بإيراد المعدات عند التسليم وانتقال السيطرة 600000، أي 16.6667%، ونصيبها يساوي 90000، والتحقق: 450000 زائد مضروبا في 83.3333%، ويساوي 450000، ونسبة الصيانة هي 100000 من 500000 من 600000، أي 83.3333%، ونصيبها من السعر يساوي 540000 الإجمالي نسبيا: مجموع الأسعار المستقلة يساوي 600000، ونسبة المعدات هي على عقد البيع: فهو يتضمن التزامين مميزين، المعدات والصيانة، ويخصص السعر خسائر متوقعة. فكيف تحلل هذه الحالة؟ أولا، يطبق المعيار الخامس عشر

ومنحت عملاءها تسهيلات ائتمانية، ولديها محفظة ذمم مدينة تحتاج إلى مخصص مستودعا جديدا لتخزين المعدات لمدة 5 سنوات بدفعة سنوية قدرها 80000، مقدما، والباقي على دفعات خلال سنة. وفي الوقت نفسه، استأجرت الشركة 100000، وبسعر معاملة إجمالي قدره 540000، يدفع العميل منه 200000 لبيع معدات بقيمة 500000، مع خدمة صيانة لمدة سنتين بقيمة مستقلة قدرها تأمل هذه الحالة الشاملة التوضيحية. شركة الأمل للتجارة أبرمت عقدا مع عميل لكي ترى كيف تتكامل المعايير الثلاثة،

وليس مراجعة كل قيد منفردا، هي ما يحمي القوائم من الأخطاء الجوهرية. مضللة، وسيبدو الأداء أفضل مما هو عليه. ولذلك فإن المراجعة الشاملة للعقود، والأرباح ستكون مضخمة. وإذا أهملت التزام الإيجار، فإن نسب المديونية ستكون يجب، فإن الذمة المدينة ستكون أكبر مما يجب، والمخصص قد يكون غير كاف، أخطأت في أحدهما، فإن الخطأ ينتقل إلى الآخر: فإذا اعترفت بإيراد أكبر مما يظهر الأصل والالتزام وكيف يتوزع مصروف الإيجار بين استهلاك وفائدة. وإذا يحدد متى يظهر المخصص وكم يخفض الأصل، والمعيار السادس عشر يحدد متى يختلف بين المعايير: فالمعيار الخامس عشر يحدد متى يظهر الإيراد، والمعيار التاسع وهذه الحالة تعلمنا أيضا أن التوقيت

الحكم المهني والتوثيق: كيف تدافع عن تقديراتك أمام المدقق؟

الحكم نفسه من الوثائق، وأن يفهم لماذا اختارت الإدارة هذا البديل دون غيره. وهذا التوثيق يجب أن يكون واضحا بحيث يستطيع مدقق مستقل أن يعيد بناء وما معدل الخصم وكيف حدد؟ وما الدفعات المدرجة والمستبعدة ولماذا؟ عقد: ما الأصل المحدد؟ وما مدة الإيجار ولماذا أدرج خيار التمديد أو استبعد؟ قياس التقدم ولماذا هي ملائمة؟ وفي المعيار السادس عشر، يجب توثيق سجل كل

البيع المستقلة ومصادرها؟ وكيف قدر العوض المتغير وما القيد المطبق؟ وما طريقة الخامس عشر، يجب توثيق تحليل كل عقد: ما التزاماته المميزة ولماذا؟ وما أسعار عند التعثر، والسيناريوهات المستقبلية وأوزانها، ونتائج الاختبار الرجعي. وفي المعيار الانتقال بين مراحل الخسارة الائتمانية، ومصادر بيانات احتمالات التعثر والخسائر نموذج الأعمال لكل محفظة، ونتيجة اختبار SPPI لكل نوع من الأدوات، ومعايير هو الدليل على أن الحكم كان معقولا ومدعوما. ففي المعيار التاسع، يجب توثيق أكثر من اعتمادها على قواعد آلية، ولذلك فإن التوثيق ليس عملا إداريا إضافيا، بل إن أكثر ما يميز المعايير الثلاثة أنها تعتمد على التقدير والحكم المهني

انطباعا فرديا، بل حكم جماعي مدعوم بالأدلة، وأن التغيرات تفهم وتفصح عنها. للعقد القائم؟ ولماذا؟ وهذه الأسئلة ليست للتشكيك، بل لضمان أن التقدير ليس قياسه بسبب تعديل في العقد، فإن اللجنة تسأل: هل التعديل عقد منفصل أم تعديل هو حدث مرتبط بالأداء أم بالظروف الخارجية؟ وإذا كان التزام إيجار قد أعيد تقدير العوض المتغير، فإن اللجنة تسأل: ما الحدث الذي أدى إلى التغير؟ وهل انتقال أصول من مرحلة إلى أخرى؟ وإذا كان إيراد عقد ما قد تغير بسبب إعادة بسبب تدهور محفظة معينة؟ أم بسبب تغير في السيناريوهات المستقبلية؟ أم بسبب قد ارتفع من 50000 إلى 158000 كما في مثالنا، فإن اللجنة تسأل: هل الارتفاع بالنتائج الفعلية، وتسجل أسباب التغير. فإذا كان مخصص الخسارة الائتمانية قبل إغلاق كل فترة، وتراجع التغيرات في الافتراضات، وتقارن التقديرات السابقة الجيدة أن تنشئ المنشأة لجنة أو آلية مراجعة للتقديرات الجوهرية، تجتمع ومن الممارسات

تقديرك معقولا ومدعوما ومتسقا، وأن تكون قد أفصحت عن عدم اليقين بشفافية. مصيبا في كل تقدير، لأن التقدير بطبيعته غير مؤكد، بل يطلب منك أن يكون

ويحمي الإدارة عند المساءلة. وتذكر دائما أن المدقق لا يطلب منك أن تكون اختراع التحليل في كل فترة، ويجعل المراجعة أسرع، ويقلل من أسئلة المدقق، والمراجعة، والتوقيع. فالقالب الموحد لا يبطئ العمل، بل يسرعه، لأنه يمنع إعادة تقدير جوهري، يتضمن الوصف، والبدائل، والأدلة، والافتراضات، والحساسية، إصدار القوائم، أو تعديل عقد إيجار بعد التاريخ. والعلاج هو قالب توثيق موحد لكل اللاحقة التي تؤثر على التقديرات، مثل تعثر عميل كبير بعد تاريخ التقرير وقبل ومصادر، ونسخ افتراضات السنة السابقة دون مراجعتها، وإهمال توثيق الأحداث ذكر البدائل المرفوضة وأسباب رفضها، والاعتماد على تقديرات شفهية دون أرقام ومن الأخطاء الشائعة في التوثيق: الاكتفاء بذكر النتيجة دون

المعايير الثلاثة والضرائب والتحليل المالي: ماذا يتغير في النسب؟

فرق يجب أن يفهمه القارئ من خلال تحليل أرصدة العقود والتدفقات النقدية معا. النقدية في الفترات القصيرة، فيظهر إيراد دون نقد، أو نقد دون إيراد، وهو فيصبح نمو الإيراد مؤشرا أدق على الأداء التشغيلي، لكنه قد يختلف عن التدفقات الخامس عشر يجعل الإيراد أكثر ارتباطا بالوفاء الفعلي، لا بالفوترة أو القبض، وأكثر إفصاحا عن المخاطر، لكنه قد يفاجئ من يتوقع أرباحا مستقرة. والمعيار حتى قبل التعثر الفعلي، وهذا يجعل الأرباح أكثر حساسية للدورة الاقتصادية، الأرباح أكثر تقلبا في الأزمات، لأن المخصصات ترتفع مبكرا مع تدهور التوقعات، ليس تدهورا في الأداء، بل تغيرا في العرض. وبالمثل، فإن المعيار التاسع يجعل تستأجرها، تتطلب تعديلات تحليلية، ويجب أن يفهم المحلل أن التغير في النسب قبل تطبيق المعيار وبعده، أو مقارنة شركتين إحداهما تملك أصولها والأخرى والاستهلاك والفائدة يستبعدان من هذا المؤشر عادة. وهذا يعني أن مقارنة شركة والإطفاء، لأن مصروف الإيجار التشغيلي القديم يستبدل باستهلاك وفائدة،

معدل العائد على الأصول، ويرتفع الربح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك عشر، مثلا، يرفع إجمالي الأصول والالتزامات، فيرتفع معدل المديونية، وينخفض بل يغير النسب والمؤشرات التي يعتمد عليها المحللون والمصارف. فالمعيار السادس إن تطبيق المعايير الثلاثة لا يغير الأرقام وحدها،

ما يمنع مفاجآت ضريبية كبيرة، وما يمكن الإدارة من التخطيط الضريبي السليم. أن الرقم المحاسبي هو الرقم الضريبي. وهذا الجسر ليس تفصيلا ثانويا، بل هو ويحسب الضرائب المؤجلة وفق المعيار الخاص بضرائب الدخل، وألا يفترض أن يبني جسرا بين الربح المحاسبي والربح الضريبي، يوضح الفروق الدائمة والمؤقتة، استهلاكا وفائدة، فينشأ فرق في التوقيت يجب تتبعه. ولذلك فإن المحاسب يجب قد تسمح القوانين الضريبية بخصم دفعات الإيجار النقدية، بينما تظهر محاسبيا ضريبيا إلا عند تحقق الخسارة فعلا، فينشأ فرق مؤقت آخر. وفي عقود الإيجار، مؤجل. وفي بعض البلدان، لا يسمح بخصم مخصص الخسارة الائتمانية المتوقعة به محاسبيا عند نقل السيطرة، فينشأ فرق مؤقت يؤدي إلى أصل أو التزام ضريبي ففي بعض البلدان، يعترف بالإيراد ضريبيا عند الفوترة أو القبض، بينما يعترف البلد والسنة، وتختلف المعدلات بحسب البلد والسنة، ويجب التحقق عند الإيداع. الدولية لا تحدد بالضرورة المعالجة الضريبية، لأن القوانين الضريبية تختلف بحسب أما من الناحية الضريبية، فإن المعالجة المحاسبية وفق المعايير

بأثر محاسبي أوضح وأقل تقلبا، دون أن يكون ذلك تلاعبا، بل تصميما واعيا للعقد. التوقيع. فكثير من العقود يمكن هيكلتها بطرق مختلفة تحقق نفس الهدف التجاري المعاصر: أن ينبه الإدارة إلى الأثر المحاسبي قبل الالتزام، لا أن يفاجئها به بعد من تسجيل لاحق إلى شريك في اتخاذ القرار، وهو الدور الحقيقي للمحاسب المتوقع؟ وكيف سيؤثر على الأرباح؟ وهذا التفكير المسبق يحول المحاسبة

وعند منح تسهيلات ائتمانية، يجب أن تسأل: ما مخاطر العميل؟ وما المخصص أن تسأل: كم مدته؟ وما خياراته؟ وما معدل الخصم؟ وكم سيظهر في الميزانية؟ سيخصص السعر؟ ومتى سيظهر الإيراد؟ وعند التفاوض على عقد إيجار، يجب التفاوض على عقد بيع، يجب أن تسأل الإدارة: كم التزاما مميزا يتضمن؟ وكيف المعايير الثلاثة تفرض على الإدارة أن تفكر في العقود قبل توقيعها، لا بعدها. فعند ومن الناحية الإدارية، فإن

خلاصة الفصل: ما الذي يجب أن تتذكره؟

الجوهر على الشكل، والتقدير المدعوم، والإفصاح الشفاف، والمراجعة المستمرة. القواعد لا يتقن ثلاثة معايير فقط، بل يتقن طريقة التفكير المحاسبي الحديث كلها: المحاسبي، وقد يغير النسب المالية دون أن يغير الأداء الاقتصادي. ومن يتقن هذه من زوايا متعددة: فقد يجمع بين معيارين أو ثلاثة، وقد يتغير أثره الضريبي عن أثره أن الشفافية ليست عبئا، بل هي ما يجعل القوائم موثوقة. وسادسا، انظر إلى العقد حكم، وافصح عن كل تقدير جوهري، وراجع تقديراتك عند تغير الظروف، وتذكر والفائدة، ولا تنس الإعفاءين والتعديلات والدفعات المتغيرة. خامسا، وثق كل الاستخدام والالتزام معا، واخصم الدفعات بمعدل مناسب، وفرق بين الاستهلاك ولا تعترف بمبلغ قبل تقدير العوض المتغير وقيده. رابعا، في الإيجار، اعترف بحق العقد والالتزامات والسعر والتخصيص والوفاء، ولا تعترف بإيراد قبل نقل السيطرة، قس، ثم قدر الخسارة المتوقعة مبكرا، ولا تنتظر التعثر. ثالثا، في الإيراد، اسأل عن الأدوات المالية، اسأل عن نموذج الأعمال وعن طبيعة التدفقات، ثم صنف، ثم اقرأه، وحدد حقوقه والتزاماته، وفصل مكوناته، ولا تقس قبل أن تفهم. ثانيا، في الفصل في قواعد قليلة تحملها معك، فاحفظ هذه القواعد. أولا، ابدأ بالعقد دائما: إذا أردت أن تلخص هذا

الفنية ستجد مكانها الصحيح حولها، ولن تضيع في الحسابات دون فهم المنطق. يتبع الحق والالتزام. وإذا حملت هذه الجمل الثلاث في ذهنك، فإن التفاصيل تلخص الفصل كله: الإيراد يتبع السيطرة، والخسارة تتبع المخاطر، والإيجار سوى الدفعة الأولى، لأن الحق والالتزام نشآ معا. وهذه الأمثلة الثلاثة المصغرة 5 سنوات، فإن ميزانيتها ستظهر أصلا والتزاما من اليوم الأول، حتى لو لم تدفع لو لم يتعثر بعد، لأن المخاطر زادت زيادة جوهرية. وشركة استأجرت مقرا لمدة إلى الثانية، فإن مخصصها يتوسع من خسائر 12 شهرا إلى خسائر العمر كله، حتى أقرضت عميلا مبلغ 100000، ثم تدهورت جدارته وانتقل من المرحلة الأولى والمبلغ المقبوض مقدما التزام تعاقدي يتحول إلى إيراد شهرا بعد شهر. وشركة 100 في كل شهر مع تقديم الخدمة، لأن العميل يستهلك المنفعة مع مرور الوقت، لمدة سنة بمبلغ 1200، يدفع مقدما. فالإيراد ليس 1200 في يوم القبض، بل إلى الأسئلة، تأمل هذا المثال المصغر الأخير للتثبيت. شركة باعت خدمة اشتراك وقبل أن تنتقل

مهنية راسخة، ويتحول المحاسب من مسجل للأرقام إلى شريك موثوق في القرار. إلى العقد التالي. وبهذه الممارسة المتدرجة يتحول المعيار من نص صعب إلى عادة من عملك، واكتب تحليلك خطوة خطوة، وراجعه مع زميل أو مدقق، ثم انتقل التي تتجنبها قبل أن تصل إلى القوائم. فابدأ بتطبيق ما تعلمته على عقد واحد حقيقي بثقة وهدوء، وعدد التقديرات التي تستطيع الدفاع عنها بالأدلة، وعدد الأخطاء المعايير لا يقاس بعدد الصفحات التي قرأتها، بل بعدد العقود التي تستطيع تحليلها وتذكر أخيرا أن إتقان هذه

أمثلة مصغرة إضافية للتثبيت

التسمية، بل تغيير في المبلغ وفي أساس الفائدة معا، ويجب أن يوثق سببه وتاريخه. إجمالي 400000. وهذا المثال يوضح أن الانتقال بين المراحل ليس تغييرا في أي على 400000 ناقص 160000، وتساوي 240000، بدلا من حسابها على ناتج ضرب 400000 في 40%، وتتغير الفائدة لتصبح محسوبة على صافي القيمة، الثالثة، وأصبحت نسبة الخسارة 40%، فإن المخصص يصبح 160000، وهو في الفترة التي حدث فيها الانتقال. وإذا تعثر المقترض لاحقا وانتقل إلى المرحلة في المخصص تساوي 40000 ناقص 8000، وتساوي 32000، وتعترف مصروفا مخصصه الجديد 40000، وهو ناتج ضرب 400000 في 10%. والزيادة المطلوبة المرحلة الثانية، وأصبحت نسبة الخسارة المتوقعة على مدى العمر هي 10%، فيكون في 2%. ثم تدهورت جدارة المقترض زيادة جوهرية، فانتقل القرض إلى لاثني عشر شهرا هي 2%، فيكون مخصصه 8000، وهو ناتج ضرب 400000 افترض أن قرضا قيمته 400000 كان في المرحلة الأولى، ونسبة الخسارة المتوقعة المثال المصغر الأول يتعلق بانتقال أصل بين مراحل الخسارة الائتمانية.

على التكلفة والهامش السوقي، ويجب أن تراجع عند تغير التكاليف أو الهوامش. 1400. وهذا المثال يوضح أن التقدير ليس تخمينا عشوائيا، بل طريقة منظمة تعتمد في 750 مقسوما على 1750، ويساوي 600، والتحقق: 800 زائد 600 يساوي مقسوما على 1750، ويساوي 800، ونصيب التركيب يساوي 1400 مضروبا كان سعر المعاملة 1400، فإن نصيب الجهاز يساوي 1400 مضروبا في 1000 بسعر مقدر قدره 750، فإن مجموع الأسعار المستقلة يساوي 1750، وإذا الإجمالي لعقد يتضمن جهازا بسعر مستقل ملاحظ قدره 1000، وخدمة التركيب زائد 150، حيث 150 يساوي 600 مضروبا في 25%. وإذا كان سعر المعاملة هو 25% من التكلفة، فيكون سعر البيع المستقل المقدر 750، وهو ناتج جمع 600 لا تبيعها منفردة، وتبلغ تكلفتها المتوقعة 600، وترى أن الهامش المعقول في السوق

سعر بيع مستقل بطريقة التكلفة زائد هامش. افترض أن شركة تقدم خدمة تركيب والمثال المصغر الثاني يتعلق بتقدير

وأن تطبيقها يتطلب فحصا دقيقا للمدة والقيمة والخيارات في كل عقد على حدة. الأمثلة الثلاثة المصغرة تؤكد أن الإعفاءات استثناءات ضيقة، لا قواعد عامة، السيارة ليست منخفضة، فيجب أن تعترف بأصل حق استخدام والتزام إيجار. وهذه 3 سنوات، فإنها لا تستطيع تطبيق أي إعفاء، لأن المدة تزيد عن 12 شهرا، وقيمة والتزام، وذلك على أساس كل أصل على حدة. أما إذا استأجرت سيارة لمدة منخفضة القيمة، وتعترف بمصروف شهري قدره 30، دون الاعتراف بأصل 30، وكانت قيمة الهاتف جديدة منخفضة، فهي تستطيع تطبيق إعفاء الأصول شراء مؤكد. وافترض أنها استأجرت أيضا هاتفا لمدة 3 سنوات بدفعة شهرية قدرها بأصل والتزام، لأن المدة 11 شهرا وهي أقل من 12 شهرا، ولا يوجد خيار الإيجارات قصيرة الأجل، وتعترف بمصروف شهري قدره 100، دون الاعتراف حاسوبا لوحيا لمدة 11 شهرا بدفعة شهرية قدرها 100، فهي تستطيع تطبيق إعفاء بإيجار قصير الأجل وإعفاء الأصول منخفضة القيمة. افترض أن شركة استأجرت والمثال المصغر الثالث يتعلق

أسئلة

بالقسط الثابت في السنة الأولى، واذكر رصيد التزام الإيجار في نهاية السنة الأولى. الخصم، واذكر قيد الاعتراف الأولي، واحسب مصروف الفائدة والاستهلاك دون دفعات مقدمة أو حوافز. احسب القيمة الحالية للدفعات باستخدام عوامل سنوية قدرها 50000 تدفع في نهاية كل سنة، وبمعدل خصم قدره 6% سنويا، المتغيرة المرتبطة بالأداء. 12. استأجرت شركة أصلا لمدة 4 سنوات بدفعة وشروط كل منهما، واشرح الفرق بين الدفعات المتغيرة المرتبطة بمؤشر والدفعات

نموذج المستأجر الواحد في المعيار السادس عشر، واذكر الإعفاءين المسموح بهما الوقت، ومثالا واحدا لكل حالة، واشرح كيف تقاس درجة التقدم. 11. اشرح الوقت ومتى يعترف به في نقطة زمنية؟ اذكر المعايير الثلاثة للاعتراف مع مرور الأولى، وفي السنة الثانية، مع القيود الأساسية. 10. متى يعترف بالإيراد مع مرور سعر المعاملة نسبيا، واذكر الإيراد المعترف به عند تسليم الجهاز، وفي السنة بسعر مستقل قدره 1000، بسعر معاملة إجمالي قدره 2400 يدفع مقدما. خصص أبرمت شركة عقدا لبيع جهاز بسعر مستقل قدره 2000 وخدمة صيانة لمدة سنتين واحدة، ثم اذكر الفرق بين الأصل التعاقدي والذمة المدينة والالتزام التعاقدي. 9. الخمس للاعتراف بالإيراد في المعيار الخامس عشر، واشرح كل خطوة بجملة كل مرحلة والمخصص الإجمالي، واذكر قيد التعديل اللازم. 8. اذكر الخطوات بنسبة خسارة 50%، وكان رصيد المخصص السابق 40000. احسب مخصص الثانية تعرض 400000 بنسبة خسارة 10%، والمرحلة الثالثة تعرض 100000 موزعة كما يلي: المرحلة الأولى تعرض 1500000 بنسبة خسارة 2%، والمرحلة مؤشرين على زيادة جوهرية في مخاطر الائتمان. 7. لدى شركة محفظة ائتمانية المتوقعة من حيث شرط الانتقال، وأفق الخسارة، وأساس حساب الفائدة، واذكر الخسارة المتوقعة ودور كل منها. 6. قارن بين المراحل الثلاث للخسارة الائتمانية ولماذا يختلف عن نموذج الخسارة المتكبدة القديم، واذكر العناصر الثلاثة لحساب في التكلفة المطفأة بمثال مبسط. 5. اشرح نموذج الخسارة الائتمانية المتوقعة، ومتى تكون كل منهما هي القياس المناسب؟ واشرح دور معدل الفائدة الفعلي لكل تركيبة من إجابات السؤالين. 4. ما الفرق بين التكلفة المطفأة والقيمة العادلة؟ نموذج الأعمال واختبار دفعات الأصل والفائدة فقط، واذكر فئة القياس المناسبة التزاما ماليا رغم اسمه. 3. اشرح منطق التصنيف في المعيار التاسع بسؤالين: واذكر مثالا واحدا لكل منها، واشرح لماذا قد يصنف سهم ممتاز قابل للاسترداد

2. عرف الأداة المالية، والأصل المالي، والالتزام المالي، وأداة حقوق الملكية، بين منهجها القائم على المبادئ ومنهج المبادئ الأمريكية القائم على القواعد. بسيطة لماذا وجدت المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية، واذكر فرقين جوهريين 1. اشرح بلغة

التاسع: الموازنات الاستراتيجية وتقييم الأداء المتوازن الفصل

مقدمة بلغة بسيطة: لماذا لا يكفي الربح وحده؟

بعد فوات الأوان. هذا بالضبط ما يحدث عندما تدير شركة بالنظر إلى الربح وحده. الوقود على وشك النفاد، والمحرك على وشك التعطل، وأنت لا تعرف ذلك إلا تستطيع القيادة بأمان بهذه اللوحة؟ بالطبع لا. قد تكون سرعتك ممتازة الآن، لكن مستوى الوقود، ولا حرارة المحرك، ولا ضغط الإطارات، ولا الطريق أمامك. هل القيادة أمامك لا تعرض إلا شيئا واحدا: سرعتك في اللحظة الماضية. لا تعرض تخيل أنك تقود سيارة، ولوحة

في مرآة السيارة الخلفية: يريك الطريق الذي قطعته، ولا يريك الطريق الذي أمامك. في نهاية السنة يخبرك بما حدث فعلا، ولا يخبرك بما سيحدث غدا. إنه مثل النظر واضح ومفيد، لكنه يصف الماضي فقط. فالربح الذي تقرأه في قائمة الدخل أنفقته، حققت ربحا. وإذا أنفقت أكثر مما باعت، تكبدت خسارة. هذا التعريف والمصروفات خلال فترة معينة. فإذا باعت الشركة بضائع بمبلغ أكبر مما الربح، في تعريفه البسيط، هو الفرق بين الإيرادات

ومهارات الموظفين، فتسمى مؤشرات قائدة، لأنها تقود إلى النتائج المالية المقبلة. النار. أما المؤشرات التي تنبئ بالمستقبل، مثل رضا العملاء وجودة العمليات مؤشرات متأخرة، أي أنها تأتي بعد الحدث، مثل الدخان الذي يظهر بعد اشتعال تصبح منتجات الشركة قديمة ولا تنافس. إن المؤشرات المالية، ومنها الربح، تسمى الموظفون عن التعلم والتطور، لن ينخفض الربح فورا، بل بعد سنوات، عندما ذلك في الربح إلا بعد أشهر، عندما يبدأ العملاء في المغادرة فعلا. وعندما يتوقف

السبب الأول هو أن الربح متأخر. فعندما يتراجع رضا العملاء اليوم، لن يظهر أثر جوهرية يجب أن يفهمها كل مدير وكل محاسب وكل طالب في هذا المجال.
ولذلك فإن الاعتماد على الربح وحده أداة توجيه ضعيفة، لثلاثة أسباب

إن الربح وحده يكافئ القرارات قصيرة النظر، ويعاقب الاستثمار في المستقبل. عرضة للتعطل، وعملاء غاضبون، ومنتجات بلا تجديد. لذلك يقول خبراء الإدارة لكن الشركة ستكون قد أكلت من مستقبلها: موظفون أقل كفاءة، وآلات أكثر البحث والتطوير. وسترتفع الأرباح في الورق فورا، لأن المصروفات انخفضت. الإنفاق على التدريب، ويؤجل صيانة الآلات، ويقلل خدمة العملاء، ويوقف على المدى الطويل. فالمدير الذي يريد رفع ربح هذا العام فقط يستطيع أن يخفض
والسبب الثاني هو أن الربح وحده يمكن تحسينه بطرق تدمر الشركة

تعرض لك عدة مؤشرات معا، حتى تفهم الصورة كاملة وتتخذ القرار الصحيح. أن الأسعار غير منافسة؟ الرقم وحده لا يجيب. أنت تحتاج إلى لوحة قيادة كاملة، غير راضين؟ أم أن العمليات الداخلية بطيئة ومكلفة؟ أم أن الموظفين يغادرون؟ أم المشكلة ولا كيف تحلها. فإذا انخفض الربح بنسبة 10%، فهل السبب أن العملاء
والسبب الثالث هو أن الربح لا يخبرك أين

لتفهم شكله الحقيقي، تنظر إلى الشركة من أربع زوايا لتفهم أداءها الحقيقي. والمنظور، في هذا السياق، يعني زاوية النظر: فكما تنظر إلى البيت من أربع جهات بل بأربعة منظورات متوازنة، تعطيك معا صورة كاملة عن صحة الشركة ومستقبلها. العالم. وفكرتها بسيطة وعميقة في آن واحد: لا تقس أداء الشركة بمقياس واحد، كابلان وديفيد نورتون، وأصبحت من أكثر أدوات الإدارة الاستراتيجية انتشارا في وهي أداة إدارية ومحاسبية ظهرت في أوائل التسعينيات على يد الباحثين روبرت
وهنا يأتي دور بطاقة الأداء المتوازن.

سنستعرض الأخطاء الشائعة التي تفسد البطاقات الجيدة، حتى تتجنبها في عملك. مرشحة، نقيمها وفق معايير الجودة ونختار الأفضل بأدلة رقمية. وفي النهاية محسوبة وحكم إداري لكل منظور، والثاني حالة اختيار بين ثلاثة مؤشرات أداء كاملة لشركة افتراضية، بأهداف ومؤشرات وأرقام مستهدفة وفعلية وانحرافات ثم كيف نراجع النتائج ونتعلم منها. وسنعمل مثالين رقميين كاملين: الأول بطاقة وكيف ننقل البطاقة من مستوى الشركة ككل إلى مستوى الأقسام والأفراد، أداء جيدة ونبتعد عن المؤشرات المضللة، ثم كيف نحدد الأهداف والمبادرات، تترابط المنظورات الأربعة في خريطة استراتيجية واحدة، ثم كيف نختار مؤشرات هذه الأداة خطوة خطوة. سنبدأ بشرح كل منظور بلغة بسيطة، ثم نتعلم كيف وفي هذا الفصل سنبني

تختلف بحسب البلد والسنة، فتحقق عند التطبيق من القواعد السارية في بلدك. أي رقم توضيحي هنا على أنه حقيقة عن شركة معينة. كما أن المعدلات والأنظمة توضيحية لغرض التعليم فقط، وليست أرقاما حقيقية لشركة قائمة، ولا ينبغي تقديم وجميع الأرقام الواردة في أمثلة هذا الفصل هي أرقام

ما بطاقة الأداء المتوازن؟ تعريف بلغة بسيطة ثم بعمق

نريد الوصول إليها، ومبادرات أي مشاريع وخطوات عملية نحقق بها الأهداف. ولكل سؤال أهداف محددة، ومؤشرات تقيس التقدم نحوها، وأرقام مستهدفة العمليات الداخلية يجب أن نتفوق؟ وكيف نحافظ على قدرتنا على التعلم والنمو؟ في آن واحد: كيف نبدو أمام أصحاب المال؟ وكيف نبدو أمام عملائنا؟ وفي أي بطاقة الأداء المتوازن، ببساطة، هي صفحة واحدة منظمة تجيب عن أربعة أسئلة

أو العكس بحسب طبيعة المؤشر، وسنشرح ذلك بالتفصيل في المثال العملي. الفعلية التي تحققت والقيمة المستهدفة، ويحسب بطرح المستهدف من الفعلي،

جديد، أو شراء نظام جديد لإدارة الطلبات. والانحراف هو الفرق بين القيمة أو الإجراء الذي تنفذه للوصول إلى المستهدف، مثل إطلاق برنامج تدريب محدد، مثل الوصول إلى رضا بنسبة 90% بنهاية السنة. والمبادرة هي المشروع التدريب لكل موظف. والمستهدف هو القيمة التي نريد أن يبلغها المؤشر في موعد نحو الهدف، مثل نسبة العملاء الراضين، أو متوسط أيام التسليم، أو عدد ساعات أو رفع مهارات الموظفين. والمؤشر (KPI) هو الرقم الذي يقيس مدى تقدمنا ما نريد تحقيقه، بصياغة واضحة مثل: زيادة رضا العملاء، أو خفض زمن التسليم، والمصطلحات الأساسية هنا تحتاج إلى تعريف دقيق قبل أن نمضي. الهدف هو

ولا تشغيلية فقط، ولا تسويقية فقط، بل تجمعها كلها في إطار واحد متماسك. والمتأخرة، وبين الأداء الداخلي والخارجي. فالبطاقة الجيدة لا تكون مالية فقط، الشارحين، هو التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، وبين المؤشرات القائدة الثلاثة الأخرى تقيس محركات المستقبل. والتوازن الثالث، الذي يضيفه كثير من بين الماضي والمستقبل: فالمنظور المالي يقيس غالبا نتائج الماضي، بينما المنظورات بالمال وحده، ولا بالعملاء وحدهم، بل بهم جميعا معا. والمعنى الثاني هو التوازن في اسم البطاقة له معنيان. المعنى الأول هو التوازن بين المنظورات الأربعة: لا نهتم والتوازن

تمويل. لذلك سنعود في هذا الفصل إلى العلاقة بين البطاقة والموازنة أكثر من مرة. الإنفاق بلا اتجاه، وعندما تنفصل البطاقة عن الموازنة، تصبح الأهداف أحلاما بلا القيود المالية التي تحددها الموازنة. وعندما تنفصل الموازنة عن الاستراتيجية، يصبح يجب أن تمول المبادرات التي حددتها البطاقة، والبطاقة الجيدة يجب أن تراعي وتنجح، إلى أهداف ومؤشرات قابلة للقياس. والعلاقة بينهما وثيقة: فالموازنة الجيدة تترجم الاستراتيجية، أي الخطة طويلة المدى التي تحدد كيف ستنافس الشركة

لفترة قادمة، تحدد الإيرادات والمصروفات المتوقعة. أما البطاقة فهي أوسع: فهي أرقام، ولا هي بديل عن الموازنة. فالموازنة، في تعريفها البسيط، هي خطة مالية ومن المهم أن نفهم أن بطاقة الأداء المتوازن ليست مجرد جدول

ولمن. والبطاقة تترجم الرؤية والرسالة إلى أهداف عملية في المنظورات الأربعة. الأولى في خدمة العملاء في سوقها. والرسالة هي سبب وجود الشركة وما تقدمه والرؤية هي الصورة المستقبلية التي تريد الشركة الوصول إليها، مثل أن تكون الشركة الاستراتيجية مرئية وقابلة للقياس والمتابعة، وتربط بين الرؤية البعيدة والعمل اليومي. حول الأرقام المالية الشهرية فقط. وجاءت البطاقة لتسد هذه الفجوة: فهي تجعل غالبا ما كانت وثيقة جميلة توضع في الأدراج، بينما الإدارة اليومية تدور تتأخر في اكتشاف المشكلات، وتفشل في تنفيذ استراتيجياتها. فالاستراتيجية لاحظ الباحثون أن الشركات التي تعتمد على المؤشرات المالية وحدها وقد نشأت البطاقة من ملاحظة عملية: ففي الثمانينيات والتسعينيات،

ترى كيف تتغير المؤشرات بحسب طبيعة النشاط، بينما يبقى الهيكل الأربعي ثابتا. أولا، ثم بعمق تقني تدريجي، مع أمثلة من شركات صناعية وخدمية وتجارية، حتى ولكي نفهم البطاقة فهما عمليا، سنشرح الآن كل منظور على حدة، بلغة بسيطة

المنظور الأول: المنظور المالي

الشرح البسيط

من خلال أرقام مثل الإيرادات والأرباح والعائد على الاستثمار والتدفق النقدي. ديونهم مع الفوائد. والمنظور المالي يقيس ما إذا كانت الشركة تحقق ذلك فعلا، في الشركة وينتظرون عائدا عليها. والمقرضون أقرضوا الشركة وينتظرون سداد نبدو أمام أصحاب المال والمستثمرين والمقرضين؟ فأصحاب المال وضعوا أموالهم

المنظور المالي يجيب عن سؤال واحد: كيف

وسائل لتحقيق النتيجة المالية، والمنظور المالي هو النتيجة التي تقاس في النهاية. المالي هو الغاية النهائية لكثير من الشركات الربحية: فالمنظورات الثلاثة الأخرى لكنها تخسر مالا كل شهر لن تستمر طويلا، لأن المال سينفد. لذلك يبقى المنظور ينمو الرصيد مع الزمن؟ وهذا سؤال لا غنى عنه. فشركة تحقق رضا عملاء مرتفعا ببيت، فالمنظور المالي هو حساب البنك: هل يدخل مال أكثر مما يخرج؟ وهل ولو شبهنا الشركة

العمق التقني

النقدي الحر، وهو النقد المتبقي بعد الإنفاق على التشغيل والاستثمار الضروري. الملكية (ROE)، وهو نسبة صافي الربح إلى حقوق الملكية، أو تحسين التدفق الاستثمار (ROI)، وهو نسبة الربح إلى المبلغ المستثمر، أو رفع العائد على حقوق أو رفع صافي الربح بمبلغ محدد. وهدف الكفاءة قد يكون رفع العائد على وهدف الربحية قد يكون رفع هامش الربح، أي نسبة الربح إلى الإيرادات، بنسبة معينة، أو دخول سوق جديدة، أو زيادة المبيعات من المنتجات الجديدة. والربحية، والكفاءة في استخدام الأصول. فهدف النمو قد يكون زيادة الإيرادات في الشركات الربحية، تصاغ الأهداف المالية عادة حول ثلاثة محاور: النمو،

مستدامة، وتدفق نقدي قوي، وإدارة سليمة للديون والمخزون والذمم المدينة. في المقدمة. لذلك تضع البطاقة الجيدة أهدافا مالية متوازنة: نمو صحي، وربحية وحدها قد تكون مضللة إذا تحققت بتقليص الاستثمار في المستقبل، كما شرحنا فشركة تزيد مبيعاتها بنسبة 30% لكنها تبيع بخسارة أكبر لن تنجح. وكذلك الربحية التمييز بين مؤشرات النمو ومؤشرات الربحية، لأن النمو وحده قد يكون مضللا. ومن المهم

مهم، لأن البطاقة ليست قالبا جامدا، بل إطار مرن يتكيف مع رسالة المنظمة. الإنفاق، أو نسبة تحقيق الموازنة، أو تكلفة الخدمة لكل مستفيد. وهذا التكييف الخدمة. لذلك قد يكون المؤشر المالي فيها هو نسبة الإنفاق الإداري إلى إجمالي المتاحة، والالتزام بالموازنة المعتمدة، وتنويع مصادر التمويل، وخفض تكلفة تقديم المنظور المالي. فالهدف ليس تعظيم الربح، بل تحقيق أكبر أثر ممكن بالموارد أما في المنظمات غير الربحية والجهات الحكومية، فيتغير معنى

الأهداف المالية وأهداف المنظورات الأخرى واضحة في خريطة الاستراتيجية. أهداف، وأن يكون كل مؤشر مفهوما للمديرين غير الماليين، وأن تكون العلاقة بين أيهما يقدمون. لذلك يوصى بأن يتراوح عدد الأهداف المالية بين هدفين وأربعة لزيادة الجودة بنسبة كبيرة في آن واحد دون توضيح الأولوية، فسيحتار المديرون متضاربة. فعلى سبيل المثال، إذا وضعت هدفا لخفض التكاليف بنسبة كبيرة وهدفا توضع فيه مؤشرات كثيرة جدا، أو مؤشرات لا يفهمها غير المحاسبين، أو مؤشرات ومن الأخطاء الشائعة في المنظور المالي أن

كلها ستكون مبنية على أساس هش، مهما كانت المنظورات الأخرى جيدة. التقارير المالية (IFRS). فإذا كانت الأرقام المحاسبية غير موثوقة، فإن البطاقة دقة النظام المحاسبي وعلى الالتزام بالمعايير المحاسبية، مثل المعايير الدولية لإعداد النقدية تمدنا بالنقد الداخل والخارج. لذلك فإن دقة المؤشرات المالية تعتمد على وقائمة المركز المالي تمدنا بالأصول والالتزامات وحقوق الملكية، وقائمة التدفقات المالية ارتباطا وثيقا بالقوائم المالية: فقائمة الدخل تمدنا بالإيرادات والأرباح، ومن الناحية المحاسبية، ترتبط المؤشرات

المنظور الثاني: منظور العملاء

الشرح البسيط

أكثر، ويبقون أطول، ويكلفون أقل في خدمتهم، ويجلبون عملاء جددا بالتوصية. مباشرة قبل المنظور المالي في سلسلة السبب والنتيجة: فالعملاء الراضون يشترون لا يوجد ربح، مهما كانت العمليات الداخلية ممتازة. لذلك يأتي منظور العملاء فالعملاء هم مصدر الإيرادات. بلا عملاء راضين، لا توجد مبيعات، وبلا مبيعات، عملائنا؟ وما القيمة التي نقدمها لهم حتى يختارونا ويبقوا معنا ويوصوا بنا غيرهم؟ منظور العملاء يجيب عن سؤال: كيف نبدو أمام

والأجود والأسرع في آن واحد، لأن ذلك غالبا ما يكون مستحيلا ومكلفا. الناجحة تختار عرض قيمة واضحا وتلتزم به، ولا تحاول أن تكون الأرخص أو الخدمة الأفضل، أو التشكيلة الأوسع، أو العلاقة الشخصية الأقرب. والشركة منافسك؟ وقد تكون القيمة هي السعر الأقل، أو الجودة الأعلى، أو السرعة الأكبر، للعميل تسمى عرض القيمة، وهو ببساطة: لماذا يشتري العميل منك أنت وليس من والقيمة التي تقدمها الشركة

العمق التقني

الفرق بين نسبة العملاء المروجين الذين يوصون بالشركة بشدة ونسبة المنتقدين. تعطي درجة من 100 أو من 5 أو من 10، أو بمؤشر صافي الترويج (NPS)، وهو الجدد خلال فترة، أو نسبة نمو قاعدة العملاء. ورضا العملاء يقاس غالبا باستبيانات جديد، كما تشير دراسات التسويق المتكررة. ومعدل الاكتساب هو عدد العملاء بالغ الأهمية، لأن تكلفة الاحتفاظ بعميل قائم أقل بكثير من تكلفة اكتساب عميل الذين بقوا مع الشركة خلال فترة معينة إلى عدد العملاء في بدايتها، وهو مؤشر مبيعات السوق كلها وضرب الناتج في 100. ومعدل الاحتفاظ هو نسبة العملاء مبيعات الشركة إلى إجمالي مبيعات السوق، وتحسب بقسمة مبيعات الشركة على

واكتساب عملاء جدد، ورضا العملاء وربحية العميل. فالحصة السوقية هي نسبة العملاء عادة بأربعة أنواع من المؤشرات: الحصة السوقية، والاحتفاظ بالعملاء، تقاس أهداف

يقيس الرضا، ومعدل إعادة الشراء ومعدل الاحتفاظ يقيسان الولاء الفعلي. مدينة أخرى. لذلك تقيس البطاقة الجيدة كلا من الرضا والسلوك معا: فالاستبيان العميل راضيا لكنه لا يعود، لأنه وجد سعرا أقل عند منافس، أو لأنه انتقل إلى والسعر؟ أما الولاء فهو سلوك: هل يعيد الشراء فعلا؟ وهل يوصي غيره؟ وقد يكون فالرضا هو شعور العميل بعد تجربة الشراء: هل كان راضيا عن المنتج والخدمة ومن المهم أن نفهم الفرق بين رضا العملاء وولاء العملاء.

لشريحة معينة، أو أن تحسن كفاءة خدمتها، أو أن تركز على الشريحة الأكثر ربحا. ما بعد البيع. وقد تكتشف الشركة من هذا التحليل أن عليها أن تعيد تسعير خدمتها كل التكاليف المرتبطة بخدمتهم، بما فيها تكاليف التوصيل والإرجاع وخدمة في هذا المنظور: فهو يقيس الربح الذي يحققه كل شريحة من العملاء بعد خصم رغم أن مبيعاتهم تبدو جيدة. لذلك يعد مؤشر ربحية العميل من المؤشرات المتقدمة بكميات صغيرة ويتطلبون خدمة مكثفة وإرجاعات كثيرة، فيحققون خسارة بكميات كبيرة وبتكلفة خدمة منخفضة، فيحققون ربحا عاليا. وبعضهم يشترون العملاء المختلفين. فليس كل العملاء متساوين في الربحية. فبعض العملاء يشترون وكذلك يجب التمييز بين

المشكلة بعد أن غادر العملاء. فالقياس الدوري، شهريا أو ربع سنويا، أفضل بكثير. من الأخطاء أن يقاس الرضا مرة واحدة في السنة فقط، فيكتشف المديرون ما يفيد القرار: حسب الفرع، أو المنتج، أو شريحة العملاء، أو قناة البيع. وكذلك هو 55% فقط، والمتوسط يخفي الكارثة. لذلك يجب تقسيم المؤشرات حسب

فعلى سبيل المثال، قد يكون متوسط الرضا 85%، لكن رضا عملاء فرع واحد أو الشريحة، فيخفي المتوسط الجيد مشكلات خطيرة في فرع معين أو منتج معين. العملاء أن تقاس الرضا باستبيان واحد عام، دون تقسيم حسب المنتج أو الفرع ومن الأخطاء الشائعة في منظور

المنظور الثالث: منظور العمليات الداخلية

الشرح البسيط

مليئة بالأخطاء، فلن يرضى العملاء، ولن تتحقق الأرباح، مهما كانت النوايا طيبة. وإدارة الطلبات، ومعالجة الشكاوى. فإذا كانت هذه العمليات بطيئة أو مكلفة أو تصميم المنتج، وشراء المواد، والإنتاج، والتخزين، والتوصيل، وخدمة ما بعد البيع، ونحقق أهدافنا المالية؟ فالعمليات الداخلية هي كل ما تفعله الشركة من الداخل: الداخلية يجيب عن سؤال: في أي العمليات يجب أن نتفوق حتى نرضي عملاءنا منظور العمليات

يرضى الزبائن، ولن يتحقق الربح، حتى لو كان الديكور جميلا والأسعار مناسبة. وبجودة ثابتة؟ وهل تقل الأخطاء في الطلبات؟ فإذا كان المطبخ فوضويا، فلن هو ما يحدث في المطبخ: هل تصل المكونات طازجة؟ وهل يطبخ الطعام بسرعة ومنظور العملاء هو رضا الزبائن عن الطعام والخدمة، ومنظور العمليات الداخلية ولو شبهنا الشركة بمطعم، فالمنظور المالي هو الربح في نهاية الشهر،

العمق التقني

الوحدة، ونسبة التسليم في الموعد، ونسبة الطلبات المكتملة الصحيحة من أول مرة. زمن الدورة، وهو الزمن الكلي من بدء العملية إلى نهايتها، ونسبة العيوب، وتكلفة السوق. وعمليات التشغيل تشمل الإنتاج والتوريد والتوصيل، وتقاس بمؤشرات مثل

التي أطلقت خلال السنوات الثلاث الأخيرة، وزمن تطوير المنتج من الفكرة إلى وتقاس بمؤشرات مثل عدد المنتجات الجديدة، ونسبة الإيرادات من المنتجات والالتزام. فعمليات الابتكار تشمل البحث والتطوير وتصميم المنتجات الجديدة، التشغيل، وعمليات خدمة العملاء بعد البيع، والعمليات المتعلقة بالبيئة والمجتمع

تقسم العمليات الداخلية عادة إلى أربع مجموعات: عمليات الابتكار، وعمليات

وكفاءة التشغيل، وشركة تنافس بالخدمة ستركز على سرعة حل الشكاوى. ستركز على زمن تطوير المنتجات، وشركة تنافس بالسعر ستركز على تكلفة الوحدة وقد يختلف وزن كل مجموعة بحسب استراتيجية الشركة: فشركة تنافس بالابتكار بمؤشرات مثل عدد الحوادث، وعدد المخالفات، ونسبة النفايات المعاد تدويرها. وأما العمليات المتعلقة بالالتزام فتشمل الالتزام بالقوانين والسلامة والبيئة، وتقاس الشكوى، ونسبة الشكاوى المحلولة من أول اتصال، وتكلفة الخدمة لكل عميل. والصيانة ومعالجة الشكاوى والإرجاع، وتقاس بمؤشرات مثل متوسط زمن حل

أما عمليات خدمة ما بعد البيع فتشمل الضمان

الحرجة هي التوصيل، وليست التغليف أو التصميم، ويجب أن تركز البطاقة عليها. فعلى سبيل المثال، إذا كان العملاء يشكون أساسا من تأخر التوصيل، فإن الحلقة التي تؤثر أكثر في رضا العملاء والتكلفة، وتضع لها أهدافا ومؤشرات دقيقة. هدر يجب تقليله. والبطاقة الجيدة تحدد الحلقات الحرجة في السلسلة، أي الحلقات فكل حلقة في السلسلة إما أن تضيف قيمة يراها العميل ويدفع مقابلها، أو أنها سلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج من المواد الخام حتى وصوله إلى العميل. ومن المفاهيم المهمة هنا مفهوم سلسلة القيمة، وهي

يقيس الكفاءة، ومؤشر نسبة المنتجات التي تحقق مبيعات جيدة يقيس الفعالية. كفاءتها بلا فائدة. لذلك تقيس البطاقة الجيدة كلا منهما: فمؤشر تكلفة الوحدة

الهدف فعلا. فقد تكون الشركة كفؤة جدا في إنتاج منتج لا يريده أحد، فتكون وأرخص، وبأخطاء أقل. أما الفعالية فتعني إنجاز العمل الصحيح الذي يحقق التمييز بين الكفاءة والفعالية. فالكفاءة تعني إنجاز العمل بأقل موارد ممكنة: أسرع، ومن المهم أيضا

الذي يعكس مباشرة ما يراه العميل ويشعر به، وما يؤثر في التكلفة والربح معا. أن تقيس زمن الدورة وزمن التسليم. فالمؤشر الجيد في هذا المنظور هو المؤشر وشكاوى الجودة. وشركة تنافس بالسرعة لا يكفيها أن تقيس التكلفة، بل يجب لا يكفيها أن تقيس عدد الوحدات المنتجة، بل يجب أن تقيس نسبة العيوب أن تقاس العمليات بمؤشرات عامة لا ترتبط بعرض القيمة. فشركة تنافس بالجودة ومن الأخطاء الشائعة في هذا المنظور

المنظور الرابع: منظور التعلم والنمو

الشرح البسيط

تدريجيا، حتى لو كانت أرقامها الحالية جيدة، لأن العالم حولها يتغير وهي لا تتغير. تتطور، وثقافتها تشجع على المبادرة والتحسين. وبدون هذا المنظور، تذبل الشركة لأنها تتعلم وتنمو. فموظفوها يكتسبون مهارات جديدة، وأنظمتها المعلوماتية في المستقبل؟ فالشركات لا تنجح مرة واحدة ثم تتوقف، بل تنجح باستمرار منظور التعلم والنمو يجيب عن سؤال: كيف نحافظ على قدرتنا على التغير والتحسن

في الناس والأنظمة والثقافة هو وقود المستقبل، حتى لو لم يظهر أثره في الربح فورا. وتعلم الطرق الجديدة سيؤدي إلى التعطل حتما. وكذلك الشركة: فالاستثمار مهارات السائق: فحتى لو كانت السيارة تسير بسرعة جيدة اليوم، فإن إهمال الصيانة ولو عدنا إلى مثال السيارة، فمنظور التعلم والنمو هو صيانة السيارة وتطوير

العمق التقني

الأفكار المقترحة والمنفذة، ونسبة الأهداف الفردية المرتبطة بأهداف الشركة. ويقاس بمؤشرات مثل نسبة الموظفين المشاركين في فرق التحسين، وعدد والعمل الجماعي والحوافز التي تجعل الموظفين يعملون معا نحو هدف مشترك، في الوقت المناسب. والنوع الثالث هو رأس المال التنظيمي، أي الثقافة والقيادة العملاء، ونسبة الموظفين الذين يستطيعون الوصول إلى البيانات التي يحتاجونها ويقاس بمؤشرات مثل نسبة العمليات المؤتمتة، وسرعة الوصول إلى معلومات أي الأنظمة والبيانات والتقنيات التي تساعد الموظفين على العمل بكفاءة، خلال سنة، ورضا الموظفين وولائهم. والنوع الثاني هو رأس المال المعلوماتي، أو مهارات محددة، ومعدل دوران الموظفين، أي نسبة من يغادرون الشركة مثل عدد ساعات التدريب لكل موظف، ونسبة الموظفين الحاصلين على شهادات رأس المال البشري، أي مهارات الموظفين ومعارفهم وخبراتهم. ويقاس بمؤشرات في الميزانية كآلات ومبان، لكنها تحدد قدرة الشركة على النجاح. النوع الأول هو والنمو عادة إلى ثلاثة أنواع من الأصول غير الملموسة، أي الأصول التي لا تراها ينقسم منظور التعلم

عملية أصبحت مؤتمتة؟ وهل أصبحت فرق العمل قادرة على التعاون عبر الأقسام؟ المرتبطة بالاستراتيجية: فكم موظفا أصبح مؤهلا لإدارة المتجر الإلكتروني؟ وكم والبطاقة الجيدة لا تكتفي بقياس التدريب العام، بل تقيس سد الفجوات المحددة الحالية لا تكفي، فهناك فجوة يجب سدها بالتدريب أو التوظيف أو الشراكات. الإلكترونية، فإنها تحتاج إلى مهارات وأنظمة وثقافة معينة. فإذا كانت المهارات في القدرات. فعندما تضع الشركة استراتيجية جديدة، مثل دخول التجارة ومن المفاهيم المهمة هنا مفهوم الفجوة الاستراتيجية

المدخلات والمخرجات والنتائج عند الحديث عن اختيار المؤشرات الجيدة. مؤشرات أفضل من عدد الساعات وحده. وسنعود إلى هذا التمييز بين مؤشرات التدريب، ومعدل الأخطاء قبل التدريب وبعده، وإنتاجية الفريق بعد التدريب، كلها بمؤشرات المخرجات: فنسبة الموظفين الذين اجتازوا اختبار المهارة بعد دون أن تتغير مهاراتهم أو أداؤهم. لذلك يجب أن تقترن مؤشرات المدخلات ما أنفقناه، لا ما حصلنا عليه. فقد يحضر الموظفون ساعات طويلة من التدريب فقط، دون قياس أثر التدريب. فساعات التدريب مؤشر مدخلات، أي أنه يقيس ومن الأخطاء الشائعة في هذا المنظور أن يقاس بعدد ساعات التدريب

المستقبل في البطاقة، والمنظور الذي يميز البطاقة الجيدة عن تقرير مالي تقليدي. في المستقبل، فيكون القرار أكثر توازنا. لذلك يعد منظور التعلم والنمو هو حارس يصبح واضحا أن خفض التدريب سيضعف العمليات ثم رضا العملاء ثم الأرباح يظهر فورا. وهذا بالضبط ما تحذر منه البطاقة: فعندما ترى المنظورات الأربعة معا، يكون أول ما يخفضه كثير من المديرين هو ميزانية التدريب والتطوير، لأن أثرها لا الأخطاء أن يهمل هذا المنظور في أوقات الضغط المالي. فعندما تنخفض الأرباح، وكذلك من

خريطة الاستراتيجية: كيف تترابط المنظورات الأربعة؟

إلى تحسين شيء في الأعلى، خطوة خطوة، حتى الوصول إلى النتيجة المالية. وخريطة الاستراتيجية هي رسم بسيط يوضح كيف يؤدي تحسين شيء في الأسفل ليست مستقلة، بل تترابط في سلسلة من السبب والنتيجة تسمى خريطة الاستراتيجية. والفكرة التي تميزها عن مجرد قائمة مؤشرات، هي أن المنظورات الأربعة إن أهم فكرة في بطاقة الأداء المتوازن،

أفضل تؤدي إلى عملاء أسعد، وعملاء أسعد يؤدون إلى نتائج مالية أفضل. المالي. هذه هي السلسلة الكاملة: تعلم أفضل يؤدي إلى عمليات أفضل، وعمليات العملاء أكثر، يشترون أكثر ويبقون أطول، فتزيد الإيرادات والأرباح في المنظور أكثر: فيحصلون على منتجات أفضل وتسليم أسرع وخدمة أحسن. وعندما يرضى فتصبح أسرع وأجود وأقل تكلفة. وعندما تتحسن العمليات الداخلية، يرضى العملاء أكثر قدرة. وعندما يصبح الموظفون أكثر قدرة، تتحسن العمليات الداخلية: والنمو: فعندما ندرب الموظفين ونحسن الأنظمة ونقوي الثقافة، يصبح الموظفون والمنطق يبدأ من الأسفل إلى الأعلى. ففي الأسفل يوجد منظور التعلم

فكل حلقة تؤدي إلى التي بعدها، وإذا انقطعت حلقة، انقطعت السلسلة كلها. وزيادة عدد العملاء، ستزيد الإيرادات والأرباح، وهذا تحسن في المنظور المالي. أكثر وسيعيدون الطلب، وهذا تحسن في منظور العملاء. ونتيجة إعادة الطلب تحسن في العمليات الداخلية. ونتيجة التوصيل الأسرع والأدق، سيرضى العملاء والنمو. ونتيجة التدريب، ستنخفض أخطاء التوصيل ويقصر زمن التوصيل، وهذا مع العملاء وعلى استخدام تطبيق التوصيل بكفاءة، فإن هذا تدريب في منظور التعلم بسيطا من شركة توصيل طعام. فإذا دربت الشركة سائقيها على التعامل المهذب ولكي نفهم هذه السلسلة فهما عمليا، لنأخذ مثالا

الفرضية خاطئة، أو المؤشر خاطئا، أو هناك عامل آخر مؤثر، ويجب تعديل الخريطة. وهل ارتبط تحسن العمليات فعلا برضا العملاء؟ فإذا لم يظهر الارتباط، فربما تكون اختبار هذه الفرضيات بالأرقام: فهل ارتبط تحسن التدريب فعلا بتحسن العمليات؟ ترضي عميلا غير مربح. لذلك فإن مراجعة البطاقة، التي سنشرحها لاحقا، تتضمن الموظفين على مهارة لا يحتاجها العمل، أو تحسن عملية لا يهتم بها العميل، أو يؤدي إلى رضا العملاء، وليس كل رضا للعملاء يؤدي إلى ربح. فقد تدرب

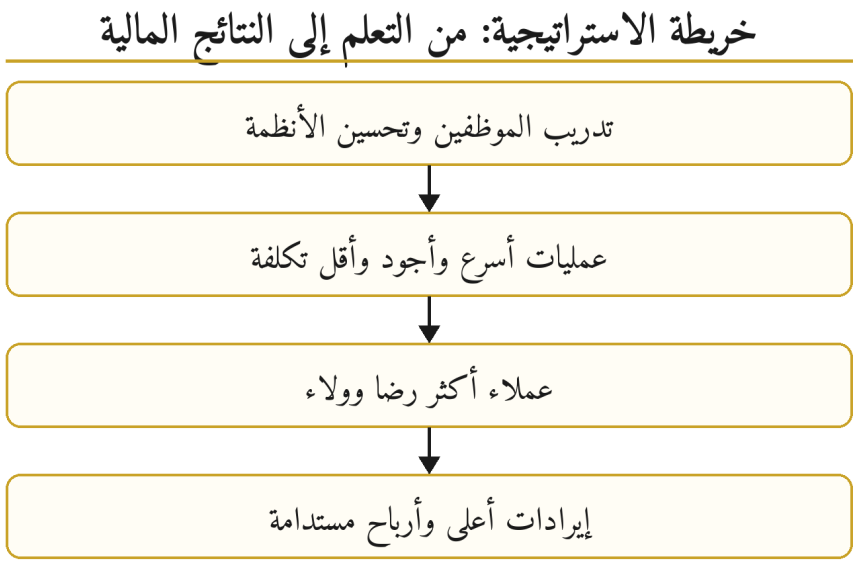
فليس كل تدريب يؤدي إلى تحسن في العمليات، وليس كل تحسن في العمليات هي فرضيات، أي افتراضات تحتاج إلى اختبار، وليست حقائق مؤكدة تلقائيا. ومن المهم أن نفهم أن هذه الروابط

الأسفل يخدم هدفا في الأعلى، وأن لا يوجد هدف معزول لا يخدم الاستراتيجية. التي نحتاجها حتى نتفوق في تلك العمليات؟ وهذا الترتيب يضمن أن كل هدف في يجب أن نتفوق حتى نقدم ذلك للعملاء؟ ثم: ما المهارات والأنظمة والثقافة ثم نسأل: ما الذي يجب أن يراه العملاء منا حتى نحقق ذلك؟ ثم: في أي العمليات الأعلى عند القراءة. فعند التصميم، نبدأ بالهدف المالي: ماذا نريد أن نحقق ماليا؟ خريطة الاستراتيجية عادة من الأعلى إلى الأسفل عند التصميم، ومن الأسفل إلى وتكتب

كقصة: فإذا فعلنا كذا، فسيحدث كذا، ثم كذا، حتى نحقق النتيجة المالية. وترسم أسهم بين الصناديق لتوضيح علاقات السبب والنتيجة. وتقرأ الخريطة قل كثيرا، أصبحت عامة ولا توجه العمل اليومي. ويرسم كل هدف في صندوق، العدد كثيرا، أصبحت الخريطة معقدة ولا يستطيع أحد تذكرها أو متابعتها. وإذا ما بين 12 و20 هدفا في الشركة ككل، موزعة على المنظورات الأربعة. فإذا زاد وتتكون الخريطة الجيدة من عدد محدود من الأهداف، عادة

يجب أن تكون قصة كاملة، كل حلقة فيها تؤدي إلى التي بعدها، دون فجوات. ناقصة: فهي تقول ماذا نريد، دون أن تقول كيف سنصل إليه. والخريطة الجيدة لم تضع أي هدف في العمليات أو التعلم يوضح كيف سترفع الرضا، فإن الخريطة إذا وضعت الشركة هدفا ماليا لزيادة الإيرادات وهدفا للعملاء لرفع الرضا، لكنها أو أن توضع أهداف لا ترتبط ببعضها، أو أن تنسى حلقة كاملة. فعلى سبيل المثال، الشائعة في رسم الخريطة أن ترسم الأسهم في كل الاتجاهات دون منطق،

ومن الأخطاء



شكل 1: خريطة الاستراتيجية: من التعلم إلى النتائج المالية

اختيار مؤشرات أداء جيدة: ما الذي يجعل المقياس مفيدا أو مضللا؟

لمعايير جودة المؤشر، وهي المعايير التي يجب أن يمر بها كل مؤشر قبل اعتماده. يوجه الناس نحو سلوك خاطئ وهم يظنون أنهم ينجحون. لذلك نخصص هذا القسم التقدم نحو كل هدف؟ فاختيار المؤشر الخطأ أسوأ من عدم القياس أحيانا، لأنه بعد أن نحدد الأهداف، يأتي السؤال الأصعب: كيف نقيس

من الهدف؟ فإذا كانت الإجابة لا أو ليس بالضرورة، فابحث عن مؤشر آخر. هنا هي: اسأل نفسك: إذا تحسن هذا المؤشر، فهل يعني ذلك حتما أننا اقتربنا في الاستبيان ومعدل إعادة الشراء فهما مؤشران مرتبطان مباشرة بالهدف. والقاعدة المكالمات قد تعني زيادة الشكاوى، لا زيادة الرضا. أما نسبة العملاء الراضين فإن عدد المكالمات التي يتلقاها مركز الاتصال ليس مؤشرا جيدا، لأن زيادة

لكنه يخرق كثيرا. فعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف هو رفع رضا العملاء، أولا، يجب أن يكون المؤشر مرتبطا بالهدف مباشرة. وهذا يبدو بديهيا،

شراء ممكن ومفيد، أما قياسه بمقابلات مطولة مع كل عميل فمكلف وغير عملي. بفائدة المؤشر. فعلى سبيل المثال، قياس رضا العملاء باستبيان قصير بعد كل عملية وطريقة الحساب مكتوبة، وتكرار القياس محددا، وتكلفة الجمع معقولة مقارنة تفسيره من شخص إلى آخر. لذلك يجب أن يكون مصدر البيانات واضحا، والمؤشر الذي يعتمد على تقديرات شخصية غير موثقة لن يكون موثوقا، وسيختلف إلى جمع بيانات معقدة ومكلفة كل أسبوع لن يستمر، وسينتهي به الأمر مهملا. ثانيا، يجب أن يكون المؤشر قابلا للقياس بدقة وبتكلفة معقولة. فالمؤشر الذي يحتاج

التأثير فيه، فلا يصلح مؤشرا لأدائه الشخصي، وإن كان مهما لمتابعة الشركة ككل. فيه مدير خدمة العملاء، أما مؤشر سعر الصرف أو التضخم فلا يستطيع مدير فرع زمن التسليم يمكن أن يؤثر فيه مدير العمليات، ومؤشر رضا العملاء يمكن أن يؤثر الأداء. والقاعدة هي: لا تحاسب شخصا على رقم لا يستطيع التأثير فيه. فمؤشر أو على ظروف السوق الخارجة عن سيطرته، لأن ذلك يخلق إحباطا ولا يحسن فائدة من تحميل مدير فرع مسؤولية مؤشر يعتمد أساسا على قرارات الإدارة العليا المؤشر قابلا للتأثير، أي أن يكون لدى المسؤول عنه قدرة فعلية على تحسينه. فلا ثالثا، يجب أن يكون

أفضل. وفي زمن التسليم، الأقل أفضل. ويجب أن يعرف الجميع ذلك دون لبس. اتجاه التحسن واضحا: فهل الأعلى أفضل أم الأقل أفضل؟ ففي نسبة الرضا، الأعلى المخل، بل يعني أن تكون طريقة الحساب مكتوبة بجملة واحدة، وأن يكون غامضا، ولن يثق فيه الناس، ولن يعرفوا كيف يحسنونه. والوضوح لا يعني التبسيط الشكوى واضح، أما مؤشر مركب يجمع خمسة أوزان ومعادلات معقدة فسيكون

العادي كما يفهمه المدير: فنسبة التسليم في الموعد واضحة، ومتوسط أيام حل ومفهوما للجميع، لا يحتاج إلى شرح طويل كل مرة. فالمؤشر الجيد يفهمه الموظف رابعا، يجب أن يكون المؤشر واضحا

الزيارات إلى مبيعات. وسنعود إلى التلاعب بالتفصيل في قسم الأخطاء الشائعة. يقترن بنسبة حل المشكلة من أول اتصال، وعدد الزيارات يقترن بنسبة تحويل مبيعات حقيقية. لذلك يجب أن يقترن كل مؤشر بمؤشر موازن: فزمن المكالمة وإذا قيس أداء البائعين بعدد الزيارات فقط، فإنهم سيزيدون الزيارات الشكلية دون إنهاء المكالمات دون حل مشكلات العملاء فعلا، فيتحسن الرقم ويتدهور الرضا. إذا قيس أداء مركز الاتصال بمتوسط زمن المكالمة، فإن الموظفين سيسرعون في الحقيقي. وهذا ما يسمى التلاعب بالمؤشر أو تحايل القياس. فعلى سبيل المثال، يميلون إلى تحسين الرقم الذي يقاسون به، حتى لو كان ذلك على حساب الهدف المؤشر متوازنا ضد التلاعب، أو على الأقل صعب التلاعب. فالناس، بطبيعتهم، خامسا، يجب أن يكون

يتحرك الأداء فعلا، لا أن يبقى ثابتا لأنه واسع جدا أو لأنه متوسط يخفي التغيرات. ربع سنويا أو نصف سنويا. والحساسية تعني أيضا أن المؤشر يجب أن يتحرك عندما يوميا أو أسبوعيا، والمؤشرات المالية شهريا أو ربع سنويا، والمؤشرات الاستراتيجية لذلك يجب أن يكون تكرار القياس مناسبا لسرعة القرار: فالمؤشرات التشغيلية تقاس شهري. والمؤشر الذي يتأخر ثلاثة أشهر لا ينبهك إلا بعد أن تصبح المشكلة كبيرة. الوقت المناسب. فالمؤشر الذي يتغير مرة واحدة في السنة لا يساعد على اتخاذ قرار سادسا، يجب أن يكون المؤشر حساسا للتغير وفي

حقا؟ وهل يضيف معلومة لا يقدمها مؤشر آخر؟ فإذا كانت الإجابة لا، فاحذفه. فن الحذف بقدر ما هو فن الإضافة: فلكل مؤشر تقترحه، اسأل: هل هو ضروري

فقط، فلن تغطي البطاقة الصورة كاملة. لذلك فإن فن اختيار المؤشرات هو وستتحول البطاقة إلى تقرير ضخم لا يقرأه أحد. وإذا قل العدد إلى 3 أو 4 مؤشرات زاد العدد إلى 50 أو 100 مؤشر، فلن يركز أحد على شيء، وستضيع الأولويات، مؤشرات رئيسية، فيكون المجموع الكلي بين 12 و20 مؤشرا للشركة ككل. فإذا محدودا. فالقاعدة الذهبية في البطاقة هي أن يكون لكل منظور من 3 إلى 5 سابعا، يجب أن يكون عدد المؤشرات

جودة المؤشر، مع مثال جيد ومثال سيئ لكل معيار، حتى ترى الفرق بوضوح. والجدول التالي يلخص معايير

المعيار	ما يعنيه	مثال جيد	مثال سيئ
الارتباط بالهدف	الهدف مباشرة يقيس	لهدف الرضا العملاء الراضين نسبة	لهدف الرضا عدد المكالمات
قابلية القياس	بتكلفة معقولة بيانات دقيقة ومتاحة	من نظام الطلبات التسليم في الموعد نسبة	الخدمة بلا بيانات تقدير شخصي لجودة
قابلية التأثير	يستطيع تحسينه فعلا المسؤول	لمدير خدمة العملاء زمن حل الشكوى	لمدير فرع محلي سعر الصرف
الوضوح	التحسن واضح للجميع واتجاه مفهوم	التسليم: الأقل أفضل متوسط أيام	بمعادلة غامضة مؤشر مركب
مقاومة التلاعب	مقترن بمؤشر موازن التحايل عليه أو صعب	من أول اتصال مع نسبة الحل زمن المكالمة	زمن المكالمة وحده
التوقيت والحساسية	ويتحرك مع الأداء يقاس بتكرار مناسب	لمتابعة الموسم مبيعات أسبوعية	لمتابعة مشكلة شهرية رضا سنوي

المعيار	ما يعنيه	مثال جيد	مثال سيئ
الاقتصاد في العدد	محدود يركز الانتباه عدد	لكل منظور 4 مؤشرات	في منظور واحد 30 مؤشرا

موظفيها لا تنخفض، لم تحقق النتيجة، رغم أن مدخلاتها ومخرجاتها تبدو جيدة. نجحت. فشركة تنفق كثيرا على التدريب وتنفذ دورات كثيرة لكن أخطاء النهاية على النتائج، لأن المدخلات والمخرجات وحدهما لا تثبتان أن الاستراتيجية وارتفاع رضا العملاء. والبطاقة الجيدة تحتاج إلى مزيج منها، لكنها تركز في النتائج تقيس الأثر النهائي، مثل تحسن مهارات الموظفين وانخفاض الأخطاء مباشرة، مثل عدد الدورات التدريبية المنفذة وعدد الموظفين المدربين. ومؤشرات ميزانية التدريب وعدد ساعات التدريب. ومؤشرات المخرجات تقيس ما أنتجناه ومؤشرات النتائج. فمؤشرات المدخلات تقيس الموارد التي ندخلها، مثل بين ثلاثة أنواع من المؤشرات: مؤشرات المدخلات، ومؤشرات المخرجات، ومن المهم أيضا التمييز

كانت خاطئة. لذلك فإن التوازن بين النوعين هو جوهر التوازن في البطاقة. فقد تتحسن المؤشرات القائدة دون أن تتحقق النتائج المالية، فتكتشف أن فرضياتك المتأخرة وحدها، اكتشفت المشكلات متأخرا. وإذا ركزت على القائدة وحدها، تجمع النوعين: فالقائدة تنبهك مبكرا، والمتأخرة تؤكد النتيجة. فإذا ركزت على المتأخر يلخص الماضي، مثل الإيرادات والأرباح والحصة السوقية. والبطاقة الجيدة عدد العملاء الجدد المحتملين، ونسبة الموظفين المؤهلين، وزمن الدورة. والمؤشر القائدة والمتأخرة، كما ذكرنا في المقدمة. فالمؤشر القائد ينبئ بالمستقبل، مثل وكذلك يجب التمييز بين المؤشرات

تحديد الأهداف والمبادرات: من الكلام العام إلى الأرقام والخطوات

أن يكون محددا بزمن: أي له موعد نهائي، مثل بنهاية السنة أو بنهاية الربع الثالث. سهلا فيضيع الجهد. ويجب أن يكون ذا صلة: أي مرتبطا بالاستراتيجية فعلا. ويجب أن يكون قابلا للتحقيق: أي طموحا لكنه ممكن، لا مستحيلا فيحبط الناس، ولا إلى 90%. ويجب أن يكون قابلا للقياس: أي مرتبطا بمؤشر رقمي واضح. ويجب أن نقول نريد تحسين الرضا، بل نقول نريد رفع نسبة العملاء الراضين من 78% وتسمى أحيانا معايير SMART. فالمستهدف يجب أن يكون محددا: فلا يكفي والمستهدف الجيد له خمس صفات تجمعها كلمة ذكية في الأدبيات الإدارية، تأتي خطوة تحديد المستهدفات، أي الأرقام التي نريد الوصول إليها ومتى. بعد اختيار المؤشرات،

خلال سنة، أما مستهدف 99% خلال ثلاثة أشهر فغالبا ما يكون غير واقعي. وكان لدينا موارد لتحسين الخدمة، فقد يكون مستهدف 90% طموحا لكنه معقول وتنفيذه فعلا. فإذا كان رضا العملاء 78% الآن، وكان أفضل منافس عند 88%، أي ما يحققه الآخرون في السوق، والموارد المتاحة، أي ما نستطيع تمويله أي ما حققناه في السنوات الماضية، وأداء المنافسين وأفضل الممارسات، ممكن في كل مجال. فالمستهدف الجيد يبنى على ثلاثة مصادر: الأداء التاريخي، لجميع المؤشرات بنسبة تحسن واحدة، مثل 10% لكل شيء، دون دراسة لما هو أو أن توضع أرقام محافظة جدا لا تدفع أحدا للتحسن، أو أن توضع مستهدفات بلا أساس، مثل مطالبة فريق بمضاعفة المبيعات في ثلاثة أشهر دون موارد إضافية، ومن الأخطاء الشائعة في تحديد المستهدفات أن توضع أرقام متفائلة

والمؤشر الذي ستؤثر فيه. وبدون هذه التفاصيل، تبقى المبادرة فكرة عامة لا تنفذ. ولكل مبادرة يجب أن يحدد: المسؤول عنها، والميزانية، والجدول الزمني، وشراء نظام تتبع للشاحنات، وتدريب السائقين، والتعاقد مع مورد احتياطي.

من 82% إلى 95%، فإن المبادرات قد تكون: إعادة تنظيم خطوط التوصيل، وحده لا يحقق نفسه. فإذا كان المستهدف هو رفع نسبة التسليم في الموعد وهي المشاريع والخطوات التي سننفذها للوصول إلى المستهدف. فالمستهدف وبعد تحديد المستهدف، تأتي المبادرات،

تقليصه؟ فهذا الربط بين البطاقة والموازنة هو ما يجعل الاستراتيجية واقعا، لا وثيقة. يجب أن تسأل: هل يمول هذا البند مبادرة استراتيجية؟ أم أنه إنفاق روتيني يمكن مبادراتها، وإلا أصبحت البطاقة قائمة أمنيات. وفي المقابل، عندما تعد الموازنة، وجهد. لذلك عندما تعتمد الإدارة البطاقة، يجب أن تعتمد معها الموازنة التي تمول يحتاج إلى ميزانية، والنظام الجديد يحتاج إلى شراء، وإعادة التنظيم تحتاج إلى وقت أن تربط المبادرات بالموازنة، كما ذكرنا. فكل مبادرة تحتاج إلى تمويل: فالتدريب ومن المهم

وترضي العملاء وترفع الأرباح معا أولى من مبادرة تحسن هدفا واحدا فقط. وما المبادرة التي تكلفتها أقل وعائدها أسرع؟ فالمبادرة التي تحسن العمليات تؤثر في أكثر من هدف؟ وما المبادرة التي تسد أكبر فجوة بين الواقع والمستهدف؟ الحرجة، وتؤجل الباقي أو تنفذه على مراحل. ومعيار الأولوية هو: ما المبادرة التي آن واحد بجودة عالية. لذلك تختار الإدارة المبادرات الأكثر تأثيرا في الأهداف لأن الموارد محدودة دائما. فلا تستطيع الشركة تنفيذ عشرين مبادرة كبرى في وكذلك يجب أن تحدد الأولويات بين المبادرات،

تتالي البطاقة: من الشركة إلى الأقسام إلى الأفراد

الشركة، ولكل فريق أهدافه، ولكل موظف أهدافه، وكلها تصب في الاتجاه نفسه. العادي ما علاقته بها. ومع التتالي، يصبح لكل قسم بطاقته الخاصة، المرتبطة ببطاقة الشركة. فبدون التتالي، تبقى البطاقة وثيقة للإدارة العليا فقط، ولا يعرف الموظف

ثم الأفراد، بحيث يعرف كل شخص كيف يسهم عمله في تحقيق استراتيجية تنتقل البطاقة من مستوى الشركة ككل إلى مستويات أصغر: الأقسام، ثم الفرق، من أقوى أفكار البطاقة فكرة التتالي، وهي أن

العملاء. وهكذا تتكامل الجهود بدلا من أن يعمل كل قسم في اتجاه مختلف. تؤثر في دقة الشركة كلها، وسائق التوصيل يعرف أن التزامه بالمواعيد يؤثر في رضا إلى 97%. وكل موظف سيعرف هدفه: فعامل المستودع يعرف أن دقة تجهيزه وقسم التوصيل سيكون له هدف، مثل رفع نسبة التوصيل في الموعد من 85% المستودعات سيكون له هدف، مثل رفع دقة تجهيز الطلبات من 96% إلى 99%. له هدف مرتبط، مثل خفض زمن تجهيز الطلب من 3 أيام إلى يوم واحد. وقسم هو رفع نسبة التسليم في الموعد من 82% إلى 95%، فإن قسم العمليات سيكون ولنأخذ مثالا. فإذا كان هدف الشركة

الناجح يحافظ على الارتباط بالاستراتيجية، مع احترام اختلاف طبيعة كل قسم. التقارير وسرعة الإقفال الشهري، وهي مؤشرات تؤثر في جودة القرارات. فالتتالي وهي مؤشرات تؤثر في قدرة الشركة على تحقيق أهدافها. وقسم المالية يقيس دقة مباشرة، لكنه يقيس نسبة الموظفين المؤهلين وزمن التوظيف ومعدل الدوران، بمؤشرات تناسبه. فقسم الموارد البشرية، على سبيل المثال، لا يقيس الإيرادات الترجمة: فكل قسم يترجم أهداف الشركة إلى أهداف يستطيع التأثير فيها مباشرة، فلا يعني أن يأخذ كل قسم بطاقة الشركة نفسها ويضع اسمه عليها. بل يعني ولكن التتالي ليس نسخا ولصقا.

أن المشكلات تكتشف على مستوى الفريق قبل أن تصل إلى مستوى الشركة. بطاقة القسم فتقاس شهريا، وأما أهداف الفريق فتقاس أسبوعيا. وهذا التدرج يضمن على المستوى الأدنى أكثر تفصيلا وتكرارا. فبطاقة الشركة قد تقاس ربع سنويا، أما

من المستوى الأعلى، وأن يكون لكل هدف مسؤول واضح، وأن تكون المؤشرات قواعد التتالي الجيد أن تكون الأهداف على كل مستوى أقل عددا وأكثر تركيزا ومن

كل انحراف تقتل الصدق، والثقافة التي تتعلم من الانحرافات تحسن الأداء فعلا. إلى موارد أو تدريب أو دعم؟ قبل أن يسأل: من المخطئ؟ فالثقافة التي تعاقب على العادلة ثانيا: فعندما يتعثر مؤشر، يسأل المدير أولا: ما العائق؟ وهل يحتاج الفريق البطاقة صدقيتها. لذلك يجب أن يكون التتالي أداة للتعلم والدعم أولا، وللمساءلة فإذا حدث ذلك، سيبدأ الناس في التلاعب بالأرقام أو إخفاء المشكلات، وستفقد البطاقة إلى أداة عقاب فردي، فيشعر الموظفون أن كل رقم سيستخدم ضدهم. ومن الأخطاء الشائعة في التتالي أن تتحول

مثال عملي 1: بطاقة أداء كاملة لشركة افتراضية

تعريف الحالة والأرقام التوضيحية

ثمانية مؤشرات، مؤشران لكل منظور، حتى تبقى البطاقة مركزة وسهلة المتابعة. من خلال جودة أعلى وخدمة أسرع، مع الحفاظ على الربحية. وبنت بطاقتها على غذائية معبأة وتبيعها لمحلات التجزئة. وقد وضعت الشركة استراتيجية بسيطة: النمو حقيقية لشركة قائمة. واسمها شركة النور للأغذية، وهي شركة متوسطة تنتج مواد وشركتنا هنا افتراضية تماما، وجميع أرقامها توضيحية لغرض التعليم، وليست أرقاما ما سبق على حالة كاملة، حتى ترى البطاقة وهي تعمل بالأرقام، لا بالكلام فقط. لنطبق كل

الحسابي، ثم نفسر اتجاهه بكلمة مرغوب أو غير مرغوب، حتى لا يلتبس الأمر. حتى لو كان الرقم المطروح موجبا حسابيا. لذلك سنعرض في الجدول الانحراف

عند التفسير: فإذا كان الفعلي أعلى من المستهدف، فهذا انحراف غير مرغوب، الأقل أفضل، مثل نسبة العيوب وزمن التسليم، فيحسب الانحراف بعكس الإشارة وإذا كان سالبا، فهذا تقصير دون المستهدف. أما في المؤشرات التي يكون فيها الفعلي ناقص المستهدف. فإذا كان الناتج موجبا، فهذا تحسن فوق المستهدف. والإيرادات، يحسب الانحراف بطرح المستهدف من الفعلي: الانحراف يساوي ففي المؤشرات التي يكون فيها الأعلى أفضل، مثل نسبة الرضا ونسبة الاحتفاظ الانحراف وكيف يحسب الإنجاز، لأن اتجاه التحسن يختلف بين المؤشرات. وقبل عرض الجدول، يجب أن نوضح كيف يحسب

وسنحسب كل نسبة خطوة خطوة، حتى ترى الطريقة ولا تحفظ النتيجة فقط. يعني أداء أفضل من المستهدف، والأقل من 100% يعني أداء دون المستهدف. مقسوما على الفعلي مضروبا في 100، حتى تبقى القاعدة نفسها: فالأعلى من 100% التي يكون فيها الأقل أفضل، فنسبة الإنجاز تحسب بعكس القسمة: المستهدف فقد تجاوزناه. وإذا كانت أقل من 100%، فنحن دونه. وأما في المؤشرات في 100. فإذا بلغت 100%، فقد تحقق المستهدف تماما. وإذا تجاوزت 100%، فيها الأعلى أفضل، نسبة الإنجاز تساوي الفعلي مقسوما على المستهدف مضروبا وأما نسبة الإنجاز، فهي طريقة أخرى لقراءة النتيجة. ففي المؤشرات التي يكون

البطاقة الكاملة: الأهداف والمؤشرات والمستهدفات والفعليات والانحرافات

الانحراف	الفعلي	المستهدف	المؤشر	الهدف	المنظور
نقاط مئوية 3-	9%	12%	الإيرادات نسبة نمو	الإيرادات نمو	المالي
نقطة مئوية 1.5-	13.5%	15%	صافي الربح هامش	الربحية تحسين	المالي

الانحراف	الفعلي	المستهدف	المؤشر	الهدف	المنظور
نقاط مئوية 4-	86%	90%	الراضين نسبة العملاء	رضا العملاء رفع	العملاء
نقطة مئوية 2+	90%	88%	بالعملاء الاحتفاظ معدل	بالعملاء الاحتفاظ	العملاء
نقاط مئوية 3-	92%	95%	في الموعد نسبة التسليم	التسليم تحسين	الداخلية العمليات
غير مرغوبة نقطة مئوية 0.8+	2.8%	2%	المعيبة الوحدات نسبة	العيوب خفض	الداخلية العمليات
4- ساعات	36 ساعة	40 ساعة	لكل موظف التدريب ساعات	الموظفين رفع مهارات	التعلم والنمو
نقاط مئوية 4+	84%	80%	المؤهلين الموظفين نسبة	تأهيل الفريق	التعلم والنمو

الحساب خطوة خطوة

المستهدف، لكنها ليست بعيدة عنه كثيرا، وهي أفضل نسبيا من نمو الإيرادات. 13.5 مقسوما على 15 مضروبا في 100، أي 90%. وهذا يعني أن الربحية دون ناقص المستهدف 15% يساوي سالب 1.5 نقطة مئوية. ونسبة الإنجاز تساوي المستهدف فقط، وهذا تقصير واضح. ثانيا، هامش صافي الربح: الفعلي 13.5% 12 مضروبا في 100، أي 75%. وهذا يعني أن الشركة حققت ثلاثة أرباع النمو لا نسبة مئوية، لأننا نطرح نسبتين من بعضهما. ونسبة الإنجاز تساوي 9 مقسوما على

9% ناقص المستهدف 12% يساوي سالب 3 نقاط مئوية. ونقول نقاط مئوية، نبدأ بالمنظور المالي. أولا، نسبة نمو الإيرادات: الفعلي

وهذا يعني أن الاحتفاظ تجاوز المستهدف، وهو نجاح حقيقي في هذا المؤشر. ونسبة الإنجاز تساوي 90 مقسوما على 88 مضروبا في 100، أي 102.3% تقريبا. الاحتفاظ: الفعلي 90% ناقص المستهدف 88% يساوي موجب 2 نقطة مئوية. 95.6% تقريبا. وهذا يعني أن الرضا قريب من المستهدف لكنه دونه. ثانيا، معدل 4 نقاط مئوية. ونسبة الإنجاز تساوي 86 مقسوما على 90 مضروبا في 100، أي أولا، نسبة العملاء الراضين: الفعلي 86% ناقص المستهدف 90% يساوي سالب ثم ننتقل إلى منظور العملاء.

تقريبا. وهذه هي أسوأ نسبة إنجاز في البطاقة كلها، وتستحق الانتباه الأكبر. الإنجاز تحسب بعكس القسمة: 2 مقسوما على 2.8 مضروبا في 100، أي 71.4% الزيادة تعني عيوبا أكثر، أي انحرافا غير مرغوب مقداره 0.8 نقطة مئوية. ونسبة 0.8 نقطة مئوية حسابيا، لكن اتجاه التحسن هنا معكوس، لأن الأقل أفضل. فهذه ثانيا، نسبة الوحدات المعيبة: الفعلي 2.8% ناقص المستهدف 2% يساوي موجب تقصير بسيط نسبيا، لكنه مهم لأن التسليم المتأخر يؤثر في رضا العملاء مباشرة. الإنجاز تساوي 92 مقسوما على 95 مضروبا في 100، أي 96.8% تقريبا. وهذا الموعد: الفعلي 92% ناقص المستهدف 95% يساوي سالب 3 نقاط مئوية. ونسبة ثم منظور العمليات الداخلية. أولا، نسبة التسليم في

رغم قلة ساعاته. وهذا السؤال هو جوهر المراجعة والتعلم، لا مجرد قراءة الأرقام. موظفين مؤهلين أصلا، أو اعتماد خبرات سابقة، أو أن التدريب كان مركزا وفعالا المستهدف بينما ساعات التدريب دون المستهدف؟ فقد يكون السبب توظيف وهو نجاح، لكنه يثير سؤالا مهما سنعود إليه: فكيف تجاوزت نسبة المؤهلين

84 مقسوما على 80 مضروبا في 100، أي 105%. وهذا تجاوز للمستهدف، 84% ناقص المستهدف 80% يساوي موجب 4 نقاط مئوية. ونسبة الإنجاز تساوي 90%. وهذا تقصير في المدخلات التدريبية. ثانيا، نسبة الموظفين المؤهلين: الفعلي سالب 4 ساعات. ونسبة الإنجاز تساوي 36 مقسوما على 40 مضروبا في 100، أي التدريب لكل موظف: الفعلي 36 ساعة ناقص المستهدف 40 ساعة يساوي ثم منظور التعلم والنمو. أولا، ساعات

يجب قراءة كل منظور وكل مؤشر على حدة، وهذا ما سنفعله في الأحكام التالية. حقيقية في العيوب وفي نمو الإيرادات. لذلك لا يجب الاكتفاء بالمتوسط أبدا، بل إخفاق بنسبة 71.4%، ويعطي انطباعا بأن الأداء جيد عموما، بينما هناك مشكلة مفيد كنظرة عامة، لكنه يخفي التفاوت: فهو يجمع نجاحا بنسبة 105% مع 726.1 تقريبا. ثم نقسم على 8، فيكون المتوسط 90.8% تقريبا. وهذا المتوسط 95.6 زائد 102.3 زائد 96.8 زائد 71.4 زائد 90 زائد 105، فيكون المجموع بسيطا لنسب الإنجاز في البطاقة كلها، فإننا نجمع النسب الثماني: 75 زائد 90 زائد ولو أردنا متوسطا

الحكم الإداري لكل منظور

في المنظورات الأخرى، وهي العيوب والتسليم والرضا، لأنها هي التي تكبح النمو. الهامش فورا، لأن ذلك قد يضر بالجودة والخدمة، بل معالجة الأسباب الجذرية أبطأ مما خططت. والتوصية هنا هي عدم اللجوء إلى خفض التكاليف العشوائي لرفع ما زالت تنمو بنسبة 9% وتحقق هامش ربح 13.5%، أي أنها رابحة ونامية، لكنها لم تترجم بعد إلى نتائج مالية كاملة. لكن الصورة ليست قاتمة تماما: فالشركة 75% فقط من المستهدف، والربحية حققت 90% منه. وهذا يعني أن الاستراتيجية الحكم على المنظور المالي: أداء دون المستهدف ويحتاج إلى تحسين. فالنمو حقق

ما بعد البيع؟ فالأرقام تشير إلى أن العيوب والتسليم هما المشتبه بهما الأولان. هي التحقيق في أسباب عدم الرضا: هل هي العيوب؟ أم تأخر التسليم؟ أم خدمة الذي يبقى وهو غير راض تماما قد يغادر فور ظهور بديل أفضل. لذلك فإن التوصية بديل قريب، أو لعقود والتزامات، أو لأسعار مناسبة. وهذا وضع هش: فالعميل نقاط، وهذا يعني أن العملاء يبقون رغم عدم رضاهم الكامل، ربما لعدم وجود أن العملاء القدامى يبقون، وهو أمر إيجابي جدا. لكن الرضا دون المستهدف بأربع من المستهدف لكنه غير مكتمل. فالاحتفاظ ممتاز وتجاوز المستهدف، وهذا يعني والحكم على منظور العملاء: أداء مختلط، قريب

وجداولها. فبدون إصلاح العمليات، لن يتحسن الرضا، ولن يتحقق النمو المالي. خام؟ أم آلات؟ أم تدريب؟ أم ضغط الإنتاج؟ وكذلك مراجعة خطط التوصيل لا يمكن تجاهلها. والتوصية هي فتح تحقيق فوري في أسباب العيوب: هل هي مواد على 2 مضروبا في 100، أي 40% زيادة فوق المستهدف. وهذه زيادة كبيرة، العيوب 2.8% بدلا من 2%، فإن الزيادة النسبية في العيوب تساوي 0.8 مقسوما أن خط الإنتاج أو مراقبة الجودة أو التوصيل يعاني مشكلة حقيقية. فإذا كانت نسبة ونسبة العيوب أسوأ بكثير من المستهدف، بنسبة إنجاز 71.4% فقط. وهذا يعني منظور، ويحتاج إلى تدخل عاجل. فنسبة التسليم في الموعد دون المستهدف، والحكم على منظور العمليات الداخلية: هذا هو أضعف

تعديله. وإذا كان الجواب لا، فيجب زيادة ساعات التدريب وتحسين محتواه. نعم، فقد يكون المستهدف الأصلي لساعات التدريب أعلى من اللازم، ويجب لدى المتدربين؟ وهل تحسنت مهاراتهم في الاختبارات؟ فإذا كان الجواب مستدام. والتوصية هي مراجعة محتوى التدريب ونتائجه: فهل انخفضت الأخطاء يحتاج إلى تأكد، لأن الاعتماد على التوظيف الخارجي وحده قد يكون مكلفا وغير

إيجابي، وإما أن التأهيل جاء من توظيف خارجي لا من تطوير داخلي، وهو احتمال إما أن التدريب كان فعالا ومركزا فحقق التأهيل بساعات أقل، وهو احتمال وهذا نجاح، لكن ساعات التدريب دون المستهدف. وهذا يطرح احتمالين: أداء جيد في النتيجة، مقصر في المدخلات. فنسبة المؤهلين تجاوزت المستهدف، والحكم على منظور التعلم والنمو:

دون أن يكشف أن العيوب تزيد بنسبة 40% فوق المستهدف وأن الرضا يتراجع. عنه قراءة الربح وحده، لأن الربح وحده كان سيقول إن الشركة رابحة ونامية، الجودة والتسليم أولا، ثم متابعة الرضا، ثم النمو المالي. وهذا هو بالضبط ما تعجز الصورة لكنه لا يلغيها. لذلك فإن الأولوية الإدارية للفترة المقبلة واضحة: إصلاح وضعف النمو يفسر ضعف الربحية نسبيا. أما نجاح الاحتفاظ والتأهيل فيخفف العمليات، خاصة العيوب، يفسر ضعف الرضا، وضعف الرضا يفسر ضعف النمو، التي ترويها الأرقام متسقة ومنطقية، وهذا يثبت فائدة خريطة الاستراتيجية. فضعف والحكم العام على البطاقة: إن القصة

مثال عملي 2: اختيار مؤشر جيد بين ثلاثة مرشحين

تعريف الحالة

مئوية. والمؤشر الثالث هو عدد المكالمات التي يجيب عليها كل موظف يوميا. بالدقائق. والمؤشر الثاني هو نسبة حل المشكلة من أول اتصال، وتقاس بنسبة مرشحة لقياس هذا الهدف: المؤشر الأول هو متوسط زمن المكالمة، ويقاس تحسين جودة خدمة العملاء عبر مركز الاتصال. وقد اقترح الفريق ثلاثة مؤشرات الاختيار بينها بأدلة، لا بالانطباع. وحالتنا هنا في شركة خدمات، وهدفها هو يبني بطاقة: فعندما يكون الهدف واضحا، تتعدد المؤشرات المرشحة لقياسه، ويجب لننتقل الآن إلى مشكلة مختلفة، وهي مشكلة يواجهها كل من

لو أعطينا الارتباط بالهدف وزنا أكبر، لأن ذلك هو المعيار الأهم في هذه الحالة. ومقاومة التلاعب. وسنعطي كل معيار وزنا متساويا في البداية، ثم نناقش ماذا يتغير جدا. والمعايير هي: الارتباط بالهدف، وقابلية القياس، وقابلية التأثير، والوضوح، مؤشر على خمسة معايير، بدرجة من 1 إلى 5، حيث 5 تعني ممتازا و1 يعني ضعيفا لكن معايير الجودة التي شرحناها تكشف الفروق الكبيرة بينها. ولذلك سنقيم كل وكل مؤشر من هذه المؤشرات يبدو معقولا لأول وهلة،

التقييم الرقمي خطوة خطوة

4 زائد 1، أي 16 من 25. ومتوسطه يساوي 16 مقسوما على 5، أي 3.2 من 5. فيتحسن الرقم ويتدهور الهدف. ومجموع درجاته يساوي 2 زائد 5 زائد 4 زائد سهل التلاعب جدا: فالموظف يستطيع إنهاء المكالمة بسرعة دون حل المشكلة، الجميع يفهم معنى متوسط الدقائق. ومن حيث مقاومة التلاعب، يستحق 1، لأنه 4، لأن الموظف يستطيع تقصير مكالماته. ومن حيث الوضوح، يستحق 4، لأن 5، لأن أنظمة الاتصال تقيس الزمن تلقائيا وبدقة. ومن حيث قابلية التأثير، يستحق دون حل المشكلة، فالارتباط ضعيف وملتبس. ومن حيث قابلية القياس، يستحق درجة 2 فقط، لأن المكالمة القصيرة قد تعني حلا سريعا، وقد تعني إنهاء المكالمة نبدأ بالمؤشر الأول: متوسط زمن المكالمة. فمن حيث الارتباط بالهدف، يستحق

5 زائد 4، أي 22 من 25. ومتوسطه يساوي 22 مقسوما على 5، أي 4.4 من 5. لذلك يحتاج إلى تدقيق دوري. ومجموع درجاته يساوي 5 زائد 4 زائد 4 زائد فعلا، وإن كان من الممكن أن يسجل المشكلة على أنها حلت وهي لم تحل، 4، لأنه أصعب تلاعبا: فلا يستطيع الموظف رفع النسبة إلا بحل المشكلات الجميع يفهم معنى نسبة الحل من أول مرة. ومن حيث مقاومة التلاعب، يستحق يستطيع حل مشكلات أكثر من أول مرة. ومن حيث الوضوح، يستحق 5، لأن

ومن حيث قابلية التأثير، يستحق 4، لأن الموظف المدرب والمزود بالصلاحيات باتصال ثان خلال فترة محددة، وهو ممكن لكنه يتطلب نظاما يتتبع الاتصالات. ثان؟ ومن حيث قابلية القياس، يستحق 4، لأنه يحتاج إلى متابعة ما إذا عاد العميل 5، لأنه يقيس جوهر الجودة: هل حلت مشكلة العميل دون حاجة إلى اتصال الثاني: نسبة حل المشكلة من أول اتصال. فمن حيث الارتباط بالهدف، يستحق ثم المؤشر

5 زائد 2، أي 18 من 25. ومتوسطه يساوي 18 مقسوما على 5، أي 3.6 من 5. فيرتفع العدد دون تحسن الجودة. ومجموع درجاته يساوي 2 زائد 5 زائد 4 زائد يستطيع الإجابة بسرعة وإنهاء المكالمات دون حل، أو تقسيم المكالمة الواحدة، واضح. ومن حيث مقاومة التلاعب، يستحق 2، لأنه سهل التلاعب: فالموظف يستطيع الإجابة على مكالمات أكثر. ومن حيث الوضوح، يستحق 5، لأن العدد لأن النظام يحسب العدد تلقائيا. ومن حيث قابلية التأثير، يستحق 4، لأن الموظف مكالمات قصيرة وسطحية وشكاوى متكررة. ومن حيث قابلية القياس، يستحق 5، يستحق 2، لأن عددا أكبر من المكالمات قد يعني إنتاجية أعلى، وقد يعني المؤشر الثالث: عدد المكالمات لكل موظف يوميا. فمن حيث الارتباط بالهدف، ثم

المرشح المؤشر	بالهدف الارتباط	القياس قابلية	التأثير قابلية	الوضوح	التلاعب مقاومة	من 25 المجموع	من 5 المتوسط
المكالمة زمن متوسط	2	5	4	4	1	16	3.2

المرشح المؤشر	بالهدف الارتباط	القياس قابلية	التأثير قابلية	الوضوح	التلاعب مقاومة	من 25 المجموع	من 5 المتوسط
اتصال من أول الحل نسبة	5	4	4	5	4	22	4.4
موظف ات لكل المكالم عدد	2	5	4	5	2	18	3.6

القرار والتبرير الرقمي

أولا بفارق أكبر. وهذا يثبت أن القرار قوي ولا يعتمد على طريقة الحساب فقط. زائد 2، أي 18. ومجموع المؤشر الثالث يصبح 18 زائد 2، أي 20. فيبقى الثاني مجموع المؤشر الثاني يصبح 22 زائد 5، أي 27. ومجموع المؤشر الأول يصبح 16 حسابيا: فإذا ضاعفنا درجة الارتباط بالهدف، أي أضفنا درجته مرة أخرى، فإن الارتباط بالهدف وزنا مضاعفا، فإن تفوقه سيزداد، لا ينقص. ولنتأكد من ذلك الأهم، وهو الارتباط بالهدف، بدرجة 5 مقابل 2 لكلا المنافسين. فحتى لو أعطينا وعلى المؤشر الأول بفارق 6 نقاط. والأهم من المجموع هو أنه تفوق في المعيار 22 من 25، وأعلى متوسط، 4.4 من 5، متفوقا على المؤشر الثالث بفارق 4 نقاط، المؤشر المختار هو نسبة حل المشكلة من أول اتصال، لأنه حقق أعلى مجموع، بناء على هذه الأرقام، يكون القرار واضحا:

نسبة الحل، فهذا إنذار بأن السرعة تتم على حساب الجودة، ويجب التدخل. حساب الحل من أول مرة. فإذا انخفض متوسط الزمن وفي الوقت نفسه انخفضت

وعدد المكالمات كمؤشرات ثانوية للكفاءة، مع شرط أن لا يتحسن أحدهما على التوصية هي: اعتماد نسبة الحل من أول اتصال مؤشرا رئيسيا، ومراقبة متوسط الزمن السريع حتى لو لم تحل المشكلة، وسترى الرقم يتحسن والعملاء يغضبون. لذلك فإن لا الجودة. فإذا اعتمدت الشركة متوسط الزمن وحده، فإنها ستكافئ الإنهاء لكنهما لا يصلحان مؤشرا رئيسيا لجودة الخدمة، لأنهما يقيسان السرعة والكمية وعدد المكالمات قد يكونان مؤشرين مساعدين لمتابعة الكفاءة والطاقة الاستيعابية، المؤشران الآخران، فلا يعني رفضهما أنهما بلا فائدة أبدا. فمتوسط زمن المكالمة أما

نريده فعلا؟ ثم يأتي السؤال الثاني: هل نستطيع قياسه بتكلفة معقولة؟ وليس العكس. نحو الخطأ. لذلك يجب أن يكون السؤال الأول دائما: هل يقيس هذا المؤشر ما التوجيه، لأن الأول سيجمع بيانات دقيقة عن شيء خاطئ، وسيوجه الناس بثقة السهل القياس والسيئ التوجيه أخطر من المؤشر الصعب القياس قليلا والجيد وهما المعياران اللذان يحددان ما إذا كان المؤشر يوجه السلوك الصحيح. فالمؤشر القياس، لأنهما يقاسان تلقائيا، لكنهما رسبا في الارتباط بالهدف ومقاومة التلاعب، القياس ليست كافية وحدها. فالمؤشران المرفوضان حصلا على درجة 5 في قابلية ومن الدروس العامة في هذه الحالة أن سهولة

مراجعة النتائج والتعلم: البطاقة اجتماع إداري وليست تقريرا

بعد ذلك؟ وبدون هذا الاجتماع، تصبح البطاقة أرقاما ميتة، مهما كانت دقيقة. وينظرون إلى البطاقة معا، ويسألون ثلاثة أسئلة: ماذا تحقق؟ ولماذا؟ وماذا سنفعل الحقيقية هي عملية إدارية دورية: فكل شهر أو كل ربع سنة، يجتمع المديرون، في تطبيق البطاقة هو أن تتحول إلى تقرير يرسل بالبريد ولا يناقشه أحد. فالبطاقة إن أكبر خطأ

تأخر توريده ثلاثة أسابيع، فألغى 40 عميلا طلباتهم، فهو شرح يمكن العمل عليه. بسبب السوق ليس شرحا، أما قولنا إن المبيعات انخفضت لأن منتجا رئيسيا بجملة واضحة مدعومة ببيانات، لا بتبريرات عامة. فقولنا إن المبيعات انخفضت أو ظرفا خارجيا طارئا. وفي الحالتين، يجب أن يشرح المسؤول عن المؤشر السبب والانحراف السلبي الكبير قد يعني مشكلة تشغيلية، أو هدفا كان طموحا جدا، يستحق التعميم، أو هدفا كان سهلا جدا ويحتاج إلى رفع، أو خطأ في البيانات. إيجابيا أو سلبيا، هو إشارة تستحق الفهم. فالانحراف الإيجابي الكبير قد يعني نجاحا الكبيرة أولا، لا بقراءة كل رقم بالترتيب. فالانحراف الكبير، سواء كان والمراجعة الجيدة تبدأ بقراءة الانحرافات

وهو التعلم الذي يصحح الاستراتيجية نفسها، لا الذي يصحح التنفيذ فقط. أننا نرضي شريحة لا تشتري كثيرا؟ فهذه الأسئلة هي التعلم الاستراتيجي الحقيقي، لم ترتفع، فيجب أن نسأل: هل العملاء الراضون هم العملاء المربحون؟ أم أم حسنا عملية داخلية لا يراها العميل؟ وإذا ارتفع رضا العملاء لكن الإيرادات العملاء لم يتحسن، فيجب أن نسأل: هل حسنا العملية التي يهتم بها العميل فعلا؟ هناك عائق آخر، مثل آلات قديمة، يمنع التحسن؟ وإذا تحسنت العمليات لكن رضا التدريب في المهارة الصحيحة؟ وهل أتيحت للموظفين فرصة تطبيق ما تعلموه؟ وهل فإذا تحسن التدريب لكن العمليات لم تتحسن، فيجب أن نسأل: هل كان ثم تنتقل المراجعة إلى اختبار روابط خريطة الاستراتيجية.

السنوية تركز على النوع الثاني، فتراجع الأهداف والمؤشرات والخريطة نفسها. تتيح كليهما: فالمراجعة الشهرية تركز على النوع الأول، والمراجعة السنوية أو نصف للتشغيل اليومي، والنوع الثاني ضروري للاستراتيجية طويلة المدى، والبطاقة الجيدة فعلا، أم أن العميل يريد مرونة في الموعد أكثر من الدقة؟ فالنوع الأول ضروري

فهل مستهدف 95% هو الصحيح؟ وهل التسليم في الموعد هو ما يريده العميل إلى المستهدف. أما التعلم ثنائي الحلقة فيعني مراجعة الهدف أو الفرضية نفسها: فعلى سبيل المثال، إذا انخفضت نسبة التسليم في الموعد، نزيد عدد السائقين للعودة يعني تصحيح الانحراف للعودة إلى المستهدف، دون تغيير الهدف أو الفرضية. نوعين من التعلم: التعلم أحادي الحلقة، والتعلم ثنائي الحلقة. فالتعلم أحادي الحلقة وهنا يميز الأدب الإداري بين

فهذه المتابعة هي التي تبني الثقة في البطاقة، وتثبت أنها أداة عمل لا أداة عرض. التالية بمتابعة قرارات المراجعة السابقة: هل نفذت؟ وهل أثرت في المؤشر؟ الذي ينتهي بقرارات دون متابعة هو وعد بلا تنفيذ. لذلك يجب أن تبدأ المراجعة نجح؟ فالاجتماع الذي ينتهي بالشكوى دون قرارات هو مضيعة للوقت، والاجتماع بقرارات محددة: ما الإجراء؟ ومن المسؤول عنه؟ ومتى ينفذ؟ وكيف سنعرف أنه قبل الاجتماع، وأن يكون لكل مؤشر مسؤول واحد يشرحه، وأن ينتهي الاجتماع ومن قواعد المراجعة الجيدة أن تكون البيانات موثوقة ومتاحة

إلى دعم، والثاني يحتاج إلى مساءلة، والخلط بينهما يفسد العدالة ويقتل الحافز. صادق في ظروف صعبة، والإخفاق الناتج عن إهمال أو تقصير. فالأول يحتاج الإخفاقات بصراحة ودون لوم شخصي، وأن تفرق بين الإخفاق الناتج عن جهد أخطائها. لذلك يجب أن تحتفل المراجعة بالنجاحات الحقيقية وتعممها، وأن تعالج أو التلاعب بالأرقام. وإذا ركزت على النجاحات فقط، فلن تتعلم المنظمة من فقط، فسيشعر الناس أن البطاقة أداة عقاب، وسيبدأون في إخفاء المشكلات أن تكون المراجعة متوازنة في نبرتها. فإذا ركزت المراجعة على الانحرافات السلبية وكذلك يجب

الأخطاء الشائعة التي تفسد البطاقات الجيدة

وسنستعرض هنا أهم هذه الأخطاء، حتى تتجنبها، مع شرح كل خطأ وعلاجه. التطبيقات تفشل، ليس لأن الفكرة خاطئة، بل لأن التنفيذ يقع في أخطاء متكررة. رغم بساطة فكرة البطاقة، فإن كثيرا من

فالبطاقة ليست مستودعا لكل رقم في الشركة، بل هي خلاصة استراتيجية. ليس استراتيجيا، فليبق في لوحة القسم التشغيلية، لا في بطاقة الشركة الاستراتيجية. يبرر وجوده بإضافة معلومة لا يقدمها غيره. وإذا كان هناك مؤشر تشغيلي مفيد لكنه عدد محدود، ولكل مؤشر مبرر استراتيجي واضح، وكل مؤشر إضافي يجب أن 60 أو 80 مؤشرا، لا يستطيع أحد متابعتها. والعلاج هو الانضباط: فلكل منظور قسم في بناء البطاقة، يقترح كل مدير مؤشراته الخاصة، فينتهي الأمر ببطاقة فيها الخطأ الأول هو كثرة المؤشرات. فعندما يشارك كل

يعرف المالك أن هذا المؤشر جزء من مسؤوليته، وأن مراجعة البطاقة ستسأله عنه. مسؤول عن دقته وشرحه وتحسينه، حتى لو كان تنفيذ التحسين جماعيا. ويجب أن والعلاج هو قاعدة بسيطة: لا مؤشر بلا مالك. فلكل مؤشر اسم شخص واحد يجمع أحد بياناته بانتظام، ولن يشرح أحد انحرافاته، ولن يتخذ أحد إجراء لتحسينه. الثاني هو مؤشرات لا يملكها أحد. فعندما يوضع مؤشر دون مسؤول واضح، فلن والخطأ

التلاعب كثيرا. أما عندما يعاقب كل انحراف، فإن التلاعب يصبح وسيلة البقاء. أكثر من الرقم الجميل، وأن الانحراف الصادق يعالج بالدعم لا بالعقاب، يقل دون سبب واضح. وثالثا، الثقافة: فعندما يعرف الناس أن الصدق في الأرقام مقدر دون كشف. وثانيا، التدقيق الدوري على البيانات، خاصة عندما يتحسن رقم فجأة كل مؤشر بمؤشر موازن، كما شرحنا، حتى لا يتحسن أحدهما على حساب الآخر من العملاء الراضين فقط لرفع نسبة الرضا. والعلاج له ثلاثة أجزاء: أولا، اقتران

وتقسيم الطلب الواحد إلى طلبات صغيرة لرفع عدد الطلبات، واختيار عينة استبيان رقم الفترة الحالية، وتصنيف المنتجات المعيبة على أنها مقبولة لتقليل نسبة العيوب، يفسد الثقة. ومن صور التلاعب: تأجيل تسجيل الشكاوى إلى الفترة التالية لتحسين والخطأ الثالث هو التلاعب بالأرقام، وهو أخطر الأخطاء لأنه

من هذه الإجابات، والاستفادة من تجارب الآخرين كأفكار لا كقوالب جاهزة. شركتك أنت: فما هدفك؟ ومن عملاؤك؟ وما عرض قيمتك؟ ثم بناء المؤشرات القيمة والعمليات الحرجة والعملاء مختلفون. والعلاج هو البدء من استراتيجية لا تصلح لشركة برمجيات، وبطاقة شركة صناعية لا تصلح لمستشفى، لأن عرض والخطأ الرابع هو نسخ بطاقة شركة أخرى دون تكييف. فبطاقة شركة طيران

بالفجوات الاستراتيجية الحقيقية، وقياس النتائج لا المدخلات فقط، كما شرحنا. والعلاج هو إجبار النفس على وضع هدفين على الأقل في هذا المنظور، مرتبطين وضوحا وأبطأ أثرا. والنتيجة أن الشركة تستنزف قدراتها المستقبلية دون أن تنتبه. في المال والعملاء والعمليات، وضعيفة أو فارغة في التعلم والنمو، لأن مؤشراته أقل والخطأ الخامس هو إهمال منظور التعلم والنمو. فكثير من البطاقات تكون قوية

بالتدقيق وبمؤشرات موازنة، وأن لا يكون الربط آليا صارما على كل انحراف صغير. بالمؤشرات يزيد خطر التلاعب، لذلك يجب أن يكون الربط متدرجا، وأن يقترن لا تكون البطاقة كلاما والمال في اتجاه آخر. ولكن يجب الحذر هنا: فربط الحوافز بمؤشرات البطاقة المتوازنة، لا بمؤشر واحد، وربط الموازنة بمبادرات البطاقة، حتى فإن الناس سيتبعون المكافآت لا البطاقة. والعلاج هو ربط جزء معقول من الحوافز المكافآت تعتمد على الربح وحده، بينما البطاقة تطالب بالجودة والرضا والتعلم، والخطأ السادس هو عدم ربط البطاقة بالحوافز والموازنة. فإذا كانت

فالمراجعة السنوية للبطاقة نفسها، لا لنتائجها فقط، هي ما يبقيها حية وذات صلة. تقيس ما نريده؟ وهل ظهرت عمليات حرجة جديدة؟ وهل تغير عرض القيمة؟ تراجع سنويا على الأقل: فهل ما زالت الأهداف صحيحة؟ وهل ما زالت المؤشرات ثم لا تغيرها لسنوات، رغم تغير السوق والاستراتيجية والعملاء. والبطاقة الجيدة والخطأ السابع هو الجمود. فبعض الشركات تبني البطاقة مرة واحدة

البطاقة في الشركات الصغيرة والمنظمات غير الربحية

ولا يجد وقتا للتفكير الاستراتيجي. والفرق هو في الحجم والبساطة، لا في الفكرة. بل ربما أكثر، لأن صاحب الشركة الصغيرة غالبا ما يكون غارقا في العمل اليومي وهي النظر إلى الأداء من أربع زوايا، مفيدة للشركة الصغيرة بقدر فائدتها للكبيرة، للشركات الكبيرة فقط، وأنها معقدة ومكلفة. وهذا ظن خاطئ. ففكرة البطاقة، قد يظن صاحب شركة صغيرة أن البطاقة أداة

إذا روجعت شهريا بصدق، ستكون أكثر فائدة من تقرير مالي ضخم لا يقرأه أحد. ساعات التدريب ونسبة الموظفين الذين أتقنوا مهارة جديدة. وهذه البطاقة البسيطة، العمليات هي زمن التسليم ونسبة الطلبات الصحيحة. ومؤشرات التعلم والنمو هي العملاء الجدد ومعدل إعادة الشراء ورضا العملاء من استبيان قصير. ومؤشرات مؤشراتها المالية هي الإيرادات الشهرية وهامش الربح. ومؤشرات العملاء هي عدد تقاس شهريا، على ورقة واحدة أو جدول بسيط. فعلى سبيل المثال، قد تكون فالشركة الصغيرة تستطيع أن تبني بطاقة بسيطة من 8 إلى 12 مؤشرا،

المتطوعين. وهذا التكييف يثبت مرونة البطاقة، وأنها إطار تفكير لا قالب حديدي. وعدد المستفيدين، وتكلفة الخدمة لكل طفل، ونسبة التمويل المتجدد، ومهارات تعلم الأطفال المستفيدين، ومؤشراتها هي نسبة الأطفال الذين تحسن أداؤهم، لا غاية بحد ذاته. فعلى سبيل المثال، قد تكون غاية جمعية خيرية هي تحسين

الأعلى، ويكون المنظور المالي وسيلة لضمان الاستمرارية وكفاءة استخدام الموارد، الغاية هي الأثر على المستفيدين والمجتمع، فيوضع منظور العملاء أو المستفيدين في يكون المنظور المالي في الأعلى، لأنه الغاية. أما في المنظمة غير الربحية، فتكون والجهات الحكومية، فإنها تقلب ترتيب المنظورات أحيانا. ففي الشركة الربحية، أما المنظمات غير الربحية

دورية صادقة. فحجم المنظمة يغير عدد المؤشرات وتفاصيلها، لكنه لا يغير المنطق. ومؤشرات جيدة وفق المعايير، ومستهدفات واقعية، ومبادرات ممولة، ومراجعة وفي كل الحالات، تبقى القواعد نفسها: أهداف قليلة وواضحة،

ربط البطاقة بالموازنة والحوافز ولوحات المتابعة

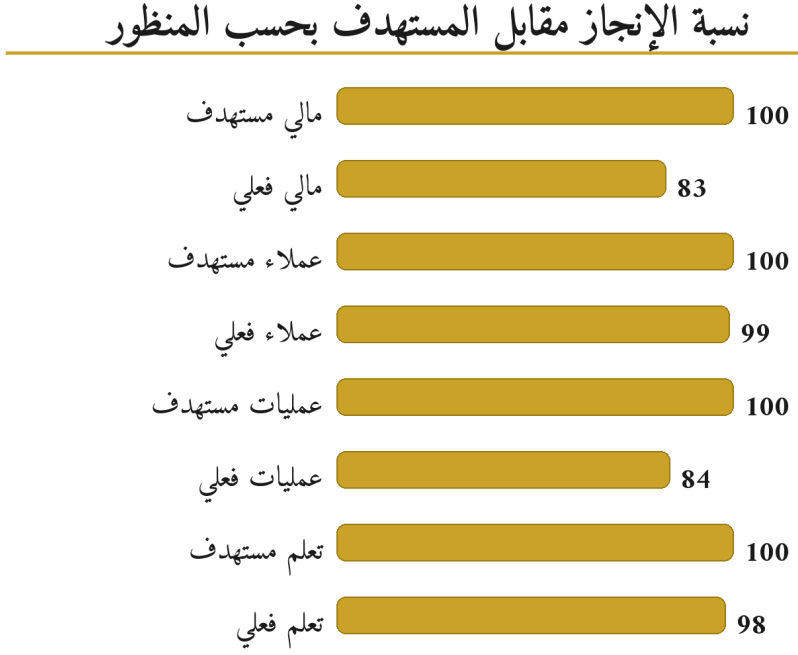
أي بند سنمولها؟ وهل نؤجل مبادرة أخرى؟ فهذا الانضباط يمنع تشتت الموارد. الطارئة. وعندما تظهر مبادرة جديدة أثناء السنة، يجب أن يسأل المدير: من العام؟ وكم تكلف؟ ثم تبنى الموازنة لتمويلها، مع تخصيص احتياطي للمبادرات الموازنة السنوية يجب أن يبدأ بمراجعة البطاقة: فما المبادرات التي سننفذها هذا تمويل، وأن الموازنة يجب أن تعكس أولويات البطاقة. وعمليا، يعني ذلك أن إعداد ولوحات المتابعة. فأما الموازنة، فقد شرحنا أن مبادرات البطاقة تحتاج إلى تعمل البطاقة في الواقع، يجب أن ترتبط بثلاثة أنظمة إدارية: الموازنة، والحوافز، لكي

بداية الفترة، لا أن تتغير بعد ظهور النتائج، لأن تغيير القواعد بعد اللعب يدمر الثقة. بمنظور لصالح آخر. ويجب أيضا أن تكون قواعد الحوافز معلنة وواضحة من على الأقل في كل منظور، ثم تتدرج بحسب الأداء العام. وهذا يمنع التضحية أهمل الجودة والرضا. فعلى سبيل المثال، قد تكون المكافأة مشروطة بتحقيق 80% في كل منظور، حتى لا يحصل شخص على مكافأة كاملة لأنه حقق الربح بينما

متوازنة من المؤشرات، لا على مؤشر واحد، وأن يكون هناك حد أدنى للأداء وحذرا. فالصيغة الجيدة هي أن يعتمد جزء من المكافأة على تحقيق مجموعة وأما الحوافز، فإن ربطها بالبطاقة يجب أن يكون متوازنا

ولا كيف تحل، ولذلك يجب أن يقترن كل لون بشرح موجز وإجراء محدد. اللون بديلا عن الفهم: فاللون الأحمر يقول أين المشكلة، لكنه لا يقول لماذا حدثت والصفراء، دون إضاعة الوقت في قراءة كل رقم. ولكن يجب الحذر من أن يصبح بساطته، مفيد جدا في الاجتماعات، لأنه يوجه الانتباه فورا إلى المناطق الحمراء والأحمر يعني بعيدا عن المستهدف ويحتاج إلى تدخل. وهذا النظام اللوني، رغم المستهدف أو تجاوزه، والأصفر يعني قريبا من المستهدف لكنه يحتاج إلى انتباه، طويلة، تعرض اللوحة المؤشرات بألوان وإشارات بسيطة: فالأخضر يعني تحقيق وأما لوحات المتابعة، فهي العرض المرئي للبطاقة: فبدلا من جداول

قريبة من المستهدف لكنها دونه، وهو ما يتفق مع الحكم الإداري الذي قدمناه. نسبة العيوب هي الأضعف، وأن نسبة المؤهلين هي الأقوى، وأن معظم المؤشرات من 100 تعني تجاوز المستهدف، والقيم الأقل تعني تقصيرا عنه. ويلاحظ أن حتى ترى كيف تبدو البطاقة بصريا: فالمحور يمثل نسبة الإنجاز، والقيم الأعلى وفيما يلي تمثيل مبسط لنسب الإنجاز في المثال العملي الأول،



شكل 2: نسبة الإنجاز مقابل المستهدف بحسب المنظور

كما حذرنا، لذلك يجب دائما العودة إلى الجدول التفصيلي قبل اتخاذ قرار. وهذه المتوسطات مفيدة للعرض السريع، لكنها تخفي التفاوت داخل المنظور، إلى 84%. ومتوسط التعلم يجمع 90% و105% فيكون 97.5%، وقربناه إلى 98%. 99% تقريبا. ومتوسط العمليات يجمع 96.8% و71.4% فيكون 84.1%، وقربناه وقربناه إلى 83%. ومتوسط منظور العملاء يجمع 95.6% و102.3% فيكون الجدول التفصيلي. فمتوسط المنظور المالي يجمع 75% و90% فيكون 82.5%، في كل منظور من المثال الأول، لغرض التوضيح البصري، وليست بديلا عن ومن المهم أن نفهم أن الأرقام في هذا الرسم هي متوسطات مبسطة لنسب الإنجاز

خاتمة الفصل: البطاقة بوصلة لا عصا سحرية

أسبابها، وستوجه مواردها نحو ما يهم فعلا، وستتعلم من نتائجها سنة بعد سنة. التي تستخدم البطاقة بصدق وانتظام ستكتشف مشكلاتها مبكرا، وستفهم روابط واضحة، والقرارات مبنية على بيانات متوازنة لا على رقم واحد. فالشركة منهار. وما تفعله هو أنها تجعل الاستراتيجية مرئية، والأداء قابلا للقياس، والأسباب ولا ترفع الأرباح بمجرد رسمها، ولا تعوض عن قيادة ضعيفة أو منتج سيئ أو سوق فبطاقة الأداء المتوازن بوصلة، لا عصا سحرية. فهي لا تحل المشكلات وحدها، نختم هذا الفصل بتذكير مهم:

بل اتخاذ قرارات أفضل، وخدمة عملاء أسعد، وبناء شركة أقوى وأكثر استدامة. التي تولد ميتة في تقرير لا يقرأه أحد. وتذكر دائما أن الهدف ليس جمع الأرقام، المنظمة وتعلم فريقها. فالبطاقة التي تبدأ صغيرة وتعيش، خير من البطاقة الكبيرة لكل هدف، وراجع النتائج شهريا بصدق. ثم وسع البطاقة تدريجيا كلما نضجت لكل منظور وفق معايير الجودة، وحدد مستهدفات واقعية، ونفذ مبادرة أو مبادرتين في جملة واحدة، وارسم خريطة بسيطة بأربعة منظورات، واختر مؤشرين أو ثلاثة ولذلك فإن نصيحتنا الأخيرة للقارئ هي أن يبدأ بسيطا: فاختر استراتيجية واضحة

مختصا عند الحاجة، ولا تقدم أي رقم توضيحي على أنه حقيقة عن شركة قائمة. تختلف بحسب البلد والسنة، فتحقق عند التطبيق من القواعد السارية، واستشر وتذكر أيضا أن الأرقام في هذا الفصل توضيحية، وأن المعدلات والأنظمة

صيغ المؤشرات الشائعة وحساباتها: كيف تحسب الرقم دون خطأ؟

حسابات مصغرة توضح كل صيغة، حتى تكون طريقة الحساب موحدة ومكتوبة. الرقم غير قابل للمقارنة. لذلك نخصص هذا القسم لصيغ المؤشرات الشائعة، مع خاطئة، أو من اختلاف طريقة الحساب بين الأقسام أو بين الفترات، فيصبح البطاقات لا تأتي من اختيار المؤشر الخطأ، بل من حساب المؤشر الصحيح بطريقة

إن كثيرا من الأخطاء في

رقما مختلفا، ويجب أن تثبت المقارنة في تعريف المؤشر ولا تتغير دون إعلان. واضحة: فهل نقارن بالسنة الماضية أم بالربع الماضي أم بالموازنة؟ فكل مقارنة تعطي المستهدف الذي استخدمناه في المثال الأول. ومن المهم أن تكون الفترة المقارنة والقسمة على 1,000,000 تساوي 0.12، والضرب في 100 يعطي 12%. وهذا هو وإيرادات السنة الماضية 1,000,000 وحدة نقدية، فإن الفرق يساوي 120,000، فعلى سبيل المثال، إذا كانت إيرادات السنة الحالية 1,120,000 وحدة نقدية، إيرادات الفترة المقارنة، مقسوما على إيرادات الفترة المقارنة، مضروبا في 100. أولا، نسبة نمو الإيرادات: وتساوي إيرادات الفترة الحالية ناقص

يجب أن تكون مكتوبة، لأن تغيير التعريف يغير الرقم دون أن يتغير الأداء الحقيقي. الربح: فهل هو بعد الضريبة أم قبلها؟ وهل يشمل البنود غير المتكررة؟ فالإجابة المستهدف المالي الثاني في مثالنا. ومن المهم أن يعرف الجميع ما المقصود بصافي وحدة نقدية، فإن القسمة تساوي 0.15، والضرب في 100 يعطي 15%. وهذا هو في 100. فإذا كان صافي الربح 150,000 وحدة نقدية والإيرادات 1,000,000 ثانيا، هامش صافي الربح: ويساوي صافي الربح مقسوما على الإيرادات مضروبا

يقسم عدد النهاية على عدد البداية مباشرة، فيعطي 94% مضللة في هذا المثال. جدد. وهذا التفصيل هو ما يميز الحساب الصحيح من الحساب السطحي الذي لأننا نريد أن نعرف كم من القدامى بقوا فعلا، لا أن نخفي مغادرتهم بعملاء تساوي 0.86، والضرب في 100 يعطي 86%. ويلاحظ أننا طرحنا العملاء الجدد، العملاء القدامى الباقين يساوي 470 ناقص 40، أي 430. والقسمة على 500 بـ 500 عميل، وانتهت بـ 470 عميلا، وكان منهم 40 عميلا جديدا، فإن عدد عدد العملاء في بداية الفترة، مضروبا في 100. فعلى سبيل المثال، إذا بدأت السنة

عدد العملاء في نهاية الفترة ناقص عدد العملاء الجدد خلال الفترة، مقسوما على ثالثا، معدل الاحتفاظ بالعملاء: ويساوي

على أنه في الموعد؟ فهذه التفاصيل يجب أن تكون مكتوبة، لأن تغييرها يغير الرقم. فهل هو اليوم المتفق عليه أم الساعة المتفق عليها؟ وهل يحسب التسليم الجزئي في 100 يعطي 92%، وهو الرقم الفعلي في مثالنا. ومن المهم تعريف الموعد بدقة: 920 طلبا في الموعد من أصل 1,000 طلب، فإن القسمة تساوي 0.92، والضرب أو قبله مقسوما على إجمالي عدد الطلبات مضروبا في 100. فإذا سلمت الشركة رابعا، نسبة التسليم في الموعد: وتساوي عدد الطلبات المسلمة في الموعد

ستظهر نسبة أقل، لكنها ستخفي العيوب التي وصلت إلى العميل، وهي الأخطر. فقط، أم التي تعاد من العميل أيضا؟ فالشركة التي تحسب الفحص النهائي فقط مثالنا. ومن المهم تعريف المعيب: فهل هو الوحدة التي ترفض في الفحص النهائي فإن القسمة تساوي 0.028، والضرب في 100 يعطي 2.8%، وهو الرقم الفعلي في في 100. فإذا أنتجت الشركة 10,000 وحدة وكان منها 280 وحدة معيبة، وتساوي عدد الوحدات المعيبة مقسوما على إجمالي الوحدات المنتجة مضروبا خامسا، نسبة العيوب:

نسبة أقل، لأن مزيدا من العملاء سيعودون. لذلك يجب تثبيت الفترة في التعريف. تحديد فترة المتابعة: فهل هي 7 أيام أم 14 يوما أم 30 يوما؟ فالفترة الأطول ستعطي 7 أيام، فإن القسمة تساوي 0.8، والضرب في 100 يعطي 80%. ومن المهم في 100. فإذا وردت 800 مشكلة، وحلت 640 منها دون عودة العميل خلال اتصال ثان خلال فترة محددة، مقسوما على إجمالي عدد المشكلات، مضروبا سادسا، نسبة الحل من أول اتصال: وتساوي عدد المشكلات المحلولة دون

15% في خمس سنوات، ومشروعا آمنا يختلف عن مشروع محفوف بالمخاطر. الاستثمار والمخاطر، لأن مشروعا يحقق 15% في سنة يختلف عن مشروع يحقق 100 يعطي 15%. وهذا المؤشر مفيد لمقارنة المشاريع، لكنه يجب أن يقترن بفترة نقدية بتكلفة 200,000 وحدة نقدية، فإن القسمة تساوي 0.15، والضرب في تكلفة الاستثمار مضروبا في 100. فإذا حقق مشروع ربحا قدره 30,000 وحدة وسابعا، العائد على الاستثمار: ويساوي الربح الناتج عن الاستثمار مقسوما على

ومسؤوله وتكرار قياسه، حتى إذا تغير الموظف المسؤول، بقي الحساب ثابتا. مؤشرات، وهو وثيقة بسيطة تضم تعريف كل مؤشر وطريقة حسابه ومصدره وستضيع المقارنة عبر الزمن. ومن الممارسات الجيدة أن تحتفظ الشركة بقاموس الوضوح، فإن المؤشر غير جاهز للاعتماد، وسيختلف حسابه من شخص إلى آخر، والفترة، ومصدر البيانات، واتجاه التحسن. فإذا لم تستطع كتابة التعريف بهذا من كل هذه الصيغ هي: اكتب تعريف كل مؤشر في سطرين: البسط والمقام، والقاعدة العامة

خطوات التطبيق: من الفكرة إلى البطاقة الحية في تسعين يوما

وهل يفهمون روابطها؟ فإذا لم يتفقوا الآن، فلن يتفقوا لاحقا عندما تظهر الأرقام. هذه المرحلة، لا يهم الكمال، بل يهم الاتفاق: فهل يتفق المديرون على الأهداف؟ استراتيجية أولية بأهداف قليلة، وتتفق على عرض القيمة والعملاء المستهدفين. وفي الإدارة العليا ورشة لتحديد الرؤية والاستراتيجية في جمل واضحة، وترسم خريطة أو تأجيل. ففي الأيام الثلاثين الأولى، تركز الشركة على الفهم والاتفاق: فتعقد تطبيق عملية في تسعين يوما، وهي مدة واقعية لبناء بطاقة أولى جيدة دون استعجال لكي لا يبقى هذا الفصل نظريا، نختم الشرح بخطة

جمع البيانات، وهذا اكتشاف صحي يجب أن يحدث الآن لا بعد إطلاق البطاقة. الفريق غالبا أن بعض البيانات غير متاحة أو غير موثوقة، فيعدل المؤشر أو يحسن المستهدفات بناء على التاريخ والمنافسين والموارد. وفي هذه المرحلة، يكتشف مصدر بياناته ومسؤوله، وتجمع البيانات التاريخية لمعرفة الوضع الحالي، وتحدد القياس: فتختار المؤشرات وفق معايير الجودة، وتكتب تعريف كل مؤشر، وتحدد وفي الأيام الثلاثين الثانية، تركز الشركة على

الحية هي التي تتطور، والبطاقة الميتة هي التي تبقى كما هي رغم تغير الواقع. ستحتاج إلى تعديل بعد أول مراجعتين، وهذا طبيعي وليس فشلا. فالبطاقة يجب أن تتوقع الشركة أن البطاقة الأولى لن تكون كاملة، وأن بعض المؤشرات على المبادرات والميزانيات والمسؤولين، وتبدأ المتابعة الشهرية. وفي هذه المرحلة، على الإطلاق والمراجعة: فتنشر البطاقة الأولى، وتعقد أول اجتماع مراجعة، وتتفق وفي الأيام الثلاثين الأخيرة، تركز الشركة

تؤخذ بجدية، وأن البطاقة النهائية تعكس الواقع التشغيلي لا النظرية الإدارية فقط. بحرية، بل تعني أن كل قسم يناقش كيف يسهم في الاستراتيجية، وأن ملاحظاته يقاومونها أو يتجاهلونها. والمشاركة لا تعني أن كل شخص يختار مؤشراته البطاقة، يفهمونها ويدافعون عنها، وعندما تفرض عليهم من الأعلى دون مشاركة، المختلفة، لا الإدارة العليا فقط. فعندما يشارك مديرو الأقسام والفرق في بناء ومن المهم في هذه الخطة أن يشارك الموظفون من المستويات

فإن الفشل سيقنع الجميع بأن البطاقة لا تعمل. لذلك فإن التدرج حكمة، لا بطء. فإن نجاحها سيقنع الأقسام الأخرى، أما إذا فرض التعميم دفعة واحدة وفشل، بتكلفة أقل، وتسمح بالتصحيح قبل التعميم. فإذا نجحت التجربة في قسم واحد، فالتجربة المحدودة تكشف المشكلات في التعريفات وجمع البيانات والمراجعة،

ببطاقة تجريبية لقسم واحد أو لشركة ككل، قبل تعميم التتالي على كل الأقسام. وكذلك من المهم أن تبدأ الشركة

البطاقة والموازنة: مثال رقمي مبسط لربط الأهداف بالتمويل

أن يظهر في الموازنة السنوية تحت بند تحسين الجودة، لا أن يبقى وعدا شفويا. فيكون إجمالي تمويل المبادرتين 60,000 وحدة نقدية، وهو المبلغ الذي يجب نقدية. والثانية هي صيانة ومعايرة آلات خط الإنتاج، بتكلفة 36,000 وحدة نقدية. تدريب فريق الجودة والإنتاج على أدوات مراقبة الجودة، بتكلفة 24,000 وحدة قررت معالجة مشكلة العيوب، وهي أضعف مؤشراتها، بمبادرتين: الأولى هي المدير الإنفاق مقابل النتيجة. فلنفترض أن شركة النور للأغذية، في مثالنا الأول، حقيقية، يوضح كيف يترجم هدف استراتيجي إلى مبادرات ممولة، وكيف يراقب أوضح عندما نراها بالأرقام، لذلك نقدم هنا مثالا مبسطا وتوضيحيا، لا يمثل شركة إن العلاقة بين البطاقة والموازنة تصبح

صافي السنة الأولى سالب 20,000 وحدة نقدية، أي 40,000 ناقص 60,000. لا يغطي تكلفة المبادرتين البالغة 60,000 وحدة نقدية في السنة الأولى، فيكون سيساوي 800 مضروبا في 50، أي 40,000 وحدة نقدية. وهذا الوفر وحده والعمل وإعادة العمل أو الإتلاف، تساوي 50 وحدة نقدية، فإن الوفر السنوي أي بانخفاض قدره 800 وحدة. فإذا كانت تكلفة الوحدة المعيبة، بما فيها المواد العيوب إلى المستهدف 2%، فإن عدد الوحدات المعيبة سيصبح 2,000 وحدة، العيوب 2.8% تعني 2,800 وحدة معيبة. فإذا نجحت المبادرتان في خفض نسبة ولنفترض أن الشركة كانت تنتج 100,000 وحدة سنويا، وأن نسبة

الجودة والتعلم لا تسترد تكلفتها في السنة الأولى، بل على مدى سنتين أو ثلاث. يغطي العجز بالكامل في السنة الأولى، وهو أمر طبيعي: فكثيرا من الاستثمارات في

في 0.135، أي 3,024 وحدة نقدية تقريبا. وهذا مبلغ إضافي، لكنه لا يزال لا الربح 13.5%، فإن الربح الإضافي من هذه الزيادة سيساوي 22,400 مضروبا نقدية، فإن الزيادة في الإيرادات ستساوي 22,400 وحدة نقدية. وإذا كان هامش زيادة الرضا إلى زيادة المبيعات بنسبة 2% على إيرادات قدرها 1,120,000 وحدة رضا العملاء، ويزيد احتمال إعادة الشراء، ويقلل تكلفة خدمة العملاء. فإذا أدت الوفر المباشر فقط. فخفض العيوب يقلل شكاوى العملاء وإرجاعاتهم، ويحسن السنة الأولى، لأن أثر تحسن الجودة يمتد إلى مجالات أخرى لا تظهر في حساب ولكن الحساب لا يتوقف عند

التركيز على ربح السنة الحالية وحده إلى رفض استثمارات جيدة طويلة المدى. مبادرات البطاقة على أفق زمني مناسب، لا على سنة واحدة فقط، ولماذا يؤدي إذا استمرت نسبة العيوب منخفضة. وهذا الحساب يوضح لماذا يجب تقييم والمبيعات الإضافية. وعلى مدى ثلاث سنوات، يصبح المشروع مربحا بوضوح، التكلفة 80,000 وحدة نقدية، فيتعادل المشروع تقريبا قبل حساب أثر الرضا نقدية. وعلى مدى سنتين، يكون إجمالي الوفر 80,000 وحدة نقدية، وإجمالي عند 40,000 وحدة نقدية، فيكون صافي السنة الثانية موجب 20,000 وحدة السنوية تصبح 20,000 وحدة نقدية، بينما يستمر الوفر السنوي من خفض العيوب وحدة نقدية، وبقي التدريب التعزيزي بتكلفة 8,000 وحدة نقدية، فإن التكلفة السنة الثانية، إذا لم تتكرر تكلفة الصيانة الكبرى بالكامل، وانخفضت إلى 12,000 وفي

الهدف، والموازنة تقول كم أنفقنا، والمراجعة تقرر هل نستمر أم نعدل أم نتوقف. المسار نفسه. وهذا هو الربط الحقيقي بين البطاقة والموازنة: فالبطاقة تقول هل تحقق التمويل إلى إعادة توجيه نحو مورد مواد أفضل، بدلا من الاستمرار في الإنفاق على

الصيانة نفذت فعلا؟ وهل سبب العيوب هو المواد الخام لا الآلات؟ فربما يحتاج رغم الإنفاق، فيجب أن يتوقف المدير ويسأل: هل التدريب كان مناسبا؟ وهل مرنة عند المراجعة. فإذا أظهرت المراجعة الربع سنوية أن نسبة العيوب لم تنخفض وكذلك يوضح المثال لماذا يجب أن تكون الموازنة

تقديراتها في الدورات التالية، وهو تعلم إداري لا يقل أهمية عن التعلم الاستراتيجي. التكلفة الفعلية؟ وما الأثر المقدر؟ وما الأثر الفعلي؟ ثم تستخدم هذا السجل لتحسين لذلك فإن الشركات الناضجة تحتفظ بسجل لمبادراتها: ما التكلفة المقدرة؟ وما متابعة فعلية لهذه الأرقام، يصبح التقدير الأولي مجرد تخمين لا يتعلم منه أحد. اختيار المبادرات انطباعيا، وتفوز المبادرات الأعلى صوتا لا الأكثر فائدة. وبدون أو العائد المتوقع، والفترة المتوقعة لاسترداد التكلفة. فبدون هذه الأرقام، يصبح هنا أن كل مبادرة في البطاقة يجب أن تحمل ثلاثة أرقام: تكلفتها المتوقعة، والوفر ومن الدروس العملية

المتوازنة تسمح بهذا الوزن المتعدد، بينما الحساب المالي وحده لا يسمح به. انخفضت الحوادث؟ وهل انخفض الدوران؟ وهل ارتفع رضا الموظفين؟ فالبطاقة أن عائدها المالي غير مباشر، بل أن يزنها بمؤشراتها الخاصة في منظورها: فهل لو صعب تحويلها إلى رقم دقيق. لذلك يجب أن لا يرفض المدير مبادرة لمجرد لكنها تقلل الحوادث والدوران والغياب، وتحسن الثقافة، وهي فوائد حقيقية حتى أو تدريب الموظفين على السلامة قد لا تعطي عائدا ماليا واضحا في السنة الأولى، أن نتذكر أن ليس كل مبادرة تقاس بعائد مالي مباشر. فمبادرة تحسين بيئة العمل وأخيرا، يجب

البطاقة والثقافة: لماذا تفشل الأرقام الجيدة في بيئة سيئة؟

ستكون مشوهة، واجتماعاتها ستكون شكلية، ومبادراتها ستكون وعودا بلا تنفيذ. كانت بسيطة. وإذا كانت الإجابة لا، فإن البطاقة الأكثر دقة ستفشل، لأن بياناتها وهل يتعلمون من الأخطاء؟ فإذا كانت الإجابة نعم، فإن البطاقة ستعمل، حتى لو الحقيقة عن الأرقام؟ وهل يعترفون بالمشكلات مبكرا؟ وهل يتعاونون عبر الأقسام؟ البسيط، هي الطريقة التي يتصرف بها الناس عندما لا يراقبهم أحد: فهل يقولون يحدد نجاح البطاقة أو فشلها، رغم أنها لا تظهر في أي جدول. فالثقافة، في تعريفها

إن آخر ما يجب أن نناقشه في هذا الفصل هو الثقافة، لأنها العامل الخفي الذي

يجب إصلاح الثقافة أولا أو معها، وإلا فإن أي بطاقة جديدة ستلقى المصير نفسه. أن الرقم الجميل أهم من الحقيقة. وفي الحالة الثانية، لا يكفي إصلاح البطاقة، بل تتحول إلى دفاع عن الأرقام بدلا من مناقشة الحلول، وأن الناس يتعلمون المعيقة أن كل قسم يخفي بياناته، وأن الانحراف يعالج باللوم، وأن الاجتماعات بلا احتكار، وأن النجاح يحتفل به جماعيا لا فرديا فقط. ومن علامات الثقافة وأن الموظفين يرفعون المشكلات دون خوف، وأن الأقسام تشارك البيانات علامات الثقافة الداعمة للبطاقة أن المديرين يسألون عن الأسباب لا عن المذنبين، ومن

المتكررة، هي التي تبني الثقافة، وهي التي تجعل البطاقة أداة حية، لا وثيقة ميتة. تنفيذ، يجب أن يعامل الخطأ كفرصة تعلم، لا كوصمة. فهذه السلوكيات الصغيرة، يحتفل به علنا ويذكر أسماء المساهمين. وعندما يخطئ موظف بصدق في تقدير أو حتى يرى فريقه أن الصدق آمن ومقدر. وعندما يحقق فريق نجاحا، يجب أن يجب أن يعترف هو أولا بانحراف في مجاله، وأن يشرح ما تعلمه منه وما سيفعله، للقائد الذي يطلق البطاقة هي أن يبدأ بنفسه: فعندما يعرض هو أول بطاقة لفريقه، ولذلك فإن نصيحة عملية

ملخص عملي للقارئ: قائمة تحقق قبل اعتماد أي بطاقة

مبكرا، واتخاذ قرارات أفضل، وخدمة عملائها بجودة أعلى، وبناء قدرات تدوم. ومفيدة بعد سنة من الاستخدام، لأنها ساعدت الشركة على اكتشاف مشكلاتها أن البطاقة الجيدة ليست التي تبدو جميلة في العرض الأول، بل التي ما زالت حية أي منها، فأصلحه قبل الإطلاق، لأن إصلاحه بعد الإطلاق أصعب وأغلى. وتذكر بنعم عن هذه الأسئلة الثمانية، فبطاقتك جاهزة للإطلاق، وإذا أجبت بلا عن واحد، وهل حصنت المؤشرات ضد التلاعب بمؤشرات موازنة وتدقيق؟ فإذا أجبت فالبطاقة التي لا تناقش لا تعيش. ثامنا، هل ربطت الحوافز بالتوازن لا بمؤشر وهم. سابعا، هل راجعت البطاقة في اجتماع حقيقي، وخرجت بقرارات ومتابعة؟ مبادرة ممولة ومسؤول وموعد؟ فالهدف بلا مبادرة أمنية، والمبادرة بلا تمويل المستحيل يحبط الناس، والمستهدف السهل يضيع الجهد. سادسا، هل لكل هدف هل مستهدفاتك واقعية ومبنية على التاريخ والمنافسين والموارد؟ فالمستهدف بيانات وتكرار قياس؟ فإذا غاب أحد هذه العناصر، فالمؤشر غير جاهز. خامسا، الأقل لا يغطي الصورة. رابعا، هل لكل مؤشر تعريف مكتوب ومالك واحد ومصدر مؤشرات على الأقل وخمسة على الأكثر؟ فالعدد الأكبر يشتت الانتباه، والعدد لا يؤدي إلى هدف أعلى، فإما أن تربطه أو تحذفه. ثالثا، هل لكل منظور ثلاثة تروي قصة كاملة من التعلم إلى المال دون فجوات؟ فإذا كان هناك هدف معزول مدير؟ فإذا لم تكن كذلك، فأعد صياغتها قبل بناء المؤشرات. ثانيا، هل خريطتك من كل بند بصدق. أولا، هل استراتيجيتك مكتوبة في جملة واضحة يفهمها كل

قبل أن تعتمد بطاقتك، مر على هذه القائمة وتحقق

ملاحظة ختامية: ابدأ اليوم بخطوة واحدة

رابعا، حتى تكتمل بطاقتك تدريجيا، على أساس من التجربة لا من النظرية وحدها. وستبني ثقتك وثقة فريقك في القياس المتوازن. ثم أضف منظورا ثانيا، ثم ثالثا، ثم لك ما هو متاح من بيانات وما هو غير متاح، وما هو سهل التحسين وما هو صعب، عن القياس والمراجعة أكثر من قراءة عشرات الصفحات النظرية، وستكشف واقعيا وموعدا، ثم تابعه لمدة ثلاثة أشهر بصدق. فهذه الخطوة الصغيرة ستعلمك أو لقسمك، واكتب له مؤشرا واحدا جيدا وفق معايير الجودة، وحدد له مستهدفا من هذا الفصل بخطوة واحدة فقط، فلتكن هذه: اختر هدفا واحدا مهما لشركتك إذا خرجت

أسئلة

مؤشرا رئيسيا بديلا ومؤشرا موازنا، واشرح كيف سيمنع هذا التغيير التلاعب بالرقم. بسرعة دون حل مشكلات العملاء. حدد نوع الخطأ في اختيار المؤشر، واقترح اتصال يقاس أداؤه بمتوسط زمن المكالمة فقط، فبدأ موظفوه ينهون المكالمات واذكر أول إجراءين إداريين تقترحهما ولماذا. 12. حالة قصيرة: مدير مركز انخفض ونسبة العيوب ارتفعت. فسر هذه الصورة باستخدام خريطة الاستراتيجية، حالة قصيرة: شركة حققت هامش ربح أعلى من المستهدف، لكن رضا عملائها اختيارك وفق معايير الجودة وبأرقام تقديرية من عندك موضحة أنها تقديرية. 11. الشحنات يوميا، ونسبة الطلبات المسلمة في الموعد. أيها تختار مؤشرا رئيسيا؟ وبرر قيم المؤشرات الثلاثة التالية لهدف خفض زمن التسليم: متوسط أيام التسليم، وعدد خطوة، وبين لماذا يختلف عن قسمة عدد النهاية على عدد البداية مباشرة. 10. منهم 30 عميلا جديدا. احسب معدل الاحتفاظ بالعملاء بالطريقة الصحيحة خطوة موجب. 9. شركة بدأت السنة بـ 400 عميل، وانتهت بـ 380 عميلا، وكان المستهدف، واشرح لماذا يعد هذا الانحراف غير مرغوب رغم أن الفرق الحسابي

احسب الانحراف بالنقاط المئوية، ونسبة الإنجاز، والزيادة النسبية في العيوب فوق 8. في المثال العملي الأول، كانت نسبة العيوب المستهدفة 2% والفعلية 2.8%. خطوة خطوة، واذكر ما إذا كانت حققت مستهدف نمو قدره 20% أم لا. إيرادات السنة الماضية 1,000,000 وحدة نقدية. احسب نسبة نمو الإيرادات 7. شركة حققت إيرادات قدرها 1,250,000 وحدة نقدية هذه السنة، وكانت واشرح لكل معيار مثالا جيدا ومثالا سيئا من خارج الأمثلة الواردة في الفصل. واذكر مثالا لكل منها من منظور العملاء. 6. اذكر أربعة معايير لجودة المؤشر، المالية خطوة خطوة. 5. ما الفرق بين الهدف والمؤشر والمستهدف والمبادرة؟ 4. اشرح خريطة الاستراتيجية، وكيف يؤدي تحسن التعلم والنمو إلى تحسن النتائج بين المؤشر القائد والمؤشر المتأخر؟ واذكر مثالا لكل منهما من منظورين مختلفين. واذكر منظوراتها الأربعة والأسئلة التي يجيب عنها كل منظور. 3. ما الفرق الشركة، واذكر ثلاثة أسباب من هذا الفصل. 2. عرف بطاقة الأداء المتوازن، 1. اشرح بلغة بسيطة لماذا لا يكفي الربح وحده لتوجيه

تقارير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG)
الفصل العاشر:

مقدمة بلغة بسيطة: ما معنى أن تكون الشركة مستدامة؟

ستحتاج إليها غدا، ودون أن تضر بالناس والمجتمع والبيئة التي تعيش في وسطهم. بسيطة، تعني قدرة الشركة على الاستمرار والنجاح اليوم دون أن تدمر الموارد التي عماله؟ هذه الأسئلة كلها تدور حول فكرة واحدة: الاستدامة. والاستدامة، بلغة مصادر المياه، أو إذا تغيرت القوانين البيئية، أو إذا قاطعه الزبائن لأنه يسيء معاملة بعدل؟ هل المخبز يستطيع الاستمرار إذا ارتفعت أسعار الطاقة، أو إذا جفت ويفصل بين ماله الخاص ومال المشروع، ويحترم القوانين، ويعامل الموردين ويتقاضون أجورا عادلة ويشعرون بالاحترام؟ هل صاحب المخبز يدير المال بشفافية، وتطلق دخانا يزعج الجيران ويلوث الهواء؟ هل العاملون يعملون في ظروف آمنة تؤثر في بقاء المخبز واستمراره على المدى الطويل. هل الأفران تستهلك طاقة كثيرة ليس السؤال الوحيد. فهناك أسئلة أخرى لا تظهر في قائمة الدخل مباشرة، لكنها بعد دفع كل الفواتير؟ هذا السؤال مهم، وهو جوهر المحاسبة المالية التقليدية. لكنه غالبا هو الربح: هل الإيرادات أكبر من المصروفات؟ وهل بقي مال في الصندوق في نهاية اليوم. إذا سألك أحدهم: هل مخبزك ناجح؟ فإن أول ما يخطر في بالك العاملين، وتبيع الخبز للزبائن، وتدفع فاتورة الكهرباء والماء، وتتخلص من النفايات في كل صباح تشعل الأفران، وتشتري الدقيق والسكر والزيت، وتدفع أجور تخيل أنك تملك مخبزا صغيرا في حي مزدحم.

منها بالتفصيل في هذا الفصل، بمصطلحات بسيطة أولا، ثم بعمق مهني متدرج. وهي الأحرف الأولى من: البيئي، والاجتماعي، والحوكمة. وسنشرح كل واحد تجمع هذه الأبعاد الثلاثة معا، تحصل على ما يسمى في لغة الأعمال الحديثة ESG،

من يتخذ القرار؟ ومن يراقب من؟ وكيف تمنع الفساد وتضارب المصالح؟ وعندما والزبائن والموردون والمجتمع المحيط. وتفكر ثالثا في طريقة إدارة الشركة نفسها: فيها: الهواء والماء والطاقة والمواد الخام والنفايات. وتفكر ثانيا في الناس: العاملون التي تفكر في ثلاثة أشياء معا، لا في الربح وحده. تفكر أولا في البيئة التي تعمل قد تبدو كبيرة ومجردة، لكن معناها عملي جدا. الشركة المستدامة هي الشركة كلمة الاستدامة

لغرامات، أو تجد نفسها خارج المنافسة دون أن تفهم لماذا تراجع أداؤها المالي. الأسئلة بأرقام موثوقة وشفافة، فإنها قد تخسر التمويل، أو تخسر الزبائن، أو تتعرض موردیك خالية من عمالة الأطفال؟ وإذا لم تستطع الشركة أن تجيب عن هذه عمل؟ وهل في مجلس إدارتك نساء؟ وهل تدفع ضرائبك بعدل؟ وهل سلسلة سنة: كم تطلق شركتك من غازات؟ وكم تستهلك من ماء؟ وهل لديك حوادث ويشرب ماءها. وهؤلاء جميعا أصبحوا يسألون أسئلة لم تكن تطرح قبل عشرين يعمل فيها، والجهة الحكومية التي تنظم نشاطها، والمجتمع الذي يتنفس هواءها يضع ماله فيها، والبنك الذي يقرضها، والزبون الذي يشتري منها، والموظف الذي من بيع وشراء. أصبحت لغة تواصل بين الشركة وكل من يهتم بها: المستثمر الذي لأن المحاسبة نفسها تغيرت. لم تعد المحاسبة مجرد تسجيل لما حدث في الماضي المحاسبة والضرائب فصلا كاملا لموضوع يبدو في ظاهره بعيدا عن الدفاتر والقيود؟ لماذا خصصت موسوعة في

بالكامل، وجداول واضحة، وأسئلة في نهاية الفصل تختبر الفهم والتطبيق معا. ادعاء الاستدامة دون حقيقة تدعمه. وفي كل خطوة ستجد أمثلة عملية محسوبة والثقة: التأكيد المستقل على معلومات الاستدامة، وخطر الغسل الأخضر، أي تبني تقرير استدامة خطوة بخطوة من الصفر. وسنختم بموضوعين حاسمين للمهنية

الانبعاثات، وكيف تقرأ لوحة مؤشرات ESG لشركة حقيقية الشكل، وكيف تجاهله. ثم نتعلم كيف تقاس الانبعاثات بالنطاقات الثلاثة، وكيف تحسب كثافة المزدوجة، وهي الفكرة التي تحدد ما الذي يجب الإفصاح عنه وما الذي يمكن وهما المعياران IFRS S1 وIFRS S2. ثم نشرح فكرة الأهمية النسبية والأهمية التي تنظم هذا المجال، وعلى رأسها معايير مجلس معايير الاستدامة الدولية ISSB، الحديث. سنبدأ بالتعريفات البسيطة والأمثلة اليومية، ثم ننتقل إلى المعايير الدولية المالية التي تعرفها وبين تقارير الاستدامة التي أصبحت جزءا من عمل المحاسب هذا الفصل يبني جسرا بين المحاسبة

ولا تقدم رقما توضيحيا على أنه قياس فعلي، ولا تخلط بين ما تعرفه وما تفترضه. الزائد، بل هو جوهر المهنية في تقارير الاستدامة: لا تقدم تقديرا على أنه حقيقة، من المتطلبات السارية عند الإيداع الفعلي. هذا التنبيه ليس شكلا من أشكال الحذر الشركة ونوع نشاطها، لذلك فإن ما يرد هنا هو إطار تعليمي عام، ويجب التحقق بسرعة في هذا المجال، وتختلف متطلبات الإفصاح بحسب البلد والسنة وحجم عن الجهات المختصة في بلد الشركة وسنة التقرير. كما أن القواعد والمعايير تتطور رسمية معتمدة، ويجب عند التطبيق الفعلي استخدام العوامل الرسمية الصادرة والعتبات والنسب المذكورة في الأمثلة هي عوامل توضيحية مبسطة، وليست عوامل لشركة بعينها، ولا تمثل حقائق عن أي منشأة قائمة. وبالمثل، فإن عوامل الانبعاث في الأمثلة العملية هي أرقام توضيحية لأغراض التعليم فقط، وليست بيانات حقيقية أن نبدأ، لا بد من توضيح منهجي مهم يسري على هذا الفصل كله. الأرقام الواردة قبل

1. ما هو ESG؟ الركائز الثلاث بلغة بسيطة

1.1 التعريف في جملة واحدة ثم التفصيل

تفهم مخاطرها وفرصها على المدى الطويل بشكل أفضل، وتديرها بوعي أكبر. لا تكون بالضرورة شركة خيرية لا تهدف إلى الربح، بل تكون في الغالب شركة وهل تدار بطريقة شفافة وخاضعة للمساءلة؟ والشركة التي تحسن إدارة هذه الأبعاد معا، ويسأل: هل هذه الشركة تدير بيئتها بمسؤولية؟ وهل تعامل الناس بعدل وأمان؟ أو بنك إنه يقيم أداء ESG لشركة ما، فإنه يقصد أنه ينظر إلى هذه الأبعاد الثلاثة أي طريقة إدارة الشركة ومراقبتها واتخاذ القرار فيها. وعندما يقول محلل أو مستثمر S يرمز إلى المجتمع، أي علاقة الشركة بالناس. والحرف G يرمز إلى الحوكمة، المباشر. الحرف E يرمز إلى البيئة، أي علاقة الشركة بالطبيعة والموارد. والحرف ESG هو اختصار يجمع ثلاثة أبعاد لتقييم أداء الشركة بما يتجاوز الربح المالي مصطلح

أما ESG فهو لغة القياس والإفصاح التي تجعل هذا السلوك مرئيا وقابلا للمساءلة. بعبارة أخرى، الاستدامة هي الاتجاه، والمسؤولية الاجتماعية هي جزء من السلوك، يمكن للمستثمر والمقرض والمنظم أن يقرأها ويقارنها ويثق بها أو يشك فيها. يحول الاستدامة والمسؤولية من شعارات عامة إلى مؤشرات وأرقام وإفصاحات والمصطلح الثالث هو ESG، وهو الإطار القياسي القابل للقياس والمقارنة الذي التي تقوم بها الشركة لخدمة المجتمع، مثل التبرع لمدرسة أو رعاية فريق رياضي. والمصطلح الثاني هو المسؤولية الاجتماعية للشركات، وهي الأنشطة الطوعية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. النقاش العام. المصطلح الأول هو الاستدامة، وهو الهدف الأوسع: أن تلبي الشركة من المهم أن نفرق منذ البداية بين ثلاثة مصطلحات كثيرا ما تختلط في

1.2 الركيزة البيئية: علاقة الشركة بالطبيعة

البيئية لا تخص المصانع الكبرى وحدها، بل تخص كل منشأة بدرجات مختلفة. الخوادم وتبريدها، وتشتري أجهزة تنتهي كنفايات إلكترونية. لذلك فإن الركيزة العادم. حتى شركة البرمجيات التي تبدو نظيفة، فإنها تستهلك كهرباء لتشغيل للإنارة والتبريد، ويعيد نفايات التغليف. شركة النقل تأخذ الوقود، وتعيد غازات والمياه والمواد الخام، ويعيد انبعاثات ونفايات ومياه مستعملة. المتجر يأخذ الكهرباء مهما كان نشاطها، تأخذ شيئا من الطبيعة وتعيد شيئا إليها. المصنع يأخذ الطاقة تسأل سؤالا بسيطا: ماذا تأخذ الشركة من الطبيعة، وماذا ترد إليها؟ فكل شركة، الركيزة البيئية

أو التدوير أو الإصلاح بدلا من أن تنتهي في مكب النفايات بعد استعمال قصير. مع المواد الخطرة، وتصميم المنتجات بحيث تكون قابلة لإعادة الاستخدام البيولوجي، أي تنوع الكائنات الحية والنظم الطبيعية، ومنع التلوث بأنواعه، والتعامل المناطق التي تعاني من شح المياه، وإدارة النفايات وإعادة التدوير، وحماية التنوع الفحم والنفط أم من الشمس والرياح؟ وتشمل استهلاك المياه وإدارتها، خاصة في وحدة واحدة من المنتج أو الخدمة، ومصادر الطاقة، أي هل تأتي الكهرباء من الكربون. وتشمل أيضا كفاءة استخدام الطاقة، أي مقدار الطاقة اللازمة لإنتاج في الغلاف الجوي وتسهم في ارتفاع درجة حرارة الأرض، وأهمها ثاني أكسيد من أبرزها تغير المناخ وانبعاثات غازات الدفيئة، وهي الغازات التي تحبس الحرارة تشمل الركيزة البيئية موضوعات كثيرة،

تدويرها، ونسبة الطاقة المتجددة. وهذا هو جوهر ESG: تحويل النوايا إلى أرقام. قابلة للقياس: كمية المياه المستهلكة، وكمية الانبعاثات، ونسبة النفايات المعاد والانبعاثات معا. الفرق بين هذه الشركات ليس في نواياها فقط، بل في أرقام مسارات التوزيع لتقليل المسافات المقطوعة، فخفضت استهلاك الوقود والتكاليف

والثالثة شركة لوجستيات استبدلت جزءا من أسطولها بشاحنات كهربائية، وحسنت ضارة، وتتخلص من بقايا الأقمشة بحرقها، فتتحمل تكاليف بيئية وصحية وسمعية. وتتعرض لغرامات. والثانية شركة ملابس تشتري القطن من مزارع تستهلك مبيدات منطقة تعاني من الجفاف، ولا تعالج مياهها المستعملة، فتخسر ثقة المجتمع المحلي تخيل ثلاث شركات. الأولى شركة مشروبات تستهلك كميات هائلة من المياه في ولكي نفهم الركيزة البيئية بأمثلة يومية،

1.3 الركيزة الاجتماعية: علاقة الشركة بالناس

ولكل فئة أسئلة مختلفة، لكنها جميعا تدور حول الكرامة والأمان والعدل. التوريد، وهناك المجتمعات المحلية التي توجد فيها مصانعها ومتاجرها ومكاتبها. الشركة، وهناك الزبائن الذين يشترون منتجاتها، وهناك الموردون والعمال في سلسلة بهم وتؤثر فيهم؟ والناس هنا ليسوا فئة واحدة، بل عدة فئات. هناك العاملون داخل الركيزة الاجتماعية تسأل: كيف تعامل الشركة الناس الذين تتأثر

المتأثرة بمشاريع الشركة، مثل المجتمعات القريبة من منجم أو مصنع أو سد. حقوق الإنسان، والمساهمة في التنمية المحلية، والتعامل بمسؤولية مع المجتمعات لو كانوا في بلد آخر بعيد عن مقر الشركة. وفيما يتعلق بالمجتمع، تشمل احترام عمالة الأطفال والعمل القسري، وضمان ظروف عمل لائقة لدى الموردين، حتى لفئات مختلفة بما في ذلك ذوو الإعاقة. وفيما يتعلق بسلسلة التوريد، تشمل منع وعدم تضليل المستهلك، وحماية البيانات الشخصية، وإتاحة المنتجات والخدمات وبياناتهم. وفيما يتعلق بالزبائن، تشمل سلامة المنتجات وجودتها، وصدق الإعلان النقابات والتفاوض الجماعي حيثما يسمح القانون بذلك، وحماية خصوصية العاملين بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الإعاقة أو الخلفية، واحترام حرية تكوين وتكافؤ الفرص وعدم التمييز، والتنوع والشمول، أي أن تتاح الفرص للجميع

منع الحوادث والإصابات والأمراض المرتبطة بالعمل، والتدريب والتطوير المهني، الركيزة الاجتماعية ظروف العمل وساعاته وأجوره، والصحة والسلامة المهنية، أي فيما يتعلق بالعاملين، تشمل

موظف، وعدد الشكاوى المتعلقة بحقوق الإنسان والإجراءات المتخذة بشأنها. العاملين، أي نسبة من يغادرون الشركة كل سنة، وعدد ساعات التدريب لكل معدل حوادث العمل، ونسبة النساء في المناصب القيادية، ومعدل دوران منتجاتها. وفي كل هذه الحالات، يمكن قياس الأداء الاجتماعي بمؤشرات: وقتا ومالا، تختلف عن شركة تشتري بأرخص سعر دون أن تسأل عن مصدر تتحقق من أن مورديها لا يستخدمون عمالة الأطفال، حتى لو كان ذلك يكلفها واضحة، تختلف عن شركة تتركز فيها المناصب العليا في فئة واحدة. وشركة للعمل المتساوي بين النساء والرجال، وتفتح باب الترقية أمام الجميع بمعايير وتضغط على العمال للعمل ساعات إضافية دون أجر. وشركة تدفع أجورا متساوية بشفافية وتعمل على تقليلها سنة بعد سنة، تختلف جذريا عن شركة تخفي الحوادث شركة توفر خوذات وملابس واقية وتدريبا حقيقيا لعمالها، وتسجل حوادث العمل أمثلة يومية توضح الركيزة الاجتماعية كثيرة.

1.4 ركيزة الحوكمة: طريقة إدارة الشركة ومراقبتها

المالية وغير المالية، واحترام لحقوق المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين. ونظام رقابة داخلية يمنع الاحتيال والأخطاء، وشفافية في الإفصاح عن المعلومات مثل لجنة التدقيق ولجنة المخاطر، وسياسات مكتوبة لمنع تضارب المصالح، حوكمة واضح: مجلس إدارة يشرف على الإدارة التنفيذية، ولجان متخصصة اتخذت لمصلحة الشركة وليس لمصلحة شخصية؟ فكل شركة تحتاج إلى هيكل الشركة؟ ومن يراقب الحاكم؟ وكيف تتخذ القرارات؟ وكيف نعرف أن القرارات

وهي التي يفهمها المحاسبون بسرعة أكبر. الحوكمة، بلغة بسيطة، تعني: من يحكم ركيزة الحوكمة هي الأقرب إلى المحاسبة والتدقيق،

معرفة من يملك الشركة فعليا، وهو موضوع بالغ الأهمية في مكافحة غسل الأموال. والتعامل الأخلاقي مع المنافسين والمنظمين. وتشمل أيضا شفافية الملكية، أي الضرائب بشفافية وعدم استخدام هياكل ضريبية مصطنعة للتهرب من الالتزامات، الشركة من الانتقام. وتشمل إدارة المخاطر، والامتثال للقوانين واللوائح، ودفع والرشوة، وسياسات الإبلاغ عن المخالفات، أي حماية من يبلغ عن تجاوز داخل بالأداء طويل الأجل وليس بالأرباح قصيرة الأجل فقط. وتشمل مكافحة الفساد المجلس من حيث الجنس والخبرة والخلفية. وتشمل أجور الإدارة التنفيذية وربطها أي هل يوجد أعضاء مستقلون لا تربطهم بالشركة مصالح مباشرة؟ وتنوع تشمل الحوكمة موضوعات مثل تركيبة مجلس الإدارة واستقلاليته،

أوليا: إذا كانت الحوكمة ضعيفة، فإن الأرقام المالية نفسها تصبح أقل موثوقية. ضيقة على حساب الشركة كلها. ولهذا يعتبر كثير من المستثمرين الحوكمة شرطا تقلل احتمال أن يكون الفشل نتيجة احتيال أو سوء إدارة أو قرارات تخدم فئة مالك أو تقرضها؟ الجواب واضح. والحوكمة الجيدة لا تمنع الفشل التجاري، لكنها يملكها أقارب المدير دون إفصاح. أي الشركتين تثق بها أكثر إذا أردت أن تستثمر والإدارة معا، ولا يوجد تدقيق داخلي فعال، وتبرم الشركة عقودا مع شركات وتفصح عن أجور كبار المديرين. وفي الثانية، يسيطر شخص واحد على المجلس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، وتنشر الشركة سياسة واضحة لمكافحة الفساد، أعضاء مستقلون، وتوجد لجنة تدقيق تراجع الحسابات بصرامة، ويفصل بين رئيس تخيل شركتين تحققان الربح نفسه. في الأولى، يجلس في مجلس الإدارة مثال بسيط يوضح أهمية الحوكمة:

1.5 كيف تتفاعل الركائز الثلاث؟

على مخاطر المناخ، فإن الفشل حوكمة، لكن نتائجه بيئية ومالية واجتماعية معا. المالي من خلال خفض التكاليف. وعندما يفشل مجلس الإدارة في الإشراف خلال التطوير المهني، والأداء البيئي من خلال خفض استهلاك الطاقة، والأداء تدريب عمالها على تشغيل آلات موفرة للطاقة، فإنها تحسن الأداء الاجتماعي من مع المتأثرين وتعويضا عادلا وخططا انتقالية. وبالمثل، عندما تستثمر شركة في وظائف العاملين والمجتمع المحلي، وقرار حوكمة لأنه يتطلب شفافية في التواصل موقع آخر، فإن هذا قرار بيئي يقلل التلوث، لكنه قرار اجتماعي أيضا لأنه يؤثر في على سبيل المثال، عندما تقرر شركة إغلاق مصنع قديم ملوث ونقل الإنتاج إلى بيئي يؤثر في الناس، وقرار اجتماعي يؤثر في البيئة، وقرار حوكمة يؤثر فيهما معا. على أنها صناديق منفصلة لا علاقة بينها. في الواقع، هي متشابكة بعمق. فقرار من الخطأ الشائع أن ينظر إلى الركائز الثلاث

إلى هذه الفكرة عند شرح الأهمية المزدوجة، لأنها المفتاح لفهم المعايير الحديثة. البيئة والمجتمع، وكيف تضمن الحوكمة أن هذه التأثيرات تدار بمسؤولية. وسنعود والاجتماعية في استراتيجية الشركة وأدائها المالي، وكيف تؤثر الشركة بدورها في فالتقرير الجيد لا يسرد ثلاثة قوائم منفصلة، بل يشرح كيف تؤثر القضايا البيئية هذا التشابك هو سبب أهمية التفكير المتكامل في تقارير الاستدامة.

2. لماذا يسأل المستثمرون والمقرضون والمنظمون عن ESG الآن؟

2.1 المستثمرون: من الربح السريع إلى القيمة طويلة الأجل

إضافية لرؤية المخاطر والفرص التي لا تظهر في القوائم المالية التقليدية وحدها. وشركات التأمين التي تستثمر لعقود طويلة، ينظرون إلى ESG على أنه عدسة قد تنهار بسبب احتيال واحد. لذلك أصبح المستثمرون، وخاصة صناديق التقاعد

قد تواجه إضرابات ومقاطعات ودعاوى قضائية. وشركة يديرها مجلس ضعيف في منطقة معرضة للفيضانات قد تتوقف إمداداتها فجأة. وشركة تعامل عمالها بسوء قد تدفع غرامات ضخمة غدا عندما تتشدد القوانين. وشركة تعتمد على مورد واحد طويلة الأجل. فشركة تحقق أرباحا كبيرة اليوم لأنها تتجاهل تكاليف التلوث، إليها أسئلة جديدة لأنه اكتشف بالتجربة أن الربح قصير الأجل قد يخفي مخاطر أساسا عن الربحية والنمو والتدفقات النقدية. ولا يزال يسأل عنها، لكنه أضاف كان المستثمر التقليدي يسأل

تخصيص رأس المال: أي شركة تحصل على التمويل؟ وبأي سعر؟ وبأي شروط؟ بنموذج عمل قد يصبح قديما. ولهذا أصبحت معلومات ESG جزءا من قرارات والمستثمرون يريدون أن يعرفوا أي الشركات تستعد لهذا التحول وأيها متمسكة وتعليمية ميسرة، قد تفتح أسواقا جديدة وتجذب زبائن يفضلون المنتجات المسؤولة. التي تطور منتجات موفرة للطاقة، أو حلولا لإعادة التدوير، أو خدمات صحية ولا يقتصر الأمر على تجنب المخاطر. فهناك أيضا فرص. فالشركات

2.2 المقرضون والبنوك: المخاطر الائتمانية والمناخية

فإن التدفقات النقدية المخصصة لسداد القرض قد تتحول إلى غرامات وتعويضات. وإذا أقرض شركة تواجه دعاوى متكررة بسبب حوادث عمل أو انتهاكات بيئية، فإن نموذج أعمال الشركة قد يصبح غير قابل للاستمرار قبل انتهاء مدة القرض. تعتمد كليا على الفحم في وقت تتجه فيه السياسات العالمية نحو خفض الانبعاثات، قد تنخفض، وقدرة الشركة على السداد قد تتأثر. وإذا أقرض شركة طاقة عقارات تملك مبان في مناطق معرضة للفيضانات المتكررة، فإن قيمة الضمانات لسبب عملي مباشر: إنهم يريدون أن يستردوا أموالهم. فإذا أقرض البنك شركة البنوك والمقرضون يسألون عن ESG

يقيس مخاطره ولا أن يفي بالتزامات الإفصاح الخاصة به دون بيانات من عملائه. على تمويل، أو تحصل عليه بشروط أصعب، لأن البنك لا يستطيع بدوره أن الشركة التي لا تقيس انبعاثاتها ولا تفصح عنها قد تجد صعوبة متزايدة في الحصول بالشركات التي تمولها، وهو ما سنشرحه لاحقا ضمن النطاق 3. وهذا يعني أن أصبحت مطالبة بالإفصاح عن انبعاثات محافظها الائتمانية، أي الانبعاثات المرتبطة متفقا عليها في مجال البيئة أو المجتمع، ويرتفع إذا أخفقت. كما أن البنوك نفسها المرتبطة بالاستدامة، وهي قروض ينخفض سعر فائدتها إذا حققت الشركة أهدافا الائتمانية، وفي تسعير القروض، وفي متطلبات الضمانات، وفي شروط القروض ولهذا بدأت البنوك في إدماج مخاطر ESG في تقييم الجدارة

2.3 المنظمون والحكومات: من الطوعي إلى الإلزامي

هو منع الغسل الأخضر، أي منع الشركات من الادعاء بأنها مستدامة دون أدلة. وحماية البيئة وتحسين ظروف العمل، إذ لا يمكن إدارة ما لا يقاس. والثالث وقابلة للمقارنة. والثاني هو تحقيق أهداف السياسة العامة، مثل خفض الانبعاثات فإن معلومات الاستدامة التي تؤثر في قرارات الاستثمار تحتاج إلى قواعد واضحة المضللة، فكما أن القوائم المالية تخضع لمعايير محاسبية ملزمة وتدقيق مستقل، وذلك لثلاثة أسباب. الأول هو حماية المستثمرين والمقرضين من المعلومات يفرضون إفصاحات إلزامية عن المناخ والاستدامة، أو يعلنون عن خطط لفرضها، هذا الوضع يتغير بسرعة. فالحكومات والمنظمون في عدد متزايد من البلدان أصبحوا الشركات الكبرى التي تريد تحسين سمعتها، وتتجاهلها الشركات الأخرى. لكن لعقود طويلة، كانت تقارير الاستدامة طوعية في معظم البلدان: تنشرها

الاستعداد المبكر أرخص وأسهل بكثير من اللحاق المتأخر تحت ضغط المواعيد. الإلزامي، لأن عملاءها أو مقرضيها أو مستثمريها قد يطلبون البيانات قريبا، ولأن

اليوم إلى فهم هذا المجال حتى لو كانت شركته غير مطالبة بعد بالإفصاح المنفصلة إلى الإفصاحات المدمجة مع التقارير المالية. ولهذا يحتاج المحاسب من الطوعي إلى الإلزامي، ومن السرد العام إلى الأرقام القابلة للقياس، ومن التقارير تتعامل مع أسواق تفرض متطلبات على مورديها. لكن الاتجاه العام واضح: الانتقال الشركة وما إذا كانت مدرجة في البورصة أم لا، ونوع القطاع، وما إذا كانت بلد مطالبة اليوم بنفس الإفصاحات. فالمتطلبات تختلف بحسب البلد والسنة وحجم ومن المهم هنا أن نفهم أن الإلزام لا يعني أن كل شركة في كل

2.4 الزبائن والموظفون والمجتمع: ضغط السوق والمواهب

بسرعة، مما رفع كلفة عدم الشفافية وخفض كلفة الإفصاح الصادق نسبيا. الاجتماعي جعلت كل فضيحة تنتشر في ساعات، وكل ادعاء كاذب ينكشف في الهواء والماء، وما تقدمه من وظائف وخدمات في المقابل. ووسائل التواصل والمجتمعات المحلية أصبحت تطالب بحقها في معرفة ما تطلقه المصانع القريبة منها قبل قبول الوظيفة، ويميلون إلى البقاء في شركات يشعرون فيها بالاحترام والأمان. في القطاعات التنافسية، أصبحوا يسألون عن قيم الشركة وظروف العمل وتنوعها أحيانا علامات تورطت في فضائح بيئية أو اجتماعية. والموظفون المهرة، وخاصة الأجيال الشابة، أصبحوا يفضلون العلامات التي يثقون في مسؤوليتها، ويقاطعون الطلب على معلومات ESG على الأسواق المالية والمنظمين. فالزبائن، وخاصة لا يقتصر

2.5 لماذا يهم هذا المحاسب تحديدا؟

ومن يفهم هذا الفصل جيدا، يضع نفسه في موقع مهني مطلوب ومتجدد. جزئيا، في الإدارة المالية، أو تنشئ فرقا مشتركة بين المالية والاستدامة والعمليات. دعاية. ولهذا فإن كثيرا من الشركات اليوم تضع مسؤولية تقارير الاستدامة، كليا أو

الحياد والتحقق والتوثيق، وهي القيم التي تحمي تقارير الاستدامة من التحول إلى كيف تؤثر الغرامات البيئية في التدفقات النقدية. والثالث أن المحاسب يفهم أهمية تؤثر مخاطر المناخ في قيمة الأصول، أو كيف تؤثر حوادث العمل في التكاليف، أو يفهم الربط بين المعلومات غير المالية والأداء المالي، فيستطيع أن يشرح كيف والطاقة والمياه والسلامة بشكل موثوق وقابل للتدقيق. والثاني أن المحاسب والضوابط الداخلية، وهي المهارات نفسها المطلوبة لجمع بيانات الانبعاثات الاستدامة، لثلاثة أسباب. الأول أن المحاسب يجيد التعامل مع البيانات والأنظمة بهذا؟ والجواب أن المحاسب هو الشخص الطبيعي ليكون حارس جودة معلومات قد يسأل طالب المحاسبة: ما علاقتي أنا

3. من التقارير الطوعية إلى المعايير: لمحة تاريخية موجزة

3.1 البدايات: التقارير البيئية والاجتماعية المنفصلة

مثل هذه الأرقام، دون منهجية واضحة، لا تفيد المستثمر كثيرا، بل قد تضلله. أم مصنعا واحدا؟ وهل حسبت الانبعاثات المباشرة فقط أم شملت سلسلة التوريد؟ هل خفضتها مقارنة بالسنة الماضية أم بسنة الأساس؟ وهل شملت جميع مصانعها شبه مستحيل. فشركة تعلن أنها خفضت انبعاثاتها بنسبة 20 بالمئة، دون أن توضح ما تريد الإفصاح عنه، وتتجاهل ما لا تريد، مما جعل المقارنة بين شركتين أمرا ودون تعريف واضح لما يجب قياسه وكيف يقاس. وكانت كل شركة تختار في الغالب سردية، أي نصوصا طويلة تصف النوايا والمبادرات دون أرقام موحدة، الاجتماعية التي تتحدث عن التبرعات والمشاريع المجتمعية. وكانت هذه التقارير والتعدين بعد حوادث بيئية أثارت قلقا عاما، ثم توسعت لتشمل تقارير المسؤولية في شكل تقارير بيئية تصدرها شركات كبرى في قطاعات النفط والكيماويات بدأت تقارير الاستدامة

3.2 ظهور الأطر الطوعية: GRI وTCFD وغيرهما

الذين يهتمون بالتأثير الاجتماعي والبيئي بحد ذاته، وليس فقط بتأثيره في الربح. التي تريد أن تشرح مسؤوليتها تجاه المجتمع الأوسع، ومن قبل أصحاب المصلحة الإنسان. وقد استخدمت معايير GRI على نطاق واسع، خاصة من قبل الشركات في العالم الخارجي، أي ما تسببه الشركة من آثار على البيئة والمجتمع وحقوق عن التأثيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، مع التركيز على تأثير الشركة المبادرة العالمية لإعداد التقارير GRI، وهي منظمة وضعت معايير مفصلة للإفصاح هذه الفوضى، ظهرت أطر طوعية حاولت توحيد اللغة والمنهجية. من أهمها إطار لمعالجة

وليس موضوعا بيئيا جانبيا، ولأن كثيرا من المنظمين تبنوا توصياته أو ألزموا بها. وضعتها لنفسها. وقد كان لنهج TCFD أثر كبير، لأنه جعل المناخ موضوعا ماليا والأهداف، أي الأرقام التي تقيس بها الشركة أداءها المناخي والأهداف التي المخاطر، أي كيف تحدد الشركة مخاطر المناخ وتقيمها وتديرها، والمقاييس استراتيجية الشركة وخططها المالية على المدى القصير والمتوسط والطويل، وإدارة على مخاطر المناخ وفرصه، والاستراتيجية، أي كيف تؤثر مخاطر المناخ وفرصه في قسم الإفصاحات إلى أربعة عناصر: الحوكمة، أي إشراف مجلس الإدارة والإدارة الذي ركز على الزاوية المالية: كيف يؤثر تغير المناخ في الشركة ماليا؟ وقد ظهر إطار فريق العمل المعني بالإفصاحات المالية المتعلقة بالمناخ TCFD، وفي المقابل،

تتطابق ولا تقارن بسهولة. وهذا ما مهد الطريق لتوحيد المعايير تحت مظلة واحدة. بإعداد تقارير متعددة بمنهجيات مختلفة، والمستثمر كان يجد نفسه أمام بيانات لا مشكلة بحد ذاته: فالشركة التي تريد أن ترضي الجميع كانت تجد نفسها مطالبة

ما يهم شركة تعدين يختلف عما يهم بنكا أو شركة برمجيات. وكان تعدد الأطر SASB، الذي ركز على القضايا ذات الأهمية المالية بحسب القطاع، أي أن إلى نطاقات، وسنشرحه بالتفصيل لاحقا، ومجلس معايير محاسبة الاستدامة بروتوكول غازات الدفيئة GHG، وهو المعيار الأشهر لحساب الانبعاثات وتقسيمها وإلى جانب GRI وTCFD، ظهرت أطر ومبادرات أخرى، مثل

3.3 ولادة ISSB: خط الأساس العالمي

وبنى عليهما، مما جعل المعيارين الجديدين امتدادا لجهود سابقة وليس قطيعة معها. بالإفصاحات المتعلقة بالمناخ. وقد استوعب المجلس أعمال TCFD وSASB، العامة للإفصاح عن المعلومات المالية المتعلقة بالاستدامة، وIFRS S2 المتعلق وفي عام 2023 أصدر المجلس أول معيارين له: IFRS S1 المتعلق بالمتطلبات المحلية، ويمكن للشركات أن تستخدمها للإفصاح بطريقة قابلة للمقارنة عالميا. بالاستدامة، أي مجموعة معايير موحدة يمكن للبلدان أن تبني عليها متطلباتها الاستدامة الدولية ISSB، بهدف وضع خط أساس عالمي للإفصاحات المتعلقة الجهة نفسها التي تصدر معايير المحاسبة الدولية IFRS، عن إنشاء مجلس معايير في عام 2021 أعلنت مؤسسة المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية IFRS، وهي

بالتفصيل في القسم التالي، بعد أن نعرف المصطلحات الأساسية التي يستخدمانها. يخضع لنفس الانضباط الذي تخضع له القوائم المالية. وسنشرح المعيارين بين تقرير استدامة منفصل جميل التصميم، وبين إفصاح مالي متعلق بالاستدامة تربط صراحة بين قضايا الاستدامة والأداء المالي المتوقع. وهذا هو الفرق الجوهري وأن تغطي نفس الكيان ونفس الفترة، وأن تكون قابلة للمقارنة والتحقق، وأن بنفس جودة المعلومات المالية، أي أن تصدر في الوقت نفسه مع القوائم المالية، يجب أن تكون معلومات الاستدامة التي تؤثر في قرارات المستثمرين والمقرضين

والفكرة الأساسية وراء ISSB بسيطة ومهمة:

3.4 مصطلحات لا بد من تعريفها قبل الدخول في المعايير

مجرد خبر بيئي، بل هو معلومة مالية لأنها قد تؤثر في الإنتاج والتكاليف والأرباح. أو الطويل. فإذا كان الجفاف يهدد إمدادات المياه لمصنع ما، فإن ذلك ليس على الوصول إلى التمويل، أو في تكلفة رأس المال، على المدى القصير أو المتوسط المتعلقة بالاستدامة التي يمكن أن تؤثر في التدفقات النقدية للشركة، أو في قدرتها المالية المتعلقة بالاستدامة، وهي المعلومات التي تصف المخاطر والفرص التي ستتكرر كثيرا في هذا الفصل وفي الممارسة المهنية. أولها المعلومات قبل أن نشرح IFRS S1 وIFRS S2، لا بد من تعريف مجموعة من المصطلحات

سلسلة التوريد إذا تعطل مورد، أو على تغيير مصادر الطاقة إذا ارتفعت الأسعار. المرونة، أي قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات، مثل قدرتها على تعديل أو تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال خفض استهلاك الطاقة والمياه. ورابعها يفتح سوقا جديدة، أو الحصول على تمويل أرخص بسبب الأداء البيئي الجيد، وهي الأحداث أو الظروف التي قد تؤثر إيجابا، مثل تطوير منتج موفر للطاقة أو تغير أذواق الزبائن، أو الغرامات البيئية. وثالثها الفرص المتعلقة بالاستدامة، الظروف التي قد تؤثر سلبا في الشركة، مثل الفيضانات، أو ارتفاع أسعار الكربون، وثانيها المخاطر المتعلقة بالاستدامة، وهي الأحداث أو

لا تحدث داخل أسوار مصانعها، بل تحدث عند مورديها أو لدى زبائنها. حياته. وفهم سلسلة القيمة ضروري لأن كثيرا من آثار الشركة البيئية والاجتماعية بالتصنيع والنقل والتوزيع، وصولا إلى استخدام الزبون للمنتج والتخلص منه في نهاية والعلاقات التي تشارك في إنتاج منتج أو خدمة، من استخراج المواد الخام، مرورا في قرارات مستخدمي التقارير المالية. وسادسها سلسلة القيمة، وهي سلسلة الأنشطة

هنا هو أن المعلومة تكون مهمة إذا كان حذفها أو تحريفها أو حجبها يمكن أن يؤثر وخامسها الأهمية النسبية، وسنخصص لها قسما كاملا، لكن تعريفها المختصر

4. معايير ISSB: IFRS S1 وIFRS S2 بالتفصيل

4.1 IFRS S1: المتطلبات العامة للإفصاح عن الاستدامة

المهمة بالنسبة لها، ثم تفصح عنها وفق أربعة عناصر أساسية مستوحاة من TCFD. أن تحدد بنفسها، من خلال عملية تقييم الأهمية النسبية، ما هي المخاطر والفرص لا يحدد قائمة مغلقة بالموضوعات التي يجب الإفصاح عنها، بل يطلب من الشركة في قدرتها على توليد التدفقات النقدية على المدى القصير والمتوسط والطويل. وهو عن المخاطر والفرص المتعلقة بالاستدامة التي يمكن أن تؤثر في آفاقها المالية، أي الذي ينطبق على جميع موضوعات الاستدامة. وهو يطلب من الشركة أن تفصح معيار IFRS S1 هو المعيار العام، أي الإطار

أدائها؟ وما هي الأهداف التي وضعتها لنفسها؟ وما مدى تقدمها نحو تحقيقها؟ الرابع هو المقاييس والأهداف: ما هي الأرقام التي تستخدمها الشركة لقياس وهل تدمجها في نظام إدارة المخاطر العام للشركة أم تعاملها على حدة؟ والعنصر الاستدامة؟ وكيف تقيمها وترتبها من حيث الأهمية؟ وكيف تديرها وتراقبها؟ السياسات المناخية؟ والعنصر الثالث هو إدارة المخاطر: كيف تحدد الشركة مخاطر مرونتها أمام السيناريوهات المختلفة، مثل سيناريو ارتفاع درجة الحرارة أو تشديد وكيف تؤثر في استراتيجيتها وقراراتها المالية، مثل الاستثمارات والتخطيط؟ وما هي المهمة التي حددتها الشركة؟ وكيف تؤثر في نموذج أعمالها وسلسلة قيمتها؟ بأهداف الاستدامة؟ والعنصر الثاني هو الاستراتيجية: ما هي المخاطر والفرص وكم مرة يناقشها المجلس؟ وهل توجد لجنة متخصصة؟ وهل ترتبط أجور الإدارة على المخاطر والفرص المتعلقة بالاستدامة؟ ومن المسؤول عنها في الإدارة؟

العنصر الأول هو الحوكمة: كيف يشرف مجلس الإدارة

بل يشرحه بوضوح، ويبين ما هو مقاس بدقة، وما هو مقدر، وما هي حدود التقدير. وهذا الشرط الأخير مهم جدا للمحاسب: فالإفصاح الجيد لا يخفي عدم اليقين، عندما تعتمد على تقديرات لسلسلة القيمة أو لسيناريوهات مستقبلية غير مؤكدة. وأن تفصح الشركة عن الأسس والافتراضات والتقديرات التي استخدمتها، خاصة الرأسمالية المستقبلية. كما يشترط أن تكون المعلومات قابلة للمقارنة عبر السنوات، أو في مخصصات معينة، أو كيف تؤثر الاستثمارات في كفاءة الطاقة في النفقات معلومات الاستدامة والبنود المالية، مثل كيف يؤثر خطر المناخ في قيمة الأصول أي أن تصدر في الوقت نفسه، وأن تغطي نفس الكيان، وأن تشرح الروابط بين ويشترط IFRS S1 أن تكون هذه الإفصاحات مرتبطة بالقوائم المالية:

4.2 IFRS S2: الإفصاحات المتعلقة بالمناخ

جديدة على الكربون، أو إذا ظهرت تكنولوجيا بديلة أرخص، أو إذا قاطعها الزبائن. الوقود الأحفوري قد لا تتأثر بفيضان مباشر، لكنها قد تتأثر بشدة إذا فرضت ضريبة وتغير التكنولوجيا، وتغير تفضيلات السوق، والإضرار بالسمعة. فشركة تعتمد على نحو اقتصاد منخفض الكربون، مثل تغير السياسات والضرائب على الكربون، الأمطار. والنوع الثاني هو مخاطر الانتقال، وهي المخاطر الناتجة عن الانتقال تدريجية مثل ارتفاع درجات الحرارة على مدى سنوات أو تغير أنماط هطول وهي أحداث مفاجئة مثل الفيضان أو الإعصار، ومخاطر مزمنة، وهي تغيرات سطح البحر والعواصف الشديدة. وتنقسم المخاطر المادية بدورها إلى مخاطر حادة، التغيرات المناخية نفسها، مثل الفيضانات وموجات الحر والجفاف وارتفاع مستوى يجب فهمهما جيدا. النوع الأول هو المخاطر المادية، وهي المخاطر الناتجة عن يتعلق بالمخاطر والفرص المناخية. والمخاطر المناخية تنقسم إلى نوعين رئيسيين

وهو يركز على المناخ تحديدا. وهو يطبق نفس العناصر الأربعة، لكنه يفصلها فيما معيار IFRS S2 هو أول معيار موضوعي يصدره ISSB،

الكربون، وما هي الاستثمارات والتغييرات المطلوبة لذلك، وما هي الجداول الزمنية. الانتقالية، أي الخطط التي تبين كيف ستنتقل الشركة نحو نموذج أعمال منخفض ذلك الأهداف المتعلقة بخفض الانبعاثات، والأسس التي وضعت عليها، والخطط مشاريعها الاستثمارية. كما يطلب منها أن تفصح عن أهدافها المناخية، بما في تستخدمها، أي السعر الافتراضي الذي تضعه الشركة على طن الكربون عند تقييم النفقات الرأسمالية المرتبطة بالمناخ، والأسعار الداخلية للكربون إذا كانت الشركة وعن مقاييس أخرى مثل مقدار الأصول المعرضة لمخاطر المناخ، ومقدار بها، مقسمة إلى النطاقات الثلاثة التي سنشرحها بالتفصيل في القسم السادس، ويطلب IFRS S2 من الشركة أن تفصح عن انبعاثات غازات الدفيئة الخاصة

ارتفاع مستوى البحر، فتبدأ في تعديل خططها الاستثمارية أو التأمينية مبكرا. أن بعض أصولها في مناطق ساحلية منخفضة معرضة للفيضانات في سيناريو فشركة عقارات، على سبيل المثال، قد تكتشف من خلال تحليل السيناريوهات أمام احتمالات مختلفة، والكشف عن نقاط الضعف قبل أن تتحول إلى أزمات. في كل سيناريو. وهذا لا يعني التنبؤ بالمستقبل بدقة، بل يعني اختبار الاستراتيجية ارتفاع الحرارة، وسيناريو يستمر فيه ارتفاع الانبعاثات، وأن تقيم مرونة استراتيجيتها أن تتخيل سيناريوهات مختلفة للمستقبل، مثل سيناريو ينجح فيه العالم في الحد من يطلب من الشركة أن تجري تحليلا للسيناريوهات المناخية يتناسب مع ظروفها، أي ومن النقاط العملية المهمة في IFRS S2 أنه

4.3 مقارنة سريعة بين IFRS S1 وIFRS S2 وGRI

الكبرى كثيرا ما تستخدم أكثر من إطار معا، لأنها تخاطب جماهير متعددة. بل الفهم: فكل إطار له جمهور رئيسي وسؤال رئيسي يجيب عنه، والشركات الجدول التالي الفروق الأساسية بطريقة مبسطة. والهدف من الجدول ليس الحفظ، قد يختلط الأمر على القارئ بين المعايير المختلفة، لذلك يلخص

التركيز	الرئيسي الجمهور	السؤال الرئيسي	الجهة المصدرة	أو المعيار الإطار
الأهمية المالية الاستدامة ذات موضوعات جميع	والمقرضون المستثمرون	الشركة المالية؟ تؤثر في آفاق الاستدامة التي مخاطر وفرص ما	ISSB	IFRS S1
والانبعاثات الانتقال المادية ومخاطر المخاطر المناخ تحديدا:	والمقرضون المستثمرون	وما انبعاثاتها؟ الشركة ماليا؟ يؤثر المناخ في كيف	ISSB	IFRS S2
بمعناها الواسع والاقتصادية والاجتماعية التأثيرات البيئية	والمجتمع المصلحة جميع أصحاب	الخارجي؟ في العالم ما تأثير الشركة	GRI	معايير GRI
الثلاثة بالنطاقات الانبعاثات منهجية حساب	والمدققون والمحاسبون الشركات	بطريقة موحدة؟ الانبعاثات كيف تحسب	غازات الدفيئة بروتوكول	GHG بروتوكول

التركيز	الرئيسي الجمهور	السؤال الرئيسي	الجهة المصدرة	أو المعيار الإطار
المناخية والمقاييس وإدارة المخاطر والاستراتيجية الحوكمة	والمقرضون المستثمرون	المناخ ماليا؟ عن مخاطر تفصح الشركة كيف	المالي سابقا الاستقرار مجلس	TCFD

يقودنا مباشرة إلى مفهوم الأهمية المزدوجة، وهو من أهم المفاهيم في هذا الفصل. بينما تركز GRI على الأهمية التأثيرية، أي ما تؤثر فيه الشركة في العالم. وهذا IFRS يركزان على ما يسمى الأهمية المالية، أي ما يؤثر في قرارات المستثمرين، والملاحظة المهمة هنا هي أن IFRS S1 وS2

4.4 كيف يرتبط IFRS S1 وIFRS S2 بالقوائم المالية؟

يعمل بمنظومة واحدة متسقة، لا بمنظومتين منفصلتين تتناقضان في الافتراضات. ولهذا فإن المحاسب الذي يعد القوائم المالية ويعد إفصاحات الاستدامة يجب أن التزامات بإعادة تأهيل موقع ملوث، فإن ذلك قد يتطلب مخصصا في الميزانية. فإن ذلك يظهر في النفقات الرأسمالية وفي استهلاك الأصول. وإذا واجهت الشركة المستقبلية المستخدمة في التقييم. وإذا استثمرت الشركة في معدات موفرة للطاقة، تتوقع فرض ضريبة على الكربون، فإن ذلك قد يؤثر في تقديرات التدفقات النقدية ما إذا كانت قيمة المصنع المسجلة في الدفاتر لا تزال مبررة. وإذا كانت الشركة للفيضانات، فإن هذا الخطر قد يؤثر في اختبار انخفاض قيمة الأصول، أي في تقييم ربطا صريحا. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الشركة تملك مصنعا في منطقة معرضة القوائم المالية، وأنها مجرد تقرير إضافي جميل. والحقيقة أن المعايير الحديثة تطلب من الأخطاء الشائعة أن يعتقد القارئ أن تقارير الاستدامة منفصلة تماما عن

الحسابات المالية، وهو تحد عملي كبير سنعود إليه عند شرح خطوات بناء التقرير. أن تنظم عمليات جمع البيانات غير المالية بنفس الانضباط الذي تنظم به إقفال في شهر، ومعلومات المناخ بعد ستة أشهر. وهذا الشرط يفرض على الشركات يستطيع المستثمر أن يقرأ الصورة كاملة دفعة واحدة، لا أن يقرأ الأرقام المالية الاستدامة وفق IFRS S1 يجب أن تصدر في الوقت نفسه مع القوائم المالية، حتى كما أن التوقيت مهم: فإفصاحات

الأهمية النسبية والأهمية المزدوجة: ما الذي يستحق الإفصاح عنه؟ .5

5.1 لماذا لا تفصح الشركة عن كل شيء؟

ما يجب التركيز عليه، بشرط أن تكون المنهجية شفافة وموثقة وقابلة للمراجعة. النسبية ليست حيلة لإخفاء المعلومات السيئة، بل هي منهجية منظمة لتحديد مبدأ الترشيح، أي اختيار ما هو مهم، وهذا المبدأ يسمى الأهمية النسبية. والأهمية هامشية، وأهملت الموضوعات الجوهرية. لذلك فإن جميع أطر الإفصاح تعتمد على مواردها على قياس كل شيء بدقة متساوية، أهدرت وقتا ومالا على موضوعات القارئ في التفاصيل وفقد القدرة على تمييز ما هو مهم حقا. وإذا أنفقت الشركة لكن هذا الفهم غير عملي وغير مفيد. فإذا أفصحت الشركة عن كل شيء، غرق الشركة الجيدة هي التي تنشر مئات الصفحات عن كل تفصيلة بيئية واجتماعية. قد يظن القارئ أن الشفافية تعني الإفصاح عن كل شيء، وأن

5.2 الأهمية المالية: ما الذي يهم المستثمر؟

لا بوضوح، فإن الإفصاح عنها قد يكون مفيدا لكنه ليس مطلوبا ضمن هذا الإطار. يحتمل أن تكون نعم، فإن المعلومة مهمة ويجب الإفصاح عنها. وإذا كانت الإجابة

شخص يفكر في الاستثمار في الشركة أو إقراضها؟ فإذا كانت الإجابة نعم، أو والدائنون الحاليون والمرتقبون. فالسؤال هنا هو: هل هذه المعلومة تغير قرار في قرارات المستخدمين الأساسيين للتقارير المالية، وهم المستثمرون والمقرضون النسبية أن المعلومة تكون مهمة إذا كان حذفها أو تحريفها أو حجبها يمكن أن يؤثر في إطار ISSB، تعني الأهمية

نحو تقنين الاستهلاك، فإن المياه تصبح مهمة ماليا لأنها تهدد استمرارية الإنتاج. لكن إذا كانت تعمل في منطقة تعاني من شح شديد في المياه وتتجه القوانين كميتها المطلقة صغيرة. وبالمثل، قد يكون استهلاك المياه لشركة صناعية متوسطا، فإن الانبعاثات تصبح مهمة ماليا لأنها تؤثر في الإيرادات المستقبلية، حتى لو كانت نسبيا، لكن إذا كان عملاؤها الكبار يطلبون بيانات الانبعاثات كشرط للتعاقد، إلى حكم مهني. فعلى سبيل المثال، قد تكون انبعاثات شركة برمجيات صغيرة قد لا يكون مهما. لكن كثيرا من الحالات تقع في المنطقة الرمادية، وتحتاج ضخم يكون مهما بلا شك. وخطر صغير الاحتمال وبعيد الحدوث وذو أثر محدود حجم التأثير واحتماله وتوقيته. فخطر كبير الاحتمال وقريب الحدوث وذو أثر مالي ولتحديد الأهمية المالية، تنظر الشركة إلى

5.3 الأهمية التأثيرية: ما الذي تفعله الشركة بالعالم؟

غير مالي اليوم قد يصبح ماليا غدا عندما تتغير القوانين أو تتغير توقعات المجتمع. ذاتها، ويجب الإفصاح عنها وإدارتها، لأن الشركة مسؤولة عن آثارها، ولأن ما يبدو أو خسارة إيرادات. ومن منظور المجتمع والبيئة، فإن هذه التأثيرات مهمة بحد في انتهاك حقوق عمال في سلسلة توريدها، حتى لو لم يترتب على ذلك غرامة فورية قد تلوث نهرا، أو تسهم في إزالة غابات، أو تؤثر في صحة مجتمع محلي، أو تسهم بغض النظر عما إذا كان هذا التأثير سيعود عليها ماليا في المدى القصير؟ فشركة

الأهمية التأثيرية على السؤال المعاكس: ما هو تأثير الشركة في العالم الخارجي، في المقابل، تركز

مدني وجهات تنظيمية، يعتبرون هذه التأثيرات مهمة ويطالبون بالإفصاح عنها. الحالات، فإن أصحاب المصلحة الأوسع، من مجتمعات محلية ومنظمات مجتمع المستخدمين بطرق تنتهك الخصوصية، حتى لو كانت إيراداتها تنمو. وفي كل هذه حتى لو كانت منتجاتها رخيصة، وشركة تكنولوجيا تجمع بيانات ضخمة عن جيدة، وشركة أغذية تعتمد على موردين يستخدمون مبيدات ضارة بصحة العمال، التأثيرية: شركة تعدين تؤثر في التنوع البيولوجي حول موقعها، حتى لو كانت أرباحها ومن الأمثلة الواضحة على الأهمية

5.4 الأهمية المزدوجة: الجمع بين الاتجاهين

عن تأثيراتها الأوسع إذا أرادت، خاصة عندما تستخدم أطرا إضافية مثل GRI. بينما يركز ISSB أساسا على الأهمية المالية، لكنه لا يمنع الشركة من الإفصاح وعلى رأسها متطلبات الإفصاح الأوروبية، مفهوم الأهمية المزدوجة صراحة، إذا كان مهما ماليا، أو مهما تأثيريا، أو كليهما معا. وقد تبنت بعض الأنظمة، من العالم إلى الشركة، ومن الشركة إلى العالم. فالموضوع يكون ذا أهمية مزدوجة الأهمية المزدوجة هي الجمع بين الاتجاهين السابقين: النظر في الاتجاهين معا،

التوظيف معا، وتقليل التغليف البلاستيكي يحمي البيئة ويخفض تكاليف المواد معا. معا، وتحسين ظروف العمال يحمي كرامتهم ويقلل دوران العاملين وتكاليف يلتقيان: فتقليل استهلاك المياه يحمي المجتمع ويحمي الشركة من انقطاع الإمداد نحمي العالم من آثارنا؟ وكثيرا ما يكتشف من يفكر بهذه الطريقة أن الاتجاهين مزدوجا لا تسأل فقط: كيف يحمينا العالم من المخاطر؟ بل تسأل أيضا: كيف عمالا في ظروف تحتاج إلى تحسين. هذه تأثيرات. والشركة التي تفكر تفكيرا

تغليف بلاستيكية، وتشتري مواد خام من مزارع قد تؤثر في الغابات، وتوظف جهة الشركة إلى العالم: الشركة تستهلك كميات كبيرة من المياه، وتنتج نفايات الزبائن نحو منتجات صحية يهدد مبيعات منتجاتها التقليدية. هذه مخاطر مالية. ومن يهدد إمداداتها من المواد الخام، وارتفاع أسعار الطاقة يرفع تكاليفها، وتغير أذواق بمثال بسيط، تخيل شركة لتصنيع الأغذية. من جهة العالم إلى الشركة: الجفاف ولفهم الأهمية المزدوجة

5.5 كيف تجري الشركة تقييم الأهمية عمليا؟

ثلاث سنوات قد يصبح مهما اليوم بسبب تغير القوانين أو الأسواق أو التكنولوجيا. المصلحة ومع مجلس الإدارة، وتعيد التقييم دوريا، لأن ما كان غير مهم قبل هو غير مهم، مع توثيق أسباب هذا الحد. وخامسا، تتحقق من النتائج مع أصحاب ورابعا، ترتب الموضوعات وتضع عتبة للأهمية، أي حدا فاصلا بين ما هو مهم وما وتوقيته، وذلك من خلال بيانات وأدلة، وليس من خلال الانطباعات فقط. كل موضوع من حيث حجم تأثيره واحتماله، ومن حيث حجمه المالي واحتماله ومن معايير مثل GRI وSASB ومن حوار مع أصحاب المصلحة. وثالثا، تقيم القوانين السارية؟ وثانيا، تحدد قائمة طويلة بالموضوعات المحتملة، من قوائم قطاعية الشركة سياقها: ما هو قطاعها؟ وأين تعمل؟ ومن هم أصحاب المصلحة؟ وما هي ليس رأيا انطباعيا، بل عملية منظمة يمكن تلخيص خطواتها فيما يلي. أولا، تفهم تقييم الأهمية

فشفافية المنهجية هي التي تجعل القارئ يثق في النتائج، حتى لو اختلف مع بعضها. المعايير؟ وما هي الموضوعات التي اعتبرت مهمة؟ وما هي التي استبعدت ولماذا؟ تنساه لسنوات. والتقرير الجيد يفصح عن منهجية التقييم نفسها: من شارك؟ وما هي مرتفعة جدا بحيث لا يبقى أي موضوع مهم، أو أن تجري التقييم مرة واحدة ثم

التي تبدو فيها جيدة وتتجاهل الموضوعات التي تبدو فيها سيئة، أو أن تضع عتبة دون الاستماع إلى العاملين والزبائن والمجتمعات المتأثرة، أو أن تختار الموضوعات ومن الأخطاء الشائعة في تقييم الأهمية أن تعتمد الشركة على آراء الإدارة وحدها

الأهمية المزدوجة النتيجة في	الشركة في العالم تأثير	في الشركة ماليا التأثير	الموضوع
مهم من الاتجاهين	كبيرة في المناخ مرتفع: مساهمة	وتكاليف طاقة ضرائب كربون مرتفع:	لمصنع أسمنت غازات الدفيئة انبعاثات
غير مهم نسبيا	استهلاك ضئيل منخفض:	فواتير مياه محدودة منخفض:	برمجيات صغير المياه لمكتب استهلاك
مهم من الاتجاهين	حياة وصحة العمال مرتفع:	وتوقف العمل ترفع التكاليف مرتفع: حوادث	في شركة إنشاءات سلامة العمال
ماليا وحوكمة مهم، خاصة	تكافؤ الفرص متوسط: يعكس	في ثقة المستثمرين متوسط: يؤثر	لشركة مدرجة تنوع مجلس الإدارة
مهم، خاصة تأثيريا	يصل إلى البيئة مرتفع: بلاستيك	وغرامات محتملة تكاليف مواد متوسط:	تجارة إلكترونية التغليف لشركة نفايات

6. قياس الانبعاثات: النطاقات 1 و2 و3

6.1 ما هي غازات الدفيئة وكيف تقاس؟

إجمالي الانبعاثات بمكافئ ثاني أكسيد الكربون، ويرمز له عادة طن CO2e. أن الشركة تستطيع أن تجمع انبعاثاتها المختلفة في رقم واحد قابل للمقارنة:

مدى مئة سنة، ولذلك يضرب في معامل تحويل يعكس قدرته الحرارية. والنتيجة أكثر من طن واحد من ثاني أكسيد الكربون من حيث الأثر الحراري على فطن واحد من الميثان، على سبيل المثال، يعادل، لأغراض القياس التوضيحي، جميعا إلى وحدة موحدة تسمى مكافئ ثاني أكسيد الكربون، ويرمز لها CO2e. الغازات تختلف في قدرتها على حبس الحرارة، فإن المحاسبين البيئيين يحولونها النيتروز، والغازات المفلورة المستخدمة في التبريد وبعض الصناعات. ولأن هذه الناتج عن حرق الوقود الأحفوري، والميثان الناتج عن الزراعة والنفايات، وأكسيد من حرارة الشمس، مما يسهم في تدفئة الأرض. وأشهرها ثاني أكسيد الكربون الدفيئة هي مجموعة من الغازات التي توجد في الغلاف الجوي وتحبس جزءا غازات

التعليم فقط، ويجب عند التطبيق الفعلي استخدام العوامل الرسمية المعتمدة. دون تفسير. وفي أمثلة هذا الفصل، نستخدم عوامل توضيحية مبسطة لأغراض توثيق مصدر العامل المستخدم وتاريخه، وعدم خلط عوامل من مصادر مختلفة نوع الوقود، وبحسب مصدر الكهرباء، وبحسب البلد والسنة، لذلك يجب دائما ساعة واحدة من الكهرباء من شبكة معينة. وتختلف عوامل الانبعاث بحسب كمية CO2e المنبعثة من حرق لتر واحد من الديزل، أو من استهلاك كيلوواط وعامل الانبعاث هو مقدار الغازات المنبعثة من كل وحدة من النشاط، مثل المستهلكة، أو عدد الكيلومترات المقطوعة، أو عدد أطنان المواد المشتراة. أو فعلته، مثل عدد لترات الوقود المحروقة، أو عدد كيلوواط ساعة من الكهرباء النشاط مضروبة في عامل الانبعاث. وبيانات النشاط هي مقدار ما استهلكته الشركة لكنها تتطلب بيانات دقيقة في تطبيقها. المعادلة هي: الانبعاثات تساوي بيانات والمعادلة الأساسية لحساب الانبعاثات بسيطة في شكلها،

6.2 النطاق 1: الانبعاثات المباشرة التي تملكها الشركة وتتحكم فيها

المصدر داخل حدود الشركة وتحت سيطرتها، فإن انبعاثاته تنتمي إلى النطاق 1. والتبريد التي تملكها الشركة. والفكرة الأساسية هنا هي السيطرة المباشرة: إذا كان في الإنتاج، مثل إنتاج الأسمنت، وتسرب غازات التبريد من أجهزة التكييف في المركبات التي تملكها الشركة، والانبعاثات الناتجة عن العمليات الكيميائية فيها مباشرة. ومن أمثلتها حرق الوقود في أفران المصنع وغلاياته، وحرق الوقود الأول، يشمل الانبعاثات المباشرة الناتجة عن مصادر تملكها الشركة أو تتحكم النطاق 1، ويسمى بالعربية النطاق

يكون من النطاق 1 أيضا، لأنه ناتج عن معدات يملكها المتجر ويتحكم فيها. من النطاق 1. وإذا تسرب غاز التبريد من ثلاجة يملكها متجر، فإن ذلك التسرب مخبز أفرانه بالغاز الطبيعي، فإن الانبعاثات الناتجة عن احتراق الغاز في أفرانه تكون مباشرة من مركبات تملكها الشركة، فتكون من النطاق 1. وبالمثل، عندما يشعل أسطولا من الشاحنات. عندما تحرق شاحناتها الديزل، فإن غازات العادم تنبعث ولفهم النطاق 1 بمثال يومي، تخيل شركة توصيل تملك

6.3 النطاق 2: الانبعاثات غير المباشرة من الطاقة المشتراة

المستخدمة، وهو ما يفسر لماذا يهتم كثير من الشركات بشراء الطاقة المتجددة. النطاق 2 المرتبطة بهذه الكهرباء تكون منخفضة جدا أو صفرا، بحسب المنهجية للطاقة. وإذا اشترت الشركة كهرباء من مصدر متجدد بالكامل، فإن انبعاثات تنسب إلى الشركة المستهلكة ضمن النطاق 2، لأنها ناتجة عن استهلاكها لكن إنتاج هذه الكهرباء في محطات التوليد يسبب انبعاثات، وهذه الانبعاثات الشركة لا تحرق الوقود بنفسها لإنتاج الكهرباء، بل تشتري الكهرباء من الشبكة، وعلى رأسها الكهرباء، وكذلك التدفئة والتبريد المشتراة. وهنا تكمن دقة مهمة:

2 يشمل الانبعاثات غير المباشرة الناتجة عن الطاقة التي تشتريها الشركة وتستهلكها، النطاق

استخدمت، حتى لا يخدع القارئ برقم منخفض لا يعكس الواقع الفيزيائي للشبكة. الجيدة أن تفصح عن المنهجيتين معا، أو على الأقل أن توضح أي منهجية تظهر انبعاثات أعلى وفق المنهجية القائمة على الموقع. ولهذا يطلب من الشركات قد تظهر انبعاثات نطاق 2 منخفضة جدا وفق المنهجية القائمة على السوق، بينما والفرق بين المنهجيتين قد يكون كبيرا: فشركة تشتري شهادات طاقة متجددة المرتبطة بالعقود الخاصة بالشركة، مثل شهادات الطاقة المتجددة التي اشترتها. تسمى المنهجية القائمة على السوق، وهي تحسب الانبعاثات باستخدام العوامل الشركة، بغض النظر عن العقود الخاصة التي أبرمتها الشركة لشراء الكهرباء. والثانية باستخدام متوسط عامل انبعاث الشبكة الكهربائية في المنطقة التي توجد فيها الفرق بينهما. الأولى تسمى المنهجية القائمة على الموقع، وهي تحسب الانبعاثات وتوجد منهجيتان شائعتان لحساب النطاق 2، يجب فهم

6.4 النطاق 3: الانبعاثات في سلسلة القيمة، وهي الأكبر والأصعب

عشرة بدقة متساوية، بل تركز على الفئات المهمة بالنسبة لها، وفق تقييم الأهمية. والاستثمارات. ولا تحتاج كل شركة إلى قياس جميع الفئات الخمس المباعة، ومعالجة المنتجات في نهاية حياتها، والأصول المؤجرة للغير، والامتيازات، والتوزيع في المراحل اللاحقة، ومعالجة المنتجات المباعة، واستخدام المنتجات وسفر العمل، وتنقل الموظفين من وإلى العمل، والأصول المؤجرة، والنقل والطاقة، والنقل والتوزيع في المراحل الأولى، والنفايات الناتجة عن العمليات، من أبرزها السلع والخدمات المشتراة، والسلع الرأسمالية، والأنشطة المرتبطة بالوقود وبعد أن يغادر المنتج أبوابها. وهو ينقسم إلى 15 فئة وفق بروتوكول GHG،

الأخرى التي تحدث في سلسلة قيمة الشركة، أي قبل أن تصل المواد إلى الشركة النطاق 3 يشمل جميع الانبعاثات غير المباشرة

الجزء الأكبر من البصمة الكربونية الحقيقية، وهو ما لا يقبله الإفصاح الجاد اليوم. قد تكون هائلة. ولهذا فإن تجاهل النطاق 3 يعني في كثير من القطاعات تجاهل ضئيلة، لكن انبعاثات الشركات التي يمولها، وهي ما تسمى الانبعاثات الممولة، أضعاف انبعاثاتها المباشرة. وبالمثل، فإن بنكا قد تكون انبعاثاته المباشرة من مكاتبه ونقل المنتجات واستخدام الزبائن للملابس وغسلها والتخلص منها، قد تكون من مصانعها ومكاتبها صغيرة نسبيا، لكن انبعاثات زراعة القطن وصباغة الأقمشة انبعاثاتهم بدورهم. فشركة ملابس، على سبيل المثال، قد تكون انبعاثاتها المباشرة أكبر نطاق، وأصعبه قياسا، لأنه يتطلب بيانات من موردين وزبائن قد لا يقيسون والنطاق 3 هو في الغالب

بأن الانبعاثات صفر، أو من رقم دقيق المظهر لكنه مبني على افتراضات مخفية. عن تقدير غير دقيق تماما، مع شرح حدوده، أفضل بكثير من الصمت الذي يوحي عن منهجيتها وحدودها وخططها لتحسين الدقة سنة بعد سنة. فالإفصاح الصادق حيثما توفرت، ومن قواعد بيانات متوسطة القطاعات حيثما لم تتوفر، وتفصح الأكثر أهمية، وتستخدم أفضل البيانات المتاحة، من بيانات الموردين المباشرة عذرا لتجاهله كليا، بل هي دعوة للتدرج والشفافية. فالشركة تبدأ بتحديد الفئات ومع ذلك، فإن صعوبة قياس النطاق 3 ليست

6.5 جدول الانبعاثات حسب النطاق

وهو الجدول المرجعي الذي يجب أن يحفظه كل محاسب يعمل في هذا المجال. يلخص الجدول التالي النطاقات الثلاثة بأمثلة وطرق قياس،

درجة الصعوبة	الأساسي مصدر البيانات	أمثلة	بلغة بسيطة التعريف	النطاق
منخفضة نسبيا	والصيانة المركبات وسجلات فواتير الوقود	غازات التبريد تسرب والمركبات، في الأفران حرق الوقود	تملكها الشركة من مصادر انبعاثات مباشرة	النطاق 1
منخفضة نسبيا	وعقود الطاقة فواتير الكهرباء	والتبريد المشتراة والتدفئة الكهرباء	الطاقة المشتراة غير مباشرة من انبعاثات	النطاق 2
وتتطلب تدرجا مرتفعة،	الاستخدام ونماذج القطاعات وتقديرات بيانات الموردين	الاستثمارات المنتجات، استخدام سفر العمل، النقل، المواد المشتراة،	سلسلة القيمة أخرى في غير مباشرة انبعاثات	النطاق 3

6.6 مثال عملي: جرد انبعاثات شركة النور للأغذية

مثال عملي (أ): جرد انبعاثات بالنطاقات الثلاثة وكثافة الانبعاثات

رسمية معتمدة. والهدف هو أن تتعلم خطوات الحساب، لا أن تحفظ الأرقام. في هذا المثال توضيحية لأغراض التعليم فقط، وليست بيانات حقيقية ولا عوامل إيراداتها السنوية 40,000,000 دولار في سنة التقرير. وجميع الأرقام والعوامل توضيحية نسميها شركة النور للأغذية، وهي شركة متوسطة تنتج عصائر معبأة، وتبلغ لنطبق المعادلة الأساسية على شركة

النطاق 1: 324.00 زائد 160.00 زائد 16.00 يساوي 500.00 طن CO2e. 16.00 طن CO2e وفق تقدير فني توضيحي. وبجمع هذه البنود، يكون إجمالي كيلوغرام، أي 160.00 طن CO2e. كما سجلت تسربا لغازات تبريد يعادل لكل متر مكعب، يكون الحساب: 80,000 مضروبة في 2.00 تساوي 160,000 متر مكعب من الغاز الطبيعي، وبعامل توضيحي قدره 2.00 كيلوغرام CO2e تساوي 324,000 كيلوغرام، أي 324.00 طن CO2e. كما استهلكت 80,000 2.70 كيلوغرام CO2e لكل لتر، يكون الحساب: 120,000 مضروبة في 2.70 الشركة 120,000 لتر من الديزل لشاحناتها وغلاياتها، وبعامل توضيحي قدره أولا، النطاق 1. استهلكت

الإفصاح عن رقم السوق كمعلومة إضافية، لأن ذلك هو الأسلوب الأكثر شفافية. CO2e. وسنستخدم في الإجمالي الرئيسي منهجية الموقع، أي 800.00 طن، مع فيكون إجمالي النطاق 2 وفق المنهجية القائمة على السوق 400.00 طن CO2e، والنصف المغطى بالشهادات يحسب بصفر وفق هذه المنهجية التوضيحية، المغطى، أي 1,000,000 كيلوواط ساعة مضروبة في 0.40 تساوي 400.00 طن استهلاكها، فإن حسابها وفق المنهجية القائمة على السوق يكون أقل: النصف غير 800.00 طن CO2e. ولأن الشركة اشترت شهادات طاقة متجددة تغطي نصف يكون الحساب: 2,000,000 مضروبة في 0.40 تساوي 800,000 كيلوغرام، أي 0.40 كيلوغرام CO2e لكل كيلوواط ساعة وفق المنهجية القائمة على الموقع، كيلوواط ساعة من الكهرباء المشتراة من الشبكة، وبعامل توضيحي للشبكة قدره ثانيا، النطاق 2. استهلكت الشركة 2,000,000

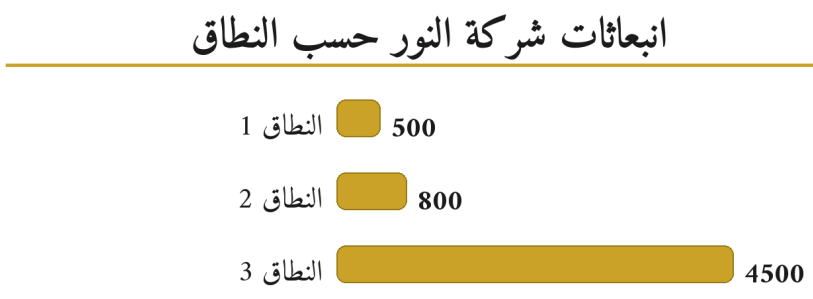
3,500.00 زائد 900.00 زائد 100.00 يساوي 4,500.00 طن CO2e. على استبيان تنقل مبسط. وبجمع هذه الفئات، يكون إجمالي النطاق 3 المشمول:

الثالثة هي تنقل الموظفين وسفر العمل، وقدرت بمبلغ 100.00 طن CO2e بناء وقدرت بمبلغ 900.00 طن CO2e بناء على أطنان الكيلومترات المنقولة. والفئة قطاعية توضيحية. والفئة الثانية هي النقل والتوزيع في المراحل الأولى واللاحقة، بمبلغ توضيحي قدره 3,500.00 طن CO2e بناء على كميات المشتريات وعوامل هي السلع المشتراة، وخاصة الفواكه والسكر ومواد التغليف، وقدرت انبعاثاتها فقط في سنتها الأولى، مع الإفصاح عن أن التغطية جزئية وستتوسع. الفئة الأولى ثالثا، النطاق 3. ركزت الشركة على ثلاث فئات مهمة

مقسومة على 10,000,000 عبوة تساوي 0.58 كيلوغرام CO2e لكل عبوة. عبوة في السنة، فإن الكثافة لكل عبوة تساوي 5,800,000 كيلوغرام ويمكن حساب الكثافة أيضا لكل وحدة إنتاج: فإذا أنتجت الشركة 10,000,000 دولار من الإيرادات، أو 145.00 طن CO2e لكل مليون دولار من الإيرادات. دولار تساوي 0.000145 طن لكل دولار، أي 0.145 كيلوغرام CO2e لكل مقسومة على الإيرادات، فتكون: 5,800.00 طن مقسومة على 40,000,000 الطاقة المتجددة وفق تلك المنهجية. أما كثافة الانبعاثات، وهي الانبعاثات يساوي 5,400.00 طن CO2e، والفرق البالغ 400.00 طن يوضح أثر شهادات السوق للنطاق 2، يكون الإجمالي: 500.00 زائد 400.00 زائد 4,500.00 800.00 زائد 4,500.00 يساوي 5,800.00 طن CO2e. وإذا استخدمنا منهجية وكثافة الانبعاثات. إجمالي الانبعاثات وفق منهجية الموقع يساوي: 500.00 زائد رابعا، الإجمالي

كان الهدف النهائي هو خفض الانبعاثات المطلقة بما يتوافق مع أهداف المناخ. وهو تمييز يجب شرحه للقارئ بصراحة، لأن خفض الكثافة وحده لا يكفي إذا الكثافة، فإن ذلك يعني تحسنا في الكفاءة مع استمرار النمو في الأثر المطلق،

فإذا نمت الإيرادات في السنة التالية وارتفعت الانبعاثات المطلقة لكن انخفضت لكل مليون دولار هي نقطة بداية للمقارنة عبر السنوات، وليست حكما بحد ذاتها: إلى مصادر متجددة مهمان لكنهما لا يكفيان وحدهما. وثالثا، كثافة 145.00 طن 2 يمثل 13.79 بالمئة وفق منهجية الموقع، مما يبين أن كفاءة الطاقة والتحول الأثر مهما حسنت الشركة مصانعها. وثانيا، النطاق 1 يمثل 8.62 بالمئة، والنطاق مما يعني أن أي خطة لخفض الانبعاثات تتجاهل سلسلة التوريد ستكون محدودة 3 يمثل 4,500.00 مقسومة على 5,800.00، أي 77.59 بالمئة من الإجمالي، وتفسير هذه النتائج مهم بقدر حسابها. أولا، النطاق



شكل 1: انبعاثات شركة النور حسب النطاق

أخرى: الطاقة والمياه والقوى العاملة والسلامة وتنوع مجلس الإدارة 7. مقاييس

7.1 الطاقة: الاستهلاك والكفاءة والمصدر

استبدال المعدات أو تحسين العمليات، مقاسة مقارنة بخط الأساس قبل المشروع. عن مشاريع كفاءة الطاقة، أي مقدار الطاقة التي تم توفيرها بفضل تحسين العزل أو الشركة تصبح أكثر كفاءة أم أنها تستهلك أكثر مع نموها. ورابعها الوفورات الناتجة لكل وحدة إنتاج أو لكل دولار من الإيرادات، وهي التي تبين ما إذا كانت على إجمالي الطاقة، مضروبة في 100. وثالثها كثافة الطاقة، أي الطاقة المستهلكة

من إجمالي الاستهلاك، وهي نسبة بسيطة لكنها معبرة: الطاقة المتجددة مقسومة مشتراة، وطاقة متجددة منتجة ذاتيا أو مشتراة. وثانيها نسبة الطاقة المتجددة بالكيلوواط ساعة أو بالجيجاجول، مقسما بحسب المصدر: وقود أحفوري، وكهرباء كفاءتها. ولذلك تقاس الطاقة بعدة مقاييس متكاملة. أولها إجمالي استهلاك الطاقة إجمالي انبعاثاتها، بل يجب أن تعرف من أين تأتي هذه الانبعاثات، وكيف تتغير لا يكفي أن تعرف الشركة

لا يخدع القارئ بتحسن في الكثافة يخفي تدهورا في الأثر المطلق، أو العكس. يتكرر في جميع مقاييس الاستدامة، ويجب أن يشرح دائما في التقرير، حتى لأن كل وحدة أصبحت تحتاج إلى طاقة أقل. وهذا التمييز بين المطلق والكثافة ساعة لكل وحدة. فرغم أن الاستهلاك المطلق ارتفع، فإن الكفاءة تحسنت، كيلوواط ساعة لإنتاج 2,500,000 وحدة، فتكون كثافته 4.20 كيلوواط كثافته 5.00 كيلوواط ساعة لكل وحدة. وفي السنة التالية استهلك 10,500,000 مصنعا استهلك 10,000,000 كيلوواط ساعة لإنتاج 2,000,000 وحدة، فتكون ولفهم كثافة الطاقة بمثال بسيط، تخيل

7.2 المياه: الاستهلاك والضغط المائي وإعادة الاستخدام

واحدا من الماء في منطقة جافة له أثر مختلف تماما عن لتر في منطقة وفيرة المياه. المهمة أيضا نسبة المياه المسحوبة من مناطق تعاني من إجهاد مائي مرتفع، لأن لترا ونسبة المياه المعاد تدويرها أو إعادة استخدامها داخل المنشأة. ومن المقاييس المياه التي لا تعود إلى مصدرها بعد الاستخدام، والمياه المصرفة بعد المعالجة، ومياه من الشبكة العامة، ومياه معاد استخدامها. كما تقاس المياه المستهلكة، وهي وتقاس المياه بإجمالي المياه المسحوبة من كل مصدر: مياه سطحية، ومياه جوفية، المائي، وهو الوضع الذي يتجاوز فيه الطلب على المياه المعروض المتجدد منها.

والمشروبات والمنسوجات والتعدين والزراعة، وفي المناطق التي تعاني من الإجهاد المياه مقياس حاسم، خاصة للشركات في قطاعات الأغذية

ولهذا فإن الأرقام المطلقة وحدها لا تكفي، بل تحتاج إلى سياق مكاني وتفسير. جافة، قد تكون زادت ضغطها الفعلي على الموارد رغم انخفاض الرقم الإجمالي. الإجمالي بنسبة 5 بالمئة، لكنها نقلت إنتاجها من منطقة وفيرة المياه إلى منطقة لخفض الاستهلاك أو لتحسين المعالجة؟ فشركة تعلن أنها خفضت استهلاكها أين توجد منشآتها؟ وهل توجد في مناطق تعاني من شح المياه؟ وما هي خططها ومن الممارسات الجيدة في الإفصاح عن المياه أن تشرح الشركة سياقها الجغرافي:

7.3 القوى العاملة والسلامة: مقاييس الناس

عن الفجوة المعدلة التي تأخذ في الاعتبار المنصب والخبرة وساعات العمل. المتساوية، مع شرح المنهجية المستخدمة، لأن الفجوة الخام غير المعدلة تختلف بين متوسط أجر النساء ومتوسط أجر الرجال للعمل المتساوي أو للعمل ذي القيمة جماعي حيثما ينطبق ذلك. ومنها الفجوة في الأجور بين الجنسين، وهي الفرق الذين خضعوا لتقييم أداء منتظم، ونسبة العاملين المشمولين باتفاقيات تفاوض في 100. ومنها عدد ساعات التدريب لكل موظف في السنة، ونسبة العاملين دوران العاملين، أي عدد المغادرين مقسوما على متوسط عدد العاملين، مضروبا الجنس والفئة العمرية والمنطقة الجغرافية، ومعدل التوظيف الجديد، ومعدل عدد العاملين مقسما بحسب نوع العقد، أي دائم ومؤقت وبدوام جزئي، وبحسب تقاس القوى العاملة بمقاييس كمية ونوعية. من المقاييس الكمية إجمالي في الركيزة الاجتماعية،

في مواقعها؟ فكثير من الحوادث تقع بين المتعاقدين، وتجاهلهم يشوه الصورة. السلامة: هل تشمل العاملين الدائمين فقط، أم تشمل المتعاقدين وعمال الموردين

منع الحوادث المستقبلية. ومن المهم أن تفصح الشركة عن نطاق تغطية بيانات الوشيكة، أي الحوادث التي كادت تقع لكنها لم تقع، لأن تتبعها يساعد على يجب أن يكون صفرا هدفا دائما، وعدد حالات الاعتلال المهني، وعدد الحوادث العمل، مضروبا في معامل موحد. كما تقاس الوفيات المرتبطة بالعمل، وهي رقم وهو عدد أيام العمل المفقودة بسبب الإصابات مقسوما على إجمالي ساعات على إجمالي ساعات العمل، بحسب المنهجية المستخدمة، ومعدل شدة الإصابات، عدد الإصابات القابلة للتسجيل مضروبا في 200,000 أو في 1,000,000، مقسوما فهمها جيدا. من أبرزها عدد الإصابات المسجلة، ومعدل تكرار الإصابات، وهو أما السلامة والصحة المهنية، فتقاس بمقاييس دقيقة يجب

7.4 تنوع مجلس الإدارة والحوكمة: مقاييس القيادة

عن المخالفات وعدد البلاغات الواردة وكيفية معالجتها، مع حماية هوية المبلغين. بشأنها، ونسبة العاملين الذين تلقوا تدريبا في مكافحة الفساد، ووجود آلية إبلاغ المفصح عنها والمدارة، وعدد حالات الفساد المؤكدة والإجراءات المتخذة واللجان، ونسبة الحضور. كما تقاس الحوكمة بعدد حالات تضارب المصالح مثل لجنة التدقيق ولجنة المخاطر ولجنة الاستدامة، وعدد اجتماعات المجلس العضوية، وعدد المجالس الأخرى التي يشغلها كل عضو، ووجود لجان متخصصة، ونسبة الأعضاء المستقلين، ونسبة الأعضاء من خلفيات متنوعة، ومتوسط مدة تنوع مجلس الإدارة يقاس بنسبة النساء في المجلس،

والمستشفيات والبنية التحتية، تواجه سؤالا مشروعا عن اتساق أقوالها مع أفعالها. الاجتماعية بينما تتجنب دفع حصتها العادلة من الضرائب التي تمول المدارس أو التجنب العدواني يجب أن يكون واضحا، وأن الشركة التي تدعي المسؤولية الضريبي المشروع ممنوع، بل يعني أن الفرق بين التخطيط المشروع والتهرب

المصطنعة، تقدم إشارة قوية عن حوكمتها ومسؤوليتها. وهذا لا يعني أن التخطيط بحسب البلد، وسياستها الضريبية، ومدى استخدامها للملاذات الضريبية أو الهياكل مباشرة بالفصول الضريبية في الموسوعة. فالشركة التي تفصح عن ضرائبها المدفوعة المقاييس الحوكمة المهمة أيضا شفافية الضرائب، وهي موضوع يربط هذا الفصل ومن

7.5 لوحة مؤشرات ESG: كيف تقرأ الصورة كاملة؟

وبدون هذه العناصر الثلاثة، تتحول اللوحة إلى أرقام صماء لا يفهم القارئ معناها. الهدف، أي ما الذي كانت الشركة تسعى إليه؟ وتبين التفسير، أي لماذا تغير الرقم؟ الجيدة لا تكتفي بالأرقام، بل تبين الاتجاه، أي هل تحسن الأداء أم تدهور؟ وتبين معا، وأن يقارن السنة الحالية بالسنة الماضية، وبالأهداف الموضوعة. واللوحة جدول واحد، بحيث يستطيع القارئ أن يرى الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة لوحة المؤشرات هي أداة تجمع المقاييس الأساسية في

8. مثال عملي: لوحة ESG لشركة وتقييم أدائها

لوحة ESG لشركة النور للأغذية مع التغيرات السنوية والأهداف مقابل الفعلي

مثال عملي (ب):

ناقص قيمة السنة الماضية، مقسوما على قيمة السنة الماضية، مضروبا في 100. مع حساب التغير السنوي بالنسبة المئوية بالصيغة: التغير يساوي القيمة الحالية الشركة لنفسها أهدافا لسنة التقرير الحالية، وسنقارن الفعلي بالهدف وبالسنة الماضية، في هذا المثال توضيحية لأغراض التعليم فقط، وليست بيانات حقيقية. وقد وضعت كيف تتحول المقاييس المتفرقة إلى لوحة مفهومة وتقييم صادق. وجميع الأرقام نواصل مع شركة النور للأغذية التوضيحية نفسها، لنرى

الطاقة، وجزءا إلى شراء الطاقة المتجددة، وهو ما يجب تفصيله في التقرير الكامل. يستحق الإشادة، مع ملاحظة أن جزءا من الانخفاض قد يعود إلى تحسن كفاءة قليلا. وهذا تحسن حقيقي في الأثر المطلق، وليس في الكثافة فقط، وهو ما أفضل من الهدف بمقدار 100.00 طن، أي أن الشركة حققت هدفها وتجاوزته على 6,200.00 يساوي سالب 0.0645، أي انخفاض بنسبة 6.45 بالمئة. والفعلي السنوي يساوي 5,800.00 ناقص 6,200.00 يساوي سالب 400.00، مقسوما في السنة الحالية 5,800.00 طن CO2e، والهدف كان 5,900.00 طن. التغير الانبعاثات الإجمالية. كانت في السنة الماضية 6,200.00 طن CO2e، وأصبحت أولا،

الوقت نفسه، مما يبين أن الشركة أصبحت أكثر كفاءة لكل دولار من المبيعات. في الكثافة، وهو تحسن أكبر من تحسن الإجمالي المطلق، لأن الإيرادات نمت في مقسوما على 165.00 يساوي سالب 0.1212، أي تحسن بنسبة 12.12 بالمئة 150.00 طن. التغير يساوي 145.00 ناقص 165.00 يساوي سالب 20.00، طن لكل مليون دولار، وأصبحت 145.00 طن لكل مليون دولار، والهدف كان الانبعاثات لكل مليون دولار من الإيرادات. كانت في السنة الماضية 165.00 ثانيا، كثافة

أن تشرح سبب الفارق، مثل زيادة الإنتاج أو تأخر مشروع إعادة تدوير المياه. 1,000 متر مكعب، أي أن الشركة قريبة من هدفها لكنها لم تحققه تماما، ويجب 0.05، أي انخفاض بنسبة 5.00 بالمئة، لكن الفعلي أعلى من الهدف بمقدار ناقص 180,000 يساوي سالب 9,000، مقسوما على 180,000 يساوي سالب متر مكعب، والهدف كان 170,000 متر مكعب. التغير يساوي 171,000 استهلاك المياه. كان 180,000 متر مكعب في السنة الماضية، وأصبح 171,000

ثالثا،

مئويتين، وهو نجاح واضح يعكس تحسن فرز النفايات والتعاقد مع شركات تدوير. نقاط مئوية، أي تحسن بنسبة 12.73 بالمئة نسبيا. والفعلي تجاوز الهدف بنقطتين والهدف كان 60.00 بالمئة. التغير يساوي 62.00 ناقص 55.00 يساوي 7.00 نسبة النفايات المعاد تدويرها. كانت 55.00 بالمئة، وأصبحت 62.00 بالمئة، رابعا،

التسجيل؟ ويجب أن يشمل الرقم العاملين والمتعاقدين معا، أو يوضح نطاقه بوضوح. بل يشرح ما تغير: هل تحسن التدريب؟ أم تحسنت المعدات؟ أم تغيرت منهجية في السلامة، والفعلي أفضل من الهدف. لكن التقرير الجيد لا يكتفي بالاحتفال، 3.20 يساوي سالب 0.25، أي انخفاض بنسبة 25.00 بالمئة، وهو تحسن كبير كان 2.50. التغير يساوي 2.40 ناقص 3.20 يساوي سالب 0.80، مقسوما على للتسجيل. كان 3.20 إصابة لكل 200,000 ساعة عمل، وأصبح 2.40، والهدف خامسا، معدل تكرار الإصابات القابلة

ويجب أن يشرح التقرير خطة سد الفجوة، مثل برامج الإرشاد والترقية الشفافة. أقل من الهدف بثلاث نقاط مئوية، أي أن الاتجاه إيجابي لكن الهدف لم يتحقق، التغير يساوي 4.00 نقاط مئوية، أي تحسن بنسبة 14.29 بالمئة نسبيا، لكن الفعلي كانت 28.00 بالمئة، وأصبحت 32.00 بالمئة، والهدف كان 35.00 بالمئة. سادسا، نسبة النساء في المناصب القيادية.

وفق منهجية الموقع أقل، لأن الشبكة لا تزال تعتمد جزئيا على الوقود الأحفوري. كان 50.00 بالمئة، أي أن الهدف تحقق، مع ضرورة الإفصاح عن أن النسبة 30.00 بالمئة، وأصبحت 50.00 بالمئة وفق المنهجية القائمة على السوق، والهدف أن الهدف تحقق تماما. وثامنا، نسبة الطاقة المتجددة من إجمالي الكهرباء. كانت

40.00 بالمئة، أي عضوتان من خمسة، والهدف كان 40.00 بالمئة، أي الإدارة. كانت 20.00 بالمئة، أي عضوة واحدة من خمسة أعضاء، وأصبحت سابعا، نسبة النساء في مجلس

الهدف مقابل النتيجة	السنوي التغير	الهدف	السنة الحالية	الماضية السنة	المؤشر
وتجاوز تحقق	6.45 بالمئة سالب	5,900.00	5,800.00	6,200.00	طن CO2e الانبعاثات إجمالي
وتجاوز تحقق	بالمئة 12.12 سالب	150.00	145.00	165.00	مليون دولار طن لكل الانبعاثات كثافة
ولم يتحقق قريب	5.00 بالمئة سالب	170,000	171,000	180,000	متر مكعب المياه استهلاك
وتجاوز تحقق	بالمئة زائد 12.73	بالمئة 60.00	بالمئة 62.00	بالمئة 55.00	تدويرها المعاد النفايات نسبة
وتجاوز تحقق	بالمئة 25.00 سالب	2.50	2.40	3.20	ساعة 200,000 لكل الإصابات معدل تكرار

المؤشر	الماضية السنة	السنة الحالية	الهدف	السنوي التغير	الهدف مقابل النتيجة
القيادية في المناصب نسبة النساء	بالمئة 28.00	بالمئة 32.00	بالمئة 35.00	بالمئة زائد 14.29	ولم يتحقق تحسن
الإدارة في مجلس نسبة النساء	بالمئة 20.00	بالمئة 40.00	بالمئة 40.00	تضاعفت	تحقق تماما
من الكهرباء المتجددة نسبة الطاقة	بالمئة 30.00	بالمئة 50.00	بالمئة 50.00	بالمئة نسبيا زائد 66.67	تحقق تماما

جذب المواهب، لكن هذه الروابط يجب أن تثبت بأرقام، لا أن تدعى دون دليل. السلامة خفض أيام العمل المفقودة، وتحسن تنوع القيادة قد يعزز القدرة على اللوحة بالأداء المالي: فخفض استهلاك الطاقة والمياه خفض التكاليف، وتحسن لتشمل فئات إضافية، وهو تنبيه يعكس النزاهة المهنية. وأخيرا، يجب أن تربط لا تزال جزئية، وأن تحسن الانبعاثات قد يتغير إذا توسعت التغطية في السنة القادمة بعد فوات الأوان لتبدو ناجحة. كما يجب أن تنبه القارئ إلى أن تغطية النطاق 3 وخطط المعالجة والجداول الزمنية، لا أن تتجاهل الهدفين أو تعيد تعريفهما وتنوع المناصب القيادية بفارق أكبر، ويجب أن تشرح في تقريرها أسباب الإخفاق وهو إنجاز يستحق الذكر. لكنها أخفقت في هدفين: استهلاك المياه بفارق صغير، حققت أهدافها في الانبعاثات والسلامة والتدوير وتنوع المجلس والطاقة المتجددة، في مجمله، لكنه ليس مثاليا، وهذا هو التقييم الصادق الذي يبني الثقة. فالشركة والتقييم المختصر لهذه اللوحة هو أن أداء الشركة جيد

9. بناء تقرير الاستدامة خطوة بخطوة

9.1 الخطوة الأولى: الالتزام من القمة وتحديد المسؤوليات

المختلفة لن تتعاون في جمع البيانات إذا لم تشعر بأن الموضوع أولوية حقيقية. الالتزام، يتحول التقرير إلى وثيقة دعائية تصدر متأخرة وببيانات ناقصة، لأن الأقسام IFRS فقط، أم سيضاف إليه إطار GRI أو متطلبات محلية أخرى. وبدون هذا والميزانية والجدول الزمني، ويقرر ما إذا كان التقرير سيعد وفق IFRS S1 وS2 للاستدامة أو فريقا مشتركا بين المالية والعمليات والموارد البشرية. ويحدد الموارد من استراتيجية الشركة، ويعين المسؤول عنها، سواء كان لجنة متخصصة أو مديرا بمبادرة فردية من موظف متحمس دون دعم. فالمجلس يقرر أن الاستدامة جزء يبدأ أي تقرير جاد بقرار واضح من مجلس الإدارة والإدارة العليا، وليس

9.2 الخطوة الثانية: تقييم الأهمية وتحديد الموضوعات

أهمية موضوعات تبدو فيها جيدة، وتقلل من أهمية موضوعات تبدو فيها سيئة. من زبائن وموردين ومجتمعات محلية، لأن الشركة وحدها قد تبالغ في تقدير استبعادها. ومن المهم أن يشارك في هذه الخطوة أصحاب المصلحة الخارجيون، مفصلة ومقاييس وأهداف، والموضوعات غير المهمة تذكر باختصار مع سبب وهذه الخطوة تحدد هيكل التقرير كله: فالموضوعات المهمة تحصل على أقسام القسم الخامس، فتحدد الموضوعات المهمة ماليا وتأثيريا، وتوثق منهجيتها ونتائجها. بعد الالتزام، تجري الشركة تقييم الأهمية كما شرحنا في

9.3 الخطوة الثالثة: جمع البيانات وبناء الأنظمة والضوابط

المحاسبة المالية من حيث الانضباط، كان التقرير أكثر موثوقية وأسهل تأكيدا. والاحتفاظ بأدلة داعمة قابلة للمراجعة. وكلما كانت هذه الأنظمة أقرب إلى أنظمة

ومن يراجعها، ومراجعة التغيرات غير الطبيعية، وتوثيق الافتراضات والتقديرات، وتبنى ضوابط داخلية مشابهة للضوابط المالية: فصل بين من يجمع البيانات من سجلات الحوادث، وبيانات الموارد البشرية من أنظمة الرواتب والتوظيف. الكهرباء من فواتير الموردين، وبيانات المياه من العدادات، وبيانات السلامة التحقق منه. فبيانات الوقود تأتي من فواتير الشراء وسجلات الاستهلاك، وبيانات مقياس مصدر بياناته، وطريقة حسابه، والمسؤول عن جمعه، وتكرار جمعه، وطريقة هذه هي الخطوة الأكثر عملا، والأكثر أهمية للموثوقية. فالشركة تحدد لكل

نقصه، فإنه يبني الثقة أكثر من تقرير يبدو كاملا لكنه مبني على تقديرات مخفية. بعد سنة. فالتقرير الأول قد يكون ناقصا في بعض الفئات، لكنه إذا كان صادقا عن البيانات المتاحة، وتوثيق الفجوات، ووضع خطة لتحسين جودة البيانات سنة توجد أصلا وتحتاج إلى تقدير. والحل ليس في انتظار الكمال، بل في البدء بأفضل مختلفة، وبوحدات مختلفة، وأن بعض البيانات، خاصة بيانات النطاق 3، لا في هذه الخطوة أن البيانات غير المالية تكون موزعة في أنظمة متفرقة، وبصيغ ومن التحديات الشائعة

9.4 الخطوة الرابعة: تحديد الأهداف وخطط التحسين

أم طويلة، وما هي الاستثمارات المطلوبة لتحقيقها، وما هي المخاطر التي قد تعيقها. أو بيع. كما يجب أن تشرح ما إذا كانت أهدافها قصيرة الأجل أم متوسطة ولماذا اختارتها، وما إذا كانت ستعيد حسابها إذا تغير نطاق الشركة بسبب استحواذ أن تشرح الشركة سنة الأساس، أي السنة المرجعية التي تقاس التغيرات مقارنة بها، مستوى معين، أو الوصول إلى نسبة معينة من النساء في المناصب القيادية. ويجب رفع نسبة الطاقة المتجددة إلى 70 بالمئة، أو خفض معدل الإصابات إلى أقل من الانبعاثات المطلقة بنسبة 20 بالمئة بحلول سنة معينة مقارنة بسنة الأساس، أو

ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس ومحددة بزمن، مثل خفض بل يعلن عن المستقبل: ما هي أهداف الشركة؟ وبحلول متى؟ وبأي خطوات؟ التقرير الجيد لا يصف الماضي فقط،

التعويضات المستخدمة وجودتها، وهو ما سنعود إليه عند شرح الغسل الأخضر. من الغلاف الجوي، وهو هدف يتطلب تعريفا دقيقا لما يشمله وما لا يشمله، ولنوع طويل الأجل يعني أن الانبعاثات المتبقية بعد الخفض تعوض بإزالة مكافئة للكربون أقوى وأصعب. والثالث هو هدف الحياد الكربوني أو صافي الصفر، وهو هدف خفض المطلقة، مثل خفض إجمالي الانبعاثات بغض النظر عن النمو، وهو هدف لكنه قد يتحقق مع نمو الانبعاثات المطلقة إذا نما الإنتاج بسرعة. والثاني هو هدف هدف خفض الكثافة، مثل خفض الانبعاثات لكل وحدة إنتاج، وهو هدف مفيد ومن المهم أن نفرق بين ثلاثة أنواع من الأهداف كثيرا ما تختلط. الأول هو

9.5 الخطوة الخامسة: الصياغة والإفصاح والمراجعة

فالتقرير الذي يخلط بين ما تحقق فعلا وما يأمل تحقيقه يفقد ثقة القارئ بسرعة. والحدود، وأن تفصل بين الحقائق المقاسة والتقديرات والطموحات المستقبلية. واضحة، وأن تعرف المصطلحات الفنية عند أول استخدام، وأن تشرح المنهجيات وأن تتسق الافتراضات بينهما، وأن تشرح أي اختلافات. ويجب أن تكون اللغة قبل النشر. ويجب أن تتسق الأرقام في التقرير مع الأرقام في القوائم المالية، الاستدامة والمستشار القانوني، وتعرض على مجلس الإدارة أو لجنته المختصة وتحديد الأهداف، تصاغ مسودة التقرير، وتراجع من قبل الإدارة المالية وإدارة بعد جمع البيانات

تصحيحه والإفصاح عن التصحيح، لا إخفاءه في تقرير السنة التالية دون ذكر. بين الوثيقتين. وإذا اكتشفت الشركة خطأ جوهريا بعد النشر، فإن المهنية تقتضي

أوسع وأكثر سردية في وقت لاحق لجمهور أوسع، بشرط أن لا تتناقض الأرقام IFRS يجب أن تصدر مع القوائم المالية، بينما قد تصدر الشركة تقرير استدامة كما يجب أن يراعي التقرير توقيته وقنواته: فإفصاحات



شكل 2: خطوات بناء تقرير الاستدامة

9.6 أخطاء شائعة في بناء التقرير الأول

يتطلب انضباطا وصدقا وتوثيقا، وهي القيم نفسها التي تقوم عليها المحاسبة الجيدة. مما يجعل المقارنة مستحيلة. وتجنب هذه الأخطاء لا يتطلب ميزانية ضخمة، بل أو أن تغير منهجية الحساب كل سنة دون إعادة حساب السنوات السابقة، وتخفي السلبيات، أو أن تستخدم صورا خضراء وشعارات بيئية دون محتوى، متأخرا بعد أن فقد أهميته. ومن الأخطاء أيضا أن تركز الشركة على الإيجابيات

لقطاعها، أو أن تعلن أهدافا طموحة دون خطط تمويلية واقعية، أو أن تنشر التقرير دون أرقام، أو أن تنسخ مؤشرات شركة أخرى دون أن تفهم ما إذا كانت مناسبة الغلاف قبل جمع البيانات، أو أن تستعين بكاتب دعائي يكتب نصوصا جميلة من الأخطاء الشائعة أن تبدأ الشركة بتصميم

10. التأكيد والغسل الأخضر: كيف نثق بالتقرير؟

10.1 ما هو التأكيد؟ ولماذا نحتاجه؟

وتختلف مستوياته وأنواعه بحسب البلد والجهة المؤكدة ونطاق العمل المتفق عليه. له معايير راسخة ومستويات تأكيد معروفة، بينما تأكيد الاستدامة لا يزال يتطور، على القوائم المالية، لكنه يختلف عنه في النضج والنطاق. فتدقيق القوائم المالية من جميع النواحي الجوهرية، وفق المعايير والمنهجيات المعلنة. وهو يشبه التدقيق ومؤهل لمعلومات الاستدامة، ليبدي رأيا حول ما إذا كانت هذه المعلومات معدة، التأكيد، ويسمى أحيانا التحقق المستقل، هو فحص يقوم به طرف مستقل

مثل انبعاثات النطاقين 1 و2، ثم تتوسع تدريجيا نحو نطاق أوسع ومستوى أعلى. لذلك فإن كثيرا من الشركات تبدأ بالتأكيد المحدود على مؤشرات مختارة، وفق المعايير. والتأكيد المعقول أكثر تكلفة ويتطلب أنظمة بيانات أكثر نضجا، اختبار الضوابط الداخلية وفحص أدلة أكثر، ويبدي رأيا إيجابيا بأن المعلومات معدة إلى تدقيق القوائم المالية، وفيه يجري المؤكد إجراءات أوسع وأعمق، بما في ذلك يؤكد صحتها تأكيدا كاملا. والثانية هي التأكيد المعقول، وهو مستوى أعلى وأقرب أي أنه لم يجد ما يدعو إلى الاعتقاد بأن المعلومات غير معدة وفق المعايير، دون أن والتحليل والإجراءات التحليلية وفحص عينات، ويبدي استنتاجا سلبيا في صياغته، الأكثر شيوعا حاليا، وفيه يجري المؤكد إجراءات محدودة نسبيا، مثل الاستفسار رئيسيتان من التأكيد يجب فهمهما. الأولى هي التأكيد المحدود، وهو المستوى

وتوجد درجتان

يحمي موثوقية القياس، أما الحكم على الأداء فيعود إلى القارئ والمستثمر والمنظم. إذا كان مستوى الانبعاثات مقبولا أخلاقيا أو بيئيا. وهذا التمييز ضروري: فالتأكيد فإن المؤكد قد يبدي استنتاجا إيجابيا حول دقة الحساب، دون أن يحكم على ما انبعاثاتها مرتفعة جدا، لكن إذا حسبتها بشكل صحيح وأفصحت عنها بشفافية، أن المعلومات التي أفصحت عنها معدة وفق المنهجية المعلنة. فشركة قد تكون أن يفهم القارئ ما لا يفعله التأكيد. فالتأكيد لا يعني أن الشركة مستدامة، بل يعني ومن المهم

10.2 ما الذي يجب تأكيده أولا؟

ولا يفترض أن ختم التأكيد يغطي التقرير كله إذا كان يغطي جزءا منه فقط. وحدوده، حتى يعرف القارئ ما الذي تم تأكيده وما الذي لم يتم تأكيده، فئتين، ثم يتوسع. ويجب أن يفصح تقرير التأكيد نفسه عن نطاقه ومستواه ومعاييره موردين، فيكون تأكيده أصعب، وغالبا ما يبدأ بنطاق محدود، مثل فئة واحدة أو على سجلات داخلية واضحة. أما النطاق 3، بسبب اعتماده على تقديرات وتقارير و2، واستهلاك الطاقة والمياه، وبعض مؤشرات السلامة والموارد البشرية التي تعتمد هي للمؤشرات الأكثر أهمية والأكثر قابلية للقياس، مثل انبعاثات النطاقين 1 عندما تبدأ شركة رحلة التأكيد، فإن الأولوية العملية

10.3 الغسل الأخضر: تعريفه وأشكاله

فيها، ونشر صور طبيعية وشعارات خضراء توحي بالاستدامة دون محتوى يدعمها. لإعادة التدوير بينما لا توجد بنية تحتية فعلية لإعادة تدويره في الأسواق التي يباع الكربون لكنها لا تحقق إزالة حقيقية ودائمة وقابلة للتحقق، ووصف منتج بأنه قابل والاعتماد على تعويضات كربون منخفضة الجودة، أي شراء شهادات تدعي إزالة

هدف صافي صفر بعيد المدى دون خطة انتقالية واضحة ودون أهداف مرحلية، مما هو عليه، وتغيير المنهجية دون إعادة حساب السنوات السابقة، والإعلان عن أخضر دون معايير واضحة، واختيار سنة أساس ملائمة تجعل الانخفاض يبدو أكبر مصطلحات غامضة دون تعريف، مثل وصف منتج بأنه صديق للبيئة أو طبيعي أو مثل الإعلان عن زراعة أشجار بينما تستمر الشركة في تلويث نهر، واستخدام الأخضر الشائعة: التركيز على مبادرة صغيرة إيجابية وإخفاء الأثر السلبي الكبير، والمستهلكين والمستثمرين أصبحوا يراقبونه ويعاقبون عليه. ومن أشكال الغسل مجرد خطأ دعائي بسيط، بل هو خطر قانوني وسمعي ومالي متزايد، لأن المنظمين للشركة أو المنتج، بحيث تبدو الشركة أكثر استدامة مما هي عليه فعلا. وهو ليس الغسل الأخضر، يعني تقديم صورة مضللة عن الأداء البيئي أو الاجتماعي

هذه الأشكال هو الفجوة بين القول والفعل، وبين الصورة المعلنة والأدلة الموثقة. أو تعاملات مع أطراف ذات علاقة دون إفصاح كاف. والقاسم المشترك بين كل وفي مجال الحوكمة، قد تدعي الشركة الشفافية بينما تخفي هياكل ملكية معقدة رعاية مجتمعية صغيرة بينما تتجاهل الشركة ظروف عمل سيئة في سلسلة توريدها. مثل الإعلان عن التنوع بينما تتركز المناصب العليا في فئة واحدة، أو الإعلان عن أشكال الغسل الأخضر في المجال الاجتماعي ما يسمى أحيانا الغسل الاجتماعي، ومن

10.4 كيف يحمي المحاسب شركته من الغسل الأخضر؟

لأن القارئ المتمرس يعرف أن لا شركة تحقق كل أهدافها كل سنة. تبدو أكثر مصداقية من الشركة التي تعلن النجاح دائما وتخفي الإخفاقات، والتحديات. فالشركة التي تعترف بأنها لم تحقق هدفا وتشرح خطتها للمعالجة، المعايير، وما هو نطاق الادعاء. والثالثة: أظهر الصورة كاملة، بما في ذلك السلبيات

فإذا قلت إن منتجا مستداما، فاشرح ما تعنيه بالاستدامة في هذا السياق، وما هي الانبعاث والحسابات والمراجعات التي تثبت ذلك. والثانية: عرف مصطلحاتك. فإذا قلت إنك خفضت الانبعاثات بنسبة معينة، فاحتفظ ببيانات النشاط وعوامل تبدأ بثلاث قواعد بسيطة لكنها صارمة. الأولى: لا تعلن إلا ما تستطيع إثباته بأدلة. حماية الشركة من الغسل الأخضر

كل ادعاء، وتحتفظ بها، لأن المنظمين قد يطلبون الأدلة بعد سنوات من النشر. والإدارة القانونية، لا أن تترك لفريق التسويق وحده. ويجب أن توثق الشركة مصادر والمواد التسويقية التي تتضمن ادعاءات استدامة لمراجعة من إدارة الاستدامة المالية قبل نشر القوائم، تمنع كثيرا من الأخطاء. ويجب أن تخضع الإعلانات فمراجعة الادعاءات البيئية والاجتماعية قبل نشرها، بنفس صرامة مراجعة الأرقام كما أن المحاسب يلعب دورا وقائيا من خلال الضوابط الداخلية:

يكشفه القارئ المتمرس كيف	مثال توضيحي	شكل الغسل الأخضر
إجمالية تغطي الشركة كلها المطالبة بأرقام	وإخفاء مصانع ملوثة أخرى عن مصنع أخضر واحد الإعلان	التركيز الانتقائي
المعيار والمنهجية والأدلة السؤال عن	منتج بأنه أخضر دون تعريف وصف	مصطلحات غامضة
كاملة وإعادة الحساب المطالبة بسلسلة زمنية	مرتفعة استثنائيا كمرجع اختيار سنة انبعاثات	سنة أساس ملائمة
واستثمارات محددة بأهداف قصيرة ومتوسطة المطالبة	سنة دون أهداف مرحلية هدف صافي صفر بعد 25	هدف بعيد دون خطة

يكشفه القارئ المتمرس كيف	مثال توضيحي	شكل الغسل الأخضر
التعويض والتحقق والدوام السؤال عن نوع	دون إزالة حقيقية ودائمة شراء شهادات كربون	تعويضات ضعيفة

11. الربط بين ESG والقوائم المالية والضرائب والمخاطر

11.1 كيف تؤثر قضايا ESG في الأصول والالتزامات؟

التكنولوجيا أو الأسواق، مما يتطلب إعادة تقدير أعمارها الإنتاجية وقيمها المتبقية. عالقة، أي أصولا تفقد قيمتها قبل نهاية عمرها الافتراضي بسبب تغير السياسات أو المرتبطة بتكنولوجيا قديمة، مثل محطة طاقة تعمل بالفحم، قد تصبح أصولا أقل من قيمتها الدفترية، مما يتطلب الاعتراف بخسارة انخفاض قيمة. والأصول مقيدا، قد تتعرض لانخفاض في القيمة، أي أن قيمتها القابلة للاسترداد تصبح مبان في مناطق فيضانات أو معدات تعتمد على وقود أحفوري قد يصبح استخدامه الاستدامة بمعزل عن الحسابات. فالأصول المعرضة لمخاطر مناخية، مثل في القوائم المالية بطرق متعددة، يجب أن يفهمها المحاسب حتى لا يعد إفصاحات تؤثر قضايا الاستدامة

الذي يرى رقما ماليا دون أن يفهم افتراضاته المناخية، يرى نصف الصورة فقط. يجب أن تشرح في الإفصاحات، مع بيان الافتراضات المستخدمة، لأن القارئ لأن قدرة المقترضين على السداد قد تتأثر بمخاطر مناخية. وكل هذه الروابط المستخدمة في التقييم، وفي مخصصات الخسائر الائتمانية المتوقعة لدى البنوك، قد تؤثر مخاطر المناخ في تقديرات العمر الإنتاجي للأصول، وفي معدلات الخصم بالاستدامة، مثل التزامات خفض الانبعاثات المتفق عليها مع مقرضين. كما في نهاية حياتها، أو لدفع غرامات بيئية متوقعة، أو للوفاء بالتزامات تعاقدية مرتبطة

الالتزامات، قد تنشأ مخصصات لإعادة تأهيل مواقع ملوثة، أو لإزالة معدات وفي جانب

11.2 ESG والضرائب: الشفافية الضريبية والتخطيط المسؤول

وعند اتخاذ القرار، وعدم افتراض أن حافزا موجودا في بلد ما يوجد في بلد آخر. وتختلف المعدلات والحوافز بحسب البلد والسنة، لذلك يجب التحقق عند الإيداع وتغيرات القوانين الضريبية البيئية، لأن هذه العوامل قد تغير جدوى المشروع جذريا. يجب أن تأخذ في الاعتبار الحوافز الضريبية المتاحة، وتكاليف الكربون المتوقعة، الشركة وقراراتها الاستثمارية. فشركة تفكر في الاستثمار في معدات موفرة للطاقة، الكربون ورسوم التلوث وحوافز الطاقة المتجددة، التي تؤثر مباشرة في تكاليف دون نشاط اقتصادي حقيقي. والثانية هي السياسات الضريبية البيئية، مثل ضرائب ضرائب منخفضة، وعن مدى استخدامها لهياكل تهدف أساسا إلى تقليل الضريبة الضريبية، وعن الضرائب المدفوعة بحسب البلد، وعن وجودها في بلدان ذات فالشركات الكبرى أصبحت تفصح، طوعا أو إلزاما بحسب البلد، عن سياستها ESG بالضرائب من زاويتين. الأولى هي الشفافية الضريبية كجزء من الحوكمة: يرتبط

11.3 ESG وإدارة المخاطر المؤسسية

أن تكون هناك استراتيجية مالية تتجاهل المناخ، واستراتيجية استدامة تتجاهل المال. الموارد مخصصة للمخاطر الأهم فعلا، وأن تكون استراتيجية الشركة متسقة، لا التقارير عنها إلى مجلس الإدارة. وهذا الدمج يمنع الازدواجية، ويضمن أن تكون وتقدير احتمالها وأثرها، وترتيبها، ووضع خطط للمعالجة، ومراقبتها دوريا، ورفع بنفس الأدوات المستخدمة لمخاطر السوق والائتمان والتشغيل: تحديد المخاطر، المناخ، ومخاطر حقوق الإنسان في سلسلة التوريد، ومخاطر الفساد، يجب أن تقيم

في نظام إدارة المخاطر العام للشركة، لا معاملتها كموضوع جانبي. فمخاطر أفضل الممارسات اليوم هي دمج مخاطر الاستدامة

12. تحديات الشركات الصغيرة والمتوسطة وخارطة طريق عملية

12.1 لماذا يبدو ESG ثقيلا على الشركات الصغيرة؟

هو الحد الأدنى المفيد الذي نبدأ به، وكيف نتوسع تدريجيا دون أن نرهق مواردنا؟ فإن السؤال الصحيح للشركة الصغيرة ليس: هل ندخل في ESG أم لا؟ بل هو: ما معايير استدامة، أو صاحب عمل يسعى لجذب مواهب تهتم بالمسؤولية. ولذلك أو عميلا لبنك يطلب منها معلومات عن مخاطرها، أو منافسا في مناقصة تشترط كاملة، لكنها قد تكون موردا لشركة كبرى تطلب منها بيانات الانبعاثات، الصغيرة معفاة من الموضوع. فالشركة الصغيرة قد لا تكون مطالبة قانونا بإفصاحات تملك الموارد ولا الخبرة للدخول فيه. وهذا الشعور مفهوم، لكنه لا يعني أن الشركة التأكيد، قد تشعر بأن الموضوع مصمم للشركات الكبرى المدرجة فقط، وأنها لا تقرأ شركة صغيرة أو متوسطة عن IFRS S1 وIFRS S2 وعن النطاق 3 وعن عندما

12.2 خارطة طريق مبسطة لسنة أولى واقعية

والاستعداد، وتجعلها قادرة على الاستجابة لطلبات الزبائن والمقرضين دون ذعر. في السنة الثانية. وهذه الخطوات، رغم بساطتها، تضع الشركة على طريق الثقة به وما لم تقم به بعد. وسابعا، راجع ما تعلمته، وحسن أنظمتك، ووسع نطاقك اكتب تقريرا داخليا قصيرا أولا، ثم نسخة خارجية مبسطة وصادقة، تشرح ما قمت خلال تحسين الإنارة، أو رفع نسبة التدوير، أو خفض معدل الإصابات. وسادسا، ضع هدفا أو هدفين واقعيين، مثل خفض استهلاك الكهرباء بنسبة معينة من

بتحديد أهم فئة أو فئتين في النطاق 3، مثل المواد المشتراة الرئيسية. وخامسا، الرئيسيين. ورابعا، احسب انبعاثات النطاقين 1 و2 بطريقة بسيطة وموثقة، وابدأ والمياه، وسجلات السلامة، وبيانات الموارد البشرية الأساسية، وقائمة الموردين كل شيء. وثالثا، اجمع البيانات الأساسية التي توجد أصلا: فواتير الوقود والكهرباء من خلال حوار بسيط مع أهم الزبائن والموردين والعاملين، ولا تحاول تغطية وظيفته، وحدد دعم الإدارة. وثانيا، حدد أهم خمسة موضوعات بالنسبة لشركتك، خطوات متواضعة لكنها مؤثرة. أولا، حدد شخصا مسؤولا، حتى لو كان جزءا من خارطة الطريق المقترحة للسنة الأولى تتكون من

12.3 خلاصة الفصل: المحاسبة لغة الثقة في عالم يتغير

ما تستطيع إثباته. فالثقة تبنى برقم صادق واحد، وتضيع بادعاء واحد لا دليل عليه. الكثافة بعناية، واقرأ اللوحات بعين ناقدة، وابن تقريرك خطوة خطوة، ولا تعلن إلا وابدأ من حيث أنت: افهم الركائز الثلاث، وتعلم النطاقات الثلاثة، واحسب المحاسب الذي تحتاجه الشركات والمستثمرون والمجتمعات في السنوات القادمة. والتنوع، ويجيد الربط بينهما، ويجيد التمييز بين الحقيقة والتقدير والادعاء، هو الذي يجيد قراءة الأرقام المالية ويجيد قراءة أرقام الانبعاثات والمياه والسلامة الاستمرار في المستقبل، وعن علاقتها بالبيئة والناس وطريقة إدارتها. والمحاسب المالي للشركة وعن وضعها الحالي، فإن إفصاحات الاستدامة تخبرنا عن قدرتها على امتداد طبيعي لدور المحاسبة كلغة للثقة. فكما أن القوائم المالية تخبرنا عن الماضي هذا الفصل هي أن تقارير الاستدامة ليست موضة عابرة ولا عبئا دعائيا، بل هي خلاصة

ملاحظة ختامية للقارئ قبل الأسئلة

هو تعميق الممارسة وتوسيع التغطية سنة بعد سنة، بصدق وانضباط وصبر مهني. أجبت بنعم عن هذه الأسئلة الثلاثة، فإنك قد امتلكت جوهر هذا الفصل، وما تبقى حقيقي وتحسن ظاهري يخفي تدهورا في الأثر المطلق أو في تغطية البيانات؟ فإذا المطلق والكثافة؟ وثالثا، هل تستطيع أن تنظر إلى لوحة مؤشرات وتفرق بين نجاح انبعاثات شركة صغيرة من فواتير الوقود والكهرباء وحدها، ثم تشرح الفرق بين الرقم في دقيقتين دون أن تستخدم مصطلحا دون تعريفه؟ وثانيا، هل تستطيع أن تحسب ثلاثة أسئلة عملية: أولا، هل تستطيع أن تشرح لشخص غير متخصص ما هو ESG قبل أن تنتقل إلى الأسئلة، توقف لحظة واسأل نفسك

أسئلة

المتمرس، وما الذي كان يجب على الشركة أن تفعله لتكون إفصاحاتها صادقة. من الغسل الأخضر في هذا الإعلان، واشرح لكل شكل كيف يكشفه القارئ السنة نفسها، ولم تفصح عن نطاق انبعاثاتها ولا عن منهجيتها. حدد ثلاثة أشكال خضراء بالكامل لأنها زرعت 10,000 شجرة، بينما ارتفعت انبعاثاتها الإجمالية في مع مثال يوضح هذا التمييز. 12. حالة قصيرة: أعلنت شركة توضيحية أنها شركة الإجراءات والصياغة والتكلفة، واشرح لماذا لا يعني التأكيد أن الشركة مستدامة، 11. عرف التأكيد المحدود والتأكيد المعقول، وبين الفرق بينهما من حيث وبين لماذا يجب أن تصدر إفصاحات IFRS في الوقت نفسه مع القوائم المالية. الاستدامة بالترتيب، واشرح لكل خطوة أهم نشاط فيها وأهم خطر إذا أهملت، واقتراح إجراء واحد لكل مجال يحتاج إلى تحسين. 10. اذكر خطوات بناء تقرير نجاحات وثلاثة مجالات تحتاج إلى تحسين، مع ذكر الأرقام الداعمة لكل نقطة، ESG في المثال العملي (ب) في هذا الفصل، واكتب تقييما قصيرا يبين ثلاثة الهدف قد تحقق، وما الفرق بين التحسن المطلق وتحسن الكثافة. 9. اقرأ لوحة

الانبعاثات في كل سنة لكل مليون دولار، والتغير في الكثافة، وبين ما إذا كان دولار. احسب التغير السنوي في الانبعاثات المطلقة بالنسبة المئوية، وكثافة طن، بينما ارتفعت إيراداتها من 20,000,000 دولار إلى 24,000,000 CO2e، وأصبحت 3,600.00 طن في السنة الحالية، وكان هدفها 3,800.00 وفسر النتائج. 8. شركة توضيحية بلغت انبعاثاتها في السنة الماضية 4,000.00 طن وكثافة الانبعاثات لكل مليون دولار إذا كانت الإيرادات 10,000,000 دولار، بمبلغ 1,200.00 طن CO2e. احسب انبعاثات كل نطاق بالأطنان، والإجمالي، 0.40 كيلوغرام CO2e لكل كيلوواط ساعة، وقدرت انبعاثات النطاق 3 المشمولة لكل لتر، واستهلكت 500,000 كيلوواط ساعة من الكهرباء بعامل توضيحي قدره استهلكت 50,000 لتر من الديزل بعامل توضيحي قدره 2.70 كيلوغرام CO2e النطاق 2، ولماذا يجب الإفصاح عن المنهجية المستخدمة. 7. شركة توضيحية الفرق بين المنهجية القائمة على الموقع والمنهجية القائمة على السوق في حساب 6. اشرح النطاقات 1 و2 و3 للانبعاثات، مع تعريف كل نطاق ومثالين عليه، وبين من اتجاه واحد دون الآخر، وكيف يتغير الحكم عندما تنظر في الاتجاهين معا. واشرح بمثال واحد لشركة صناعية كيف يمكن أن يكون الموضوع نفسه مهما في قطاع الأغذية. 5. عرف الأهمية المالية والأهمية التأثيرية والأهمية المزدوجة، في حالة المخاطر المادية، وبين كيف يمكن أن يؤثر كل نوع في شركة تعمل الانتقالية المتعلقة بالمناخ؟ اذكر مثالين على كل نوع، أحدهما حاد والآخر مزمن كل عنصر في سياق مخاطر المناخ. 4. ما الفرق بين المخاطر المادية والمخاطر والجمهور والموضوعات، واذكر العناصر الأربعة المشتركة بينهما، مع مثال على على التمويل. 3. اشرح الفرق بين IFRS S1 وIFRS S2 من حيث النطاق واشرح كيف يمكن أن يؤثر غياب هذه المعلومات في قدرة الشركة على الحصول والمقرضون والمنظمون يهتمون بمعلومات ESG؟ اذكر سببا مختلفا لكل فئة،

كيف تتفاعل الركائز الثلاث في مثال واحد متكامل. 2. لماذا أصبح المستثمرون كل ركيزة من ركائزه الثلاث بمثال يومي من شركة تعرفها أو تتخيلها، وبين 1. عرف مصطلح ESG بلغة بسيطة، واشرح

دمج الأعمال والقوائم المالية الموحدة (IFRS 3 و 10)
الفصل الحادي عشر:

مقدمة بلغة بسيطة: لماذا نشتري شركة أخرى بدلا من أن ننمو وحدنا

وهدف اقتصادي مشترك، حتى لو بقي لكل شركة شخصيتها القانونية المستقلة. أو أكثر، فتصبح المنشأتان جزءا من مجموعة واحدة تعمل تحت إدارة واحدة الأعمال. دمج الأعمال يعني أن منشأة تحصل على السيطرة على منشأة أخرى وعمال مدربين، وزبائن مخلصين، وعلامة تجارية معروفة. هذا هو جوهر دمج المنتجات في مدن لا تصل إليها بعد. بهذا الشراء تحصل فورا على مصنع يعمل، الطريق الثاني أن تشتري شركة قائمة بالفعل تصنع الأثاث أو تبيع الخشب أو توزع وتبحث عن زبائن جدد، وتنتظر سنوات حتى يبدأ المصنع الجديد في تحقيق الربح. طريقان. الطريق الأول أن تبني مصنعا جديدا من الصفر، وتوظف عمالا جدد، ناجحة لصناعة الأثاث. أعمالك تنمو، والطلب يزيد، وأنت تفكر في التوسع. أمامك تخيل أنك تملك شركة

أصولا والتزامات مجمعة، ويحقق ربحا واحدا يعكس نشاط المجموعة الحقيقي. تبيعان لبعضهما البعض، ترى كيانا واحدا يبيع للعالم الخارجي فقط، ويملك كما لو كانت منشأة اقتصادية واحدة. فبدلا من أن ترى شركتين منفصلتين هي قوائم تعرض المجموعة كلها، أي الشركة الأم وجميع شركاتها التابعة، لذلك تطلب المعايير الدولية إعداد قوائم مالية موحدة. القوائم المالية الموحدة في الديون، أو العكس. وقد تبيع الشركتان لبعضهما البعض فيظهر الربح مرتين. تعطي الصورة الكاملة. فقد تكون الشركة الأم تبدو قوية بينما الشركة التابعة غارقة الشركة الأم تملك شركة تابعة، فإن قراءة القوائم المالية للشركة الأم وحدها لا لكن هنا تظهر مشكلة محاسبية مهمة. إذا كانت

النهاية سنلخص الأخطاء الشائعة التي يقع فيها المحاسبون الجدد في هذا المجال. من مثال عملي مفصل، وسنعالج حالة بيع داخلي لم تبع بضاعته بعد للخارج. وفي العمليات الداخلية حتى لا نضخم الأرقام، وسنبني ميزانية موحدة كاملة بالأرقام التابعة الذين لا يسيطر عليهم المالك الأم. ثم سنمارس قيود الإلغاء التي تحذف وسنفهم الحصص غير المسيطرة، وهي حصة المساهمين الآخرين في الشركة وهي الفرق بين ما دفعناه وما حصلنا عليه فعلا من أصول صافية قابلة للتحديد، متى نوحد ومتى لا نوحد، وكيف نعد القوائم الموحدة. بعد ذلك سنحسب الشهرة، المعيار الدولي رقم 10، المعروف باسم IFRS 10، وهو المعيار الذي يحكم وهو المعيار الذي يحكم كيف نحاسب عن شراء شركة أخرى. ثم سنشرح المعيار الدولي لإعداد التقارير المالية رقم 3، المعروف اختصارا باسم IFRS 3، هي المفتاح الذي يقرر هل نوحد أم لا. ثم سنشرح طريقة الاستحواذ التي يفرضها بالفكرة البسيطة ثم نتعمق خطوة خطوة. سنعرف أولا ما هي السيطرة، لأن السيطرة هذا الفصل يشرح كيف نصل إلى تلك الصورة الموحدة. سنبدأ

الأم. هذه التعريفات ستتكرر كثيرا في الفصل، فاحتفظ بها في ذهنك وأنت تقرأ. الملكية في الشركة التابعة التي لا تعود، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، إلى الشركة الشركة ومهارة موظفيها وعلاقاتها مع الزبائن. الحصص غير المسيطرة هي حصة عن أصول لا يمكن تحديدها بصورة منفصلة والاعتراف بها منفصلة، مثل سمعة الاستحواذ. الشهرة هي أصل غير ملموس يمثل المنافع الاقتصادية المستقبلية الناشئة مطروحا منه مجموع الالتزامات القابلة للتحديد، بعد قياسها بالقيمة العادلة في تاريخ في تاريخ القياس. صافي الأصول القابلة للتحديد هو مجموع الأصول القابلة للتحديد يمكن أن يباع به أصل أو يسدد به التزام في معاملة منظمة بين مشاركين في السوق وتوفير التكاليف والوصول إلى أسواق جديدة. القيمة العادلة هي السعر الذي فقط، بل تشمل كل المنافع الاقتصادية، الإيجابية والسلبية، مثل الأرباح والخسائر

وشراء المواد وتحديد الأسعار وتعيين الإدارة. العوائد هنا لا تعني الأرباح النقدية الصلة هي الأنشطة التي تؤثر تأثيرا جوهريا في عوائد المنشأة، مثل بيع المنتجات فيها من أجل التأثير في العوائد التي تحصل عليها المنشأة المستثمرة. الأنشطة ذات التابعة معا. السيطرة هي القدرة على توجيه الأنشطة ذات الصلة بالمنشأة المستثمر المنشأة التي تسيطر عليها الشركة الأم. المجموعة هي الشركة الأم وجميع شركاتها الأم، هي المنشأة التي تسيطر على منشأة أخرى أو أكثر. الشركة التابعة هي الفصل يستخدم مصطلحات قد تبدو متشابهة. الشركة الأم، وتسمى أيضا المنشأة في التفاصيل، لا بد من تعريف المصطلحات الأساسية تعريفا واضحا، لأن هذا قبل أن ندخل

واحدة، والمعايير تطلب منا أن نعرض المجموعة كما هي في الواقع الاقتصادي. لا الشكل القانوني فقط. فالقانون يرى شركتين، لكن الاقتصاد يرى مجموعة الإدارة العليا للمجموعة. وهنا يأتي دور المحاسبة: أن تعكس الواقع الاقتصادي وضريبية وتنظيمية، لكنها من الناحية الاقتصادية تعمل كوحدة واحدة تحت سيطرة كل هذه الحالات، تبقى الشركات التابعة كيانات قانونية مستقلة لأسباب قانونية ماليا، مثل الاستفادة من خسائر ضريبية قابلة للترحيل أو من قدرة تمويلية أكبر. وفي أو علامة تجارية أو فريق بحث لا يمكن بناؤه بسرعة. وأحيانا يكون الدافع ضريبيا أو وهذا يسمى التنويع. وأحيانا يكون الدافع هو الحصول على تقنية أو براءة اختراع في مجال مختلف تماما لتنويع المخاطر، فإذا تراجع قطاع ترتفع قطاعات أخرى، منتجاتها إلى الزبائن، وهذا يسمى التكامل العمودي. وأحيانا تشتري شركة تعمل تشتري موردا لها لضمان إمدادات المواد الخام، أو تشتري موزعا لضمان وصول لها لتقليل المنافسة وزيادة حصتها في السوق، وهذا يسمى التكامل الأفقي. وأحيانا الإجابة ليست محاسبية فقط، بل اقتصادية واستراتيجية. أحيانا تشتري شركة منافسا والآن، لماذا توجد المجموعات أصلا؟

المجموعة ككيان اقتصادي واحد: لماذا لا تكفي القوائم المنفصلة

فإن القوائم المنفصلة، رغم فائدتها، تخفي المخاطر والفرص الحقيقية للمجموعة. لا يباع، ولا هل أرباحها حقيقية أم ناتجة عن مبيعات داخلية للشركة الأم. لذلك لكنه لن يعرف هل الشركة التابعة مدينة بمبالغ ضخمة، ولا هل مخزونها مكدس الشركة الأم المنفصلة فقط، فسيعرف أن الشركة الأم تملك استثمارا بقيمة معينة، التابعة والتزاماتها. والشركة التابعة تعد قوائمها الخاصة. إذا قرأ المستثمر قوائم في الشركة التابعة كأصل واحد في سطر واحد، دون تفصيل أصول الشركة على حدة عن نفسها فقط. فالشركة الأم تعد قائمة مركز مالي تظهر فيها استثمارها القوائم المالية المنفصلة هي القوائم التي تعدها كل شركة

فقط. هذا هو مبدأ الكيان الاقتصادي الواحد، وهو الأساس الفلسفي للتوحيد كله. هي قوائم تعرض المجموعة كما لو كانت شركة واحدة تتعامل مع العالم الخارجي والأرباح غير المحققة فيها، لأن المجموعة لا تربح من بيعها لنفسها. النتيجة المتبادلة بين الشركتين، لأن المجموعة لا تدين لنفسها. ونحذف المبيعات المتبادلة ملكية الشركة التابعة، لأننا لو أبقينا الاثنين معا لضاعفنا العد. ونحذف الديون المصروفات. وبعد الجمع نحذف الاستثمار الذي تظهره الشركة الأم مقابل حقوق مع المدينين، والدائنون مع الدائنين، والإيرادات مع الإيرادات، والمصروفات مع شركات المجموعة. فالنقدية تجمع مع النقدية، والمخزون مع المخزون، والمدينون الشركة الأم وجميع شركاتها التابعة سطرا بسطرا، ثم حذف كل ما هو داخلي بين المالية الموحدة تحل هذه المشكلة بجمع أصول والتزامات وإيرادات ومصروفات القوائم

إذن هو عرض اقتصادي لأغراض الإبلاغ المالي، وليس إلغاء للشخصيات القانونية. استخدامها، وعن طبيعة المخاطر المرتبطة بحصصها في الشركات التابعة. التوحيد

عن القيود الجوهرية على قدرة الشركة الأم على الوصول إلى أصول المجموعة أو وهناك حقوق للمساهمين الأقلية والدائنين. لذلك تطلب المعايير إفصاحات فهناك قيود قانونية وتعاقدية قد تمنع تحويل النقدية بحرية بين شركات المجموعة، الحالات، ولا يعني أن أصول الشركة التابعة متاحة بحرية لسداد ديون الشركة الأم. ولا يعني أن الشركة الأم مسؤولة قانونيا عن كل ديون الشركة التابعة في كل

ومن المهم أن نفهم حدود التوحيد أيضا. التوحيد لا يعني دمج الشركات قانونيا،

إلى زبون خارجي. هذه القاعدة البسيطة هي روح كل قيود الإلغاء التي سنشرحها. هذا التضخيم. هي تقول: لا تحسب ربحا حتى تخرج البضاعة من المجموعة كلها مرتين، مرة كمبيعات ومرة كمخزون، سيضخم الربح. القوائم الموحدة تمنع الابن بضاعة لمحل الأب ولم يبعها محل الأب بعد للزبائن، فإن عد تلك البضاعة من بضاعة، فإن جمع بضاعة المحلين يعطيك الجواب الصحيح، لكن إذا باع محل يدير المحلين معا ويقرر الأسعار والمشتريات فيهما. إذا سألت الأب كم يملك والموحدة بمثال بسيط، تخيل أبا يملك محلا وابنه يملك محلا آخر، لكن الأب ولكي نفهم الفرق بين القوائم المنفصلة

السيطرة وفق IFRS 10: ثلاثة عناصر لا بد أن تجتمع معا

تصويت محتملة قابلة للممارسة مثل خيارات شراء الأسهم القابلة للتحويل فورا. أو عزلهم، أو الحق في توجيه السياسات المالية والتشغيلية بموجب اتفاق، أو حقوق القوة قد تأتي أيضا من حقوق تعاقدية، مثل الحق في تعيين أعضاء مجلس الإدارة مصدر للقوة في العادة هو حقوق التصويت الناتجة عن ملكية الأسهم العادية، لكن تعني حقوقا قابلة للممارسة الآن، لا حقوقا مستقبلية معلقة على حدث لم يقع. وأهم الحالية التي تعطي المستثمر القدرة على توجيه الأنشطة ذات الصلة. والحقوق الحالية يوجد توحيد. العنصر الأول هو القوة على المنشأة المستثمر فيها. القوة تعني الحقوق

ثلاثة عناصر معا في الوقت نفسه. إذا غاب عنصر واحد، فلا توجد سيطرة، ولا المعيار الدولي IFRS 10 يعرف السيطرة بأنها تحقق

لا بد أن يتأثر عائد المستثمر صعودا وهبوطا بنجاح المنشأة المستثمر فيها أو فشلها. ثابتة على قرض لا تتغير مهما كان الأداء، فإن هذا وحده لا يدل على السيطرة. بأسعار تفضيلية. وإذا كان عائد المستثمر ثابتا تماما لا يتأثر بأداء المنشأة، مثل فائدة أو تغيرا في قيمة الاستثمار، أو توفيرا في التكاليف، أو الوصول إلى منتجات بل تتغير بحسب أداء المنشأة المستثمر فيها. فقد تكون أرباحا موزعة تزيد وتنقص، المستثمر فيها، أو الحق في تلك العوائد. العوائد المتغيرة هي عوائد ليست ثابتة، العنصر الثاني هو التعرض لعوائد متغيرة من المشاركة في المنشأة

كوكيل. هذا التمييز بين الأصيل والوكيل مهم جدا في التطبيق، وسنعود إليه. آخرين ولا تستطيع اتخاذ قرارات لمصلحتك الخاصة، فإنك لا تسيطر، بل تعمل الذي يوجه الأنشطة فعلا، فإنك لا تسيطر. وإذا كنت وكيلا تدير المنشأة لحساب حقوق تصويت لكنك لا تستطيع ممارستها بسبب قيود قانونية أو لأن شخصا آخر هو لا بد أن تكون قادرا على استخدام قوتك لتغيير مقدار تلك العوائد. فإذا كنت تملك القوة للتأثير في العوائد. فليس كافيا أن تملك القوة وأن تتعرض لعوائد متغيرة، بل العنصر الثالث هو القدرة على استخدام

على السيطرة يتطلب النظر إلى كل الوقائع والظروف، لا إلى نسبة الملكية وحدها. وتاريخيا تفوز تصويتاتك دائما، وهذا ما يسمى السيطرة الفعلية. لذلك فإن الحكم إذا كان باقي المساهمين مشتتين ولا يحضرون الاجتماعات، وأنت أكبر مساهم على قرارات الميزانية أو تعيين الإدارة. وقد تسيطر وأنت تملك أقل من النصف، حقوق حماية لطرف آخر تمنعك من توجيه الأنشطة ذات الصلة، مثل حق النقض قاعدة مطلقة. فقد تملك أكثر من النصف ومع ذلك لا تسيطر، إذا كانت هناك

تسمح بتعيين مجلس الإدارة واتخاذ القرارات العادية. لكن هذا الافتراض ليس أو 80% من الأسهم العادية ذات حقوق التصويت عادة ما تعطي السيطرة، لأنها فإنه يفترض أنه يسيطر، ما لم يثبت العكس بدليل واضح. فملكية 51% أو 60% إذا كان المستثمر يملك أكثر من نصف حقوق التصويت في المنشأة المستثمر فيها، والآن، كيف نحكم عمليا على وجود السيطرة؟ المعيار يضع افتراضا عمليا مهما:

فيها الطلاب والممارسون الجدد، لأنه يتطلب حكما مهنيا لا مجرد عد الأسهم. هذا الفرق بين الحقوق الجوهرية والحقوق الحمائية من أكثر النقاط التي يخطئ لا تمنحه القوة على الأنشطة اليومية ذات الصلة، وبالتالي لا تمنع السيطرة وحدها. أو على تصفية المنشأة، فإنها تحمي مصالح حاملها في ظروف استثنائية، لكنها مثل الحق في الموافقة على إصدار أسهم جديدة أو على بيع أصول جوهرية القدرة على توجيه الأنشطة ذات الصلة أو منع توجيهها. أما الحقوق الحمائية، لأطراف أخرى؟ الحقوق الجوهرية هي حقوق قابلة للممارسة الآن وتمنح حاملها موجهة بموجب اتفاقات مسبقة لا تتغير إلا بموافقتك؟ وهل هناك حقوق جوهرية التنفيذية؟ هل المنشأة المستثمر فيها مصممة بحيث تكون أنشطتها ذات الصلة هل هناك ترتيبات تعاقدية خاصة، مثل اتفاق إدارة يمنحك سلطة تعيين الإدارة الآن، مثل خيارات أو سندات قابلة للتحويل، تجعل حصتك الفعلية أكبر؟ تعطيك حق توجيه التصويت؟ هل هناك حقوق تصويت محتملة قابلة للممارسة

ومن الوقائع التي يجب فحصها: هل هناك اتفاقات مع مساهمين آخرين

الإدارة في كل فترة إعداد تقارير، وتوثق الأدلة على وجود السيطرة أو زوالها. فقد تبدأ السيطرة في تاريخ جديد. لذلك فإن التوحيد عملية مستمرة، تتابعها من ذلك التاريخ. وإذا حصلت على حقوق إضافية أو تغيرت اتفاقات التصويت، دون النصف وفقدت القدرة على توجيه الأنشطة، فإنها تتوقف عن التوحيد

كلما تغيرت الوقائع والظروف. فإذا باعت الشركة الأم جزءا من حصتها فانخفضت والسيطرة ليست حكما يصدر مرة واحدة وينتهي. يجب إعادة تقييم السيطرة

التالي يلخص مؤشرات السيطرة الشائعة والفرق بينها وبين ما لا يعد سيطرة وحده. ولكي نرتب الأفكار، فإن الجدول

الشرح المبسط	هل يدل على السيطرة وحده	المؤشر
حقوق جوهرية معارضة القرارات، ما لم توجد على تعيين المجلس واتخاذ تعطي القدرة	نعم في العادة	50% من حقوق التصويت ملكية أكثر من
الفعلي في الاجتماعات إلى تاريخ التصويت والحضور ينظر	قد يدل على السيطرة الفعلية	الأكبر مع تشتت الباقين ملكية أقل من 50% لكنها
حاملها وقابلة للممارسة فورا تحسب إذا كانت في صالح	قد تمنح القوة	محتملة قابلة للممارسة الآن حقوق تصويت
ولا يوجه النشاط اليومي في الظروف الاستثنائية حق حمائي يحمي	لا وحده	على بيع أصول جوهرية فقط حق النقض
وشاملا للأنشطة ذات الصلة إذا كان الحق حاليا	قد يمنح القوة	التنفيذية بموجب عقد تعيين الإدارة
بطريقة حقوق الملكية جوهري لا سيطرة، وتعالج تدل غالبا على تأثير	لا في العادة	50% دون حقوق إضافية ملكية 20% إلى
على الأنشطة ذات الصلة العائد ثابت ولا توجد قوة	لا	قرض كبير بفائدة ثابتة فقط

الشرح المبسط	هل يدل على السيطرة وحده	المؤشر
بل ينفذ توجيهات الأصيل لا يسيطر لمصلحته الخاصة، الوكيل	لا	وكيلا تدير لحساب آخرين كونك

الأصيل مقابل الوكيل: من يسيطر فعلا

من حصته أو من مصالح أخرى. ولا يوجد عامل واحد يحسم المسألة وحده. وحقوق الأطراف الأخرى في العزل، وأجر المدير، وتعرض المدير للعوائد المتغيرة وبالتالي يسيطر. هذا التقييم يتطلب وزن أربعة عوامل معا: نطاق سلطة اتخاذ القرار، مرتبط ارتباطا وثيقا بأداء الصندوق، ولا يمكن عزله إلا بصعوبة، فقد يكون أصيلا يتخذ القرارات اليومية. أما إذا كان المدير يملك حصة كبيرة في الصندوق، وأجره جدا في الصندوق، يعد وكيلا في العادة، ولا يوحد الصندوق، حتى لو كان هو من يتقاضى أتعابا ثابتة صغيرة ويمكن للمستثمرين عزله بسهولة، ويملك حصة صغيرة وأجره ثابت أو محدود ولا يتعرض لعوائد متغيرة جوهرية. فمدير صندوق استثماري هو الذي فوض إليه اتخاذ القرارات، لكن سلطته محددة، ويمكن عزله بسهولة، هو الذي يملك القوة ويستخدمها لمصلحته، ويتعرض لعوائد متغيرة جوهرية. الوكيل أصيل يتصرف لمصلحته الخاصة، أم وكيل يتصرف لمصلحة الأصيل؟ الأصيل عندما يدير طرف منشأة لحساب طرف آخر، يجب أن نسأل: هل المدير

المنشآت ذات الأغراض الخاصة والترتيبات التعاقدية

دقيقا، لأن المراجع الخارجي سيطلب أدلة على كل خطوة من خطوات الحكم. هذا النوع من التحليل يظهر كثيرا في تمويل المشاريع والصناديق، ويتطلب توثيقا تغيير الأنشطة عند الحاجة، فإنها قد تسيطر حتى لو كانت حقوق التصويت شكلية. الأم هي التي صممت المنشأة لتخدم مصالحها، وتتحمل معظم المخاطر، وتستطيع

والمنافع الرئيسية، ومن له الحق في تغيير الشروط التعاقدية. فإذا كانت الشركة بل يجب النظر إلى غرض المنشأة وتصميمها، ومن صممها، ومن يتحمل المخاطر حقيقية توجهها بعد ذلك. في هذه الحالات لا يكفي النظر إلى حقوق التصويت، ذات الصلة موجهة بموجب عقود مبرمة عند إنشائها، ولا توجد اجتماعات تصويت فيها مصممة لغرض محدد، مثل توريق أصول أو تمويل مشروع، وتكون أنشطتها في بعض الحالات تكون المنشأة المستثمر

أنواع العلاقات الاستثمارية: تابعة أم زميلة أم مشروع مشترك

في المجلس ودون حقوق إضافية، فإنه يعالج كأداة مالية بالقيمة العادلة في العادة. لا يعطي سيطرة ولا تأثيرا جوهريا ولا سيطرة مشتركة، مثل ملكية 5% دون مقعد فيعترف كل طرف بحصته من الأصول والالتزامات مباشرة. أما الاستثمار الذي مشتركة، حيث يكون للأطراف حقوق في الأصول والتزامات في الالتزامات، حقوق في صافي أصول الترتيب، فيعالج بطريقة حقوق الملكية في العادة، أو عملية المتقاسمة. والترتيب المشترك قد يكون مشروعا مشتركا، حيث يكون للأطراف تعاقدي، بحيث لا يمكن توجيه الأنشطة ذات الصلة إلا بموافقة جماعية للأطراف الثالثة هي السيطرة المشتركة، وهي تقاسم السيطرة على نشاط بموجب اتفاق وخسائر المنشأة الزميلة وتوزيعاتها، ولا نوحد أصولها والتزاماتها سطرا بسطرا. الدرجة أي أن الاستثمار يظهر في الميزانية بقيمته المعدلة بحصة المستثمر من أرباح التي يمارس عليها تأثير جوهري تسمى منشأة زميلة، وتعالج بطريقة حقوق الملكية، 50% من حقوق التصويت تدل على تأثير جوهري، ما لم يثبت العكس. والمنشأة فيها، دون سيطرة على تلك السياسات. والافتراض العملي أن ملكية 20% إلى هو القدرة على المشاركة في قرارات السياسات المالية والتشغيلية للمنشأة المستثمر التوحيد الكامل سطرا بسطرا. الدرجة الثانية هي التأثير الجوهري. التأثير الجوهري

بين ثلاث درجات من النفوذ. الدرجة الأولى هي السيطرة، وقد شرحناها، ونتيجتها ليست كل استثمارات الشركة في شركة أخرى توحيدا. فالمعايير تفرق

والإجابة تأتي من تحليل السيطرة الذي شرحناه، لا من نسبة الملكية وحدها. نسيطر؟ هل نؤثر تأثيرا جوهريا؟ هل نتقاسم السيطرة؟ أم أننا مجرد مستثمر صغير؟ ومخاطرها. لذلك فإن أول سؤال في أي حالة عملية هو دائما: ما درجة النفوذ؟ هل وإذا عالجت شركة تابعة بطريقة حقوق الملكية بالخطأ، فإنك تخفي ديون المجموعة منشأة زميلة بالخطأ، فإنك تضخم الإيرادات والأصول والالتزامات بصورة كبيرة. هذا التمييز مهم لأن الخطأ فيه يغير القوائم كلها. فإذا وحدت

قد يمتد إلى عدة مستويات، ويتطلب تتبعا دقيقا لسلسلة الملكية في كل فترة. الثلاث معا، مع حساب الحصص غير المسيطرة في كل مستوى. وهذا التسلسل 70% من الشركة جيم، فإن المجموعة تشمل ألف وباء وجيم جميعا، وتوحد قوائم في التوحيد أيضا. فإذا كانت الشركة ألف تملك 80% من الشركة باء، وباء تملك على شركة أخرى، فتصبح الشركة الثانية تابعة غير مباشرة للشركة الأم، وتدخل تعني أن الشركة الأم تسيطر على شركة تابعة، وتلك الشركة التابعة تسيطر بدورها أن الشركة الأم تملك الأسهم مباشرة في الشركة التابعة. السيطرة غير المباشرة المفيد أن نتذكر أن السيطرة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة. السيطرة المباشرة تعني ومن

طريقة الاستحواذ في IFRS 3: أربع خطوات لا تتغير

محاسبي يعتمد على الواقع الاقتصادي، لا على الشكل القانوني للصفقة وحدها. المستحوذة محاسبيا، لأنها هي التي حصلت على السيطرة فعلا. لذلك فإن التحديد وفي حالات الاندماج العكسي، قد تكون المنشأة القانونية المستحوذ عليها هي أو يكون حجمه أكبر بكثير، أو تكون إدارته هي التي تدير المجموعة بعد الدمج.

والمنشأة المستحوذة هي في العادة الطرف الذي يدفع المقابل، أو يصدر الأسهم، الأولى هي تحديد المنشأة المستحوذة، أي الطرف الذي يحصل على السيطرة. تطبيق طريقة الاستحواذ، وهي طريقة محاسبية من أربع خطوات متتابعة. الخطوة عندما تحصل منشأة على السيطرة على منشأة أخرى، فإن المعيار IFRS 3 يطلب

أما نتائجها قبل ذلك التاريخ فلا تدخل، لأن المجموعة لم تكن تسيطر عليها بعد. تاريخ الاستحواذ فصاعدا تدخل نتائج الشركة المستحوذ عليها في القوائم الموحدة. يونيو بعد موافقة الجهات التنظيمية، فإن تاريخ الاستحواذ هو يونيو، لا مارس. ومن بالذات. فإذا وقعت الاتفاقية في شهر مارس لكن السيطرة انتقلت فعلا في شهر كل القياسات، من القيمة العادلة للأصول إلى حساب الشهرة، تتم في هذا التاريخ المستحوذة على السيطرة على المنشأة المستحوذ عليها. وهذا التاريخ مهم جدا، لأن الخطوة الثانية هي تحديد تاريخ الاستحواذ، وهو التاريخ الذي تحصل فيه المنشأة

بأصول مولدة داخليا، لكن المشتري يدفع ثمنها فعلا في الصفقة، فيجب إظهارها. في دفاتر الشركة المشتراة، لأن الشركة المشتراة لم تكن تستطيع الاعتراف قبل. وهذا يعني أن ميزانية الاستحواذ قد تظهر أصولا غير ملموسة لم تكن موجودة استوفت الشروط، حتى لو لم تكن ظاهرة في ميزانية الشركة المستحوذ عليها من الاختراع والعلامة التجارية وقائمة الزبائن والعقود كلها أصول قابلة للتحديد إذا أو أنها ناشئة عن حقوق تعاقدية أو قانونية، حتى لو لم تكن قابلة للفصل. فبراءة أي إما أنها قابلة للفصل، بمعنى أنه يمكن فصلها وبيعها أو ترخيصها بصورة مستقلة، للتحديد هي الأصول التي تستوفي تعريف الأصل ويمكن تحديدها بصورة منفصلة، العادلة في تاريخ الاستحواذ، مع استثناءات محدودة سنذكرها. والأصول القابلة التي تم الحصول عليها والالتزامات القابلة للتحديد التي تم تحملها، وقياسها بالقيمة الخطوة الثالثة هي الاعتراف بالأصول القابلة للتحديد

دقيقة للتأكد من أن كل الأصول والالتزامات قد حددت وقيست بصورة صحيحة. الفرق هو ربح شراء بسعر بخس، يعترف به في الربح أو الخسارة بعد إعادة فحص الأصول، فإن الفرق هو الشهرة. وإذا كان ما دفع أقل من صافي الأصول، فإن الأصول القابلة للتحديد المقاسة بالقيمة العادلة. فإذا كان ما دفع أكبر من صافي وأي حصة سابقة مملوكة قبل الاستحواذ مقاسة بالقيمة العادلة، بمجموع صافي العامة هي مقارنة ما دفعه المستحوذ، مضافا إليه قيمة الحصص غير المسيطرة بسعر بخس، وقياسها. وسنشرح حسابها بالتفصيل في القسم التالي، لكن الفكرة الخطوة الرابعة هي الاعتراف بالشهرة أو بربح الشراء

المقابل المحول: ماذا دفعنا فعلا

طبيعته، سواء كان التزاما ماليا أو أداة حقوق ملكية، وسنشرح الفرق عند الحاجة. فإنه يعترف به بالقيمة العادلة في تاريخ الاستحواذ، ثم يعاد قياسه لاحقا بحسب الاستحواذ، لا قيمتها الاسمية ولا قيمتها الدفترية. وإذا كان هناك مقابل محتمل، أصدر المستحوذ أسهما، فإن قيمة المقابل هي القيمة العادلة لتلك الأسهم في تاريخ السنوات التالية. وكل هذه الأشكال تقاس بالقيمة العادلة في تاريخ الاستحواذ. فإذا شروط معينة، مثل تحقيق الشركة المستحوذ عليها مستوى معينا من الأرباح في أو أصولا ينقلها، أو التزامات يتحملها، أو مقابلا محتملا يدفع لاحقا إذا تحققت أبسط صوره يكون نقدا يدفع فورا. لكنه قد يكون أيضا أسهما يصدرها المستحوذ، ينقله المستحوذ إلى المالكين السابقين للمنشأة المستحوذ عليها مقابل السيطرة. وفي المقابل المحول هو مجموع ما

قراءة دقيقة لاتفاقية الشراء، لأن الخلط بينهما يشوه الشهرة ويشوه الأرباح اللاحقة. من المقابل المحول. هذا الفصل بين سعر الشراء وبين المعاملات المنفصلة يتطلب أجر مقابل خدمة مستقبلية، ويعترف به كمصروف على مدى السنتين، لا كجزء

في العمل لمدة سنتين للحصول على مبلغ إضافي، فإن ذلك المبلغ هو في جوهره تعالج بصورة منفصلة بحسب طبيعتها. فمثلا إذا كان الاتفاق يشترط بقاء المديرين أصل منفصل في صفقة مستقلة، فإن هذه المبالغ لا تدخل في حساب الشهرة، بل المستحوذ عليها، أو لدفع أتعاب للموظفين مقابل خدمات مستقبلية، أو لشراء دمج الأعمال. فإذا دفع المستحوذ مبلغا لتسوية نزاع قائم سابقا بينه وبين الشركة بين المقابل المحول وبين المدفوعات التي هي في جوهرها معاملات منفصلة عن ومن المهم أن نفرق

المستحوذ لإتمام الصفقة، وليست جزءا من قيمة ما اشتراه، وبالتالي لا تزيد الشهرة. في الشهرة. فالمعيار الحالي يرى أن هذه التكاليف هي تكلفة خدمة حصل عليها المالية. وهذا يختلف عن الممارسات القديمة التي كانت ترسمل هذه التكاليف باستثناء تكاليف إصدار الأسهم أو أدوات الدين، التي تعالج بحسب معايير الأدوات المحول، بل تعترف بها كمصروف في الربح أو الخسارة في الفترة التي تتكبد فيها، وأتعاب التقييم التي يتكبدها المستحوذ لإتمام الصفقة لا تدخل في المقابل يجب الانتباه إلى تكاليف الاستحواذ. فأتعاب المستشارين القانونيين والمحاسبين وكذلك

والقياس بالقيمة العادلة: لماذا لا نأخذ القيم الدفترية كما هي الاعتراف

ذلك على أساس القيم العادلة الجديدة، لا على أساس التكلفة التاريخية القديمة. في الأرباح اللاحقة، لأن الإهلاك والاستهلاك وتكلفة المبيعات ستحسب بعد تماما. والفرق بين القيمة العادلة والقيمة الدفترية يسمى تعديل القيمة العادلة، وسيؤثر للتحديد بالقيمة العادلة في تاريخ الاستحواذ، حتى لو كانت القيمة الدفترية مختلفة العكس. لذلك يطلب المعيار إعادة قياس كل أصل قابل للتحديد وكل التزام قابل

عند البيع أعلى أو أقل. والآلات قد تكون متهالكة دفتريا لكنها ما زالت منتجة، أو اليوم 500,000. والمخزون قد تكون قيمته الدفترية بالتكلفة، لكن قيمته العادلة التابعة قبل عشرين سنة قد تكون قيمتها الدفترية 100,000، لكن قيمتها العادلة أصولها الحقيقية بقيمتها السوقية في يوم الشراء. فالأرض التي اشترتها الشركة عندما تشتري شركة، فإنك لا تشتري أرقامها الدفترية، بل تشتري

أو غير متسق مع معاييرها الخاصة. أما ما عدا ذلك، فالقاعدة هي القيمة العادلة. موجودة لأن طبيعة هذه البنود تجعل القياس بالقيمة العادلة الصرفة غير مناسب على الأسهم تقاس وفق معيار المدفوعات المبنية على الأسهم. وهذه الاستثناءات بها للبيع تقاس بالقيمة العادلة مطروحا منها تكاليف البيع. والمدفوعات المبنية العادلة. ومنافع الموظفين تقاس وفق معيار منافع الموظفين. والأصول المحتفظ الدخل، لا بالقيمة العادلة المباشرة، مع مراعاة الآثار الضريبية لتعديلات القيمة فالأصول الضريبية المؤجلة والالتزامات الضريبية المؤجلة تقاس وفق معيار ضرائب وهناك استثناءات محدودة من القياس بالقيمة العادلة يجب معرفتها.

تاريخ الاستحواذ. وبعد ذلك تعالج وفق معايير المخصصات والالتزامات المحتملة. ثمنا أقل بسببها أو يأخذها في الحسبان، فيجب الاعتراف بها بالقيمة العادلة في نفسها كمخصص لأنها ترى أن احتمال الخسارة ضعيف، لكن المشتري يدفع فمثلا دعوى قضائية قائمة ضد الشركة المستحوذ عليها قد لا تعترف بها الشركة نفسها تعترف بها في قوائمها المنفصلة لأن احتمال خروج المنافع لم يكن مرجحا. ويمكن قياس قيمته العادلة بصورة موثوقة، حتى لو لم تكن الشركة المستحوذ عليها مؤكد، يعترف بها في دمج الأعمال إذا كانت التزاما حاليا ناشئا عن أحداث سابقة عليها، وهي التزامات محتملة قد تنشأ عن أحداث سابقة لكن وجودها غير ومن النقاط الدقيقة أن الالتزامات المحتملة للشركة المستحوذ

يجعل القوائم أكثر شفافية، ويمنع تضخيم الشهرة بأصول كان يمكن تحديدها. لا يمكن فصلها وبيعها وحدها. وبهذا فإن فصل الأصول غير الملموسة عن الشهرة وهي تمثل القوى العاملة المدربة والسمعة والقدرة على تحقيق أرباح مستقبلية العمر. أما ما يبقى بعد الاعتراف بكل الأصول القابلة للتحديد، فهو الشهرة، إظهارها بصورة منفصلة وتستهلك على مدى أعمارها الإنتاجية إذا كانت محدودة زبائن وبراءات اختراع، فإن هذه الأصول لها قيمة، والمشتري دفع مقابلها، ويجب عليها. فإذا كانت الشركة المستحوذ عليها تملك علامة تجارية قوية وعلاقات مع بها منفصلة عن الشهرة، حتى لو لم تكن معترفا بها في ميزانية الشركة المستحوذ وكذلك فإن الأصول غير الملموسة القابلة للتحديد يجب الاعتراف

الشهرة وربح الشراء بسعر بخس: الحساب خطوة خطوة

تقييم دقيقة للتأكد من أننا لم ننس أصولا أو نبالغ في قيمتها أو نغفل التزامات. بسعر بخس، ويعترف به في الربح أو الخسارة في تاريخ الاستحواذ، لكن بعد إعادة كان الناتج سالبا، أي أن صافي الأصول أكبر من المقابل، فإن الفرق هو ربح شراء يستهلك، بل يختبر سنويا لانخفاض القيمة، وسنشرح الاختبار باختصار لاحقا. وإذا موجبا، فهو الشهرة، ويعترف به كأصل غير ملموس في الميزانية الموحدة، ولا الأصول القابلة للتحديد المقاسة بالقيمة العادلة في تاريخ الاستحواذ. فإذا كان الناتج عليها إذا كان الاستحواذ قد تحقق على مراحل، ثم اطرح من المجموع صافي عليها، وأضف إليه القيمة العادلة لأي حصة مملوكة سابقا في المنشأة المستحوذ المقابل المحول، وأضف إليه قيمة الحصص غير المسيطرة في المنشأة المستحوذ نصل إلى الحساب المركزي في هذا الفصل. الشهرة تحسب بالمعادلة التالية. خذ الآن

وأن المقابل المحول كامل. فإذا بقي الفرق بعد هذا الفحص، يعترف به كربح. من أن كل أصل قابل للتحديد قد أخذ في الحسبان، وأن القيم العادلة صحيحة، خطأ في القياس. لذلك يجب إعادة فحص تحديد الأصول والالتزامات، والتأكد بربح الشراء بسعر بخس، لأن هذا الربح غير نقدي في معظمه وقد يكون ناتجا عن منافع أخرى للبائع. وفي كل الحالات يطلب المعيار الحذر الشديد قبل الاعتراف بسبب معلومات غير كاملة. وأحيانا يكون الشراء جزءا من صفقة أكبر تشمل فيقبل سعرا منخفضا. وأحيانا يكون السوق قد قيم الشركة بأقل من قيمتها الحقيقية من قيمة أصولها الصافية؟ أحيانا يكون البائع مضطرا للبيع بسرعة بسبب ضائقة مالية، ولماذا قد يشتري أحد شركة بأقل

المطلوب في هذا الفصل، وسنطبقه بالأرقام الكاملة في المثال العملي الأول. والجدول التالي يلخص حساب الشهرة في صورته العامة، وهو الجدول

الشرح المبسط	المبلغ	البند
أو أصول أو مقابل محتمل نقد أو أسهم	يحدد في تاريخ الاستحواذ	المحول بالقيمة العادلة المقابل
أو بحصة من صافي الأصول بالقيمة العادلة	بحسب الطريقة المختارة	قيمة الحصص غير المسيطرة يضاف:
العادلة عند تحقيق السيطرة يعاد قياسها بالقيمة	إذا لم توجد حصة سابقة صفر	للحصة المملوكة سابقا يضاف: القيمة العادلة
كلها لأغراض الحساب يمثل ما يعادل قيمة المنشأة	مجموع البنود الثلاثة	الاستثمار المحسوب المجموع: إجمالي
تعديلات القيمة العادلة كلها بعد	منها التزامات قابلة للتحديد أصول قابلة للتحديد مطروحا	القابلة للتحديد بالقيمة العادلة يطرح: صافي الأصول
والربح يعترف به في الدخل الشهرة أصل،	شهرة، سالب يعني ربحا موجب يعني	أو ربح الشراء بسعر بخس الناتج: الشهرة

يكون ربح شراء بسعر بخس، لأنك حصلت على أصول صافية أكثر مما دفعت. مقابل نفس صافي الأصول البالغ 800,000، فإن الفرق السالب، وهو 100,000، أرباح مستقبلية لا تظهر في الأصول المنفصلة. أما إذا دفعت 700,000 فقط دفعت 200,000 إضافية لأنك ترى في الشركة سمعة وفريقا وقدرة على تحقيق عليه من صافي أصول، وهو 800,000، هو 200,000. هذه هي الشهرة. فأنت صافي أصولها 800,000. الفرق بين ما دفعت، وهو 1,000,000، وبين ما حصلت أصولها القابلة للتحديد بالقيمة العادلة 1,200,000 والتزاماتها 400,000، فيكون المثال الكامل، تخيل أنك دفعت 1,000,000 لشراء 100% من شركة، وكانت ولكي نفهم المعادلة بمثال ذهني سريع قبل

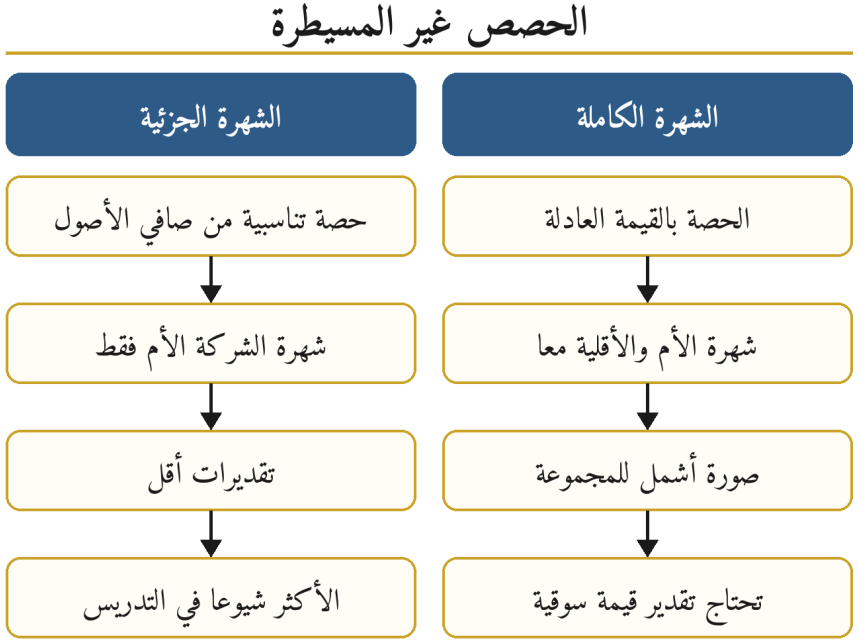
غير المسيطرة: من هم المساهمون الآخرون وكيف نقيس حصتهم الحصص

ذلك بوضوح حتى لا يظن قارئ القوائم أن كل الربح يعود لمساهمي الشركة الأم. ليس كله للشركة الأم، بل جزء منه يعود للمساهمين الآخرين، ويجب أن يظهر أو في قائمة الدخل الشامل وفي قائمة التغيرات في حقوق الملكية. فالربح الموحد بتقسيم الربح الموحد بين حصة الشركة الأم وحصة الحصص غير المسيطرة، سواء في الميزانية الموحدة ضمن حقوق الملكية، أو في قائمة الدخل الموحدة يملكون 40% أو 49%. وفي القوائم الموحدة يجب إظهار حصتهم بصورة منفصلة، غير المسيطرة، لأن هؤلاء المساهمين قد لا يكونون أقلية صغيرة دائما، فقد وتسمى أحيانا حقوق الأقلية، لكن التسمية الدقيقة في المعايير الحديثة هي الحصص آخرون لا يسيطر عليهم المالك الأم. هؤلاء هم أصحاب الحصص غير المسيطرة، الشركة الأم 80% فقط من الشركة التابعة، فإن 20% الباقية يملكها مساهمون عندما تشتري

مبلغ الحصص غير المسيطرة، لكنه لا يؤثر في صافي الأصول القابلة للتحديد نفسها. والفرق بين الطريقتين يؤثر في مبلغ الشهرة الظاهر في الميزانية الموحدة وفي إلا بالشهرة التي تعود للشركة الأم، ولا تعترف بشهرة تعود للحصص غير المسيطرة. الأصول القابلة للتحديد، وتسمى طريقة الشهرة الجزئية. وفي هذه الطريقة لا تعترف معا. والطريقة الثانية هي قياس الحصص غير المسيطرة بحصتها التناسبية من صافي ذلك الاعتراف بشهرة كاملة، أي شهرة تعود للشركة الأم وللحصص غير المسيطرة المساهمين الآخرين كما لو كانت أسهمهم لها قيمة سوقية مستقلة، وينتج عن بالقيمة العادلة، وتسمى طريقة الشهرة الكاملة. وفي هذه الطريقة تقاس حصة أعمال على حدة، بين طريقتين. الطريقة الأولى هي قياس الحصص غير المسيطرة في تاريخ الاستحواذ؟ المعيار يتيح خيارا في سياسة محاسبية، يختار لكل دمج والسؤال المهم هو: بأي قيمة نقيس الحصص غير المسيطرة

سيظهر في الميزانية الموحدة كجزء من الشهرة وجزء من الحصص غير المسيطرة. بين القيمة العادلة لحصتهم وبين حصتهم التناسبية من صافي الأصول. وهذا الفرق المسيطرة. فالفرق 30,000 هو الشهرة العائدة للحصص غير المسيطرة، وهي الفرق وهي شهرة كاملة تشمل 80,000 للشركة الأم و30,000 للحصص غير الشهرة تكون 800,000 زائد 210,000 مطروحا منها 900,000، أي 110,000، لها قيمة سوقية أعلى من حصتها التناسبية بسبب علاوة أو ظروف السوق، فإن إذا كانت القيمة العادلة لحصة 20% هي 210,000، مثلا لأن أسهم الأقلية منها 900,000، أي 80,000، وهي شهرة الشركة الأم فقط. بالطريقة الكاملة، أي 180,000، وتكون الشهرة هي 800,000 زائد 180,000 مطروحا 900,000. بالطريقة الجزئية، تكون الحصص غير المسيطرة 20% من 900,000، شركة تابعة مقابل 800,000، وكان صافي الأصول القابلة للتحديد للشركة التابعة ولكي نفهم الفرق بمثال سريع، افترض أن الشركة الأم اشترت 80% من

شيوعا في التدريس، مع شرح الطريقة الكاملة نظريا حتى يفهم القارئ الفرق. بسهولة. وفي هذا الفصل سنطبق الطريقة الجزئية في المثال الكامل، لأنها الأكثر بينما تختار شركات أخرى الطريقة الكاملة عندما تكون القيمة العادلة متاحة أقل. وفي الممارسة العملية تختار كثير من الشركات الطريقة الجزئية لبساطتها، سوق نشط. والطريقة الجزئية أبسط وأقل اعتمادا على التقديرات، لكنها تظهر شهرة الأقلية، وهو تقدير قد يكون صعبا إذا لم تكن أسهم الشركة التابعة متداولة في لأنها تقيس كل شيء بالقيمة العادلة، لكنها تتطلب تقدير القيمة العادلة لأسهم وموثقا، وأن يفصح عنه. والطريقة الكاملة تعطي صورة أشمل لقيمة المجموعة كلها، بل يترك الاختيار لإدارة الشركة الأم، لكن الاختيار يجب أن يكون متسقا وأي الطريقتين أفضل؟ المعيار لا يفرض واحدة،



شكل 1: الحصص غير المسيطرة

نصيبهم من الخسارة، ولا تتحملها الشركة الأم وحدها لمجرد أنها مسيطرة. غير المسيطرة حتى لو تجاوزت حصتها، لأن المساهمين الآخرين يتحملون رصيد سالب للحصص غير المسيطرة. فالمعيار يطلب تخصيص الخسائر للحصص الأقلية من الخسارة تطرح من الحصص غير المسيطرة، حتى لو أدى ذلك إلى المجموعة إلى المساهمين الآخرين. وإذا حققت الشركة التابعة خسارة، فإن حصة الأقلية منها، وهي 10,000، تطرح من الحصص غير المسيطرة، لأنها خرجت من غير المسيطرة. وإذا وزعت الشركة التابعة أرباحا قدرها 50,000، فإن حصة تزيد بمقدار 20,000، ويظهر هذا المبلغ كجزء من الربح الموحد العائد للحصص ربحا قدره 100,000 وكانت حصة الأقلية 20%، فإن الحصص غير المسيطرة منها حصتها من الخسائر والتوزيعات التي تحصل عليها. فإذا حققت الشركة التابعة فترة، يضاف إلى الحصص غير المسيطرة حصتها من أرباح الشركة التابعة، ويطرح الاستحواذ، تتغير قيمة الحصص غير المسيطرة مع نتائج الشركة التابعة. ففي كل وبعد تاريخ

الاستحواذ على مراحل: عندما تتحول الزميلة إلى تابعة

جوهري يغير طبيعة الاستثمار، فلا يصح أن يبقى الاستثمار بقيمته القديمة. وهذه القاعدة مهمة لأنها تعكس أن الحصول على السيطرة حدث اقتصادي وهو 400,000، في حساب الشهرة مع المقابل الجديد والحصص غير المسيطرة. البالغ 100,000 يعترف به كربح في ذلك التاريخ. ثم يدخل المبلغ المعاد قياسه، بمبلغ 300,000 وأصبحت قيمتها العادلة في تاريخ السيطرة 400,000، فإن الفرق عن إعادة القياس في الربح أو الخسارة. فإذا كانت الحصة السابقة مدرجة دفتريا العادلة في تاريخ الحصول على السيطرة، والاعتراف بأي ربح أو خسارة ناتجة استحواذا على مراحل، ويطلب المعيار إعادة قياس الحصة المملوكة سابقا بالقيمة

فتصبح حصتها 55% وتحصل على السيطرة. في هذه الحالة يسمى الاستحواذ 30% أولا وتعالجها كمنشأة زميلة بطريقة حقوق الملكية، ثم تشتري 25% إضافية صغيرة أولا، ثم تزيد حصتها تدريجيا حتى تصل إلى السيطرة. فمثلا قد تشتري في بعض الحالات لا تحصل الشركة على السيطرة دفعة واحدة، بل تشتري حصة

يعاد فيها قياس كل شيء بالقيمة العادلة، وتبدأ بعدها صفحة جديدة هي التوحيد. طبيعة العلاقة. والفكرة العامة هي أن تاريخ السيطرة هو نقطة تحول محاسبي كاملة، من جديد. وهذا يضمن أن الأرباح والخسائر المؤجلة لا تبقى مخفية بعد تغير على السيطرة، كما لو أن الشركة باعت حصتها السابقة ثم اشترت المجموعة القيمة العادلة لأدوات مالية، يعاد تدويرها إلى الربح أو الخسارة عند الحصول الشامل الآخر المتعلقة بالحصة السابقة، مثل فروق ترجمة العملات أو تغيرات وكذلك فإن أي مبالغ كانت معترفا بها في الدخل

فترة القياس: تصحيح الأرقام المؤقتة دون إعادة كتابة التاريخ

معروفا من البداية، وتعدل الشهرة تبعا لذلك، وتعدل الأرقام المقارنة إذا لزم الأمر. كان موجودا أصلا في تاريخ الاستحواذ، فإن التعديل يعالج بأثر رجعي كما لو كان تبين بعد ستة أشهر أن قيمة مخزون معين كانت أقل مما قدر في البداية بسبب تلف تعكس معلومات جديدة عن ظروف كانت قائمة في تاريخ الاستحواذ. فإذا يمكن خلالها تعديل المبالغ المؤقتة المعترف بها في البداية، إذا كانت التعديلات وقتها. لذلك يمنح المعيار فترة قياس لا تتجاوز سنة واحدة من تاريخ الاستحواذ، جديدة عن ظروف كانت قائمة في تاريخ الاستحواذ لكنها لم تكن معروفة أو براءة الاختراع أو الالتزام المحتمل إلى وقت إضافي، أو قد تظهر معلومات كل المعلومات عن القيم العادلة متاحة بصورة كاملة. فقد يحتاج تقييم الأرض في يوم الاستحواذ قد لا تكون

وتدقيق مكثف للقيم العادلة، ويجب على المحاسب أن يخطط لها منذ اليوم الأول. قد حددت بصورة مؤقتة. لذلك فإن السنة الأولى بعد الاستحواذ هي سنة مراجعة خطأ، أو تعديلات ضريبية معينة، أو تغيرات في المقابل المحتمل التي كانت وبعد انتهاء فترة القياس، لا تعدل الشهرة إلا في حالات نادرة جدا، مثل تصحيح وبين أحداث لاحقة هو جوهر فترة القياس، ويتطلب حكما مهنيا وتوثيقا دقيقا. التي وقعت فيها. وهذا الفرق بين معلومات عن ظروف قائمة في تاريخ الاستحواذ بعد الشراء، فإنها لا تدخل في فترة القياس، بل تعالج كحدث لاحق في الفترة ظهرت معلومات عن أحداث وقعت بعد تاريخ الاستحواذ، مثل حريق دمر مخزونا أما إذا

خطوات التوحيد في صورة واحدة

نعد القوائم الموحدة النهائية مع الإفصاحات. والشكل التالي يلخص هذا التسلسل. هو داخلي، ثم نوزع الربح والحقوق بين الشركة الأم والحصص غير المسيطرة، ثم الشهرة والحصص غير المسيطرة، ثم نجمع الأرصدة سطرا بسطرا، ثم نحذف ما تدخل في المجموعة، ثم نحدد تاريخ الاستحواذ والقيم العادلة، ثم نحسب وكل خطوة تعتمد على التي قبلها. نبدأ بتحديد نطاق التوحيد، أي أي الشركات صورة ذهنية واحدة. فالتوحيد ليس قيدا واحدا، بل سلسلة من الخطوات المرتبة، قبل الدخول في الأرقام، من المفيد رؤية التسلسل الكامل في



شكل 2: خطوات إعداد القوائم الموحدة

1: حالة توحيد كاملة، الشركة الأم تشتري 80% من شركة تابعة مثال عملي

ببطء، وحاول أن تعيد حساب كل خطوة بنفسك قبل أن تنتقل إلى التي بعدها. الميزانية الموحدة المتوازنة، حتى ترى كل رقم من أين جاء وإلى أين ذهب. اقرأه حقيقية لشركة معينة. سنبني المثال خطوة خطوة، من تحديد القيم العادلة إلى للفصل، وهو مثال توضيحي، والأرقام فيه مصطنعة للتعليم فقط، وليست أرقاما هذا المثال هو القلب الحسابي

قياس الحصص غير المسيطرة بحصتها التناسبية من صافي الأصول القابلة للتحديد. ولا تكاليف إضافية تدخل في المقابل. وسنستخدم طريقة الشهرة الجزئية، أي قيمته العادلة 20,000. ولا توجد حصة مملوكة سابقا، ولا مقابل محتمل، يزيد بمقدار 20,000، وأن عليها التزاما محتملا لم يكن معترفا به في دفاترها، قيمتها الدفترية بمقدار 80,000، وأن آلاتها تزيد بمقدار 40,000، وأن مخزونها وبعد التقييم بالقيمة العادلة، تبين أن أرض شركة الغد تزيد قيمتها العادلة عن مال قدره 400,000 وأرباح محتجزة قدرها 200,000، أي مجموع 600,000. وكانت حقوق ملكية شركة الغد الدفترية في ذلك التاريخ تتكون من رأس أسهم الشركة التابعة، وسنسميها شركة الغد، مقابل مبلغ نقدي قدره 650,000. في 1 يناير 2026 اشترت الشركة الأم، وسنسميها شركة النور، نسبة 80% من الوقائع:

بالقيمة العادلة هو 720,000. وهذا الرقم هو الأساس الذي سنقارن به ما دفعناه. المحتمل، فيصبح الناتج النهائي 720,000. إذن صافي الأصول القابلة للتحديد ونضيف 20,000 للمخزون، فيصبح 740,000. ثم نطرح 20,000 للالتزام فيصبح المجموع 680,000. ونضيف 40,000 للآلات، فيصبح 720,000. وهو 600,000، ثم نضيف تعديلات القيمة العادلة. نضيف 80,000 للأرض، صافي الأصول القابلة للتحديد بالقيمة العادلة. نبدأ من صافي الأصول الدفترية،

الخطوة الأولى: حساب

الناتج 144,000. هذه هي قيمة الحصص غير المسيطرة في تاريخ الاستحواذ. 144,000. ويحسب ذلك بضرب 720,000 في 20 مقسوما على 100، فيكون الشركة الأم تملك 80%. وحصة 20% من صافي الأصول البالغ 720,000 هي غير المسيطرة بالطريقة الجزئية. نسبة الحصص غير المسيطرة هي 20%، لأن الخطوة الثانية: حساب الحصص

تمثل سمعة شركة الغد وفريقها وعلاقاتها وقدرتها على تحقيق أرباح مستقبلية. مبلغا يزيد بمقدار 74,000 عن قيمة الأصول الصافية القابلة للتحديد، وهذا الزيادة 74,000. هذا الفرق الموجب هو الشهرة. فالشركة الأم دفعت، مع حصة الأقلية، 794,000. ثم نطرح صافي الأصول القابلة للتحديد، وهو 720,000، فيكون الفرق ونضيف إليه الحصص غير المسيطرة، وهي 144,000، فيكون المجموع الخطوة الثالثة: حساب الشهرة. نأخذ المقابل المحول، وهو 650,000،

فالشهرة هي 74,000 فقط، ولا توجد شهرة عائدة للحصص غير المسيطرة. و16,000 تعود للحصص غير المسيطرة. لكننا في هذا المثال نلتزم بالطريقة الجزئية، مطروحا منها 720,000، أي 90,000، منها 74,000 تعود للشركة الأم العادلة لحصة 20% هي 160,000 مثلا، لكانت الشهرة 650,000 زائد 160,000 وللتأكد من الفهم، لو كانت الطريقة الكاملة مستخدمة، ولو كانت القيمة

القيمة العادلة أو في الحصص غير المسيطرة، ويجب مراجعة الحساب قبل المتابعة. فإذا لم يتوازن القيد، فهذا يعني أن هناك خطأ في حساب الشهرة أو في تعديلات والقيد متوازن، وهذا التوازن ليس صدفة، بل نتيجة حتمية للحساب الصحيح. والالتزام المحتمل 20,000. ومجموع الجانب الدائن هو أيضا 814,000. الاستثمار في الشركة التابعة 650,000، والحصص غير المسيطرة 144,000،

والشهرة 74,000. ومجموع الجانب المدين هو 814,000. وفي الجانب الدائن: بتعديل القيمة العادلة 40,000، والمخزون بتعديل القيمة العادلة 20,000، وأرباحها المحتجزة 200,000، والأرض بتعديل القيمة العادلة 80,000، والآلات والقيد هو كما يلي. في الجانب المدين: رأس مال الشركة التابعة 400,000، تعديلات القيمة العادلة والشهرة والحصص غير المسيطرة في ورقة عمل التوحيد. قيد في التوحيد، لأنه يحذف الاستثمار مقابل حقوق ملكية الشركة التابعة، ويثبت الخطوة الرابعة: قيد الإلغاء في تاريخ الاستحواذ. هذا القيد هو أهم

ورقة عمل التوحيد التي تجمعهما وتطبق قيد الإلغاء، ثم الميزانية الموحدة النهائية. أي بعد دفع النقدية وتسجيل الاستثمار، وميزانية الشركة التابعة بقيمها الدفترية، ثم بناء الميزانية الموحدة. سنعرض أولا ميزانية الشركة الأم بعد الاستحواذ مباشرة، والآن ننتقل إلى

ومجموع الالتزامات وحقوق الملكية هو أيضا 2,850,000. والميزانية متوازنة. وقروض 500,000، ورأس مال 1,200,000، وأرباح محتجزة 800,000. الأصول هو 2,850,000. والالتزامات وحقوق الملكية هي دائنون 350,000، 800,000، وأرض 500,000، واستثمار في شركة الغد 650,000. ومجموع هي نقدية 200,000، ومدينون 300,000، ومخزون 400,000، وآلات ومعدات شركة النور، الشركة الأم، بعد الاستحواذ مباشرة، أي في 1 يناير 2026: الأصول ميزانية

ومجموع الالتزامات وحقوق الملكية هو أيضا 930,000. والميزانية متوازنة. وقروض 200,000، ورأس مال 400,000، وأرباح محتجزة 200,000. الأصول هو 930,000. والالتزامات وحقوق الملكية هي دائنون 130,000، ومخزون 180,000، وآلات 300,000، وأرض 200,000. ومجموع

الدفترية في 1 يناير 2026: الأصول هي نقدية 100,000، ومدينون 150,000، ميزانية شركة الغد، الشركة التابعة، بقيمها

إظهار حقوق ملكية الشركة الأم فقط، مع الحصص غير المسيطرة بصورة منفصلة. وأرباحها المحتجزة يلغيان بالكامل، لأننا لا نريد عد حقوق الملكية مرتين، بل نريد والإلغاءات، وعمود الموحد النهائي. ولاحظ أن رأس مال الشركة التابعة تقرأه عمودا عمودا. عمود الشركة الأم، وعمود الشركة التابعة، وعمود التعديلات الموحدة. والجدول التالي هو ورقة العمل المطلوبة في هذا الفصل، ويجب أن بسطرا، ثم تضيف تعديلات القيمة العادلة، ثم تطرح الإلغاءات، لتصل إلى الميزانية ورقة عمل التوحيد تجمع الميزانيتين سطرا

البند	النور الأم شركة	الغد التابعة شركة	وإلغاءات تعديلات	الموحدة الميزانية
نقدية	200,000	100,000	0	300,000
مدينون	300,000	150,000	0	450,000
مخزون	400,000	180,000	زائد 20,000	600,000
آلات ومعدات	800,000	300,000	زائد 40,000	1,140,000
أرض	500,000	200,000	زائد 80,000	780,000
شهرة	0	0	زائد 74,000	74,000
في التابعة استثمار	650,000	0	650,000 ناقص	0
مجموع الأصول	2,850,000	930,000	زائد 140,000	3,344,000
دائنون	350,000	130,000	0	480,000
قروض	500,000	200,000	0	700,000

البند	النور الأم شركة	الغد التابعة شركة	وإلغاءات تعديلات	الموحدة الميزانية
محتملة التزامات	0	0	زائد 20,000	20,000
رأس مال	1,200,000	400,000	400,000 ناقص	1,200,000
أرباح محتجزة	800,000	200,000	200,000 ناقص	800,000
غير مسيطرة حصص	0	0	زائد 144,000	144,000
وحقوق الملكية الالتزامات مجموع	2,850,000	930,000	زائد 140,000	3,344,000

ويخطئ فيها كثير من الطلاب عندما يجمعون الأرباح المحتجزة للشركتين مباشرة. قبل الاستحواذ لا تدخل في الأرباح المحتجزة الموحدة، من أهم قواعد التوحيد، كانت موجودة قبل أن تسيطر عليها الشركة الأم. وهذه النقطة، وهي أن أرباح ما وهي 800,000، لأن أرباح الشركة التابعة قبل الاستحواذ لا تعود للمجموعة، بل أن الأرباح المحتجزة الموحدة في تاريخ الاستحواذ هي أرباح الشركة الأم فقط، الأم فقط، وهو 1,200,000، وليس مجموع رأس مالي الشركتين. ولاحظ الموحدة متوازنة تماما. ولاحظ أن رأس مال المجموعة هو رأس مال الشركة زائد 800,000 زائد 144,000، ويساوي أيضا 3,344,000. والميزانية الملكية الموحدة هو 480,000 زائد 700,000 زائد 20,000 زائد 1,200,000 780,000 زائد 74,000، ويساوي 3,344,000. ومجموع الالتزامات وحقوق الموحدة هو 300,000 زائد 450,000 زائد 600,000 زائد 1,140,000 زائد

ولنتحقق من التوازن خطوة خطوة. مجموع الأصول

والأرض والالتزامات الحقيقية للمجموعة. هذه هي فائدة التوحيد في أجلى صورها. من سطر واحد يقول استثمار، أصبحنا نرى النقدية والمدينين والمخزون والآلات اختفى تماما، لأنه استبدل بالأصول والالتزامات التفصيلية للشركة التابعة. فبدلا لأول مرة ضمن حقوق الملكية، وهي 144,000. وأن الاستثمار البالغ 650,000 مرة في الميزانية الموحدة، وهي 74,000، وأن الحصص غير المسيطرة ظهرت وكذلك لاحظ أن الشهرة ظهرت لأول

والإلغاءات السابقة، لأنها تتراكم من فترة إلى أخرى ولا تبدأ من الصفر كل سنة. يعد القوائم الموحدة يجب أن يحتفظ بسجل دقيق لتعديلات القيمة العادلة والشهرة والتعديلات التراكمية، ثم تعد القوائم الموحدة منها. لذلك فإن المحاسب الذي فترة، تعد إدارة المجموعة ورقة عمل جديدة تجمع الأرصدة وتطبق قيود الإلغاء كما هي، وتستمر كل شركة في تسجيل معاملاتها بصورة مستقلة. وفي نهاية كل تعد خارج الدفاتر لغرض إعداد القوائم الموحدة فقط. فدفاتر كل شركة تبقى ليست قيدا يسجل في دفاتر الشركة الأم أو الشركة التابعة، بل هي ورقة حسابية ومن المهم أن نفهم أن ورقة العمل

قيود الإلغاء الأخرى: الأرصدة المتبادلة بين شركات المجموعة

والفوائد المستحقة المتبادلة، وأي أرصدة أخرى بين شركات المجموعة. دائن مدينون 50,000. وبالمثل تحذف القروض المتبادلة بين شركات المجموعة، يجب حذف المدينين والدائنين المتبادلين بقيد إلغاء بسيط: مدين دائنون 50,000، نظر المجموعة لا يوجد أصل ولا التزام، لأن المجموعة لا تدين لنفسها. لذلك جمع الميزانيتين، سيظهر المبلغ مرتين، مرة كأصل ومرة كالتزام، بينما من وجهة تظهر دائنين بمبلغ 50,000، والشركة التابعة تظهر مدينين بمبلغ 50,000. وعند

فإذا كانت الشركة الأم مدينة للشركة التابعة بمبلغ 50,000، فإن الشركة الأم مقابل حقوق الملكية، هناك نوع ثان من الإلغاءات يتعلق بالأرصدة المتبادلة. بعد قيد إلغاء الاستثمار

الأرباح المتبادلة، وأتعاب الإدارة المتبادلة، وأي إيراد أو مصروف داخلي آخر. مستواها الحقيقي مع العالم الخارجي. وبالمثل تحذف الفوائد المتبادلة، وتوزيعات متساويان، لكن الإيرادات والمصروفات الإجمالية الموحدة تنخفض إلى الإيجار بالمبلغ نفسه، ولا يتأثر الربح الموحد الصافي، لأن الإيراد والمصروف من جيب إلى جيب داخل نفس المجموعة. لذلك يحذف إيراد الإيجار ومصروف إيجار. ومن وجهة نظر المجموعة، لا يوجد إيراد ولا مصروف، لأن النقدية انتقلت للشركة الأم، فإن الشركة الأم تظهر إيراد إيجار، والشركة التابعة تظهر مصروف وكذلك تحذف الإيرادات والمصروفات المتبادلة. فإذا دفعت الشركة التابعة إيجارا

ولا تظهر كمصروف في قائمة الدخل الموحدة، بل كتوزيع لحقوق الملكية. غير المسيطرة، فإنها تخرج فعلا من المجموعة، فتطرح من الحصص غير المسيطرة، التوزيعات التي تدفعها الشركة التابعة للمساهمين الآخرين، أي أصحاب الحصص الشركة التابعة للشركة الأم ليست إيرادا للمجموعة، بل هي تحويل داخلي. أما من التوزيعات مقابل الحصص غير المسيطرة نفسها. فالتوزيعات التي تدفعها مقابل الأرباح المحتجزة للشركة التابعة، وحذف حصة الحصص غير المسيطرة التوزيعات من قيمة الاستثمار مباشرة. وفي التوحيد، يجب حذف إيراد التوزيعات العادلة، أو قد لا تظهر كإيراد إذا كانت تعالجه بطريقة حقوق الملكية، حيث تطرح كإيراد استثمار، إذا كانت الشركة الأم تعالج استثمارها بالتكلفة أو بالقيمة تحتاج إلى انتباه خاص. ففي القوائم المنفصلة للشركة الأم، قد تظهر التوزيعات أما توزيعات الأرباح التي تدفعها الشركة التابعة للشركة الأم، فإن معالجتها

المبيعات المتبادلة والربح غير المحقق: لا تربح من بيعك لنفسك

تخرج بعد من المجموعة إلى العالم الخارجي، وبالتالي لم يتحقق الربح اقتصاديا بعد. المسجل في دفاتر إحدى شركات المجموعة على بيع داخلي، لكن البضاعة لم غير محقق من وجهة نظر المجموعة، ويجب حذفه. فالربح غير المحقق هو الربح تبع بعد لزبون خارجي، فإن الربح الذي سجلته الشركة الأم على هذا البيع هو ربح بضاعة للشركة التابعة، وبقيت البضاعة في مخزون الشركة التابعة في نهاية الفترة ولم أن المجموعة لا تحقق ربحا إلا عندما تبيع لطرف خارجي. فإذا باعت الشركة الأم الموحد نفسه، لا في إجمالي الإيرادات والمصروفات فقط. والقاعدة الأساسية هي المبيعات المتبادلة هي أكثر أنواع الإلغاءات حساسية، لأنها تؤثر في الربح

المجموعة، أي التكلفة التي تحملتها الشركة البائعة أصلا، لا سعر البيع الداخلي. ونحذف تكلفة المبيعات المتبادلة، ونخفض المخزون إلى تكلفته الأصلية على المجموعة، وسنظهر ربحا لم يتحقق بعد. لذلك نحذف المبيعات المتبادلة كلها، كأنها مبيعات خارجية، وسنظهر مخزونا بقيمة أعلى من تكلفته الحقيقية على المجموعة الأصلية. فإذا جمعنا القوائم دون تعديل، فإننا سنظهر مبيعات داخلية التابعة سجلت البضاعة في مخزونها بسعر الشراء الداخلي، وهو أعلى من تكلفة وسجلت مبيعات وإيرادا، وسجلت تكلفة مبيعات، وفرقا بينهما هو الربح. والشركة ولكي نفهم الآلية، تخيل أن الشركة الأم باعت بضاعة للشركة التابعة،

في توزيع الربح الموحد وفي حساب الحصص غير المسيطرة، ويجب عدم إغفاله. و16,000 تخصم من حصة الشركة الأم. وهذا التمييز بين النازل والصاعد يظهر فإن 4,000 من الربح غير المحقق تخصم من حصة الحصص غير المسيطرة، كان الربح غير المحقق في بيع صاعد هو 20,000 وكانت حصة الأقلية 20%، غير المسيطرة، بحسب نسبة الملكية، لأن أرباح الشركة التابعة تقسم بينهما. فإذا

التابعة، والربح غير المحقق يعود جزئيا إلى الشركة الأم وجزئيا إلى الحصص التابعة لم تحقق الربح، بل هي المشتري. أما في البيع الصاعد، فإن البائع هو الشركة الأم، ولا يتأثر نصيب الحصص غير المسيطرة بالربح غير المحقق، لأن الشركة يكون الربح غير المحقق عائدا بالكامل إلى الشركة الأم، لأن البائع هو الشركة البيع من الشركة التابعة إلى الشركة الأم، ويسمى البيع الصاعد. ففي البيع النازل، فرق مهم بين البيع من الشركة الأم إلى الشركة التابعة، ويسمى البيع النازل، وبين وهناك

الربح غير المحقق لا يضيع، بل يتأجل إلى الفترة التي يتحقق فيها البيع الخارجي. تعكس التكلفة الأصلية على المجموعة، لا سعر الشراء الداخلي. وهذا يعني أن المجموعة. ويتم ذلك من خلال تعديل تكلفة المبيعات الموحدة في 2027، بحيث ذلك الربح البالغ 20,000، لأنه تحقق فعلا في 2027 عندما خرجت البضاعة من في سنة 2027 لزبون خارجي، فإن الربح الموحد لسنة 2027 يجب أن يشمل ربحا غير محقق قدره 20,000 في سنة 2026، ثم باعت الشركة التابعة البضاعة أي من الشركتين ربحا إضافيا في دفاترها المنفصلة في تلك الفترة. فمثلا إذا حذفنا السابقة، ويجب الاعتراف به في القوائم الموحدة لتلك الفترة، حتى لو لم تسجل أخيرا لزبون خارجي. ففي تلك الفترة يتحقق الربح الذي كان غير محقق في الفترة يجب الانتباه إلى ما يحدث في الفترة التالية عندما تبيع الشركة التابعة البضاعة وكذلك

يستمر على مدى العمر الإنتاجي المتبقي للأصل، حتى يستهلك الفرق بالكامل. اللاحقة على أساس 100,000، لا على أساس 130,000. وهذا التعديل يحذف، وتعود الآلة في القوائم الموحدة إلى 100,000، وتحسب الإهلاكات الدفترية 100,000 إلى الشركة التابعة بمبلغ 130,000، فإن الربح البالغ 30,000

ليعكس التكلفة الأصلية، لا سعر البيع الداخلي. فإذا باعت الشركة الأم آلة تكلفتها لو لم يحدث البيع الداخلي، وتعديل مصروف الإهلاك في الفترات اللاحقة وإعادة الأصل إلى تكلفته الأصلية مطروحا منها الإهلاك الذي كان سيحسب ما دام الأصل ما زال داخل المجموعة ويستخدم فيها. ويجب حذف الربح، وحققت ربحا على البيع، فإن ذلك الربح أيضا غير محقق من وجهة نظر المجموعة، شركات المجموعة أصلا ثابتا، مثل آلة أو أرض، لشركة أخرى في المجموعة، ولا تقتصر المبيعات المتبادلة على البضاعة فقط. فإذا باعت إحدى

مثال عملي 2: حالة بيع متبادل لم تبع بضاعته بعد للخارج

ونحذفه ونبين أثره على الأرقام الموحدة. والأرقام هنا توضيحية للتعليم فقط. وهو مثال مصغر لكنه كامل الحساب، ويوضح كيف نحسب الربح غير المحقق هذا المثال الثاني المطلوب في الفصل،

الشركة الأم في شركة الغد هي 80%، والبيع هو بيع نازل، أي من الأم إلى التابعة. كلها في مخزون شركة الغد، ولم تبع أي جزء منها لزبون خارجي. ونسبة ملكية هذه البضاعة على شركة النور 60,000. وفي نهاية سنة 2026 ما زالت البضاعة الأم، بضاعة إلى شركة الغد، الشركة التابعة، بمبلغ 80,000. وكانت تكلفة الوقائع: خلال سنة 2026 باعت شركة النور، الشركة

في هذه الحالة أمام 100% غير مباعة، فالربح غير المحقق هو 20,000 كاملة. 50% فقط، لكان الربح غير المحقق 50% من 20,000، أي 10,000. لكننا المجموعة، ولأن نسبة البضاعة غير المباعة هي 100%. فلو كانت نسبة غير المباعة لكنه من وجهة نظر المجموعة ربح غير محقق بالكامل، لأن البضاعة لم تخرج من منها 60,000، ويساوي 20,000. وهذا هو الربح المسجل في دفاتر شركة النور، البيع الداخلي. الربح يساوي سعر البيع مطروحا منه التكلفة، أي 80,000 مطروحا

الخطوة الأولى: حساب الربح على

والجانب الدائن 60,000 زائد 20,000، ويساوي أيضا 80,000. والقيد متوازن. ودائن مخزون 20,000. ولنتأكد من توازن القيد: الجانب المدين 80,000، القيد هو: مدين إيرادات المبيعات 80,000، ودائن تكلفة المبيعات 60,000، الخطوة الثانية: قيد إلغاء البيع الداخلي والربح غير المحقق في ورقة عمل التوحيد.

من مجموع أرباح الشركتين المنفصلتين، وهو الصحيح، لأن الربح لم يتحقق بعد. الذي حذفناه. وهذا يثبت أن الربح الموحد بعد الإلغاء أقل بمقدار 20,000 انخفضت التكلفة بمقدار 60,000 فقط، والفرق 20,000 هو الربح غير المحقق هو انخفاض بمقدار 20,000، لأن المبيعات انخفضت بمقدار 80,000 بينما الحقيقية على المجموعة، وهي 60,000. وصافي أثر الإلغاء على الربح الموحد 60,000، وينخفض المخزون الموحد بمقدار 20,000، من 80,000 إلى تكلفته المبيعات الموحدة بمقدار 80,000، وتنخفض تكلفة المبيعات الموحدة بمقدار وكان المخزون المجمع يشمل البضاعة بسعر 80,000. وبعد الإلغاء، تنخفض مبيعات داخلية، وكانت تكلفة المبيعات المجمعة تشمل 60,000 تكلفة داخلية، على الأرقام الموحدة. قبل الإلغاء، كانت المبيعات المجمعة تشمل 80,000 الخطوة الثالثة: بيان أثر الإلغاء

يظهر في توزيع الربح الموحد، وفي حساب الحصص غير المسيطرة في نهاية الفترة. لكننا هنا أمام بيع نازل، فالحصص غير المسيطرة لا تتأثر. وهذا التمييز يجب أن أي 4,000، من حصة الحصص غير المسيطرة، و16,000 من حصة الشركة الأم. كان البيع صاعدا، أي من التابعة إلى الأم، لخصمنا 20% من الربح غير المحقق، بالكامل من حصة الشركة الأم، ولا يتأثر نصيب الحصص غير المسيطرة. فلو لأن البيع نازل، أي من الشركة الأم، فإن الربح غير المحقق البالغ 20,000 يخصم

الخطوة الرابعة: أثر البيع على الحصص غير المسيطرة.

يعتمد دائما على نسبة البضاعة التي ما زالت داخل المجموعة في نهاية الفترة. فقط، وهو الربح غير المحقق المتبقي. وهذا المثال الإضافي يبين أن الحساب المبيعات الموحدة. وصافي أثر الربح في هذه الحالة هو انخفاض بمقدار 12,000 المجموعة لذلك الجزء هي 24,000، والفرق 8,000 يجب حذفه أيضا من تكلفة سجلت تكلفة مبيعاتها للجزء المباع بمبلغ 32,000، بينما التكلفة الحقيقية على بين سعر البيع الداخلي للجزء المباع خارجيا وتكلفته الأصلية، لأن الشركة التابعة وهي مجموع تكلفة البضاعة الأصلية البالغة 60,000 زائد 8,000، وهي الفرق 68,000، ودائن مخزون 12,000. فتكلفة المبيعات التي تحذف هي 68,000، وقيد الإلغاء في هذه الحالة سيكون: مدين مبيعات 80,000، ودائن تكلفة مبيعات فقط، لأن 40% من الربح تحقق فعلا عندما خرجت البضاعة من المجموعة. فإن الربح غير المحقق في نهاية 2026 سيكون 60% من 20,000، أي 12,000 البضاعة خلال 2026 لزبائن خارجيين بمبلغ 40,000، وبقي 60% في المخزون، نعمق الفهم، لنفترض حالة إضافية سريعة: لو أن شركة الغد باعت 40% من هذه ولكي

إعداد الميزانية الموحدة: ترتيب العمل في نهاية الفترة

يجوز جمع أرقام أعدت بسياسات متناقضة، لأن الناتج سيكون خليطا لا معنى له. فيجب تعديل قوائمها أولا لتتوافق مع سياسات المجموعة وتاريخها، قبل الجمع. ولا أو بسياسات مختلفة، مثل طريقة مختلفة لتقييم المخزون أو لحساب الإهلاك، السياسات المحاسبية. فإذا كانت الشركة التابعة تعد قوائمها بتاريخ مختلف، الشركات التابعة، ويتأكد من أنها أعدت لنفس التاريخ ونفس الفترة، وبنفس حتى لا ينسى خطوة. أولا، يجمع المحاسب القوائم المالية للشركة الأم وجميع

الميزانية الموحدة في نهاية الفترة يتبع ترتيبا عمليا ثابتا، يجب أن يلتزم به المحاسب إعداد

زائد حصتها من الربح مطروحا منها حصتها من التوزيعات وأي تغيرات أخرى. الحصص غير المسيطرة في الميزانية تساوي الحصص غير المسيطرة في بداية الفترة توازن الميزانية، ومن أن مجموع الربح الموزع يساوي الربح الموحد الكلي، ومن أن الأم والحصص غير المسيطرة. خامسا، يعد القوائم الموحدة النهائية، ويتحقق من المتعلق بتعديلات القيمة العادلة. رابعا، يوزع الربح والحقوق بين الشركة غير المحققة، وإلغاء توزيعات الأرباح المتبادلة، وتعديل الإهلاك والاستهلاك العادلة التراكمية، وإلغاء الأرصدة المتبادلة، وإلغاء المبيعات المتبادلة والأرباح قيود الإلغاء: إلغاء الاستثمار مقابل حقوق ملكية الشركة التابعة، مع تعديلات القيمة كل استحواذ، والدائنين مع الدائنين، والقروض مع القروض، وهكذا. ثالثا، يطبق والمخزون مع المخزون، والأصول الثابتة مع الأصول الثابتة، والشهرة الناتجة عن المحاسب كل بند سطرا بسطرا. فيجمع النقدية مع النقدية، والمدينين مع المدينين، ثانيا، يجمع

أن تراجع سطرا سطرا، وأن يوقع عليها مراجع ثان قبل اعتماد القوائم الموحدة. البيع الصاعد، فيظهر نصيب الأقلية أعلى من الحقيقي. لذلك فإن ورقة العمل يجب يوزع الربح على الحصص غير المسيطرة دون أن يخصم منها الربح غير المحقق في الأرصدة المتبادلة لكنه ينسى الأرباح غير المحققة، فيظهر ربحا مضخما، أو أن ينسى تعديلات القيمة العادلة، فيظهر صافي أصول أقل من الحقيقي، أو أن يلغي دون أن يلغي الاستثمار، فيظهر مجموع أصول مضخم، أو أن يلغي الاستثمار لكنه ومن الأخطاء الشائعة في هذه المرحلة أن يجمع المحاسب الأرقام

التوحيد في السنوات اللاحقة: الإهلاك الإضافي والأرباح المحتجزة

التراكمية، ثم يوزع أرباح السنة الحالية بين الشركة الأم والحصص غير المسيطرة. يلغي رأس المال والأرباح المحتجزة في بداية الفترة، مع تعديلات القيمة العادلة تدخل في التوحيد بحسب نسبة الملكية. لذلك فإن قيد الإلغاء في السنوات اللاحقة أرباح ما قبل الاستحواذ، التي ألغيناها، وأرباح ما بعد الاستحواذ، التي يجب أن بعدها، تتغير الأرقام. فأرباح الشركة التابعة المحتجزة في بداية السنة الثانية تشمل المال والأرباح المحتجزة في تاريخ الاستحواذ. لكن في السنة الثانية والسنوات التي في السنة الأولى بعد الاستحواذ، يكون قيد إلغاء الاستثمار واضحا، لأننا نلغي رأس

دون إهلاك، حتى تباع الأرض، فيؤخذ في الحسبان عند حساب ربح البيع. كانت الأرض لا تستهلك، فإن تعديلها البالغ 80,000 يبقى في الميزانية الموحدة بمقدار 20,000، لأن المخزون بيع بقيمته العادلة، لا بتكلفته الدفترية القديمة. وإذا التابعة في السنة التالية، فإن تكلفة المبيعات الموحدة في السنة التالية ستكون أعلى إذا زادت قيمة المخزون بمقدار 20,000 في تاريخ الاستحواذ، وباعته الشركة تظهر بقيمتها العادلة الأعلى، وبالتالي يجب أن تستهلك على أساس أعلى. وبالمثل، الربح بين الشركة الأم والحصص غير المسيطرة، لأن الآلات في القوائم الموحدة الإضافي يطرح من أرباح الشركة التابعة المعدلة لأغراض التوحيد، قبل توزيع الإضافي السنوي هو 40,000 مقسوما على 4، أي 10,000 سنويا. وهذا الإهلاك تاريخ الاستحواذ، وكان العمر الإنتاجي المتبقي للآلات أربع سنوات، فإن الإهلاك بل تؤثر في الأرباح اللاحقة. فإذا زادت قيمة الآلات بمقدار 40,000 في وكذلك فإن تعديلات القيمة العادلة لا تتجمد في تاريخ الاستحواذ،

يجب أن تنعكس الخسارة في القوائم، لا أن تبقى الشهرة بقيمتها القديمة إلى الأبد. وهذا الاختبار مهم لأن الشهرة تمثل توقعات مستقبلية، فإذا خابت تلك التوقعات، قيمة الشهرة لا يعكس عكسها أبدا في فترات لاحقة، حتى لو تحسنت الظروف.

أولا لتخفيض الشهرة، ثم لباقي أصول الوحدة بصورة تناسبية. وخسارة انخفاض بما فيها الشهرة، فإن الفرق يعترف به كخسارة انخفاض في القيمة، ويخصص العادلة مطروحا منها تكاليف البيع والقيمة قيد الاستخدام، أقل من قيمتها الدفترية فإذا كانت القيمة القابلة للاسترداد للوحدة المولدة للنقد، وهي الأعلى بين القيمة من الأصول تولد تدفقات نقدية مستقلة إلى حد كبير، والتي خصصت لها الشهرة. انخفاض قيمة الشهرة يتم على مستوى الوحدة المولدة للنقد، وهي أصغر مجموعة لانخفاض القيمة سنويا على الأقل، أو عند وجود مؤشر على الانخفاض. واختبار وأما الشهرة، فإنها لا تستهلك، بل تختبر

منطق قائمة الدخل الموحدة باختصار

حذف المصروفات المتبادلة، مثل الإيجارات والفوائد وأتعاب الإدارة الداخلية. العمومية والإدارية والبيعية الموحدة هي مجموع مصروفات المجموعة بعد على المجموعة، بعد تعديلات القيمة العادلة والإهلاك الإضافي. والمصروفات تكلفة البضاعة المباعة للعالم الخارجي فقط، محسوبة على أساس التكلفة الأصلية العالم الخارجي فقط، بعد حذف المبيعات الداخلية. وتكلفة المبيعات الموحدة هي الحصص غير المسيطرة. فالإيرادات الموحدة هي مجموع إيرادات المجموعة من غير المحققة، ثم توزع الربح الموحد النهائي بين حصة الشركة الأم وحصة السيطرة حتى تاريخ فقدانها، ثم تحذف الإيرادات والمصروفات المتبادلة والأرباح ومصروفات الشركة الأم وجميع الشركات التابعة، من تاريخ الحصول على قائمة الدخل الموحدة تجمع إيرادات

للمساهمين الآخرين. وبالمثل يقسم الدخل الشامل الآخر الموحد بين الطرفين. يعرف قارئ القوائم كم من الربح يعود فعلا لمساهمي الشركة الأم، وكم يعود الحصص غير المسيطرة. وهذا التقسيم يظهر في أسفل قائمة الدخل الموحدة، حتى

الربح الموحد إلى قسمين: الربح العائد إلى مالكي الشركة الأم، والربح العائد إلى الشهرة إن وجدت، ومعدلا بأي أرباح أو خسائر على بيع أصول داخلية. ثم يقسم الإهلاك الإضافي على تعديلات القيمة العادلة، ومطروحا منه خسائر انخفاض قيمة بل يساوي ذلك المجموع مطروحا منه الأرباح غير المحققة، ومطروحا منه والربح الموحد لا يساوي مجموع أرباح الشركات المنفصلة،

الدقيق يمنع تضخيم الإيرادات بأرباح فترة لم تكن فيها المجموعة تسيطر بعد. فإن نتائج التابعة تدخل حتى تاريخ فقدان السيطرة فقط. وهذا التحديد الزمني وبالمثل، إذا باعت الشركة الأم شركة تابعة في منتصف السنة وفقدت السيطرة، كلها تشمل نتائج الشركة التابعة من يوليو إلى ديسمبر فقط، لا من يناير إلى ديسمبر. فإذا اشترت الشركة الأم شركة تابعة في 1 يوليو، فإن قائمة الدخل الموحدة للسنة تاريخ الاستحواذ فقط، لا من بداية السنة إذا كان الاستحواذ في منتصف السنة. ومن المهم أن نتذكر أن نتائج الشركة التابعة تدخل في قائمة الدخل الموحدة من

سنة الإيداع، وتختلف المعدلات بحسب البلد والسنة، ويجب التحقق عند الإيداع. العادلة وعلى الأرباح غير المحققة، يجب أن تحسب وفق قوانين البلد المعني في لذلك فإن الآثار الضريبية للتوحيد، مثل الضرائب المؤجلة على تعديلات القيمة وتمويلية. وتختلف معدلات الضرائب والأنظمة الضريبية بحسب البلد والسنة، النقدية الحقيقية للمجموعة مع العالم الخارجي، مصنفة إلى تشغيلية واستثمارية المتبادلة، مثل القروض الداخلية وتوزيعات الأرباح الداخلية، وتبين التدفقات تجمع التدفقات النقدية للشركة الأم والشركات التابعة، وتحذف التدفقات النقدية وتغيرات في الملكية ودخل شامل آخر. وأما قائمة التدفقات النقدية الموحدة، فإنها كأعمدة منفصلة، وتبين حركة كل عمود خلال الفترة، من أرباح وتوزيعات وأرباحها المحتجزة الموحدة، والاحتياطيات الموحدة، والحصص غير المسيطرة،

أما قائمة التغيرات في حقوق الملكية الموحدة، فإنها تظهر رأس مال الشركة الأم،

الملكية دون فقدان السيطرة: معاملة حقوق ملكية لا ربح ولا خسارة التغير في نسبة

الملكية العائدة إلى مالكي الشركة الأم، ضمن الأرباح المحتجزة أو الاحتياطيات. المقبوض وبين التعديل في الحصص غير المسيطرة، ويعترف به مباشرة في حقوق تعدل الأصول والالتزامات القابلة للتحديد. بل يعدل الفرق بين المبلغ المدفوع أو الدخل. فلا يعترف بربح أو خسارة في الربح أو الخسارة، ولا تعدل الشهرة، ولا مالكي المجموعة بصفتهم مالكين، لا كعملية بيع تحقق ربحا أو خسارة في قائمة هذه الحالات يطلب المعيار معالجة التغير كمعاملة حقوق ملكية، أي معاملة بين مسيطرة. أو قد تشتري 10% إضافية فتصبح حصتها 90%، وما زالت مسيطرة. في فمثلا قد تملك الشركة الأم 80%، ثم تبيع 10% فتصبح حصتها 70%، وما زالت التابعة، أو تشتري حصة إضافية من المساهمين الآخرين، دون أن تفقد السيطرة. قد تبيع الشركة الأم جزءا من حصتها في الشركة

أصول جديدة من العالم الخارجي، بل تغير توزيع الملكية داخل المجموعة فقط. أو خسارة في قائمة الدخل، لأن المجموعة لم تخرج منها أصول ولم تدخل إليها الفرق البالغ 8,000 إلى حقوق ملكية الشركة الأم. وفي الحالتين لا يظهر ربح 10% مقابل 80,000، لزادت الحصص غير المسيطرة بمقدار 72,000، ولأضيف دون أن تزيد الأصول الصافية للمجموعة بنفس المقدار. ولو باعت الشركة الأم من حقوق ملكية الشركة الأم، لأنه مبلغ إضافي دفعته الشركة الأم لزيادة حصتها وبين الانخفاض في الحصص غير المسيطرة، وهو 72,000، هو 8,000، ويطرح أي بانخفاض قدره 72,000. والفرق بين المبلغ المدفوع، وهو 80,000، 80,000، فإن الحصص غير المسيطرة ستنخفض من 144,000 إلى 72,000،

اشترت الشركة الأم نصف حصة الأقلية، أي 10% من الشركة التابعة، مقابل مبلغ أن الحصص غير المسيطرة في شركة تابعة تبلغ 144,000، وهي تمثل 20%. فإذا ولكي نفهم ذلك بمثال سريع، افترض

نعم، فالمعالجة معاملة حقوق ملكية. وإذا كان الجواب لا، فالمعالجة مختلفة تماما. الأول عند أي تغير في الملكية هو دائما: هل ما زلنا نسيطر؟ فإذا كان الجواب الشركة التابعة من المجموعة بالكامل، ويعترف بربح أو خسارة. لذلك فإن السؤال وهذا يختلف جذريا عن فقدان السيطرة، الذي سنشرحه الآن، حيث تخرج

فقدان السيطرة: عندما تخرج الشركة التابعة من المجموعة

إلى الربح أو الخسارة، كما لو أن الشركة الأم باعت أصول الشركة التابعة مباشرة. تدوير المبالغ التي كانت معترفا بها في الدخل الشامل الآخر المتعلقة بالشركة التابعة والحصص غير المسيطرة، كربح أو خسارة في الربح أو الخسارة. خامسا، تعيد المقابل المستلم والقيمة العادلة للحصة المحتفظ بها، وبين صافي الأصول الملغاة كمشروع مشترك، بحسب درجة النفوذ المتبقية. رابعا، تعترف بالفرق بين مجموع فقدان السيطرة، والتي تعالج بعد ذلك كاستثمار في منشأة زميلة أو كأداة مالية أو العادلة لأي مقابل مستلم من البيع، والقيمة العادلة لأي حصة محتفظ بها بعد ثانيا، تلغي الحصص غير المسيطرة المتعلقة بالشركة التابعة. ثالثا، تعترف بالقيمة الدفترية الموحدة، بما فيها الشهرة المرتبطة بها وتعديلات القيمة العادلة المتبقية. متتابعة. أولا، تلغي أصول والتزامات الشركة التابعة من الميزانية الموحدة بقيمها التابعة من تاريخ فقدان السيطرة. وفي ذلك التاريخ تقوم الشركة الأم بعدة خطوات أو بخضوع الشركة التابعة لسيطرة جهة تنظيمية، فإنها تتوقف عن توحيد الشركة حصتها كلها أو ببيع جزء يجعلها دون السيطرة، أو بانتهاء اتفاق يمنحها السيطرة، عندما تفقد الشركة الأم السيطرة على شركة تابعة، سواء ببيع

اقتصادي جوهري، يعاد فيه قياس كل شيء، ويعترف بنتيجته كاملة في الدخل. الأصول العائدة للشركة الأم. وهذه القاعدة تعكس أن فقدان السيطرة حدث مجموع المقابل النقدي والحصة المحتفظ بها بالقيمة العادلة، مطروحا منه صافي 20% بعد البيع، وكانت قيمتها العادلة 200,000، فإن الربح سيحسب على أساس يظهر في قائمة الدخل الموحدة في سنة البيع. وإذا احتفظت الشركة الأم بحصة المستلم، وهو 900,000، مطروحا منه 656,000، أي 244,000. وهذا الربح 800,000 مطروحا منها 144,000، أي 656,000. والربح على البيع هو المقابل الحصص غير المسيطرة 144,000. فإن صافي الأصول العائدة للشركة الأم هو الدفترية الموحدة لصافي أصول الشركة التابعة، بما فيها الشهرة، 800,000، وكانت الأم باعت كل حصتها في شركة تابعة مقابل 900,000 نقدا، وكانت القيمة ولكي نفهم ذلك بمثال مبسط، افترض أن الشركة

تعديلا دقيقا في ورقة العمل في سنة فقدان السيطرة، وفصلا واضحا بين الفترتين. بعدها، والديون التي كانت داخلية تصبح ديونا خارجية. وهذا التحول يتطلب داخلية تحذف. فالبيع الذي كان داخليا قبل فقدان السيطرة يصبح بيعا خارجيا التابعة بعد فقدان السيطرة تصبح معاملات مع طرف خارجي، لا معاملات ونتائجها بعد ذلك لا تدخل. وأن أي معاملات بين الشركة الأم والشركة أن نتائج الشركة التابعة حتى تاريخ فقدان السيطرة تدخل في القوائم الموحدة، ومن المهم أن نتذكر

الإفصاحات المطلوبة: ما يجب أن يعرفه قارئ القوائم الموحدة

يجب الإفصاح عن طبيعة القيود ومبالغ الأصول والالتزامات الخاضعة لها. استخدامها، مثل القيود القانونية أو التعاقدية على تحويل النقدية أو دفع التوزيعات، وعن القيود الجوهرية على قدرة الشركة الأم على الوصول إلى أصول المجموعة أو

والتزاماتها وإيراداتها وأرباحها وتدفقاتها النقدية، قبل حذف العمليات المتبادلة. غير المسيطرة المتراكمة، ومعلومات مالية موجزة عن الشركة التابعة، مثل أصولها حقوق التصويت، والربح أو الخسارة المخصصة للحصص غير المسيطرة، والحصص جوهرية، يجب الإفصاح عن اسمها، ومكان عملها الرئيسي، ونسبة الملكية ونسبة في المنشآت الأخرى، مجموعة واسعة من الإفصاحات. فعن كل شركة تابعة بها. ويطلب المعيار IFRS 12، وهو المعيار الخاص بالإفصاح عن الحصص بل تحتاج إلى إفصاحات تشرح كيف تكونت المجموعة، وما هي المخاطر المرتبطة القوائم الموحدة لا تكتمل بالأرقام وحدها،

وهل الشهرة مبررة، وهل الشركة المستحوذ عليها تساهم فعلا في أرباح المجموعة. وهذه الإفصاحات تسمح لقارئ القوائم بأن يفهم هل كان سعر الشراء معقولا، والإيرادات والأرباح التي كانت ستتحقق لو حدث الاستحواذ في بداية السنة. والأرباح التي ساهمت بها الشركة المستحوذ عليها منذ تاريخ الاستحواذ، قابلة للخصم ضريبيا، وقيمة الحصص غير المسيطرة وطريقة قياسها، والإيرادات بها والعوامل التي أدت إليها، مثل السمعة والقوى العاملة، وما إذا كانت الشهرة بأنواعه، والقيم العادلة للأصول والالتزامات القابلة للتحديد، والشهرة المعترف اسم المنشأة المستحوذ عليها، وتاريخ الاستحواذ، ونسبة الملكية، والمقابل المحول يطلب المعيار IFRS 3 إفصاحات تفصيلية عن كل عملية استحواذ جوهرية، تشمل وعن دمج الأعمال نفسه،

وعن الربح أو الخسارة الناتجة عنه، وعن أي حصة محتفظ بها وقيمتها العادلة. أيضا عن التغيرات في نسبة الملكية دون فقدان السيطرة، وعن فقدان السيطرة، التوحيد، ويجب أن يفهمها القارئ حتى يستطيع تقييم القوائم. ويجب الإفصاح رغم أنها تملك أكثر من النصف. فهذه الأحكام تؤثر تأثيرا جوهريا في نطاق

مسيطرة رغم أنها تملك أقل من نصف حقوق التصويت، أو لماذا لا تعتبر مسيطرة عن الأحكام والتقديرات الجوهرية المتعلقة بالسيطرة، مثل لماذا تعتبر الشركة الأم وكذلك يجب الإفصاح

الآثار الضريبية للتوحيد: نقطة لا يجوز إغفالها

العادلة من الأخطاء الشائعة التي تشوه الشهرة وتشوه المصروف الضريبي اللاحق. صافي الأصول، وبالتالي يزيد الشهرة. وإغفال الضرائب المؤجلة على تعديلات القيمة يدخل في حساب صافي الأصول القابلة للتحديد، ويؤثر في الشهرة، لأنه يقلل بحسب البلد والسنة، ويجب التحقق عند الإيداع. وهذا الالتزام الضريبي المؤجل يحسب بمعدل الضريبة المتوقع تطبيقه عند استرداد الأصل، وتختلف المعدلات بقي كما هو، فإن الفرق المؤقت البالغ 80,000 سيخلق التزاما ضريبيا مؤجلا، زادت قيمة الأرض بمقدار 80,000 في القوائم الموحدة، لكن أساسها الضريبي يتغير بمجرد الاستحواذ، بل يبقى على أساس التكلفة التاريخية للشركة التابعة. فإذا للأصول والالتزامات وبين أساسها الضريبي، لأن الأساس الضريبي في العادة لا فتعديلات القيمة العادلة تخلق في العادة فروقا مؤقتة بين القيمة الدفترية الموحدة التوحيد محاسبي، لكن له آثار ضريبية مهمة.

الموحد يعكس الربح الموحد الحقيقي، لا مجموع المصروفات الضريبية المنفصلة. يعكس الأصل الضريبي المؤجل. وهذه المعالجة تضمن أن المصروف الضريبي التحقق عند الإيداع. وعندما يتحقق الربح فعلا ببيع البضاعة لطرف خارجي، مبلغ توضيحي فقط، لأن المعدلات الحقيقية تختلف بحسب البلد والسنة، ويجب معدل الضريبة التوضيحي 20%، فإن الأصل الضريبي المؤجل سيكون 4,000، وهو بحسب القوانين الضريبية. فإذا حذفنا ربحا غير محقق قدره 20,000، وكان لكنه قد يكون خاضعا للضريبة في القوائم المنفصلة للشركة البائعة، أو العكس

المتبادلة تخلق أصولا ضريبية مؤجلة، لأن الربح حذف محاسبيا في القوائم الموحدة وبالمثل، فإن الأرباح غير المحققة على المبيعات

وخبير الضرائب، لأن الخطأ فيها يؤثر في الشهرة وفي الربح وفي الميزانية معا. المؤجلة اللاحقة. وهذه التفاصيل الضريبية تتطلب تعاونا وثيقا بين المحاسب الموحد في المستقبل، فإن ذلك يفصح عنه، ويؤخذ في الحسبان عند حساب الضرائب الاعتراف الأولي بالشهرة من الاعتراف. أما إذا كانت الشهرة قابلة للخصم ضريبيا الشهرة نفسها في حلقة مفرغة، لذلك يستثنى الالتزام الضريبي المؤجل الناشئ عن العادة كأصل ضريبي مؤجل في تاريخ الاستحواذ، لأن الاعتراف بها كان سيزيد وكذلك فإن الشهرة نفسها لا يعترف بها في

أخطاء شائعة وكيف تتجنبها: قائمة مراجعة مهنية

سنويا، فيبقى أصل مضخم في الميزانية رغم تدهور أداء الوحدة المولدة للنقد. وعلى الأرباح غير المحققة. والخطأ الثامن هو عدم اختبار الشهرة لانخفاض القيمة بالخطأ. والخطأ السابع هو نسيان الضرائب المؤجلة على تعديلات القيمة العادلة السيطرة، فيوحد منشأة زميلة بالخطأ، أو يعالج شركة تابعة بطريقة حقوق الملكية معاملة حقوق ملكية. والخطأ السادس هو استخدام نسبة الملكية بدلا من تحليل بربح أو خسارة عند تغير الملكية دون فقدان السيطرة، بينما الصحيح أن المعالجة الربح غير المحقق على الحصص غير المسيطرة. والخطأ الخامس هو الاعتراف تكلفته الحقيقية. والخطأ الرابع هو الخلط بين البيع النازل والبيع الصاعد في توزيع المتبادلة دون إلغاء الربح غير المحقق في المخزون، فيظهر المخزون بقيمة أعلى من المعدلة، فيظهر الربح الموحد أعلى من الحقيقي. والخطأ الثالث هو إلغاء المبيعات القيمة العادلة في السنوات اللاحقة، وخاصة الإهلاك الإضافي على الآلات الاستحواذ تدخل تدريجيا بحسب نسبة الملكية. والخطأ الثاني هو نسيان تعديلات

في تاريخ الاستحواذ هي أرباح الشركة الأم فقط، وأن أرباح الشركة التابعة بعد دون إلغاء أرباح ما قبل الاستحواذ. والصحيح أن الأرباح المحتجزة الموحدة الخطأ الأول هو جمع الأرباح المحتجزة للشركة الأم والشركة التابعة مباشرة، تتكرر مجموعة من الأخطاء في التوحيد، ويجب أن يعرفها القارئ حتى يتجنبها. من خلال الممارسة والتدريس،

الجواب عن أي سؤال غير واضح، فيجب التوقف والمراجعة قبل اعتماد القوائم. عن كل سؤال بثقة وبدليل، فإن القوائم الموحدة ستكون موثوقة. وإذا كان هل الميزانية الموحدة متوازنة؟ هل الإفصاحات كاملة؟ فإذا أجاب المحاسب غير المسيطرة؟ هل اختبر الشهرة لانخفاض القيمة؟ هل حسب الضرائب المؤجلة؟ تعديلات القيمة العادلة؟ هل وزع الربح بصورة صحيحة بين الشركة الأم والحصص حذف الأرباح غير المحققة في المخزون والأصول الثابتة؟ هل عدل الإهلاك على ألغى الاستثمار مقابل حقوق الملكية؟ هل ألغى الأرصدة والمبيعات المتبادلة؟ هل موحدة؟ هل حسب الشهرة والحصص غير المسيطرة بصورة صحيحة؟ هل كل فترة. هل حدد نطاق التوحيد بصورة صحيحة؟ هل تواريخ القوائم وسياساتها ولتجنب هذه الأخطاء، يجب أن يتبع المحاسب قائمة مراجعة ثابتة في

خلاصة الفصل: المجموعة كوحدة واحدة في الأرقام وفي الواقع

المؤجلة واختبار انخفاض الشهرة كلها أجزاء لا تتجزأ من التوحيد الصحيح. فقدان السيطرة حدث يعترف بربحه أو خسارته كاملة، وأن الإفصاحات والضرائب والربح. وتعلمنا أن التغير في الملكية دون فقدان السيطرة معاملة حقوق ملكية، وأن غير محقق قدره 20,000، وحذفناه بأثر واضح على المبيعات والتكلفة والمخزون 144,000، وصافي أصول قابلة للتحديد قدرها 720,000. وعالجنا بيعا متبادلا بربح 80% من شركة تابعة، وحسبنا شهرة قدرها 74,000، وحصصا غير مسيطرة قدرها

الخارجي فقط. وبنينا ميزانية موحدة كاملة بالأرقام، متوازنة تماما، من مثال شراء غير المحققة، حتى تظهر المجموعة كما لو كانت منشأة واحدة تتعامل مع العالم مقابل حقوق الملكية، والأرصدة المتبادلة، والمبيعات المتبادلة، والأرباح أو الكاملة. وتعلمنا أن التوحيد يجمع الأرصدة سطرا بسطرا، ثم يحذف الاستثمار أو ربح الشراء بسعر بخس، مع قياس الحصص غير المسيطرة بالطريقة الجزئية ثم بقياس الأصول والالتزامات القابلة للتحديد بالقيمة العادلة، ثم بحساب الشهرة العوائد معا. وتعلمنا أن طريقة الاستحواذ تبدأ بتحديد المستحوذ وتاريخ الاستحواذ، حصول على سيطرة، والسيطرة تعني القوة والعوائد المتغيرة والقدرة على التأثير في

في هذا الفصل تعلمنا أن دمج الأعمال ليس مجرد شراء أسهم، بل هو

فعلا؟ فإذا كان الجواب نعم، فقد أديت عملك كمحاسب موحد بأمانة وكفاءة. من توازن كل قيد، واسأل دائما: هل هذه الأرقام تعكس المجموعة كما هي وأرباحها الداخلية وراء سطر واحد يقول استثمار. فأتقن خطوات التوحيد، وتحقق أن يرى المجموعة كلها في صورة واحدة، لا أن يرى شركات متفرقة تخفي ديونها شركات، وتوجه أنشطتها، وتتحمل مخاطرها، وتجني عوائدها، فإن القارئ يستحق جافة، بل هو ترجمة أمينة للواقع الاقتصادي. فعندما تسيطر إدارة واحدة على عدة والرسالة الأخيرة للقارئ هي أن التوحيد ليس تقنية حسابية

السنة الأولى بعد الاستحواذ: كيف تتحرك الأرقام الموحدة

وهذا القسم يوضح الحركة خطوة خطوة بأرقام توضيحية متسقة مع المثال الأول. لم تعد ثابتة، بل أصبحت تتحرك مع الأرباح والتوزيعات والإهلاك الإضافي. يفهمون قيد الاستحواذ في اليوم الأول، ثم يتعثرون في السنة التالية، لأن الأرقام تتحرك الحصص غير المسيطرة والأرباح المحتجزة الموحدة. فكثير من الطلاب مثال شركة النور وشركة الغد إلى نهاية السنة الأولى بعد الاستحواذ، ونرى كيف

لكي تكتمل الصورة، لنواصل

الحسبان أن أصولها تظهر في القوائم الموحدة بقيم أعلى من قيمها الدفترية القديمة. هو الربح الحقيقي للشركة التابعة من وجهة نظر المجموعة، بعد أن أخذنا في 20,000 لتكلفة المخزون المعدلة، ويساوي 90,000. وهذا الرقم، وهو 90,000، سيكون 120,000 مطروحا منها 10,000 للإهلاك الإضافي، ومطروحا منها العادلة الأعلى. فإذا جمعنا هذين الأثرين، فإن الربح المعدل لأغراض التوحيد فإن تكلفة المبيعات الموحدة تزيد أيضا بمقدار 20,000، لأن المخزون بيع بقيمته على 4. وبافتراض أن المخزون المعدل بمقدار 20,000 قد بيع كله خلال السنة، أربع سنوات، تتحمل إهلاكا إضافيا سنويا قدره 10,000، وهو 40,000 مقسوما زادت قيمتها بمقدار 40,000 في تاريخ الاستحواذ، وكان عمرها الإنتاجي المتبقي كما هو، لأننا يجب أن نعدله أولا بتأثيرات تعديلات القيمة العادلة. فالآلات التي قوائمها المنفصلة قدره 120,000. لكن هذا الربح المنفصل لا يدخل في التوحيد أن شركة الغد حققت في سنة 2026، بعد تاريخ الاستحواذ، ربحا صافيا في افترض

ولا في حقوق الملكية الموحدة، بل تؤثر فقط في النقدية المنفصلة لكل شركة. فإنها تحذف داخليا، لأنها تحويل داخل المجموعة، ولا تؤثر في الربح الموحد إلى المساهمين الآخرين. أما حصة الشركة الأم من التوزيعات، وهي 24,000، أي 6,000، وتطرح من الحصص غير المسيطرة، لأنها خرجت فعلا من المجموعة فإن حصة الحصص غير المسيطرة من هذه التوزيعات هي 20% من 30,000، 72,000. فإذا كانت شركة الغد قد وزعت خلال السنة أرباحا قدرها 30,000، من 90,000، أي 18,000. وحصة الشركة الأم هي 80% من 90,000، أي فنسبة الحصص غير المسيطرة هي 20%، وحصتها من الربح المعدل هي 20%

والآن نوزع هذا الربح المعدل بين الشركة الأم والحصص غير المسيطرة.

العادلة ينتقل إلى الربح وإلى الحصص غير المسيطرة وإلى الأرباح المحتجزة معا. من الحقيقي بمقدار 30,000. وهذا المثال يبين أن خطأ صغيرا في تعديلات القيمة بدلا من 156,000، أي بزيادة قدرها 6,000، ولأظهر الربح الموحد أعلى 24,000 بدلا من 18,000، ولأظهر الحصص غير المسيطرة بمبلغ 162,000 لحسب حصة الأقلية على أساس الربح المنفصل البالغ 120,000، فكانت ملكية الشركة الأم. ولو أغفل المحاسب الإهلاك الإضافي وتعديل المخزون، الميزانية الموحدة في نهاية السنة الأولى، ضمن حقوق الملكية، منفصلا عن حقوق وهي 6,000، ويساوي الناتج 156,000. وهذا الرقم هو الذي سيظهر في حصتها من الربح المعدل، وهي 18,000، مطروحا منها حصتها من التوزيعات، في نهاية سنة 2026 تساوي رصيدها في تاريخ الاستحواذ، وهو 144,000، زائد وبناء على ذلك، فإن الحصص غير المسيطرة

تراكم أرباح المجموعة منذ بدء السيطرة فقط، لا منذ تأسيس الشركة التابعة. التابعة قبل الاستحواذ لا تدخل أبدا. وبهذا فإن الأرباح المحتجزة الموحدة تعكس لا تضاف إلى الأرباح المحتجزة الموحدة، لأنها حذفت داخليا، وأن أرباح الشركة انخفاض الشهرة إن وجدت. ولاحظ أن توزيعات الشركة التابعة للشركة الأم التي دفعتها الشركة الأم لمساهميها، ومطروحا منها أي تعديلات أخرى مثل خسائر من الربح المعدل للشركة التابعة، وهي 72,000 في مثالنا، مطروحا منها التوزيعات 800,000، زائد ربح الشركة الأم المنفصل خلال السنة، زائد حصة الشركة الأم السنة الأولى، فإنها تساوي الأرباح المحتجزة للشركة الأم في بداية السنة، وهي وأما الأرباح المحتجزة الموحدة في نهاية

هو في جوهره إدارة لجداول تراكمية دقيقة، لا مجرد قيد واحد في نهاية السنة. حتى يعرف متى يتحقق الربح ومتى يبقى مؤجلا. فالتوحيد في السنوات اللاحقة يبين لكل عملية بيع داخلي مبلغ الربح ونسبة البضاعة المتبقية في نهاية كل سنة، أصل انتهى عمره أو بيع. وكذلك يجب أن يحتفظ بجدول للأرباح غير المحققة في كل سنة. فبدون هذا الجدول، يسهل نسيان الإهلاك الإضافي أو إهلاك العادلة وقيمته الدفترية والفرق وعمره الإنتاجي والإهلاك السنوي والرصيد المتبقي الموحد يجب أن يحتفظ بجدول لتعديلات القيمة العادلة يبين لكل أصل قيمته ومن الدروس العملية في هذه السنة الأولى أن المحاسب

الشركات التابعة الأجنبية واختلاف العملات: لمحة موجزة

الموحدة قد يكون ناتجا عن تغير أسعار الصرف، لا عن أداء تشغيلي حقيقي. لذلك يجب أن يفهم قارئ القوائم الموحدة أن جزءا من التغير في حقوق الملكية الصرف وتوثيقها. وقد تكون فروق الترجمة جوهرية عندما تتقلب العملات بشدة، منطق التوحيد الذي شرحناه، بل تضيف طبقة ترجمة فوقه، وتتطلب متابعة أسعار يعاد تدوير احتياطي الترجمة المتعلق بها إلى الربح أو الخسارة. وهذه الخطوة لا تغير غير المسيطرة. وعند بيع الشركة التابعة الأجنبية أو فقدان السيطرة عليها، ترجمة العملات ضمن حقوق الملكية، وتقسم بين الشركة الأم والحصص الناتجة عن الترجمة تعترف بها في الدخل الشامل الآخر، وتتراكم في احتياطي والإيرادات والمصروفات تترجم بسعر الصرف المتوسط للفترة في العادة، والفروق عملة العرض. فالأصول والالتزامات تترجم بسعر الصرف الختامي في نهاية الفترة، تظهر خطوة إضافية قبل الجمع، وهي ترجمة القوائم المالية للشركة التابعة إلى التابعة في بلد آخر وتعد قوائمها بعملة وظيفية مختلفة عن عملة عرض المجموعة، عندما تكون الشركة

للمراجع والمحاسب المبتدئ: كيف تراجع ورقة عمل التوحيد ملاحظة

هي الواجهة التي يرى بها المستثمرون والدائنون والجهات التنظيمية المجموعة كلها. فإن التصحيح قبل النشر أقل كلفة بكثير من التصحيح بعده، لأن القوائم الموحدة الفحوص، فإن القوائم الموحدة تكون جديرة بالثقة، وإذا تعثرت في أي فحص، وما المخاطر والقيود التي تؤثر في المجموعة. فإذا اجتازت ورقة العمل كل هذه من الإفصاحات وحدها كيف تكونت المجموعة، وكم بلغت الشهرة، ولماذا، غير المسيطرة؟ وأخيرا يراجع الإفصاحات، ويتأكد من أن القارئ يستطيع أن يفهم المتبقية؟ وهل البيع نازل أم صاعد، وهل وزع أثره بصورة صحيحة على الحصص ما زالت في المخزون؟ وما نسبتها؟ وهل الربح حذف بالكامل أم بنسبة البضاعة ثم يراجع الأرباح غير المحققة، ويسأل عن كل بيع داخلي جوهري: هل البضاعة الموزع بين الشركة الأم والحصص غير المسيطرة يساوي الربح الموحد الكلي. ويتحقق من توازن قيد الإلغاء، ومن توازن الميزانية الموحدة النهائية، ومن أن الربح قدرت بصورة معقولة؟ ثم يعيد حساب الشهرة والحصص غير المسيطرة من الصفر، الأصول غير الملموسة استوفت شروط القابلية للتحديد؟ هل الالتزامات المحتملة التي تدعم القيم العادلة، ويسأل: هل الأرض قيمت بمقارنة سوقية موثوقة؟ هل المقابل، وأن المعاملات المنفصلة فصلت بصورة صحيحة. ثم يراجع تقارير التقييم النقدية والأسهم المصدرة، ويتحقق من أن تكاليف الاستحواذ لم تدخل في فقط، لا قبله ولا بعده. ثم يطابق المقابل المحول مع اتفاقية الشراء ومع المدفوعات من تاريخ كل استحواذ، ومن أن نتائج الشركة التابعة أدخلت من ذلك التاريخ الأم مدرجة، وهل كل شركة لا تسيطر عليها مستبعدة بصورة صحيحة؟ ثم يتحقق يبدأ بسؤال بسيط: هل نطاق التوحيد مكتمل؟ هل كل شركة تسيطر عليها الشركة يجب أن تمر ورقة العمل بمراجعة مستقلة، حتى لو أعدها محاسب خبير. فالمراجع

قبل اعتماد أي قوائم موحدة،

أسئلة

وكيف تعالج الحصة المحتفظ بها بعد ذلك، وما الإفصاحات الأساسية المطلوبة. تمنحها تأثيرا جوهريا. اذكر الخطوات المحاسبية المطلوبة في تاريخ فقدان السيطرة، الأم السيطرة على شركة تابعة بعد بيع جزء من حصتها، واحتفظت بحصة 25% هذه العملية؟ وهل يعترف بربح في قائمة الدخل؟ ولماذا؟ 12. فقدت الشركة مبلغا يزيد عن التعديل في الحصص غير المسيطرة بمقدار 15,000. كيف تعالج من شركة تابعة، ثم باعت 10% من أسهم التابعة دون أن تفقد السيطرة، وحققت ولماذا يختلف هذا البيع الصاعد عن البيع النازل. 11. تملك الشركة الأم 80% الربح غير المحقق، وبين كيف يوزع بين الشركة الأم والحصص غير المسيطرة، الأم أي جزء منها حتى نهاية الفترة، ونسبة ملكية الشركة الأم 80%. احسب التابعة بضاعة تكلفتها 40,000 إلى الشركة الأم بمبلغ 55,000، ولم تبع الشركة وتكلفة المبيعات الموحدة والمخزون الموحد والربح الموحد. 10. باعت الشركة احسب الربح غير المحقق، واكتب قيد الإلغاء، وبين أثره على المبيعات الموحدة 120,000، وبقي 50% من البضاعة في مخزون الشركة التابعة في نهاية الفترة. التوحيد. 9. باعت الشركة الأم بضاعة تكلفتها 90,000 إلى الشركة التابعة بمبلغ غير المسيطرة بالطريقة الجزئية، والشهرة، ثم اكتب قيد الإلغاء في ورقة عمل مقابل 80% من الأسهم. احسب صافي الأصول القابلة للتحديد، والحصص وتعديلات القيمة العادلة الصافية 120,000، ودفعت الشركة الأم 640,000 به؟ 8. في تاريخ الاستحواذ كانت حقوق ملكية الشركة التابعة 600,000، ما المعالجة المحاسبية للفرق؟ وما الخطوات التي يجب اتخاذها قبل الاعتراف صافي الأصول القابلة للتحديد بالقيمة العادلة 620,000 بعد إعادة الفحص الدقيق.

بخس. 7. اشترت شركة الأم 100% من شركة تابعة مقابل 500,000، وكان بالطريقة الجزئية، واحسب الشهرة، وبين هل الناتج شهرة أم ربح شراء بسعر للتحديد للشركة التابعة بالقيمة العادلة 1,000,000. احسب الحصص غير المسيطرة شركة الأم 75% من شركة تابعة مقابل 900,000، وكان صافي الأصول القابلة كيف يؤثر الاختيار بينهما في مبلغ الشهرة الظاهر في الميزانية الموحدة. 6. اشترت الشهرة الجزئية وطريقة الشهرة الكاملة في قياس الحصص غير المسيطرة، وبين في ميزانية الشركة المستحوذ عليها؟ اذكر ثلاثة أمثلة. 5. اشرح الفرق بين طريقة ولماذا يعترف بأصول غير ملموسة في دمج الأعمال حتى لو لم تكن ظاهرة في قياس القيمة العادلة وحساب الشهرة. 4. ما المقصود بالأصول القابلة للتحديد، في IFRS 3 بالترتيب، واشرح لماذا يعد تحديد تاريخ الاستحواذ خطوة حاسمة ومتى يتحول التأثير الجوهري إلى سيطرة. 3. اذكر خطوات طريقة الاستحواذ الزميلة والمشروع المشترك، وبين كيف تعالج كل علاقة في القوائم المالية، وحدها دائما لإثبات السيطرة. 2. اشرح الفرق بين الشركة التابعة والمنشأة بد أن تجتمع معا، واشرح لماذا لا تكفي ملكية أكثر من 50% من حقوق التصويت 1. عرف السيطرة وفق IFRS 10 ببلغة بسيطة، واذكر العناصر الثلاثة التي لا

الدولية ومبادرة تآكل الوعاء الضريبي (BEPS)
الفصل الثاني عشر: تسعير المعاملات

تمهيد بلغة بسيطة: ما الفكرة كلها في جملة واحدة

فيخسر البلد الأول إيرادا ضريبيا يستحقه، وتتشوه صورة أداء كل شركة على حدة. انتقل، قصدا أو بغير قصد، من بلد ذي ضريبة مرتفعة إلى بلد ذي ضريبة منخفضة، ضريبته على نصيبه الحقيقي من الربح. وإن كان الجواب لا، فقد يكون الربح قد فإن كان الجواب نعم، فالأرباح موزعة توزيعا عادلا بين البلدان، وكل بلد يفرض ستدفعه شركة مستقلة تماما لو اشترت السلعة أو الخدمة نفسها في ظروف مماثلة؟ بلد هو سؤال بسيط في ظاهره وعميق في أثره: هل هذا السعر هو السعر الذي كانت هي ما يسمى تسعير التحويل. والسؤال الذي يشغل الإدارات الضريبية في كل التجارية، فإنها تحدد مبلغا. هذه الأسعار الداخلية بين شركات المجموعة الواحدة الثانية، فإنها تحدد سعرا. وعندما تدفع الشركة الثانية رسما مقابل استخدام العلامة أو الترخيص باستخدام علامة تجارية. عندما تبيع الشركة الأولى المنتج إلى الشركة لها في بلد آخر تبيعه، وشركة ثالثة في بلد ثالث تقدم خدمات التصميم أو التمويل واحد، لكنها موزعة على عدة بلدان. شركة في بلد ما تصنع منتجا، وشركة شقيقة تخيل مجموعة شركات تنتمي إلى مالك

وهو الخطر الذي يعني أن الربح نفسه يخضع للضريبة مرتين في بلدين مختلفين. الحجم أن تتبعها لكي تلتزم بالقواعد، وتقلل خطر العقوبات والازدواج الضريبي، اقتصادي حقيقي يقابلها. وفي النهاية ستجد خطوات عملية يمكن لمجموعة متوسطة لمعالجة الثغرات التي كانت تسمح بنقل الأرباح إلى أماكن لا يوجد فيها نشاط منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بالتعاون مع مجموعة العشرين G20 أي تآكل الوعاء الضريبي ونقل الأرباح، وهي المشروع الدولي الذي أطلقته

أمثلة رقمية محسوبة بالكامل، ثم ننتقل إلى التوثيق المطلوب، وإلى مبادرة BEPS، كل مصطلح عند أول استعمال له، ونشرح كل طريقة حسابية بخطواتها، ونقدم يشرح الموضوع من البداية، بلغة واضحة أولا، ثم بعمق مهني متدرج. سوف نعرف هذا الفصل

المهمة، مثل المصانع والعلامات التجارية وبراءات الاختراع والخبرات البشرية. يعكس أين يبذل الجهد الحقيقي، وأين تتحمل المخاطر، وأين توجد الأصول والتحليل، أن السعر الداخلي قريب من سعر السوق، وأن توزيع الربح بين البلدان سعر السوق. والمهمة المهنية للمحاسب والمستشار الضريبي هي أن يثبت، بالوثائق المشكلة لا تكمن في وجود السعر الداخلي، بل في كون هذا السعر بعيدا عن لأن شركاتها تتبادل السلع والخدمات كل يوم، ولا بد من سعر يسجل في الدفاتر. في حد ذاته تهربا ضريبيا. كل مجموعة متعددة الجنسيات تحتاج إلى تسعير داخلي، من المهم أن نفهم منذ البداية أن تسعير التحويل ليس

ما هو تسعير التحويل؟ تعريف بلغة واضحة

انخفضت الضريبة الكلية للمجموعة، حتى لو لم يتغير أي شيء في النشاط الحقيقي. ضريبته على ربح الشركة المقيمة فيه فقط، فإذا سجل الربح في البلد الأقل ضريبة، واحدا. أما من الناحية الضريبية، فالأمر مختلف تماما، لأن كل بلد يفرض الداخلية، بأي شركة من شركاته سجلت الربح، ما دام الربح الكلي للمجموعة قد لا يعكس قوى السوق، لأن المالك الواحد قد لا يبالي، من الناحية الاقتصادية عندما يكون البائع والمشتري تحت سيطرة واحدة، فإن السعر المتفق عليه بينهما الملكية التي تجعل الطرفين مرتبطين من بلد إلى آخر، لكن الفكرة الجوهرية واحدة: الأم نفسها، أو أن تملك إحداهما حصة مسيطرة في الأخرى. وقد تختلف نسبة بعضهما بعضا. وأبسط مثال على الارتباط هو أن تكون الشركتان تابعتين للشركة

إدارة مشتركة مع الطرف الآخر، بحيث لا يتصرف الطرفان باستقلال كامل عن مرتبطة. والطرف المرتبط هو شركة أو شخص يرتبط بعلاقة سيطرة أو ملكية أو تسعير التحويل، هو تحديد أسعار المعاملات التي تتم بين أطراف

واحدة، وهي مبدأ السعر المحايد الذي سنشرحه بالتفصيل في القسم التالي. وكل واحد من هذه الأنواع له خصوصيته في التحليل، لكن القاعدة الحاكمة عدة شركات على تحمل تكاليف تطوير منتج جديد ثم تقتسم حقوق استخدامه. وتشمل كذلك تقاسم التكاليف في مشاريع البحث والتطوير، حيث تتفق المعاملات المالية، مثل القروض بين شركات المجموعة والكفالات والضمانات، التجارية وبراءات الاختراع والبرمجيات وقواعد البيانات والخبرة الفنية، وتشمل وهي الأصول التي ليس لها وجود مادي لكنها ذات قيمة كبيرة، مثل العلامات وتقنية المعلومات والتسويق والدعم الفني، وتشمل استخدام الأصول غير الملموسة، بين شركات المجموعة، وتشمل تقديم الخدمات، مثل خدمات الإدارة والمحاسبة طيفا واسعا من العمليات. فهي تشمل بيع السلع الجاهزة والمواد الخام والمكونات ولذلك تشمل المعاملات الخاضعة لتسعير التحويل

الوظائف والمخاطر والأصول في كل شركة، ثم الحكم هل التوزيع عادل أم لا. وهذا هو جوهر عمل تسعير التحويل: مقارنة السعر الداخلي بسعر السوق، وفحص وسيط بسيط لا يضيف إلا القليل، فإن السعر الداخلي يصبح موضع شك قوي. قيمة إضافية استثنائية، لكنه يحتاج إلى إثبات. أما إذا كانت شركة التوزيع مجرد يكون هذا الانتقال مبررا إذا كانت شركة التوزيع تتحمل مخاطر كبيرة أو تقدم من الربح الذي كان ينبغي أن يظهر في بلد المصنع قد انتقل إلى بلد التوزيع. وقد فإن السعر الداخلي البالغ 62 وحدة يبدو منخفضا جدا، ويعني أن جزءا كبيرا وحدة. فإذا كان سعر السوق لجهاز مماثل يباع بين شركات مستقلة هو 80 وحدة،

يكون ربح المصنع 2 وحدة فقط عن كل جهاز، بينما يكون ربح شركة التوزيع 28 وحدة، بعد أن تتحمل تكاليف توزيع وتسويق قدرها 10 وحدات. في هذه الحالة قدره 62 وحدة، ثم تبيع شركة التوزيع الجهاز إلى الزبائن النهائيين بسعر 100 الشركة الأم هذه الأجهزة إلى شركة التوزيع التابعة لها في بلد آخر بسعر داخلي ما تملك مصنعا ينتج أجهزة كهربائية بتكلفة 60 وحدة نقدية للجهاز الواحد. وتبيع ولكي تتضح الصورة، تأمل مثالا بسيطا. شركة أم في بلد

لماذا تهتم الإدارات الضريبية بهذا الموضوع إلى هذا الحد؟

الاقتصادي، وإلى توفير آليات لحل النزاعات عندما تختلف البلدان في التقدير. تهدف فقط إلى تحصيل المزيد من الضريبة، بل إلى توزيع الربح توزيعا يطابق الواقع يضر بمناخ الاستثمار ويولد نزاعات طويلة. لذلك فإن قواعد تسعير التحويل الجيدة لا تخفيض مماثل في البلد الآخر، يدفع المكلف ضريبة مرتين على الربح نفسه، وهذا ضريبية في بلد ما سعرا داخليا وترفع الربح الخاضع للضريبة في بلدها، ولا يقابل ذلك هو منع الازدواج الضريبي غير المقصود وحماية الاستثمار. فعندما تعدل إدارة الداخلية، حصلت على ميزة غير عادلة على منافسيها المحليين. والسبب الثالث أما المجموعة متعددة الجنسيات، فتملك هذه القدرة نظريا، فإذا لم تضبط الأسعار إلى بلد آخر بسعر مصطنع، لأن الطرف المقابل المستقل لن يقبل سعرا يضره. فالشركة المحلية التي تتعامل مع أطراف مستقلة لا تستطيع أن تنقل أرباحها النشاط الاقتصادي الحقيقي في البلد. والسبب الثاني هو العدالة بين المكلفين. التي تمول الخدمات العامة، من تعليم وصحة وبنية تحتية، من دون أن ينخفض خلال أسعار داخلية مصطنعة، تآكل هذا الوعاء، أي تقلص، وانخفضت الإيرادات يفرض عليها الضريبة وفق قوانينه. فإذا أمكن نقل الأرباح بسهولة عبر الحدود من الوعاء الضريبي. والوعاء الضريبي هو مجموع الأرباح والدخول التي يحق للبلد أن

تهتم الإدارات الضريبية بتسعير التحويل لثلاثة أسباب رئيسية، أولها حماية

جوهر اقتصادي حقيقي، فهو معرض للطعن، حتى لو كان شكله القانوني سليما. للمحاسب هي: إذا كان الترتيب لا يفسر إلا بالرغبة في تخفيض الضريبة، ولا يقابله التخطيط المشروع والتخطيط العدواني والتهرب مسألة دقيقة، لكن القاعدة العملية الحقيقي، من دون أن يصل بالضرورة إلى حد التهرب غير القانوني. والفرق بين بين الأنظمة الضريبية لتخفيض الضريبة إلى مستوى لا يتناسب مع النشاط من التخطيط الضريبي العدواني، أي التخطيط الذي يستغل الثغرات والاختلافات الدولي إلى إطلاق مشروع BEPS، الذي سنفصله لاحقا، لوضع قواعد مشتركة تحد من أي مكان، مما يجعل تحديد مكان خلق القيمة أصعب. وهذا ما دفع المجتمع أو من خلال قرض داخلي بفائدة مرتفعة. كما أن الخدمات الرقمية يمكن تقديمها تجارية، بتوقيع عقد ترخيص واحد، أو من خلال إعادة هيكلة سلسلة التوريد، قيمة كبيرة من خلال أصل غير ملموس، مثل براءة اختراع أو خوارزمية أو علامة يتطلب نقل مصانع أو مخزون، وهو أمر مكلف ومرئي. أما اليوم، فيمكن نقل بهذا الموضوع مع نمو الاقتصاد الرقمي والعولمة. ففي الماضي كان نقل الأرباح وقد ازداد الاهتمام

مبدأ السعر المحايد: القاعدة الذهبية

الكميات أو شروط الدفع أو الضمانات أو المخاطر التي يتحملها كل طرف. نفسه، ما لم يكن هناك فرق موضوعي في الظروف يبرر سعرا مختلفا، مثل اختلاف منتجه إلى شركة مستقلة بسعر 80 وحدة، فعليه أن يبيعه إلى شركته الشقيقة بالسعر السوق المفتوحة، وكل منهما يسعى إلى تحقيق مصلحته الخاصة. فإذا باع المصنع أي كما لو كان البائع والمشتري شركتين لا تربطهما أي علاقة، وتتفاوضان في المعاملة بين الأطراف المرتبطة يجب أن تسعر كما لو كانت بين أطراف مستقلة،

العالم في هذا المجال، وتسترشد بها معظم التشريعات الوطنية. وينص المبدأ على أن الاقتصادي والتنمية OECD، وهي الإرشادات المرجعية الأكثر استخداما في هو القاعدة التي اتفق عليها المجتمع الدولي، وتبنتها إرشادات منظمة التعاون مبدأ السعر المحايد،

عادي، أو يقارن موزعا يتحمل مخاطر المخزون بموزع لا يتحمل أي مخاطر. عامل من هذه العوامل، فقد يصل إلى نتيجة مضللة، كأن يقارن منتجا فاخرا بمنتج مؤقتا، أو استراتيجية التركيز على الجودة العالية بسعر مرتفع. وإذا أهمل المحلل أي هو استراتيجيات الأعمال، مثل استراتيجية اختراق سوق جديد بأسعار منخفضة الشرائية والظروف الجغرافية والمرحلة من الدورة الاقتصادية. والعامل الخامس والعامل الرابع هو الظروف الاقتصادية، مثل حجم السوق ومستوى المنافسة والقوة عليه الطرفان كتابة، مثل مدة العقد وشروط الدفع وتحمل تكاليف النقل والتأمين. الوظائف والأصول والمخاطر. والعامل الثالث هو الشروط التعاقدية، أي ما اتفق كل طرف، والأصول التي يستخدمها، والمخاطر التي يتحملها، ويختصر عادة بعبارة حداثة التقنية. والعامل الثاني هو تحليل الوظائف، وهو فحص الوظائف التي يؤديها هو خصائص السلعة أو الخدمة، مثل الجودة والمواصفات والعلامة التجارية ودرجة تعديلا موثوقا. وعند إجراء المقارنة ننظر إلى خمسة عوامل رئيسية. العامل الأول المختبرة تأثيرا جوهريا على السعر أو الهامش، أو إذا أمكن تعديل تلك الفروق فالمعاملة المقارنة تكون قابلة للمقارنة حقا إذا لم تؤثر الفروق بينها وبين المعاملة أن نقارن ظروفا. وتسمى هذه المقارنة تحليل قابلية المقارنة، وهي قلب العمل كله.

ولكي نطبق المبدأ تطبيقا سليما، لا يكفي أن نقارن رقمين، بل يجب

بشفافية. والخلط بينهما من الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى تعديلات ضريبية. لأغراض التقييم، وسعر ضريبي موثق لأغراض الإدارة الضريبية، مع تسوية الفروق

السعر المحايد. لذلك تحتفظ كثير من المجموعات بسعرين: سعر إداري داخلي أن السعر الضريبي، أي السعر المسجل في الدفاتر لأغراض الضريبة، يطابق مبدأ الأسعار الضريبية. وهذا الاختلاف مقبول إداريا، لكنه لا يعفي الشركة من إثبات مثل تحفيز مديري الأقسام أو تقييم أدائهم، وهذه الأسعار الإدارية قد تختلف عن من وجهة نظر الإدارة الداخلية. فالإدارة قد تحدد أسعارا داخلية لأغراض إدارية، ومن المهم أن نميز بين السعر المحايد وبين السعر العادل

الوظائف والأصول والمخاطر: كيف نعرف من يستحق الربح؟

المالية على المخاطر، وهو من أهم التطورات في إرشادات OECD الحديثة. تتحكم فيها فعلا وتملك القدرة على تحملها. وهذا ما يسمى اختبار السيطرة والقدرة على تحمل الخسارة، فإن الإدارة الضريبية قد تعيد إسناد المخاطر إلى الشركة التي لكنها لا تملك فريقا بحثيا ولا تتخذ قرارات التطوير ولا تملك القدرة المالية ما يحدث فعلا: فإذا نص العقد على أن شركة ما تتحمل مخاطر البحث والتطوير، أي خطر تغير أسعار الفائدة. والمهم ليس ما يقوله العقد على الورق فقط، بل البحث والتطوير، أي خطر فشل المشروع بعد إنفاق مبالغ كبيرة، ومخاطر التمويل، ومخاطر الائتمان، أي خطر عدم دفع الزبائن، ومخاطر أسعار الصرف، ومخاطر الطلب أو تغير الأسعار، ومخاطر المخزون، أي خطر تلف البضاعة أو تقادمها، التي تتحملها فعلا؟ ومن المخاطر الشائعة مخاطر السوق، أي خطر انخفاض هل تملك قاعدة زبائن؟ هل لديها موظفون ذوو خبرة نادرة؟ ثم يسأل: ما المخاطر الأصول التي تستخدمها؟ هل تملك المصنع والآلات؟ هل تملك العلامة التجارية؟ وتطور؟ هل تصنع؟ هل تشتري وتبيع؟ هل تقدم خدمات؟ هل تمول؟ ثم يسأل: ما تمرير الفواتير. ولذلك يبدأ المحلل بسؤال: ماذا تفعل كل شركة فعلا؟ هل تبحث في السوق، تستحق جزءا أكبر من الربح من الشركة التي تقتصر وظيفتها على

فالشركة التي تصمم المنتج وتطوره، وتدير المصنع، وتتحمل مخاطر فشل المنتج والأصول والمخاطر على فكرة بسيطة: الربح يجب أن يتبع النشاط الحقيقي. يقوم تحليل الوظائف

نقل الأرباح القديمة كانت تقوم على فصل الملكية القانونية عن النشاط الحقيقي. يربط تسعير التحويل ارتباطا وثيقا بمبادرة BEPS، لأن كثيرا من هياكل الملكية القانونية فقط. وهذا المبدأ، الذي يسمى أحيانا مبدأ الجوهر الاقتصادي، فالقيمة تخلق حيث يبذل الجهد الإبداعي واتخاذ القرار، لا حيث يوجد ملف الادعاء بأن الشركة الأولى تستحق معظم الربح لأنها مالكة البراءة سيكون ضعيفا. مهندسون في بلد آخر بكل أعمال التطوير والتحسين واتخاذ القرارات الفنية، فإن شركة في بلد منخفض الضريبة تملك براءة اختراع على الورق فقط، بينما يقوم وعلى سبيل المثال، إذا كانت

الأطراف المرتبطة والمعاملات الخاضعة للفحص

قد لا تظهر في حسابات المبيعات لكنها تؤثر على الربح من خلال الفوائد والرسوم. لتصل إلى مبالغ جوهرية، ولأن معاملات مالية، مثل قرض داخلي أو كفالة، صغيرة متكررة، مثل خدمات تقنية معلومات شهرية أو رسوم إدارية، تتراكم ما تفاجأ الإدارات بأن عدد المعاملات أكبر مما كانت تظن، لأن معاملات العلاقة، ونوع المعاملة، وقيمتها، وشروطها، والسعر أو الهامش المطبق. وغالبا والقروض. ويشمل الجرد اسم كل طرف مرتبط، وبلد إقامته الضريبية، وطبيعة خلال السنة، من دفاتر الحسابات ومن عقود التوريد والترخيص والخدمات المالية المعنية؟ ويبدأ العمل عادة بجرد كامل للمعاملات بين شركات المجموعة العمل: من هي الأطراف المرتبطة؟ وما المعاملات التي يجب فحصها؟ وما السنة قبل اختيار أي طريقة حسابية، يجب تحديد نطاق

أو العكس، فإن الفرق يؤثر مباشرة على الربح الخاضع للضريبة في كلا البلدين. شركة تابعة ذات مخاطر مرتفعة من شركتها الأم بسعر فائدة منخفض جدا، المقدمة، ومدة القرض، وظروف السوق، وليس مجرد سعر تعسفي. فإذا اقترضت بين الأطراف المرتبطة يجب أن يعكس الجدارة الائتمانية للمقترض، والضمانات من الأصل. وكذلك تستحق المعاملات المالية عناية خاصة، لأن سعر الفائدة مع توثيق الفرضيات بعناية، مثل معدل النمو المتوقع ومعدل الخصم ومدة الاستفادة مثل طريقة تقسيم الربح التي سنشرحها، أو إلى تقييم بالتدفقات النقدية المخصومة، مماثلة تماما للمقارنة. وفي هذه الحالة يلجأ المحلل إلى طرق تعتمد على الربح، يوجد سوق شفاف لبراءة اختراع فريدة أو لعلامة تجارية شهيرة، ولا توجد معاملة خاصة المعاملات المتعلقة بالأصول غير الملموسة، لأن تقييمها صعب بطبيعته، فلا ومن المعاملات التي تستحق عناية

مجلس الإدارة التي تثبت أن القرار اتخذ لأسباب تجارية وليس ضريبية فقط. تنفيذها، وتقييم أي أصول منقولة تقييما مستقلا، والاحتفاظ بمحاضر اجتماعات كان يدر ربحا. والقاعدة العملية هي توثيق المبررات التجارية لإعادة الهيكلة قبل الضريبية بعناية، وقد تطالب بتعويض عند نقل أصل ذي قيمة أو عند إنهاء عقد التوريد، لكنها قد تؤدي أيضا إلى نقل أرباح مستقبلية، ولذلك تدرسها الإدارات الهيكلة قد تكون مبررة تجاريا تماما، مثل تقريب الإنتاج من الزبائن أو تبسيط سلسلة علامة تجارية أو تحويل موزع كامل المخاطر إلى موزع محدود المخاطر. فإعادة المجموعة أو نقل أصول أو مخاطر من بلد إلى آخر، مثل نقل مصنع أو نقل حقوق كما يجب الانتباه إلى إعادة الهيكلة، وهي تغيير في ترتيب وظائف

الخمس الرئيسية لتسعير التحويل: شرح مبسط أولا ثم تفصيل مهني الطرق

الضريبية لا تتوقع الكمال، لكنها تتوقع منطقا متماسكا وبيانات قابلة للتحقق. موثوقية في ظل البيانات المتاحة، ووثق سبب رفض الطرق الأخرى. فالإدارة والقاعدة الذهبية في الاختيار هي: اختر الطريقة التي تعطي النتيجة الأكثر فالطريقة الأنسب تعتمد على طبيعة المعاملة، وتوافر البيانات، وموثوقية المقارنات. صافي المعاملة، وطريقة تقسيم الربح. ولا توجد طريقة واحدة هي الأفضل دائما؛ تركز على الربح الذي تحققه الشركة من المعاملة ككل، وتشمل طريقة هامش إعادة البيع، وطريقة التكلفة زائد. والمجموعة الثانية هي طرق الربح المعاملي، وهي على هامش إجمالي مباشر، وتشمل طريقة السعر المقارن غير المراقب، وطريقة سعر هي الطرق التقليدية القائمة على المعاملة، وهي تركز على سعر معاملة محددة أو إرشادات OECD خمس طرق رئيسية، تنقسم إلى مجموعتين. المجموعة الأولى سعر السوق، نحتاج إلى طريقة حسابية، أي منهجية منظمة للمقارنة. وقد حددت عندما نريد أن نثبت أن سعرا داخليا يطابق

طريقة بلغة بسيطة أولا، ثم بتفصيل مهني، ثم بحالات تناسبها وحالات لا تناسبها. وفيما يلي شرح كل

الطريقة الأولى: طريقة السعر المقارن غير المراقب (CUP)

قبوله. أما إذا باعه إلى التابع بسعر 62 وحدة، فإن الفرق كبير ويحتاج إلى تفسير. وتكاليف النقل، فإن الفرق البالغ وحدة واحدة قد يكون غير جوهري، ويمكن وحدة، وباعه إلى موزعه التابع بسعر 79 وحدة، مع تساوي الكميات وشروط الدفع يكون محايدا. ومثال ذلك: إذا باع المصنع الجهاز نفسه إلى موزع مستقل بسعر 80 فإذا كان السعران متقاربين، بعد تعديل أي فروق موضوعية، فإن السعر الداخلي طرفان مستقلان سلعة مماثلة في ظروف مماثلة، ثم قارن هذا السعر بالسعر الداخلي. مستقل، أو سعر اشترى به المشتري السلعة نفسها من مورد مستقل، أو سعر باع به

وفكرتها بلغة بسيطة هي: ابحث عن سعر باع به البائع نفسه السلعة نفسها إلى زبون المراقب، واختصارها CUP، هي أبسط الطرق فكرة وأدقها عندما تتوافر بياناتها.
طريقة السعر المقارن غير

أن يكون مدعوما بدليل، مثل فواتير أو عقود أو بيانات سوق، لا بتقدير انطباعي. النقل والتأمين، وتعديل الضمانات وخدمات ما بعد البيع. وكل تعديل يجب الدفع، فالدفع النقدي الفوري يختلف عن الدفع الآجل لستة أشهر، وتعديل تكاليف فرق الكمية، فالبيع بالجملة بسعر أقل من البيع بالتجزئة أمر طبيعي، وتعديل شروط وأن البيانات المتاحة دقيقة. وتشمل التعديلات الشائعة في هذه الطريقة تعديل لكنها تتطلب التأكد من أن السلعة مماثلة فعلا، وأن الظروف الاقتصادية متشابهة، أما المقارنة الخارجية، أي سعر بين طرفين مستقلين تماما، فهي مفيدة أيضا، الخارجية، لأن المنتج والبائع أو المشتري أنفسهم، مما يقلل الفروق غير المرصودة. المعاملة المختبرة مع طرف مستقل. فالمقارنة الداخلية أقوى عادة من المقارنة المفضلة عندما توجد مقارنة داخلية موثوقة، أي معاملة مماثلة أجراها أحد طرفي ومن الناحية المهنية، تعتبر طريقة CUP هي الطريقة

في الجودة أو العلامة التجارية، فإن المقارنة تفقد موثوقيتها مهما بدا السعر قريبا. دائما القبول؛ فإذا كانت الفروق في الخصائص جوهرية، مثل اختلاف جوهري أسوأ من استخدام طريقة أخرى أكثر ملاءمة. كما أن صغر حجم الفرق لا يعني لا توجد لها مقارنة خارجية موثوقة، لأن محاولة فرض مقارنة غير مماثلة قد تكون لا مثيل لها، ولا الخدمات المصممة خصيصا لشركة معينة، ولا المعاملات التي معا. ولا تناسب هذه الطريقة الأصول غير الملموسة الفريدة، مثل براءة اختراع البترولية، وكذلك بيع منتج قياسي يبيعه المصنع نفسه إلى مستقلين وتابعين التي لها سوق نشط وأسعار معلنة، مثل بعض السلع الزراعية والمعادن والمنتجات

وتناسب طريقة CUP بيع السلع المتجانسة والمواد الخام والمنتجات

الطريقة الثانية: طريقة سعر إعادة البيع

يحقق هامشا أكبر من المعتاد، مما يعني أن جزءا من ربح المصنع قد انتقل إليه. يكون 75 وحدة. فإذا اشترى الموزع التابع الجهاز فعلا بسعر 62 وحدة، فإنه إجماليا قدره 25 بالمئة من سعر البيع، أي 25 وحدة، فإن سعر الشراء المحايد النهائي بسعر 100 وحدة، وكان الموزعون المستقلون المماثلون يحققون هامشا ينبغي أن يشتري به الموزع من الشركة المرتبطة. فإذا باع الموزع الجهاز إلى الزبون إجماليا مناسبا يغطي تكاليف الموزع وربحه المعقول، فيكون الناتج هو السعر الذي ابدأ من السعر الذي يبيع به الموزع السلعة إلى زبون مستقل، ثم اطرح منه هامشا طريقة سعر إعادة البيع تناسب الموزع. وفكرتها بلغة بسيطة هي:

الإجمالي وحده قد لا يكفي، وقد نحتاج إلى طريقة تعتمد على الربح الصافي. مثل تجميع المنتج أو تكييفه لسوق محلي أو تقديم دعم فني معقد، فإن الهامش الضمان التي يقدمها. أما إذا كان الموزع يقوم بأنشطة ذات قيمة مضافة عالية، يحتفظ به، وتحمله لمخاطر عدم البيع، ومدى قيامه بالتسويق والإعلان، وشروط يكون الموزع المقارن مشابها في الوظائف والمخاطر، مثل مستوى المخزون الذي بل يشتريها ويعيد بيعها مع أنشطة توزيع وتسويق عادية. وتكون المقارنة قوية عندما لا يضيف قيمة كبيرة إلى السلعة، أي لا يعدلها جوهريا ولا يصنعها ولا يطورها، البضاعة المباعة، مقسوما على سعر البيع. وتكون موثوقة عندما يكون الموزع المختبر الطريقة بأنها طريقة تعتمد على الهامش الإجمالي، أي الفرق بين سعر البيع وتكلفة ومن الناحية المهنية، تعرف هذه

المختبرة والشركات المقارنة، لأن اختلاف التصنيف وحده قد يشوه المقارنة. من أن تصنيف التكاليف بين تكلفة البضاعة ومصاريف التشغيل متسق بين الشركة

تشغيلي معقول. لذلك يجب دائما فحص هيكل تكاليف الموزع المقارن، والتأكد يغطي مصاريف التشغيل، مثل الرواتب والإيجارات والتسويق، وأن يبقى بعده ربح بين الهامش الإجمالي والهامش الصافي، أي إغفال أن الهامش الإجمالي يجب أن تجعل مقارنة الهامش الإجمالي مضللة. ومن الأخطاء الشائعة في تطبيقها الخلط فيها سعر إعادة بيع مستقل، أو الحالات التي يضيف فيها الموزع قيمة جوهرية طرف مستقل معروفا بدقة. ولا تناسب حالات التصنيع أو الحالات التي لا يوجد سعر إعادة البيع حالات التوزيع البسيط والوساطة، حيث يكون سعر إعادة البيع إلى وتناسب طريقة

الطريقة الثالثة: طريقة التكلفة زائد

وحدة، أي بزيادة 2 وحدة فقط، فإنه يحقق أقل بكثير من المعتاد، مما يثير الشك. وحدة، فإن السعر المحايد يكون 72 وحدة. فإذا باع المصنع التابع الجهاز بسعر 62 المصنعون المستقلون المماثلون يضيفون زيادة قدرها 20 بالمئة على التكلفة، أي 12 مستقلون في ظروف مماثلة. فإذا كانت تكلفة إنتاج الجهاز 60 وحدة، وكان أي نسبة ربح إجمالية، تكون مماثلة للنسبة التي يحققها مصنعون أو مقدمو خدمات هي: ابدأ من تكلفة إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، ثم أضف إليها زيادة معقولة، طريقة التكلفة زائد تناسب المصنع أو مقدم الخدمة. وفكرتها بلغة بسيطة

يخرج منها، والتأكد من أن المقارنات تستخدم الأساس نفسه أو تعدل لتتوافق معه. الربح الحقيقي واحدا. لذلك يجب توثيق أساس التكلفة، وبيان ما يدخل فيها وما تكاليفهم بالطريقة نفسها؟ فإذا اختلف أساس التكلفة، اختلفت النسبة حتى لو كان غير المباشرة، مثل إهلاك الآلات وإيجار المصنع؟ وهل يصنف المقارنون التكلفة المواد المباشرة والأجور المباشرة فقط، أم تشمل أيضا حصة من التكاليف وتكمن الصعوبة الرئيسية في تحديد التكلفة بدقة وفي الاتساق المحاسبي: هل تشمل

مثل خدمات المحاسبة أو الدعم الفني القياسية، وتوريد مكونات شبه مصنعة. يصنع المصنع لحساب شركة أخرى وفق مواصفاتها، وتقديم خدمات روتينية، تكاليف يمكن قياسها بدقة. ومن الأمثلة الشائعة التصنيع بموجب عقد، حيث قيمة، بل ينفذ طلبات وفق مواصفات محددة، ويستخدم أصولا عادية، ويتحمل أو مقدم الخدمة لا يتحمل مخاطر سوق كبيرة ولا يملك أصولا غير ملموسة وهي الربح الإجمالي مقسوما على التكلفة. وتكون موثوقة عندما يكون المصنع ومن الناحية المهنية، تعتمد هذه الطريقة على نسبة الزيادة الإجمالية،

يكون من الأنسب استخدام تكاليف معيارية أو مقارنات تعتمد على الربح الصافي. لا يعكس سعر السوق، وقد ترفضه الإدارة الضريبية. وفي مثل هذه الحالات قد مرتفعة بسبب سوء الإدارة، فإن إضافة نسبة على تكلفة مرتفعة تعطي سعرا مرتفعا استخدام التكلفة الفعلية عندما تكون غير كفؤة: فإذا كان المصنع غير كفؤ وتكاليفه الموثوق، مثل مشاريع بحثية طويلة ذات نتائج غير مؤكدة. كما يجب الحذر من تلك الأصول، ولا تناسب الحالات التي تكون فيها التكلفة نفسها غير قابلة للقياس تقنية فريدة أو علامة تجارية قيمة، لأن الزيادة على التكلفة وحدها لا تعكس قيمة التصنيع التعاقدي والخدمات الروتينية، ولا تناسب الحالات التي يملك فيها المصنع وتناسب طريقة التكلفة زائد حالات

الطريقة الرابعة: طريقة هامش صافي المعاملة (TNMM)

محايدا في الغالب. وإذا كان خارج النطاق، فإن الفرق يشير إلى تعديل مطلوب. الشركة المختبرة داخل نطاق هوامش الشركات المقارنة، فإن السعر الداخلي يعتبر الهامش بهوامش شركات مستقلة مماثلة تقوم بوظائف مشابهة. فإذا كان هامش مقسوما على قاعدة مناسبة، مثل المبيعات أو التكاليف أو الأصول، ثم قارن هذا الأبسط وظيفيا، ثم احسب هامش ربحها التشغيلي الصافي، أي ربحها التشغيلي

اختر شركة واحدة من طرفي المعاملة لتكون الطرف المختبر، وعادة تكون الشركة الإجمالي، وأقل حساسية لاختلاف تصنيف التكاليف. وفكرتها بلغة بسيطة هي: تعتمد على الربح الصافي التشغيلي، وهو أسهل في المقارنة من السعر أو الهامش واختصارها TNMM، هي الطريقة الأكثر استخداما عمليا في العالم، لأنها طريقة هامش صافي المعاملة،

ومع الاتساق في معالجة هذه البنود بين الشركة المختبرة والشركات المقارنة. مثل أرباح بيع أصل أو خسائر استثنائية، ما لم تكن جزءا من النشاط العادي، أي الربح قبل الفوائد والضرائب، مع استبعاد البنود غير التشغيلية وغير المتكررة، عن شركة خدمات تعتمد على الموظفين. كما يجب تحديد الربح التشغيلي بدقة، مقدم خدمة تكاليفه هي الأساس، والمصنع الذي يستثمر في آلات ضخمة يختلف الذي يعكس طبيعة الوظيفة: فالموزع الذي يبيع كثيرا بهامش صغير يختلف عن إلى الأصول، وتستخدم في حالات كثيفة رأس المال. ويجب اختيار المؤشر وتستخدم عادة لمقدمي الخدمات والمصنعين التعاقديين؛ ونسبة الربح التشغيلي المبيعات، ويستخدم عادة للموزعين؛ ونسبة الربح التشغيلي إلى التكاليف الكلية، المؤشرات ثلاثة: الهامش التشغيلي على المبيعات، وهو الربح التشغيلي مقسوما على ومن الناحية المهنية، يسمى مؤشر الربح المستخدم بمؤشر مستوى الربح. وأشهر

المركزي الذي يجب أن يتقنه كل محاسب يعمل مع مجموعات متوسطة الحجم. وسنقدم مثالا رقميا كاملا على هذه الطريقة لاحقا في هذا الفصل، لأنه المثال كبير وتمنح زبائنها آجالا طويلة تحتاج إلى ربح أعلى لتعويض تكلفة رأس المال. العامل، أي الفرق بين المخزون والمدينين والدائنين، لأن شركة تحتفظ بمخزون تتطلب قاعدة بيانات جيدة للشركات المقارنة، وفهم الاختلافات في رأس المال طريقة CUP، لأن الربح الصافي يعكس الوظيفة ككل لا سعر منتج واحد، لكنها

توجد لها مقارنات موثوقة. ومن مزاياها أنها تتحمل اختلافات في المنتج أكبر من كما أنها لا تناسب الحالات التي تكون فيها الشركة المختبرة فريدة تماما ولا لأن اختيار طرف واحد فقط ليكون المختبر قد يهمل مساهمة الطرف الآخر. التي يملك فيها كلا الطرفين أصولا غير ملموسة قيمة ويسهمان معا في خلق القيمة، حالات شائعة جدا في التوزيع والتصنيع التعاقدي والخدمات. ولا تناسب الحالات فيها إيجاد سعر مقارنة مباشر، لكن توجد شركات مستقلة مماثلة وظيفيا، وهي وتناسب طريقة TNMM الحالات التي يصعب

الطريقة الخامسة: طريقة تقسيم الربح

بعد تعديل هذه المفاتيح لتعكس الجودة والأهمية النسبية، لا الكمية فقط. والتطوير أو عدد الموظفين المؤهلين أو قيمة الأصول المستخدمة أو الوقت المبذول، والتسويق، فإن الربح يقسم بينهما وفق مفاتيح مساهمة، مثل تكاليف البحث منتجا جديدا معا، وساهم أحدهما بالبحث الأساسي والآخر بالتطوير التطبيقي يتفاوضون على تقسيم ربح مشروع مشترك. فإذا طور فريقان في بلدين مختلفين بنسبة تعكس مساهمة كل طرف في خلق القيمة، كما لو كانوا شركاء مستقلين الذي حققته المعاملة المشتركة بين الأطراف المرتبطة، ثم قسم هذا الربح بينهم في خلق قيمة لا يمكن فصلها بسهولة. وفكرتها بلغة بسيطة هي: احسب الربح الكلي طريقة تقسيم الربح تناسب الحالات المعقدة التي يسهم فيها طرفان أو أكثر

تطبق باتساق عبر السنوات، وأن يوثق سبب اختيارها وسبب رفض مفاتيح أخرى. والاستغلال. ويجب أن تكون مفاتيح التقسيم موضوعية وقابلة للتحقق، وأن بشأنها، وهي وظائف تعرف مجتمعة بوظائف التطوير والتحسين والصيانة والحماية الملموسة، وتحديد من طورها ومن يحافظ عليها ومن يحميها ومن يتخذ القرارات روتيني لطرف يقوم بوظيفة روتينية فقط. وتتطلب الطريقة تحليلا عميقا للأصول غير

وتعتبر الصورة الثانية أكثر دقة في كثير من الحالات، لأنها لا تعطي عائدا غير الفريدة والمساهمات غير الروتينية، بين الأطراف وفق مساهمتهم في تلك الأصول. TNMM، ثم يقسم الربح المتبقي، وهو الربح الناتج عن الأصول غير الملموسة وظائفه الروتينية، مثل عائد على التصنيع البسيط أو التوزيع البسيط محسوب بطريقة والصورة الثانية هي تقسيم المتبقي، حيث يعطى كل طرف أولا عائدا روتينيا على النسبية لكل طرف في المعاملة، استنادا إلى تحليل الوظائف والأصول والمخاطر. الصورة الأولى هي تقسيم المساهمة، حيث يقسم الربح الكلي مباشرة وفق المساهمة ومن الناحية المهنية، توجد صورتان رئيسيتان لهذه الطريقة.

بمفاتيح مساهمة، يوضح كيف يتحول التحليل النوعي إلى أرقام قابلة للمراجعة. محاسبية موثقة قبل التقسيم. وسنقدم لاحقا مثالا رقميا كاملا على تقسيم الربح عليه إذا كانت أنظمة المحاسبة في البلدان المختلفة غير متسقة، مما يستلزم تسويات الطريقة تتطلب بيانات مالية موحدة للمعاملة ككل، وهو أمر قد يصعب الحصول يضيف تكلفة وتعقيدا من دون فائدة، وقد يثير شك الإدارة الضريبية. كما أن هذه مثل موزع روتيني أو مصنع تعاقدي، لأن استخدام طريقة معقدة لحالة بسيطة عدم وجود مقارنات موثوقة لطرف واحد فقط. ولا تناسب الحالات البسيطة، المتكاملة بشدة، مثل سلسلة توريد عالمية لا يمكن فصل وظائفها، وحالات تقسيم الربح حالات التطوير المشترك للأصول غير الملموسة، وحالات الأعمال وتناسب طريقة

مقارنة الطرق الخمس في جدول واحد: كيف تختار بسرعة؟

الكامل، لكنه يساعد المحاسب على تضييق الخيارات قبل الغوص في البيانات. والحالات المناسبة والقيود الرئيسية. وهو أداة اختيار أولية، لا بديلا عن التحليل الجدول التالي يلخص الطرق الخمس من حيث الفكرة والبيانات المطلوبة

قيد رئيسي	تناسب أكثر	الرئيسية المطلوبة البيانات	الفكرة باختصار	الطريقة
المماثلة تماما ندرة المقارنات	القياسية والمنتجات السلع المتجانسة	للسلعة نفسها مستقلة مماثلة سعر معاملة	مستقل مماثل المعاملة بسعر مقارنة سعر	المراقب CUP المقارن غير السعر
التكاليف تصنيف لاختلاف حساسية	تعديل جوهري يعيد البيع دون البسيط الذي الموزع	موزعين مماثلين البيع وهامش سعر إعادة	هامش إجمالي مطروحا منه البيع للمستقل سعر	سعر إعادة البيع
التكلفة باتساق تحديد أساس صعوبة	الخدمة الروتينية التعاقدي ومقدم المصنع	مماثلين زيادة لمصنعين موثقة ونسبة تكلفة	إجمالية معقولة إليها زيادة التكلفة مضافا	التكلفة زائد
المشتركة غير الملموسة المساهمات لا تناسب	الروتينية والخدمات التعاقدي التوزيع والتصنيع	مماثلة وظيفيا شركات مستقلة هوامش	بمقارنات مماثلة تشغيلي صافي هامش ربح مقارنة	TNMM صافي المعاملة هامش
مفاتيح التقسيم البيانات وذاتية تعقيد	المتكاملة بشدة والأعمال التطوير المشترك	مساهمة موثقة الكلي ومفاتيح ربح المعاملة	كل طرف وفق مساهمة الربح الكلي تقسيم	تقسيم الربح

الأخرى، لأن الإدارة الضريبية تسأل دائما: لماذا اخترت هذه الطريقة دون غيرها؟ التدرج في الاختيار يجب أن يوثق في ملف التسعير، مع بيان لماذا رفضت الطرق ملموسة قيمة، فإن طريقة تقسيم الربح تكون الخيار المنطقي، رغم تعقيدها. وهذا العملي الأكثر شيوعا. وإذا كانت القيمة تخلق باشتراك طرفين يملكان أصولا غير توافرت هوامش صافية لشركات مماثلة وظيفيا، فإن طريقة TNMM تكون الخيار

أو طريقة التكلفة زائد تكونان مناسبتين. وإذا لم تتوافر هوامش إجمالية موثوقة، لكن لكن توافرت هوامش إجمالية موثوقة لموزع أو مصنع، فإن طريقة سعر إعادة البيع طريقة CUP تكون الأقوى، لأنها الأقرب إلى سعر السوق الحقيقي. وإذا لم تتوافر، على الربح ككل. وبصفة عامة، إذا توافرت مقارنة سعر مباشرة موثوقة، فإن الأولى تركز على معاملة أو هامش إجمالي مباشر، بينما تركز الطريقتان الأخيرتان ويلاحظ من الجدول أن الطرق الثلاث

مناسبة، أو أن تحليل الوظائف ناقص، ويجب إعادة الفحص قبل اعتماد أي نتيجة. تزداد. أما إذا تباعدت النتائج كثيرا، فإن ذلك إشارة إلى أن إحدى المقارنات غير طريقة TNMM وطريقة التكلفة زائد نتيجتين متقاربتين، فإن الثقة في النتيجة كما أن استخدام أكثر من طريقة للتحقق المتبادل أمر مرحب به: فإذا أعطت وظيفة الشركة أو توافر بيانات جديدة أكثر موثوقية، لا بتغير في النتيجة المرغوبة. الأكثر ملاءمة ضريبيا. فتغيير الطريقة يجب أن يبرر بتغير في الوقائع، مثل تغير لا تعكس طبيعة المعاملة، أو تغيير الطريقة كل سنة من دون مبرر، بحثا عن النتيجة في الاختيار الاعتماد على طريقة واحدة لأنها الأسهل في البيانات، حتى لو كانت ومن الأخطاء الشائعة

اختيار الطرف المختبر: من نقيس ربحه؟

إلى مقارنات لشركة فريدة، وهو أمر شبه مستحيل، فتكون النتيجة غير موثوقة. مثيل مستقل. وعلى العكس، إذا اخترنا الطرف المعقد ليكون المختبر، فإننا نحتاج المستقلين كثيرون وبياناتهم متاحة، بينما الشركة المالكة للعلامة فريدة ولا يوجد لها توزيع بسيطة، فإن الطرف المختبر المنطقي هو شركة التوزيع، لأن الموزعين مستقلة له. فإذا كانت المعاملة بين شركة تملك علامة تجارية عالمية وشركة قيمة، ولا يتحمل مخاطر غير عادية، لأن هذا الطرف أسهل في إيجاد مقارنات

وظيفيا، أي الطرف الذي يقوم بوظائف روتينية، ولا يملك أصولا غير ملموسة هامشه بهوامش الشركات المستقلة. والقاعدة العملية هي اختيار الطرف الأبسط زائد، يجب اختيار طرف واحد ليكون الطرف المختبر، وهو الطرف الذي نقارن مقارنة ربح طرف واحد، مثل TNMM وطريقة سعر إعادة البيع وطريقة التكلفة في الطرق التي تعتمد على

غير الروتينية ويستحق الربح المتبقي، صعودا أو هبوطا، بحسب أداء المجموعة. عائده المحايد. وهذا الترتيب منطقي، لأن الطرف المعقد هو الذي يتحمل المخاطر هي الطرف غير المختبر، الذي يتلقى الربح المتبقي بعد منح الطرف المختبر تقديم الخدمات الروتينية، بينما تكون الشركة الأم أو شركة الأصول غير الملموسة المختبر غالبا هو الشركة التابعة المحلية التي تقوم بالتوزيع أو التصنيع التعاقدي أو والمقابلات مع الإدارة. وفي المجموعات متوسطة الحجم، يكون الطرف الذي يمكن التحقق من وظائفه ومخاطره بسهولة من خلال العقود والمراسلات الطرف الآخر، مع توثيق السبب. كما يجب أن يكون الطرف المختبر هو الطرف بيانات أحد الطرفين غير مكتملة أو غير موثوقة، فقد يكون من الأنسب اختيار المطلوب، وأن تكون بيانات الشركات المقارنة متاحة بالقدر نفسه. فإذا كانت المختبر يجب أن تكون بياناته المالية متاحة ومفصلة بما يكفي لحساب المؤشر وعند اختيار الطرف المختبر يجب أيضا مراعاة توافر البيانات. فالطرف

من سنة إلى أخرى من دون مبرر يثير الشك، ويضعف مصداقية الملف كله. وأن يطبق باتساق عبر السنوات ما لم تتغير الوقائع. فالتغيير المتكرر للطرف المختبر لذلك يجب أن يكون الاختيار مبررا بتحليل الوظائف، لا بنتيجة ضريبية مرغوبة، أما إذا كان الطرف المختبر هو المصنع، فإن التعديل يمس ربح المصنع أولا. ربح الموزع إلى مستوى محايد، ويقابل ذلك تعديل عكسي في ربح الطرف الآخر.

فإذا كان الطرف المختبر هو الموزع، فإن التعديل، عند الحاجة، يرفع أو يخفض أن نفهم أن اختيار الطرف المختبر ليس اختيارا شكليا، بل يحدد اتجاه التعديل. ومن المهم

اختيار الشركات المقارنة: البحث عن التوأم الاقتصادي

اختلفت وظيفتاهما جذريا، مثل موزع يتحمل مخاطر المخزون وآخر لا يتحملها. موزعين بسيطين، بينما شركتان تبيعان المنتج نفسه قد تكونان مقارنتين سيئتين إذا مختلفة تماما قد تكونان مقارنتين جيدتين إذا كانت وظيفتاهما متشابهتين، مثل المقارنة الجيدة هي مقارنة وظيفية، لا مقارنة منتج فقط: فشركتان تبيعان منتجات مرشحة، واستبعاد الشركات غير المناسبة بأسباب موثقة. والقاعدة الأساسية هي أن تتطلب فحصا دقيقا لقواعد بيانات الشركات، وقراءة وصف أنشطة كل شركة أحيانا البحث عن المقارنات، وهي من أكثر الخطوات استهلاكا للوقت، لأنها أصولا مشابهة، والتي سنقارن هوامشها بهامش الطرف المختبر. وتسمى هذه الخطوة الشركات المستقلة التي تقوم بوظائف مشابهة وتتحمل مخاطر مشابهة وتستخدم اختيار الطرف المختبر والطريقة، تأتي خطوة البحث عن الشركات المقارنة، وهي بعد

خمس شركات وعشرين شركة، تكون هوامشها أساسا لحساب النطاق المحايد. مبرر، مع توثيق كل استبعاد. والنتيجة النهائية هي مجموعة مقارنة نهائية، عادة بين هوامش الشركات الباقية، وتستبعد القيم المتطرفة التي تشوه النطاق من دون هيكلة كبيرة أو إفلاس وشيك. والمرحلة الرابعة هي الفحص الكمي، حيث تحسب خسائر مستمرة لأسباب غير مرتبطة بالسوق، أو تخضع لظروف استثنائية، مثل إعادة التي تقوم بأنشطة مختلفة جوهريا، أو تملك أصولا غير ملموسة قيمة، أو تحقق الفحص النوعي، حيث تقرأ أوصاف الأنشطة والتقارير السنوية، وتستبعد الشركات

قاعدة بيانات، فينتج عنه قائمة طويلة من الشركات المرشحة. والمرحلة الثالثة هي لمجموعة، وتوافر بيانات مالية لعدة سنوات. والمرحلة الثانية هي البحث الأولي في المنطقة، وحجم الشركة، وطبيعة النشاط، واستقلالية الشركة، أي أنها ليست تابعة عادة بعدة مراحل. المرحلة الأولى هي تحديد معايير البحث، مثل البلد أو ويمر البحث عن المقارنات

يجب إجراء هذا التعديل اعتباطا، بل وفق منهجية موثقة، وبيان أثره على النطاق. ويحسب عادة باستخدام سعر فائدة مناسب على الفرق في رأس المال العامل. ولا تعديلا على الهوامش لمقارنة عادلة، وهو تعديل يعرف بتعديل رأس المال العامل، بمخزون كبير تحتاج إلى تمويل أكبر، وبالتالي إلى ربح أعلى، وقد يتطلب ذلك إلى اختلاف رأس المال العامل، فشركة تمنح زبائنها آجال دفع طويلة وتحتفظ الصافي، وهذا من أسباب تفضيل طريقة TNMM عمليا. وكذلك يجب الانتباه تطبق معايير محلية، مما يؤثر على الهامش الإجمالي أكثر من تأثيره على الهامش فشركة تطبق معايير دولية قد تصنف بعض التكاليف تصنيفا يختلف عن شركة أو قابلة للتعديل. كما يجب الانتباه إلى اختلاف المعايير المحاسبية بين البلدان، وأن تكون بياناتها المالية متاحة ومدققة أو موثوقة، وأن تكون الفترة المالية متطابقة لا تسيطر عليها شركة أخرى ولا تسيطر هي على غيرها بطريقة تؤثر على أسعارها، مسألة الاستقلال والبيانات المالية. فالشركة المقارنة يجب أن تكون مستقلة، أي ومن الاعتبارات المهمة في اختيار المقارنات

وسبب استبعاد كل شركة أخرى هو ما يحمي الملف عند الفحص الضريبي. فعلا أفضل من عشرين شركة غير مماثلة، والتوثيق الدقيق لسبب قبول كل شركة نزولا. لذلك فإن جودة مجموعة المقارنة أهم من حجمها: فخمس شركات مماثلة أو لأنها تعرضت لحريق في مصنعها، فإن إدراجها من دون تعديل يشوه النطاق

ظلما. وعلى العكس، إذا كانت شركة مقارنة تحقق خسائر لأنها في مرحلة انطلاق اختراع، بينما الطرف المختبر لا يملك أي براءة، فإن إدراجها يشوه النطاق ويرفعه فإذا كانت إحدى الشركات المقارنة تحقق هامشا مرتفعا جدا لأنها تملك براءة مختلف، أو قبول شركات مقارنة تحقق هوامش غير عادية من دون فحص سببها. قديمة من دون تحديثها، أو نسخ مجموعة مقارنة من شركة أخرى تعمل في قطاع ومن الأخطاء الشائعة في هذه الخطوة الاعتماد على مجموعة مقارنة

المحايد والتحليل الإحصائي: ماذا يعني أن تكون داخل النطاق؟ النطاق

وأن الإدارة الضريبية لا تطالب برقم واحد دقيق، بل بقبول ضمن مجال معقول. إلى النطاق. وهذا المنطق يعترف بأن السوق نفسه يعطي مجالا للاختلاف، ولا حاجة إلى تعديل. وإذا كان خارج النطاق، فإن التعديل مطلوب عادة لإدخاله يقع داخل نطاق هوامش الشركات المماثلة، فإن السعر الداخلي يعتبر مقبولا، يسمى النطاق المحايد. والفكرة بلغة بسيطة هي: إذا كان هامش الطرف المختبر كفاءتها وظروفها. لذلك فإن النتيجة المحايدة ليست نقطة واحدة، بل نطاق، أرقام مختلفة، لأن الشركات المستقلة نفسها تحقق هوامش مختلفة بحسب هوامش الشركات المقارنة، فإننا لا نحصل على رقم واحد، بل على مجموعة عندما نحسب

من التعديل إلى الحد، ويؤثر على الضريبة المستحقة وعلى خطر الازدواج الضريبي. من قانون البلد المعني قبل اعتماد أي تعديل، لأن التعديل إلى الوسيط يكون أكبر إلى أقرب حد. وهذا الاختلاف في قواعد التعديل مهم جدا، ويجب التحقق إلى أقرب حد للنطاق، وذلك في بعض البلدان، بينما تسمح بلدان أخرى بالتعديل الربيعي، فإن التعديل يكون عادة إلى الوسيط، أي إلى القيمة الوسطى، وليس فقط

هامش الطرف المختبر داخل النطاق الربيعي، فلا تعديل. وإذا كان خارج النطاق والأعلى، الذي قد يتأثر بشركة واحدة شاذة. وفي كثير من التشريعات، إذا كان المتطرفة في الطرفين، فيعطي صورة أكثر استقرارا من النطاق الكامل بين الأدنى القيمة التي يقع تحتها ثلاثة أرباع القيم. ويستخدم النطاق الربيعي لأنه يستبعد القيم هو القيمة التي يقع تحتها ربع القيم، والوسيط هو القيمة الوسطى، والربيع الثالث هو الربيع الأول والربيع الثالث لهوامش المقارنات، بعد ترتيبها تصاعديا. والربيع الأول الإحصائية، يستخدم المحللون عادة ما يسمى النطاق الربيعي، وهو النطاق بين ومن الناحية

إعداد تحليل التسعير قبل إغلاق السنة أو مع إغلاقها، لا بعد تلقي إشعار الفحص. بعد سنوات للدفاع عن نتيجة معروفة، وهو الأضعف. لذلك فإن أفضل ممارسة هي تفرق بين التسعير الذي أعد وقت المعاملة، وهو الأقوى، والتسعير الذي أعد بيانات متاحة عند إعداد الملف، مع بيان تاريخ إعداد الملف، لأن الإدارة الضريبية يجب أن تكون البيانات المستخدمة هي بيانات السنة المختبرة نفسها، أو أقرب يخفي التغير، ويجب عندئذ تحليل كل سنة على حدة وبيان سبب التغير. وكذلك الحذر: إذا تغيرت وظيفة الشركة جذريا خلال السنوات الثلاث، فإن المتوسط قد التقلبات ويعطي صورة أكثر استقرارا لأداء الطرف المختبر والمقارنات. لكن يجب أو تغير مفاجئ في أسعار الصرف. فاستخدام متوسط ثلاث سنوات يخفف من لأن سنة واحدة قد تكون استثنائية بسبب ظروف مؤقتة، مثل جائحة أو أزمة توريد المقارنة على أساس سنوات متعددة، عادة ثلاث سنوات، وليس سنة واحدة فقط، كما يجب أن تكون

طلب تعديل مقابل أو إشعار للطرف الآخر، وفق الإجراءات المتاحة في البلدين. تعديل مقابل في البلد الآخر قد يخلق ازدواجا ضريبيا، ولذلك يجب أن يصاحبه

حسن النية. لكنه يتطلب تنسيقا بين البلدين، لأن تعديل الربح في بلد واحد من دون عادة أفضل من انتظار تعديل الإدارة الضريبية، لأنه يقلل الفوائد والغرامات، ويظهر النطاق. وهذا التعديل الطوعي، إذا أجري في الوقت المناسب ووثق جيدا، يكون خارج النطاق، فيعدل السعر الداخلي أو يسجل قيدا تعويضيا لإدخال الهامش إلى تعديل محاسبي يجريه المكلف بنفسه قبل تقديم الإقرار، عندما يكتشف أن هامشه ومن المفاهيم المرتبطة بالنطاق مفهوم التعديل التعويضي، وهو

طريقة هامش صافي المعاملة TNMM مع تعديل محايد وأثر ضريبي

مثال عملي 1:

التعديل وأثره الضريبي، بحيث تستطيع تكرار المنطق نفسه على بيانات حقيقية. من المثال هو أن ترى كل خطوة حسابية، من تحديد الطرف المختبر إلى حساب فقط. وتختلف المعدلات بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. والهدف للتعليم، وليست مستمدة من شركة حقيقية، والمعدلات الضريبية فيه توضيحية هذا المثال توضيحي بالكامل، والأرقام فيه مصممة

وقائع المثال

المبيعات، أي الربح التشغيلي مقسوما على المبيعات، لأنه المؤشر الأنسب للموزع. موزعين مستقلين مماثلين متاحة. ومؤشر الربح المختار هو الهامش التشغيلي على المختارة هي طريقة TNMM، لأن سعر مقارنة مباشر غير متاح، لكن هوامش الأبسط وظيفيا، ولأن الموزعين المستقلين كثيرون وبياناتهم متاحة. والطريقة والمخاطر، فإن الطرف المختبر المنطقي هو شركة نور للتوزيع، لأنها الطرف التجارية، وتتحمل مخاطر البحث والتطوير. وبناء على تحليل الوظائف والأصول وائتمان عادية. أما الشركة الأم، فهي التي تصمم المنتج وتطوره وتملك العلامة بأنشطة توزيع وتسويق عادية، وتحتفظ بمخزون معتدل، وتتحمل مخاطر مخزون

تجارية ولا براءة اختراع، ولا تقوم بأي تعديل جوهري على الأجهزة، بل تقوم بسعر داخلي، ثم تبيعها إلى زبائن مستقلين في البلد باء. ولا تملك نور أي علامة أجهزة كهربائية تنتجها شركتها الأم في البلد ألف. وتشتري نور الأجهزة من الأم شركة نور للتوزيع هي شركة تابعة تقيم في البلد باء، وتقوم بتوزيع

الخطوة الأولى: حساب هامش الشركة المختبرة الفعلي

فيما يلي بيانات شركة نور للتوزيع عن السنة المختبرة، وهي بيانات توضيحية:

• المبيعات إلى زبائن مستقلين: 10,000,000 وحدة نقدية.

وهي ما دفعته نور إلى الشركة الأم مقابل الأجهزة: 8,500,000 وحدة نقدية.

• تكلفة البضاعة المباعة،

أي 10,000,000 ناقص 8,500,000، ويساوي 1,500,000 وحدة نقدية.

• الربح الإجمالي: المبيعات ناقص تكلفة البضاعة المباعة،

الرواتب والإيجارات والتسويق والنقل والتأمين: 1,250,000 وحدة نقدية.

• مصاريف التشغيل، وتشمل

أي 1,500,000 ناقص 1,250,000، ويساوي 250,000 وحدة نقدية.

• الربح التشغيلي: الربح الإجمالي ناقص مصاريف التشغيل،

أي 250,000 مقسوما على 10,000,000، ويساوي 0.025، أي 2.5 بالمئة.

• الهامش التشغيلي على المبيعات: الربح التشغيلي مقسوما على المبيعات،

الحالة سيرفع ربح نور، ويخفض ربح الأم، إذا قبل البلد الآخر التعديل المقابل. الأم في البلد ألف. وهذا هو الاتجاه الذي يجب فحصه بعناية، لأن التعديل في هذه أي أن نور تدفع للأم أكثر من اللازم، فينخفض ربحها في البلد باء، ويرتفع ربح عادة 7 بالمئة، فإن هامش نور منخفض، ويشير إلى أن سعر الشراء الداخلي مرتفع،

المستقلون يحققون عادة 2 بالمئة، فإن هامش نور جيد. وإذا كانوا يحققون يقول شيئا، حتى نقارنه بهوامش الموزعين المستقلين المماثلين. فإذا كان الموزعون إذن هامش نور الفعلي هو 2.5 بالمئة. وهذا الرقم وحده لا

الخطوة الثانية: بناء نطاق المقارنات

ثلاث سنوات، فكانت الهوامش مرتبة تصاعديا كما يلي، وهي أرقام توضيحية: توزيع مستقلة مماثلة، وحسب هامشها التشغيلي على المبيعات على أساس متوسط والفحص النوعي والكمي، توصل المحلل إلى مجموعة مقارنة نهائية من 9 شركات بعد البحث

- الشركة 1: 3.0 بالمئة.
- الشركة 2: 4.0 بالمئة.
- الشركة 3: 5.0 بالمئة.
- الشركة 4: 5.5 بالمئة.
- الشركة 5: 6.0 بالمئة.
- الشركة 6: 6.5 بالمئة.
- الشركة 7: 7.0 بالمئة.
- الشركة 8: 7.5 بالمئة.
- الشركة 9: 8.0 بالمئة.

البالغ 6.0 بالمئة، مما يعني أن السعر الداخلي غير محايد، وأن تعديلا مطلوب. البالغ 2.5 بالمئة يقع تحت الحد الأدنى للنطاق، وهو 4.0 بالمئة، وبعيد عن الوسيط هو الاتساق والتوثيق، لا رقم عشري واحد. والنتيجة الجوهرية لا تتغير: هامش نور

على المنهجية المعتمدة في البلد المعني وعلى برنامج التحليل المستخدم، وأن الأهم 8.0 بالمئة، ووسيطا قدره 6.0 بالمئة، مع بيان أن الحساب الإحصائي الدقيق يعتمد و7.5. ولتبسيط المثال التعليمي، سنعتمد نطاقا ربيعيا توضيحيا من 4.0 بالمئة إلى يكون 7.25 بالمئة بعد الاستيفاء بين القيمتين السابعة والثامنة، أي متوسط 7.0 أي متوسط 4.0 و5.0. والربيع الثالث، وهو القيمة التي تقع عند ثلاثة أرباع القائمة، في هذا المثال التوضيحي 4.5 بالمئة بعد الاستيفاء بين القيمتين الثانية والثالثة، أي 6.0 بالمئة. والربيع الأول، وهو القيمة التي تقع عند ربع القائمة تقريبا، يكون والوسيط. فالوسيط، وهو القيمة الوسطى في قائمة من 9 قيم، هو القيمة الخامسة، ومن هذه القائمة نحسب النطاق الربيعي

الخطوة الثالثة: حساب الربح المحايد والتعديل المطلوب

مقدار الزيادة في الربح الخاضع للضريبة في البلد باء، إذا أجري التعديل إلى الوسيط. 600,000 ناقص 250,000، ويساوي 350,000 وحدة نقدية. وهذا المبلغ هو حسبنا. إذن التعديل المطلوب، وهو الفرق بين الربح المحايد والربح الفعلي، يساوي التشغيل كما هي. أما الربح التشغيلي الفعلي فهو 250,000 وحدة نقدية، كما أن تحققه نور لو كان سعر الشراء الداخلي محايدا، مع بقاء المبيعات ومصاريف 0.06، ويساوي 600,000 وحدة نقدية. وهذا هو الربح التشغيلي الذي كان ينبغي في الوسيط: 10,000,000 مضروبا في 6.0 بالمئة، أي 10,000,000 مضروبا في لحساب الربح التشغيلي المحايد عند الوسيط، نضرب المبيعات

الحسابي علامة على سلامة المثال، ويجب أن يتحقق في أي تعديل حقيقي. في البلد باء بالمبلغ نفسه، ورفع ربح الأم في البلد ألف بالمبلغ نفسه. وهذا التطابق كانت نور تدفع للأم 350,000 وحدة أكثر من السعر المحايد، مما خفض ربحها يجب أن يكون، لأن التعديل كله يمر عبر سعر الشراء الداخلي. وبعبارة أخرى،

8,150,000، ويساوي 350,000 وحدة نقدية، وهو نفس مبلغ التعديل، كما البضاعة الفعلية فهي 8,500,000 وحدة نقدية. إذن الفرق هو 8,500,000 ناقص 10,000,000 ناقص 1,850,000، ويساوي 8,150,000 وحدة نقدية. أما تكلفة وتكلفة البضاعة المحايدة تساوي المبيعات ناقص الربح الإجمالي المحايد، أي التشغيل، أي 600,000 زائد 1,250,000، ويساوي 1,850,000 وحدة نقدية. ضمنا. فالربح الإجمالي المحايد يساوي الربح التشغيلي المحايد زائد مصاريف نفهم ما يعنيه التعديل من حيث السعر الداخلي، نحسب تكلفة البضاعة المحايدة ولكي

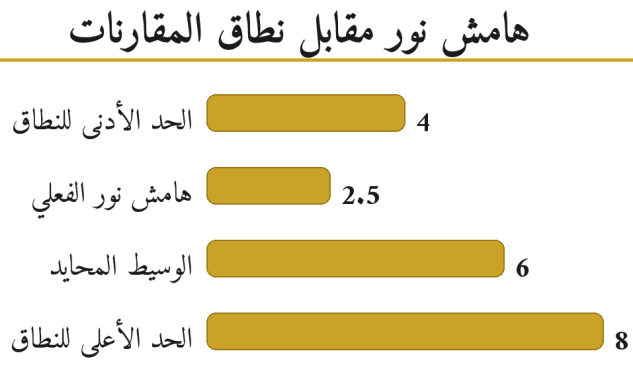
الخطوة الرابعة: الأثر الضريبي التوضيحي

المنازعات التي سنشرحها لاحقا ليست تفصيلا إداريا، بل هي حماية مالية جوهرية. في البلد ألف، فيدفع المبلغ نفسه ضريبة مرتين. ولهذا السبب فإن إجراءات تسوية أن تدفع نور 70,000 إضافية في البلد باء، ولا تحصل الأم على أي تخفيض وهو ما لا يضمنه أي ملف، ولذلك فإن الخطر الحقيقي هو الازدواج الضريبي: أدنى بعد التصحيح. لكن هذا الأثر الصافي لا يتحقق إلا إذا نجح التعديل المقابل، 87,500 و70,000، لأن الربح انتقل من بلد ذي معدل أعلى إلى بلد ذي معدل ككل انخفاضا في الضريبة الكلية بمقدار 17,500 وحدة، وهو الفرق بين ويساوي 87,500 وحدة نقدية. وفي هذه الحالة يكون الأثر الصافي على المجموعة ألف توضيحيا 25 بالمئة، فإن الانخفاض يساوي 350,000 مضروبا في 25 بالمئة، في البلد ألف ستنخفض بمقدار يعتمد على معدل البلد ألف. فإذا كان معدل البلد المقابل، أي خفضت ربح الشركة الأم بمقدار 350,000 وحدة، فإن الضريبة التعديل ولم يقابله أي تخفيض في البلد ألف. أما إذا قبلت إدارة البلد ألف التعديل وحدة نقدية. وهذا هو المبلغ الإضافي الذي ستدفعه نور في البلد باء إذا أجري

مضروبا في 20 بالمئة، أي 350,000 مضروبا في 0.20، ويساوي 70,000 الناتجة عن التعديل في البلد باء تساوي التعديل مضروبا في المعدل، أي 350,000 المعدلات بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. فإن الضريبة الإضافية معدل ضريبة الشركات في البلد باء هو 20 بالمئة، وهو معدل توضيحي، وتختلف لنفترض لغرض التعليم فقط أن

ماذا لو كان التعديل إلى الحد الأدنى فقط؟

من انتظار تعديل الإدارة، حتى لو كان أكبر، لأنه يقلل خطر الفوائد والغرامات. كثير من البلدان، وأن التعديل الطوعي إلى الوسيط قبل الفحص قد يكون أكثر أمانا يجب أن يبين أن التعديل إلى الوسيط هو الأكثر شيوعا في الفحوص الضريبية في وأن يبين في الملف القاعدة المعتمدة ومصدرها القانوني أو الإرشادي. كما أن يتحقق من قاعدة التعديل في البلد المعني قبل أن يعد بأي رقم للعميل، مقابل 150,000، والضريبة 70,000 مقابل 30,000. لذلك يجب على المحاسب ويلاحظ أن الفرق بين التعديل إلى الوسيط والتعديل إلى الحد كبير: 350,000 20 بالمئة تساوي 150,000 مضروبا في 0.20، ويساوي 30,000 وحدة نقدية. 150,000 وحدة نقدية، والضريبة الإضافية في البلد باء عند معدل توضيحي وحدة نقدية. والتعديل عندئذ يساوي 400,000 ناقص 250,000، ويساوي الحد الأدنى يساوي 10,000,000 مضروبا في 4.0 بالمئة، ويساوي 400,000 إلى أقرب حد للنطاق، أي إلى 4.0 بالمئة، بدلا من الوسيط. فالربح التشغيلي عند قاعدة التعديل في البلد المعني، لنحسب التعديل لو كان القانون يسمح بالتعديل لتوضيح أهمية



شكل 1: هامش نور مقابل نطاق المقارنات

قابلا للمراجعة من طرف ثالث من دون الحاجة إلى سؤال المحلل عن كل رقم. شركة مقارنة، وبيان منهجية حساب النطاق، وتاريخ البيانات، حتى يكون الملف الجيدة أن يرافق كل تحليل TNMM شكل مماثل، مع جدول يبين هوامش كل المشكلة في نظرة واحدة، قبل الغوص في الجداول التفصيلية. ومن الممارسات لا يثبت شيئا قانونيا، لكنه يساعد الإدارة ومجلس الإدارة والمراجع على فهم التعديل يجب أن يرفعه إلى داخل النطاق، ويفضل إلى الوسيط. وهذا الشكل وحده من كل أعمدة النطاق، مما يظهر بصريا أن هامشها خارج النطاق من الأسفل، وأن ويقرأ هذا الشكل ببساطة: عمود نور أقصر

دروس المثال الأول للممارسة

أن تكون موثقة بخطة عمل وتوقعات وأفق زمني للعودة إلى الربحية، لا بادعاء عام. والجواب المقنع قد يكون استراتيجية اختراق سوق، لكن هذه الاستراتيجية يجب تثير سؤالا مشروعا: لماذا تستمر الشركة في العمل إذا كانت لا تحقق ربحا معقولا؟ لأن الخسائر أو الهوامش المنخفضة المستمرة لشركة توزيع تعمل في سوق مستقر وموثقا، لكنها لا تقبل هامشا خارج النطاق لسنوات متتالية من دون تفسير مقنع، فالإدارة الضريبية تقبل أحيانا هامشا خارج النطاق لسنة استثنائية إذا كان مبررا

ما إذا كان السبب يبرر هامشا خارج النطاق لسنة واحدة، أم أنه يستدعي تعديلا. كبير بأسعار مرتفعة مؤقتا. وفي كل هذه الحالات يجب توثيق السبب، وتحليل أو لأن سعر الصرف تحرك ضدها، أو لأن الشركة الأم فرضت عليها شراء مخزون في سنة انطلاق، أو لأنها تحملت تكاليف تسويق استثنائية لاختراق سوق جديد، هامشا منخفضا لا يعني دائما تلاعبا مقصودا. فقد يكون هامش نور منخفضا لأنها الدرس الأول هو أن

أن يدرس مع مستشار ضريبي في البلدين قبل إغلاق الملف، لا بعد الفحص. ويخضع لضريبة مختلفة. وهذا الموضوع معقد ويختلف من بلد إلى آخر، ويجب نور، فقد تعتبر الإدارة أن الفرق بمثابة توزيع أرباح أو قرض أو مساهمة رأسمالية، الإدارة أن نور دفعت للأم 350,000 أكثر من اللازم، لكن النقد لم يعد إلى الضريبية للفرق النقدي الذي لم يتحول فعلا. فعلى سبيل المثال، إذا اعتبرت يسمى أحيانا التعديل الأولي، الذي قد يخلق ما يسمى التعديل الثانوي، أي المعاملة فعلي بين الشركتين، أم أنه تعديل ضريبي فقط من دون تحويل نقدي، وهو ما وأن تبلغ الشركة الأم، وأن تدرس ما إذا كان التعديل يتطلب تحويل نقدي في بلدين. فعندما تعدل نور ربحها، يجب أن تسجل قيدا محاسبيا يعكس التعديل، الثاني هو أن التعديل ليس مجرد رقم في ورقة، بل له تبعات محاسبية وضريبية والدرس

التسعير جزءا من الإغلاق الشهري أو الربع سنوي، لا من أرشيف نهاية السنة. العملية لهذا المثال هي: راقب الهامش خلال السنة، لا بعدها، واجعل تحليل مقابل، لأن البلد الآخر قد يكون قد أغلق السنة أو رفض التعديل. لذلك فإن الرسالة ثلاث، فيعني فوائد متراكمة، وغرامات محتملة، وصعوبة في الحصول على تعديل يقلل الفوائد والغرامات وخطر الازدواج. أما الانتظار حتى الفحص، بعد سنتين أو

تعويضيا طوعيا في الوقت المناسب، وأن تنسق مع الأم لطلب تعديل مقابل، مما لكان بإمكانها أن تعدل سعر الشراء الداخلي للشهور المتبقية، أو أن تسجل تعديلا أعدت تحليلها قبل نهاية السنة، واكتشفت أن هامشها المتوقع سيكون 2.5 بالمئة، والدرس الثالث هو أن الوقاية أرخص من العلاج. فلو كانت نور قد

مثال عملي 2: طريقة تقسيم الربح بمفاتيح مساهمة

منتج مشترك إلى تقسيم رقمي للربح، خطوة بخطوة، مع بيان الفرضيات وحدودها. والهدف منه هو أن ترى كيف يتحول تحليل نوعي لمساهمات شركتين في تطوير هذا المثال أيضا توضيحي بالكامل، وأرقامه مصممة للتعليم.

وقائع المثال

طريقة تقسيم الربح بصورة تقسيم المساهمة، مع استخدام مفاتيح مساهمة موثقة. يمكن مقارنة هامشها بهامش أي منهما وحده. لذلك فإن الطريقة المناسبة هي لأن المنتج النهائي نتيجة تفاعل مستمر بين الفريقين، ولا توجد شركة مستقلة مماثلة مع الزبائن، وبالتسويق الأولي. ولا يمكن فصل مساهمة كل شركة بسهولة، البلد باء، قامت بالتطوير التطبيقي، أي تحويل البنية إلى منتج قابل للبيع، وبالاختبار التقنية الأساسية، ولديها فريق بحثي كبير وبراءات اختراع سابقة. والشركة باء، في المخزون. الشركة ألف، في البلد ألف، قامت بالبحث الأساسي وتصميم البنية شركتان تابعتان لمجموعة واحدة طورتا معا نظاما برمجيا متخصصا لإدارة

إلغاء المعاملات الداخلية بينهما المتعلقة بالمنتج نفسه، حتى لا يحسب الربح مرتين. للشركتين على أساس متسق قبل التقسيم، مع توثيق التسويات المحاسبية، مثل من منتجات أخرى، ولا يشمل بنودا غير تشغيلية، وقد تم توحيد البيانات المحاسبية الكلي هو المبلغ الذي يجب تقسيمه بين الشركتين. ولا يشمل هذا الربح أرباحا

المباشرة وغير المباشرة المتعلقة بالمنتج، وقبل الفوائد والضرائب. وهذا الربح تشغيليا كليا قدره 2,000,000 وحدة نقدية، بعد خصم كل التكاليف التشغيلية المشتركة، أي بيع النظام البرمجي إلى زبائن مستقلين من خلال الشركتين، ربحا وفي السنة المختبرة، حققت المعاملة

اختيار مفاتيح المساهمة وحسابها

ويجب توثيق مبرراته، واختبار حساسية النتيجة لتغير الأوزان، كما سنرى. أكثر توازنا من الاعتماد على أحدهما وحده. وهذا التوزيع للأوزان اجتهادي، تعكس الاستثمار المالي المباشر، بينما الخبرة تعكس الجودة، وأن الجمع بينهما للمفتاح الأول، ووزنا قدره 40 بالمئة للمفتاح الثاني، مبررا ذلك بأن التكاليف وهو مقياس تقريبي لرأس المال البشري. وقد أعطى المحلل وزنا قدره 60 بالمئة خبرة الموظفين الأساسيين المشاركين في المشروع، مضروبا في عدد الموظفين، الجهد التراكمي في خلق الأصل غير الملموس. والمفتاح الثاني هو عدد سنوات البحث والتطوير المتعلقة بالمنتج خلال السنوات الثلاث الأخيرة، لأنها تعكس مفتاحين للمساهمة، بعد دراسة وظائف كل شركة. المفتاح الأول هو تكاليف اختار المحلل

وفيما يلي الأرقام التوضيحية:

- البحث والتطوير للشركة ألف خلال ثلاث سنوات: 1,800,000 وحدة نقدية.
- تكاليف

- البحث والتطوير للشركة باء خلال ثلاث سنوات: 1,200,000 وحدة نقدية.
- تكاليف

والتطوير: 1,800,000 زائد 1,200,000، ويساوي 3,000,000 وحدة نقدية.

• مجموع تكاليف البحث

1,800,000 مقسوما على 3,000,000، ويساوي 0.60، أي 60 بالمئة.

• حصة الشركة ألف من التكاليف:

1,200,000 مقسوما على 3,000,000، ويساوي 0.40، أي 40 بالمئة.

• حصة الشركة باء من التكاليف:

أما مفتاح الخبرة، فقد كانت الأرقام كما يلي:

خبرة 10 سنوات، أي 20 مضروبا في 10، ويساوي 200 سنة خبرة تراكمية.

• الشركة ألف: 20 موظفا أساسيا، بمتوسط

خبرة 8 سنوات، أي 30 مضروبا في 8، ويساوي 240 سنة خبرة تراكمية.

• الشركة باء: 30 موظفا أساسيا، بمتوسط

• مجموع سنوات الخبرة: 200 زائد 240، ويساوي 440 سنة.

الخبرة: 200 مقسوما على 440، ويساوي 0.4545 تقريبا، أي 45.45 بالمئة.

• حصة الشركة ألف من

الخبرة: 240 مقسوما على 440، ويساوي 0.5455 تقريبا، أي 54.55 بالمئة.

• حصة الشركة باء من

شركة، بجمع حصة التكاليف مضروبة في وزنها، وحصة الخبرة مضروبة في وزنها: والآن نحسب الحصة المرجحة لكل

في 0.40 يساوي 0.1818، والمجموع يساوي 0.5418، أي 54.18 بالمئة.

والحساب هو: 0.60 مضروبا في 0.60 يساوي 0.36، و0.4545 مضروبا 60 بالمئة مضروبا في 60 بالمئة، زائد 45.45 بالمئة مضروبا في 40 بالمئة.

• حصة الشركة ألف المرجحة:

في 0.40 يساوي 0.2182، والمجموع يساوي 0.4582، أي 45.82 بالمئة.
والحساب هو: 0.40 مضروبا في 0.60 يساوي 0.24، و0.5455 مضروبا
40 بالمئة مضروبا في 60 بالمئة، زائد 54.55 بالمئة مضروبا في 40 بالمئة.
• حصة الشركة باء المرجحة:

54.18 بالمئة زائد 45.82 بالمئة يساوي 100 بالمئة، كما يجب أن يكون.
• والتحقق:

تقسيم الربح الكلي

الآن نقسم الربح الكلي البالغ 2,000,000 وحدة نقدية وفق الحصص المرجحة:

أي 2,000,000 مضروبا في 0.5418، ويساوي 1,083,600 وحدة نقدية.
• نصيب الشركة ألف: 2,000,000 مضروبا في 54.18 بالمئة،

أي 2,000,000 مضروبا في 0.4582، ويساوي 916,400 وحدة نقدية.
• نصيب الشركة باء: 2,000,000 مضروبا في 45.82 بالمئة،

زائد 916,400 يساوي 2,000,000، وهو الربح الكلي، كما يجب أن يكون.
• والتحقق: 1,083,600

تختلف بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع، قبل احتساب أي ضريبة نهائية. مع توثيق القيد المحاسبي، ودراسة الأثر الضريبي في البلدين، وبيان أن المعدلات ينفذ عبر تعديل أسعار الترخيص الداخلية أو رسوم تقاسم التكاليف بين الشركتين، وهو نفس الفرق، مما يؤكد اتساق الحساب. وهذا التعديل، إذا أجري، يجب أن وحدة، فإن نصيبها المحايد 916,400 أقل من المسجل بمقدار 183,600، ومقابله تعديل عكسي للشركة باء. وإذا كانت الشركة باء قد سجلت 1,100,000

ويساوي 183,600 وحدة، يشير إلى تعديل مطلوب لصالح الشركة ألف، وحدة فقط من المعاملة، فإن الفرق، وهو 1,083,600 ناقص 900,000، المعاملة المشتركة. فإذا كانت الشركة ألف قد سجلت فعلا ربحا قدره 900,000 وبعد هذا التقسيم، يقارن المحلل نصيب كل شركة بما سجلته فعلا في دفاترها من

اختبار الحساسية وحدود المثال

كل فريق في الاجتماعات واتخاذ القرارات، لا يقل أهمية عن الحساب نفسه. ناجح، ولذلك فإن التحليل النوعي المصاحب للأرقام، مثل وصف إسهامات وتكلفة بحثية أنفقت على مشروع فاشل لا تساوي تكلفة أنفقت على اختراق لا الكمية فقط: فموظف خبير واحد قد يسهم أكثر من خمسة موظفين مبتدئين، ملاءمة في كل سنة. كما يبين أن مفاتيح المساهمة يجب أن تعكس الجودة، وأن يطبقها باتساق، لا أن يختار الأوزان التي تعطي النتيجة الضريبية الأكثر دقيقة واحدة، وأن المحاسب يجب أن يبين النطاق، وأن يبرر الأوزان المختارة، وحدة. وهذا التفاوت يبين أن طريقة تقسيم الربح تعطي نطاقا معقولا، لا نقطة حصة ألف 60 بالمئة، ونصيبها 1,200,000 وحدة، أي أعلى بمقدار 116,400 29,000 وحدة من النتيجة السابقة. ولو اعتمدنا على التكاليف وحدها، لكانت 2,000,000 مضروبا في 0.5273، ويساوي 1,054,600 وحدة، أي أقل بمقدار زائد 0.2273، ويساوي 0.5273، أي 52.73 بالمئة، ونصيبها من الربح يساوي بالمئة مضروبا في 50 بالمئة، زائد 45.45 بالمئة مضروبا في 50 بالمئة، أي 0.30 المفتاحين وزنا متساويا، أي 50 بالمئة لكل منهما، لكانت حصة الشركة ألف: 60 النتيجة لتغير الأوزان، لأن اختيار وزن 60 بالمئة و40 بالمئة اجتهادي. فلو أعطينا من المهم أن نختبر حساسية

اتفقتا على الأساس نفسه، ولم يفرض أحدهما أرقامه على الآخر بعد ظهور النتيجة. رغم بساطتها الظاهرة، هي التي تحمي الملف من الطعن، لأنها تثبت أن الشركتين واعتمادها من إدارتي الشركتين، قبل حساب أي حصة. وهذه الخطوة الإدارية، تقسيم ربح حقيقي هي الاتفاق على قائمة تكاليف وإيرادات المعاملة المشتركة، معه التقسيم، حتى لو كانت مفاتيح المساهمة سليمة. لذلك فإن أول خطوة في أي غير متعلقة بالمنتج، أو أغفلت تكاليف متعلقة به، فإن الربح الكلي يتشوه، ويتشوه وعلى الاتساق المحاسبي بين الشركتين. فإذا أدرجت إحدى الشركتين تكاليف يعتمد على تحديد التكاليف المتعلقة بالمعاملة بدقة، وعلى إلغاء المعاملات الداخلية، ومن حدود المثال أيضا أن الربح الكلي نفسه

التوثيق: الملف الرئيسي والملف المحلي وتقرير كل بلد على حدة

حدة. وفهم كل طبقة ووظيفتها أمر أساسي لأي مجموعة تعمل في أكثر من بلد. أصبح معيارا عالميا، وهو الملف الرئيسي، والملف المحلي، وتقرير كل بلد على من البلدان. وقد وضعت مبادرة BEPS هيكلا موحدا للتوثيق من ثلاث طبقات، غير مبرر، حتى لو كان محايدا فعلا، لأن عبء الإثبات يقع على المكلف في كثير الداخلي مدروس ومحايد. ومن دون توثيق جيد، قد تعتبر الإدارة الضريبية السعر في تسعير التحويل ليس أوراقا إضافية للزينة، بل هو الدليل الذي يثبت أن السعر التوثيق

الملف الرئيسي: صورة المجموعة ككل

في البلدان التي تعمل فيها المجموعة، وفق قواعد التبادل والسرية المعمول بها. لا. ويعد الملف الرئيسي عادة على مستوى الشركة الأم، ويتاح للإدارات الضريبية العلامة ومن يمول البحث، مما يساعد على الحكم هل هامش الموزع معقول أم الشركة المحلية موزعا بسيطا، فإن الملف الرئيسي يبين من يصمم المنتج ومن يملك

أن تنظر إلى الشركة المحلية معزولة عن مجموعتها. فعلى سبيل المثال، إذا كانت تفهم الإدارة الضريبية في أي بلد سياق الشركة المحلية داخل المجموعة ككل، لا المالية بين الشركات، والسياسات العامة لتسعير التحويل. والهدف منه هو أن التوريد، ووظائف الشركات الرئيسية، والأصول غير الملموسة المهمة، والمعاملات ككل. وهو يقدم صورة شاملة عن هيكل المجموعة، وخطوط أعمالها، وسلسلة الملف الرئيسي، هو وثيقة تصف المجموعة متعددة الجنسيات

الملف الرئيسي والملفات المحلية بتنسيق واحد، ومراجعة اتساقهما قبل تقديمهما. التي تطور المنتج، فإن التناقض يضعف مصداقية الملف كله. لذلك يجب إعداد الأم هي مركز البحث والتطوير، بينما قال الملف المحلي إن الشركة المحلية هي يجب أن تتطابق مع الملفات المحلية، فإذا قال الملف الرئيسي إن الشركة يتطلب الملف الرئيسي تفصيلا رقميا لكل معاملة، بل صورة استراتيجية متماسكة، بالسياسات العامة للتسعير، بما في ذلك الطرق المستخدمة وأسباب اختيارها. ولا المهمة ومن يملكها ومن يستخدمها، ووصفا للمعاملات المالية المهمة، وبيانا وتحليلا لسلسلة التوريد لأهم المنتجات والخدمات، وقائمة بالأصول غير الملموسة الملف الرئيسي عادة مخططا تنظيميا للمجموعة، ووصفا لخطوط الأعمال الرئيسية، ويتضمن

الملف المحلي: تفاصيل الشركة المحلية والمعاملة المختبرة

وقد يلجأ الفاحص إلى تحليله الخاص، الذي قد يكون أقل ملاءمة للمكلف. بسلاسة نسبية. وإذا كان التحليل سطحيا أو قديما أو متناقضا، فإن الفحص يتعمق، فإذا كان التحليل متماسكا والبيانات حديثة والمقارنات مناسبة، فإن الفحص يمر الإدارة الضريبية المحلية بالتفصيل، وهو الذي يحدد في الغالب مصير الفحص: ذات الصلة، ونسخا من الاتفاقيات المهمة. والملف المحلي هو الوثيقة التي تفحصها

يشمل اختيار الطريقة والطرف المختبر والمقارنات والنطاق والنتيجة، وبيانا بالعقود بمعاملاتها مع الأطراف المرتبطة وقيمها، وتحليلا مفصلا لكل معاملة جوهرية، السنة. وهو يتضمن وصفا للشركة المحلية ووظائفها وأصولها ومخاطرها، وقائمة عن الشركة المحلية في بلد معين، وعن معاملاتها مع الأطراف المرتبطة خلال الملف المحلي، هو وثيقة تفصيلية

الملف بعد الطلب قد يكون متأخرا جدا، وأن الإعداد المسبق هو الخيار الآمن. والتي قد تكون قصيرة نسبيا، مثل ثلاثين يوما في بعض البلدان، مما يعني أن إعداد وأن يكون قادرا على تقديمه خلال المهلة التي تحددها الإدارة عند الطلب، للمدة التي يطلبها القانون المحلي، وهي عادة عدة سنوات بعد تقديم الإقرار، غير متكررة، مع مبررات كل تعديل. ويجب أن يحتفظ المكلف بالملف المحلي وأي تعديلات أجريت على البيانات، مثل تعديل رأس المال العامل أو استبعاد بنود الملف المحلي تاريخ إعداده، ومصادر البيانات، وتواريخ البيانات المالية للمقارنات، مطلوب أم لا. ثم يأتي التفصيل لمن يريد المراجعة العميقة. كما يجب أن يبين وما الطريقة المستخدمة، وما النطاق، وأين يقع هامش الشركة، وهل هناك تعديل أن يبدأ بملخص تنفيذي يبين النتيجة في صفحة واحدة: ما المعاملات المختبرة، ومن الممارسات الجيدة في الملف المحلي

تقرير كل بلد على حدة: خريطة المجموعة بالأرقام

وجود أصل غير ملموس قيم أو مركز تمويل حقيقي، لا أن يترك من دون تفسير. النشاط، يجب أن يكون قابلا للتفسير في الملف الرئيسي والملف المحلي، مثل للفحص، ولذلك فإن أي تناقض ظاهري فيه، مثل ربح مرتفع في بلد منخفض ولا يحدد وحده أن سعرا ما غير محايد، لكنه أداة لتقييم المخاطر واختيار الملفات قد يشير إلى نقل أرباح يستحق الفحص. وهذا التقرير لا يفرض ضريبة بحد ذاته،

فيها ربح كبير في بلد لا يوجد فيه إلا عدد قليل من الموظفين أو أصول قليلة، مما لتوزيع أرباح المجموعة ونشاطها عبر البلدان، وأن تكتشف الحالات التي يظهر المال، والأصول. والهدف منه هو أن تحصل الإدارات الضريبية على خريطة سريعة والربح قبل الضريبة، والضريبة المدفوعة والمستحقة، وعدد الموظفين، ورأس لكل بلد تعمل فيه المجموعة، معلومات أساسية مثل عدد الشركات، والإيرادات، تقرير كل بلد على حدة، واختصاره CbCR، هو جدول موحد يبين،

مثال مصغر توضيحي لعتبة تقرير كل بلد على حدة

عتبة التقرير في البلد الذي تقع فيه الشركة الأم؟ ثم يبني خطة التوثيق على الجواب. يسأله المحاسب لأي مجموعة جديدة هو: ما إيراداتك الموحدة؟ وهل تجاوزت أو إلى تقديم تقرير غير مطلوب، وهو عبء غير ضروري. لذلك فإن أول سؤال في تحديد العتبة قد يؤدي إلى عدم تقديم تقرير مطلوب، وهو مخالفة بحد ذاتها، أن تستخرج من البيانات المالية الموحدة، لا من تقديرات جزئية، وأن أي خطأ من إثبات أن أسعارها محايدة. كما يبين أن الأرقام المستخدمة في التقرير يجب متوسطة الحجم قد تكون معفاة من تقرير كل بلد على حدة، لكنها ليست معفاة على حجم المجموعة ككل، لا على حجم الشركة المحلية وحدها، وأن مجموعة المحلي إذا كانت القوانين المحلية تطلبهما. وهذا المثال يبين أن العتبة تعتمد ملزمة بالتقرير في هذا المثال الافتراضي، مع بقاء التزامها بالملف الرئيسي والملف أي 750,000,000 ناقص 600,000,000 يساوي 150,000,000، فلا تكون 600,000,000 وحدة فقط، فإنها تكون دون العتبة بمقدار 150,000,000، بتقديم التقرير في هذا المثال الافتراضي. أما إذا كانت إيرادات مجموعة أخرى ناقص 750,000,000 يساوي 150,000,000، فإن المجموعة تكون ملزمة وهي 900,000,000، تتجاوز العتبة بمقدار 150,000,000، أي 900,000,000

750,000,000 وحدة نقدية من الإيرادات الموحدة. فبما أن إيرادات المجموعة، وأن العتبة التوضيحية لتقديم تقرير كل بلد على حدة في هذا المثال الافتراضي هي ما حققت إيرادات موحدة قدرها 900,000,000 وحدة نقدية في السنة السابقة، التحقق من العتبة المعمول بها في البلد المعني عند الإيداع. لنفترض أن مجموعة التالي، وهو مثال تعليمي بأرقام افتراضية، وليس نصا قانونيا لأي بلد محدد، ويجب لفهم فكرة العتبة بلغة بسيطة، تأمل المثال التوضيحي

سينشر، حتى لو كان سريا، لأن الدقة والاتساق يحميان المكلف في كلتا الحالتين. لا الإدارة الضريبية وحدها. والقاعدة العملية هي: أعد التقرير كما لو كان الأرقام ودقتها، لأن أي رقم منشور سيقرأه المستثمرون والصحافة والجمهور، أو نحو مطالبة المجموعات الكبيرة بنشر تقارير عامة، مما يزيد أهمية اتساق لتعديل ضريبي. ومع ذلك، فإن بعض البلدان بدأت تتجه نحو نشر بعض المعلومات، لأغراض تقييم المخاطر فقط، مع ضمانات بعدم استخدامها كأساس وحيد بين الإدارات الضريبية، وأن بياناته لا تنشر للجمهور في معظم الأنظمة، بل تستخدم أيضا أن نفهم أن تقرير كل بلد على حدة يخضع لقواعد سرية وتبادل معلومات ومن المهم

مبادرة BEPS: ما هي؟ ولماذا غيرت قواعد اللعبة؟

للضريبة حيث يخلق النشاط الاقتصادي والقيمة، ولا يجوز أن يختفي بين البلدان. الوجه الآخر للازدواج الضريبي. فجاء مشروع BEPS ليقول: الربح يجب أن يخضع فيما يسمى الازدواج غير الضريبي، أي عدم الخضوع للضريبة في أي مكان، وهو يبذل العمل الحقيقي في بلدان أخرى، وأن لا يخضع الربح للضريبة في أي بلد، تسمح بأن يظهر الربح في بلد لا يوجد فيه إلا صندوق بريد أو شركة ورقية، بينما خلال ترتيبات لا جوهر اقتصادي لها. وبلسان بسيط، كانت بعض الهياكل القديمة

مع نشاطها الحقيقي، من خلال استغلال الاختلافات بين الأنظمة الضريبية، أو من تسمح للشركات متعددة الجنسيات بتخفيض ضرائبها إلى مستويات لا تتناسب العشرين G20، بهدف إصلاح الثغرات في النظام الضريبي الدولي التي كانت دولي أطلقته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بالتعاون مع مجموعة مبادرة BEPS، أي تآكل الوعاء الضريبي ونقل الأرباح، هي مشروع

المعايير الدنيا وتبادل الخبرات، مما جعل الالتزام بها أمرا واقعا، لا خيارا نظريا. كما أن المشروع أنشأ إطارا شاملا يضم عددا كبيرا من الدول، لمراجعة تطبيق تجاوز قاعدة في بلد واحد لن تنجح إذا طبقت البلدان الأخرى القواعد المقابلة. تعمل في عدة بلدان ستواجه قواعد متشابهة في جوهرها في كل بلد، وأن محاولة آليات تسوية المنازعات. وهذه المعايير الدنيا مهمة لأنها تعني أن المجموعة التي الاتفاقيات الضريبية، وتوثيق تسعير التحويل وتقرير كل بلد على حدة، وتحسين الدنيا الأربعة هي: مكافحة الممارسات الضريبية الضارة، ومنع إساءة استخدام ما أصبح توصيات أو أفضل ممارسات تطبقها الدول بدرجات متفاوتة. والمعايير الخطوات ما أصبح معايير دنيا، أي قواعد التزمت الدول المشاركة بتطبيقها، ومنها متنوعة، من الاقتصاد الرقمي إلى الأصول غير الملموسة إلى الشفافية. ومن هذه وقد نظم المشروع عمله في خمس عشرة خطوة عمل، تغطي مواضيع

جدول الإجراءات الرئيسية لمبادرة BEPS: ماذا يفعل كل إجراء؟

وهو الجدول الثاني المطلوب في هذا الفصل، بعد جدول مقارنة الطرق الخمس. التالي يلخص أهم إجراءات BEPS بلغة مبسطة، مع بيان وظيفة كل إجراء، الجدول

لماذا يهم المحاسب؟	ما الذي يفعله باختصار	الإجراء أو الموضوع
للاستفادة من ميزة ضريبية لا يكفي وجود شركة ورقية	للاستفادة من أنظمة تفضيلية يطلب نشاطا اقتصاديا حقيقيا	الممارسات الضريبية الضارة مكافحة
هيكل يعتمد على اتفاقية غرض تجاري حقيقي لأي يجب إثبات	على ميزة غير مستحقة لغرض رئيسي هو الحصول يمنع استخدام اتفاقية ضريبية	إساءة استخدام الاتفاقيات منع
موحدا، لا اجتهادا محليا التوثيق أصبح التزاما	وتقرير كل بلد على حدة الرئيسي والملف المحلي يفرض الملف	توثيق تسعير التحويل
لاستحقاق معظم الربح الورق وحدها لا تكفي ملكية	ويتحكم في مخاطره فعلا عائد الأصل بمن يطوره يربط	الأصول غير الملموسة
الرقمية تحت رقابة متزايدة نماذج الأعمال	يوجد المستخدمون والنشاط القيمة الرقمية للضريبة حيث يدرس كيف تخضع	الاقتصاد الرقمي
البلدين معا، لا في بلد واحد يجب فحص التصنيف في	لتخفيض الضريبة مرتين أداة أو كيان بين بلدين من اختلاف تصنيف يمنع الاستفادة	إساءة استخدام الهجينات
اقتصادي وسعر فائدة محايد الداخلية تحتاج إلى مبرر القروض	عبر القروض الداخلية المفرطة التي تنقل الأرباح يحد من خصم الفوائد	الحد من خصم الفوائد
له مسار حل أكثر فاعلية الازدواج الضريبي أصبح	النزاعات في آجال معقولة المتبادل ويطلب حل يحسن إجراء الاتفاق	تسوية المنازعات
بلدان منخفضة الضريبة جدا يقلل فائدة نقل الأرباح إلى	المجموعات الكبيرة جدا يضع حدا أدنى فعالا لضريبة	الضريبة الدنيا العالمية

إلى السعر إلى التوثيق إلى النزاع، بدلا من معالجة كل معاملة معزولة عن غيرها. الذي يفهم BEPS فهما شاملا يكون أقدر على رؤية الصورة كاملة، من الهيكل وإجراء تسوية المنازعات يتصل بحماية المكلف من الازدواج. لذلك فإن المحاسب خصم الفوائد يتصل بالمعاملات المالية الداخلية. وإجراء التوثيق يتصل بالشفافية. لأن كثيرا من نقل الأرباح كان يتم عبر الأصول غير الملموسة. وإجراء الحد من إصلاحات مترابطة. فإجراء الأصول غير الملموسة يتصل مباشرة بتسعير التحويل، ومن الجدول يتبين أن BEPS ليست قاعدة واحدة، بل حزمة

الأصول غير الملموسة في ظل BEPS: من يستحق العائد؟

إعادة توزيع وظائفها وموظفيها، أو على قبول عائد أقل لشركات الأصول الورقية. الكامل. وهذا الإصلاح غير منطق كثير من الهياكل، وأجبر المجموعات على الأصل من دون سيطرة على المخاطر تستحق عائدا تمويليا محدودا، لا عائد الملكية التمويل الكافي، تستحق عائدا يعكس ذلك، بينما الشركة التي لا تقوم إلا بتمويل تحملها. فالشركة التي تتخذ القرارات بشأن تطوير الأصل، وتدير المخاطر، وتملك وبالقدرة على السيطرة على المخاطر المرتبطة بالأصل، وبالقدرة المالية على بالوظائف التي تسمى وظائف التطوير والتحسين والصيانة والحماية والاستغلال، على معظم العائد من استغلال ذلك الأصل. وبعد الإصلاح، أصبح العائد مرتبطا اختراع أو علامة تجارية قانونيا، حتى لو لم تقم بأي عمل تطويري، لكي تحصل كان يكفي في كثير من الهياكل أن تملك شركة في بلد منخفض الضريبة براءة BEPS في مجال تسعير التحويل ما يتعلق بالأصول غير الملموسة. فقبل الإصلاح، من أهم إصلاحات

هذه المعاملات، لأن الدفاع بعد سنوات من دون وثائق أصلية يكون ضعيفا جدا. وقت المعاملة، والاحتفاظ بالدراسات والتوقعات الأصلية، أمر بالغ الأهمية في

ناتج عن أحداث غير متوقعة، لا عن خطأ في التقييم. لذلك فإن توثيق الفرضيات ما لم يثبت المكلف أن التوقعات كانت معقولة وقت المعاملة، وأن الاختلاف الضريبية قد تستخدم النتائج الفعلية كدليل على أن التقييم الأصلي لم يكن محايدا، وتبين لاحقا أن النتائج الفعلية تختلف اختلافا جوهريا عن التوقعات، فإن الإدارة ففي هذه الحالات، إذا اعتمد التقييم على توقعات متفائلة جدا أو متشائمة جدا، بشدة، مثل دواء جديد لم يثبت نجاحه بعد، أو تقنية جديدة لم تختبر في السوق. بأصول غير ملموسة في مرحلة مبكرة، حيث تكون قيمتها المستقبلية غير مؤكدة إصلاحات BEPS مسألة المعاملات التي يصعب تقييمها، وهي المعاملات المتعلقة كما تناولت

الاقتصاد الرقمي والضريبة الدنيا العالمية: الفكرة في إيجاز

من بلد إلى آخر، وتختلف المعدلات بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. بها في بلد الشركة الأم وفي كل بلد تعمل فيه المجموعة، لأن التطبيق يختلف الحد الأدنى العالمي يقلل فائدة هذا الاعتماد، وتحقق دائما من القواعد المعمول لا تعتمد على بلد منخفض الضريبة جدا كأساس وحيد لهيكل مجموعتك، لأن بدأت تطبق قواعد دنيا محلية تؤثر على مجموعات أصغر. والقاعدة العملية هي: مهم لأي محاسب، لأنه يبين اتجاه النظام الضريبي الدولي، ولأن بعض البلدان الكبيرة جدا، لا على المجموعات متوسطة الحجم في العادة، لكن فهم فكرته وقواعد الحساب، تختلف وتتطور، وهو ينطبق أساسا على المجموعات يطبق في النهاية. وهذا الموضوع معقد، وتفاصيله، مثل العتبات والاستثناءات منخفضة الضريبة جدا، لأن الفائدة الضريبية من النقل تتقلص إذا كان الحد الأدنى يفرض ضريبة تكميلية لسد الفرق. والهدف هو تقليل الحافز لنقل الأرباح إلى بلدان الفعال في بلد ما أقل من الحد الأدنى، فإن بلدا آخر، عادة بلد الشركة الأم،

عليه، مثل 15 بالمئة توضيحيا، على أرباحها في كل بلد، فإذا كان معدل الضريبة إيراداتها عتبة مرتفعة جدا، يجب أن تدفع ضريبة فعالة لا تقل عن حد أدنى متفق للضريبة الدنيا العالمية، بلغة بسيطة، هي أن المجموعات الكبيرة جدا، التي تتجاوز التي يوجد فيها الزبائن، وتتناول الركيزة الثانية ضريبة دنيا عالمية. والفكرة الأساسية الأولى إعادة توزيع جزء من أرباح أكبر المجموعات متعددة الجنسيات على البلدان المناقشات الدولية في هذا المجال إلى ما يعرف بالركيزتين، حيث تتناول الركيزة جزء من الربح، حتى لو لم تكن الشركة مقيمة فيه بالمعنى التقليدي؟ وقد تطورت وجود مادي كبير فيه، مما يثير سؤالا: هل يحق لبلد الزبائن أن يفرض ضريبة على يمكن لشركة أن تبيع خدمات رقمية إلى زبائن في بلد ما، من دون أن يكون لها يتناول مشروع BEPS أيضا تحديات الاقتصاد الرقمي، حيث

العقوبات والتسويات وخطر الازدواج الضريبي

بيانات غير دقيقة فيه. لذلك فإن الالتزام بالمواعيد لا يقل أهمية عن صحة الأرقام. البلدان تفرض غرامات على عدم تقديم تقرير كل بلد على حدة، أو على تقديم مما يعني أن التأخر في التوثيق عقوبة مستقلة، لا مجرد مسألة شكلية. كما أن بعض بعدم تقديم التوثيق المطلوب في المهلة المحددة، حتى لو كان السعر نفسه محايدا، التهرب المتعمد أو إخفاء المعلومات. وفي بعض البلدان، توجد غرامات خاصة فإذا كان الخطأ ناتجا عن إهمال أو عدم توثيق، تكون الغرامة أقل عادة من حالة تاريخ الدفع، وغرامات في كثير من البلدان، تختلف نسبتها بحسب طبيعة المخالفة، على الفرق، بالإضافة إلى فوائد تأخير عن الفترة من تاريخ الاستحقاق الأصلي إلى ليعكس السعر المحايد. فإذا رفعت ربح الشركة المحلية، فإنها تفرض ضريبة إضافية فإنها تجري ما يسمى التعديل الأولي، أي تعديل الربح الخاضع للضريبة في بلدها عندما تكتشف الإدارة الضريبية أن سعرا داخليا غير محايد،

المبلغ إلى الطرف الآخر نقدا، فيعالج الفرق كأنه لم يحدث، وفق شروط معينة. وهي ما تسمى إعادة التحويل، حيث يعيد الطرف الذي حصل على مبلغ زائد عند الإمكان، على إعفاء منه أو على تسوية نقدية فعلية تعيد التوازن بين الشركتين، أن يدرس المستشار الضريبي التعديل الثانوي قبل قبول أي تعديل، وأن يتفاوض، التعديل الأولي، مما يجعل كلفة التعديل أكبر مما يبدو لأول وهلة. ولذلك يجب ويختلف العلاج من بلد إلى آخر، وقد يضيف عبئا ضريبيا إضافيا فوق الضريبة على مفترضة، أو مساهمة رأسمالية، لا تخضع لضريبة مباشرة لكنها تؤثر على رأس المال. لضريبة استقطاع، أو قرضا من الشركة المحلية إلى الطرف المرتبط، يخضع لفائدة ولم يعد. فكيف تعامل الإدارة هذا الفرق؟ قد تعتبره توزيعا لأرباح، يخضع على مبلغ أقل، لكن النقد الفعلي قد يكون قد انتقل فعلا بالسعر غير المحايد، كان ينبغي أن تحتفظ بمبلغ إضافي، وأن الطرف المرتبط كان ينبغي أن يحصل تعدل الإدارة ربح الشركة المحلية بالزيادة، فإنها تفترض ضمنا أن الشركة المحلية الثانوي، فهو المعاملة الضريبية للفرق النقدي الناتج عن التعديل الأولي. فعندما أما التعديل

التعديل، مما يعني أن التأخر في التحرك قد يضيع الحق في التعديل المقابل نهائيا. وعلى تقديم الطلب في المهلة المحددة، والتي قد تكون سنتين أو ثلاثا من تاريخ قوة الملف، وعلى وجود اتفاقية ضريبية بين البلدين، وعلى التعاون بين الإدارتين، الاتفاق المتبادل، الذي سنشرحه في القسم التالي. ونجاح أي منهما يعتمد على بالمقدار نفسه، استنادا إلى اتفاقية ضريبية بين البلدين أو إلى قانون محلي، وإجراء التعديل المقابل، وهو أن تطلب الشركة من إدارة البلد الآخر أن تخفض الربح وقد تستمر لسنوات إذا تكرر التعديل. ولتجنب هذا الخطر، توجد آليتان رئيسيتان: ظلم نظري، بل كلفة نقدية حقيقية، قد تصل إلى عشرات الآلاف، كما حسبنا، نور، ومرة في البلد ألف كجزء من ربح الأم الأصلي. وهذا الازدواج ليس مجرد

الربح نفسه، وهو 350,000، يخضع للضريبة مرتين: مرة في البلد باء كجزء من ربح المثال الأول، ولم تخفض إدارة البلد ألف ربح الشركة الأم بالمقدار نفسه، فإن فإذا رفعت إدارة البلد باء ربح الشركة المحلية بمقدار 350,000 وحدة، كما في أما خطر الازدواج الضريبي، فهو الخطر المركزي في كل تعديل.

اتفاقيات التسعير المسبق وتسوية المنازعات: الوقاية قبل العلاج

مسبق لكل معاملة، لكنها قد تستفيد منه لمعاملتها الأكبر أو الأكثر عرضة للنزاع. لكنه أبطأ وأكثر تعقيدا. والمجموعات متوسطة الحجم قد لا تحتاج إلى اتفاق واتفاق ثنائي أو متعدد، مع إدارتين أو أكثر، وهو الأقوى لأنه يحمي من الازدواج، أحادي، مع إدارة واحدة فقط، وهو أسرع لكنه لا يحمي من تعديل البلد الآخر، أو انهيار السوق، فقد يتعين إعادة التفاوض أو إلغاء الاتفاق. وتوجد صورتان: اتفاق السنوي عن الالتزام بالاتفاق، فإذا تغيرت الوقائع جذريا، مثل تغير وظيفة الشركة وتفاوضا قد يستغرق شهورا أو سنوات، وتكلفة استشارية مرتفعة، والتزاما بالإبلاغ التعديل والازدواج، ويوفر وقت الفحص. لكنه يتطلب إفصاحا كاملا عن الوقائع، علامة تجارية مهمة أو توريد منتج رئيسي، لأنه يوفر يقينا ضريبيا، ويقلل خطر وهذا الاتفاق مفيد جدا للمعاملات الكبيرة أو المعقدة أو المتكررة، مثل ترخيص والمقارنات، ثم تطبق الاتفاق، فتكون النتيجة مقبولة ما دمت ملتزما بشروطه. لتكتشف هل كان السعر مقبولا أم لا، فإنك تتفق مسبقا على الطريقة والنطاق سنوات. وبلسان بسيط، بدلا من أن تسعر المعاملة ثم تنتظر الفحص بعد سنوات لتسعير معاملات معينة خلال فترة مستقبلية محددة، عادة ثلاث إلى خمس والإدارة الضريبية، أو بين إدارتين ضريبيتين والمكلف، على الطريقة التي ستستخدم اتفاقية التسعير المسبق، واختصارها APA، هي اتفاق مسبق بين المكلف

في البلدين، لأن التناقض في المواقف بين البلدين يضعف الطلب ويطيل التفاوض. المتبادل فور صدور التعديل، واحتفظ بنسخ من كل مراسلة، ونسق بين مستشاريك التفاوض. والقاعدة العملية هي: لا تنتظر حتى يتفاقم النزاع، بل قدم طلب الاتفاق المحددة، مع كل الوثائق المؤيدة، والتعاون الكامل مع الإدارتين، والصبر على لا يزال يستغرق وقتا، عادة سنتين أو أكثر، ويتطلب تقديم طلب مكتمل في المهلة الإلزامي في بعض الاتفاقيات كحل أخير إذا لم تتفق الإدارتان. لكن الإجراء النزاعات في آجال معقولة، وبنشر إحصاءات عن مدة الحل، وبتشجيع التحكيم حل واحد يزيل الازدواج. وقد حسنت مبادرة BEPS هذا الإجراء، بطلب حل أن يتقاضى المكلف في بلدين منفصلين، فإن الإدارتين تتفاوضان معا للوصول إلى حالة ازدواج ضريبي أو فرض ضريبة مخالف للاتفاقية. وبلسان بسيط، بدلا من الإدارة الضريبية في بلد إقامته أن تتفاوض مع الإدارة الضريبية في البلد الآخر لحل فهو إجراء منصوص عليه في الاتفاقيات الضريبية، يسمح للمكلف بأن يطلب من أما إجراء الاتفاق المتبادل، واختصاره MAP،

خطوات عملية للامتثال لمجموعة متوسطة الحجم

وهذه الخطة توازن بين الالتزام والتكلفة، وتركز على ما يهم الإدارة الضريبية فعلا. بلدان، ولديها معاملات داخلية منتظمة، لكنها لا تملك إدارة ضريبية دولية كبيرة. من ثماني خطوات، مصممة لمجموعة متوسطة الحجم تعمل في بلدين إلى خمسة فيما يلي خطة عملية



شكل 2: مسار الامتثال السنوي لتسعير التحويل

فحوص أو طلبات من الإدارات، ويحدث السياسة عند تغير الأعمال أو القوانين. حيث يراجع مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق النتائج، ويقر التعديلات، ويتابع أي بيانات، ونسخ من العقود المهمة. والخطوة الثامنة هي المراجعة والمتابعة السنوية،

والمساهمة في الملف الرئيسي، مع ملخص تنفيذي واضح، وتاريخ إعداد، ومصادر تعديل مقابل، ودراسة التعديل الثانوي. والخطوة السابعة هي إعداد الملف المحلي الطوعي عند الحاجة، قبل تقديم الإقرار، مع التنسيق مع الطرف الآخر لطلب مطلوب، وإلى أي مستوى، وفق قواعد البلد المعني. والخطوة السادسة هي التعديل والهامش، ومقارنة هامش الشركة المختبرة بالنطاق، وتحديد هل هناك تعديل شركة واستبعاد غير المناسبة بأسباب مكتوبة. والخطوة الخامسة هي حساب النطاق هي بناء مجموعة المقارنة، أو تحديث مجموعة السنة السابقة، مع فحص قبول كل الطرق الأخرى، والاتساق مع السنوات السابقة ما لم تتغير الوقائع. والخطوة الرابعة والطرف المختبر لكل معاملة جوهرية، مع توثيق سبب الاختيار وسبب رفض يتحمل المخاطر فعلا، لا ما يقوله العقد فقط. والخطوة الثالثة هي اختيار الطريقة وقراءة عقودها، وزيارة مواقعها عند الإمكان، وتوثيق من يتخذ القرارات فعلا، ومن تحليل الوظائف والأصول والمخاطر لكل شركة، من خلال مقابلات مع مديريها، ولا الخدمات الإدارية التي قد تبدو مجانية لكنها تحمل تكلفة. والخطوة الثانية هي وبلده وطبيعتها. ولا تهمل المعاملات الصغيرة المتكررة، ولا المعاملات المالية، قائمة كاملة بكل معاملة بين الأطراف المرتبطة خلال السنة، مع قيمتها وطرفها الخطوة الأولى هي جرد المعاملات. اجمع من دفاتر الحسابات ومن العقود

كثيرا من القواعد، وما كان مقبولا قبل عشر سنوات قد لا يكون مقبولا اليوم. لا تعتمد على هيكل ضريبي قديم من دون مراجعة، لأن قواعد BEPS غيرت للشركات ذات الجدارة الائتمانية المماثلة، ووثق الضمانات ومدة القرض. وأخيرا، تنس المعاملات المالية: راجع أسعار الفائدة الداخلية سنويا، وقارنها بأسعار السوق بسيطة، مثل هامش الموزع الربع سنوي، حتى تكتشف الانحراف مبكرا. ولا وراجع أسعارك الداخلية خلال السنة، لا في نهايتها فقط، من خلال مؤشرات المتعلقة بالمعاملات الداخلية في ملف واحد، لأن الفاحص سيطلبها أولا.

والتعديل الطوعي يكون ممكنا. واحتفظ بكل العقود والمراسلات والمحاضر إغلاق السنة المالية، لا مشروعا مستقلا بعد الإغلاق، لأن البيانات تكون طازجة، الاتساق وعدم ضياع المعلومات بين الشركات. واجعل تحليل التسعير جزءا من واحدا عن ملف التسعير في المجموعة، حتى لو كان مستشارا خارجيا، لضمان ومن النصائح العملية في تنفيذ هذه الخطة: عين مسؤولا

أخطاء شائعة يقع فيها المحاسبون والمديرون

تقييم أداء المديرين، وعلى توزيع الأرباح، وعلى الالتزامات التعاقدية مع البنوك. أثره المحاسبي والإداري، مثل أثر التعديل على القوائم المالية الموحدة، وعلى والخطأ الخامس هو التعامل مع تسعير التحويل كمسألة ضريبية فقط، وإهمال كيف ساهمت العلامة في مبيعاتها، وهل كانت ستدفع الرسم نفسه لطرف مستقل. الشركة التابعة رسوم ترخيص كبيرة مقابل علامة تجارية، من دون تحليل يبين أو على فائدتها. والخطأ الرابع هو إهمال توثيق الأصول غير الملموسة، حيث تدفع الضريبية ترفض كثيرا من الرسوم الإدارية لأنها لا تجد دليلا على تقديم الخدمة الخدمة زائد هامش معقول، وأن الشركة التابعة استفادت من الخدمة. فالإدارات من المبيعات، من دون إثبات أن الخدمة قدمت فعلا، وأن الرسم يعكس تكلفة الإدارية، حيث تفرض الشركة الأم رسما إداريا على كل شركة تابعة بنسبة ثابتة ويفقد الثقة في الملف كله. والخطأ الثالث هو إهمال الخدمات الإدارية والرسوم ومقارنات لم تعد موجودة أو تغيرت وظائفها، فيكتشف الفاحص ذلك بسهولة من سنة إلى أخرى من دون تحديث البيانات، فيقدم ملف يحمل هوامش قديمة والسعر الموحد يخفي الفروق ويضعف الملف. والخطأ الثاني هو نسخ تحليل والبلدان. فمنتج مختلف أو سوق مختلف أو وظيفة مختلفة تستدعي سعرا مختلفا، استخدام سعر داخلي واحد لكل شيء، من دون تمييز بين المنتجات والخدمات

الخطأ الأول هو

أي حيلة سعرية، لأن الفاحص يبحث أولا عن مصداقية الملف، ثم عن دقة الرقم. في كل هذه الأخطاء هي: الشفافية والاتساق والتوثيق المسبق تحمي أكثر من الغرامات، ويفقد الشركة مصداقيتها في أي تفاوض لاحق. والقاعدة الذهبية أن الإخفاء، إذا اكتشف، يحول خطأ بسيطا إلى مخالفة جسيمة، ويضاعف المستشار أو عن الإدارة الضريبية، ظنا أن الإخفاء يحمي الشركة، بينما الحقيقة فيتناقض الملفان ويكشفان عدم التنسيق. والخطأ السابع هو إخفاء معلومات عن قدره 6 بالمئة، بينما يقول ملف في البلد ألف إن المصنع يستحق كل الربح تقريبا، البلدان الأخرى، فينتج ملف محلي في البلد باء يقول إن الموزع يستحق هامشا واحد في بلد واحد لهيكل يعمل في عدة بلدان، من دون تنسيق مع مستشاري والخطأ السادس هو الاعتماد على مستشار

خلاصة عملية وقائمة مراجعة قبل إغلاق السنة

وأن ينبه الإدارة مبكرا إلى خطر الازدواج الضريبي قبل أن يتحول إلى كلفة نقدية. وأن يحسب هامشا ونطاقا وتعديلا بأرقام واضحة، وأن يعد ملفا يقف أمام الفحص، قادرا على أن يشرح لمدير غير متخصص لماذا يهم سعر داخلي لا يراه الزبون أبدا، الذي يجعل القواعد أكثر اتساقا وشفافية. والمحاسب الذي يتقن هذا الفصل يكون الخمس هي أدوات القياس، والتوثيق هو الدليل، ومبادرة BEPS هي الإطار الدولي في خلق القيمة. ومبدأ السعر المحايد هو المعيار الذي يقاس به هذا التوزيع، والطرق في جوهره، هو سؤال عن العدالة في توزيع الربح بين البلدان التي يسهم كل منها إن تسعير التحويل،

عبر الحدود، راجع القائمة التالية، وأجب عن كل سؤال بصراحة، ووثق جوابك: وقبل إغلاق أي سنة مالية لمجموعة تعمل

بما فيها الخدمات والقروض والتراخيص، أم اكتفيت بمعاملات البضاعة؟

• هل جردت كل المعاملات مع الأطراف المرتبطة،

والمخاطر ليعكس ما حدث فعلا خلال السنة، أم نسخت تحليل السنة السابقة؟

• هل حدثت تحليل الوظائف والأصول

والطرف المختبر لأسباب مهنية موثقة، أم لأنها تعطي النتيجة الأكثر ملاءمة؟

• هل اخترت الطريقة

ومناسبة وظيفيا، وهل وثقت سبب قبول كل شركة وسبب استبعاد غيرها؟

• هل مجموعة المقارنة حديثة

الشركة المختبرة داخل النطاق، أم أن تعديلا طوعيا مطلوب قبل الإقرار؟

• هل يقع هامش

درست التعديل المقابل والتعديل الثانوي، أم اكتفيت بحساب التعديل الأولي؟

• هل

هل أعددت الملف المحلي وساهمت في الملف الرئيسي، وهل تتطابق روايتهما؟

•

على حدة، ومن مواعيد التقديم في كل بلد، ومن قواعد التعديل في كل بلد؟

• هل تحققت من عتبة تقرير كل بلد

الداخلية ورسوم الترخيص والرسوم الإدارية، أم تركتها كما هي من سنوات؟

• هل راجعت أسعار الفائدة

بالنتائج والمخاطر، وحصلت على موافقته على التعديلات، قبل تقديم الإقرار؟

• هل أبلغت مجلس الإدارة

حيلة، بل نتيجة تحليل مهني يحترم مبدأ السعر المحايد وروح مبادرة BEPS معا. ولمكلفيها، وللبلدان التي تعمل فيها، لأنه يبين أن توزيع الربح لم يكن صدفة ولا حديثة، ومنطق متماسك، وشفافية كاملة، هو أفضل حماية للشركة، ولإدارتها، في تسعير التحويل، الوقت جزء من الجودة، والملف الذي يعد في وقته، ببيانات من تكلفة الدفاع عنه بعد الفحص. وهذا هو الدرس الأخير والأهم في هذا الفصل: لم يكتمل بعد، ويجب إكماله قبل الإقرار، لأن تكلفة إكماله الآن أقل بكثير وإذا كان جواب أي سؤال من هذه الأسئلة هو لا أو لا أعرف، فإن العمل

أسئلة

أن يتخذها المحاسب قبل أن يقرر هل التعديل مطلوب أم أن هناك مبررا موثقا؟ بالمئة. ما التفسيرات الممكنة لهذا الانخفاض المستمر؟ وما الخطوات التي يجب متتالية، بينما يحقق الموزعون المستقلون المماثلون هوامش بين 5.0 بالمئة و7.0 ناقش حالة قصيرة: موزع تابع يحقق هامشا تشغيليا قدره 2.0 بالمئة لثلاث سنوات المجموعة متوسطة الحجم إحداهما، وما التزامات المكلف بعد توقيع الاتفاق؟ 12. 11. اشرح الفرق بين اتفاقية التسعير المسبق الأحادية والثنائية، ومتى تفضل تقل عنها؟ وهل يعفي عدم تجاوز العتبة المجموعة من إثبات أن أسعارها محايدة؟ ملزمة بتقديم التقرير في هذا المثال الافتراضي؟ وبمقدار كم تتجاوز العتبة أو لتقرير كل بلد على حدة هي 750,000,000 وحدة نقدية. هل تكون المجموعة حققت إيرادات موحدة قدرها 800,000,000 وحدة نقدية، والعتبة التوضيحية تعديل مقابل في البلد الآخر، وما الآليتان الرئيسيتان لتجنبه أو حله؟ 10. مجموعة الضريبي في سياق تسعير التحويل، وكيف ينشأ عندما تعدل إدارة بلد ربحا من دون وفق إصلاحات BEPS للأصول غير الملموسة، ولماذا؟ 9. اشرح ما هو الازدواج بلد آخر بكل أعمال التطوير واتخاذ القرارات الفنية. من يستحق معظم عائد البراءة

قصيرة: شركة تابعة تملك براءة اختراع على الورق فقط، بينما يقوم مهندسون في كل شركة، وتحقق من أن مجموع النصيبين يساوي الربح الكلي. 8. ناقش حالة هي، وهي 54.18 بالمئة للشركة ألف و45.82 بالمئة للشركة باء، فاحسب نصيب 3,000,000 وحدة نقدية بدلا من 2,000,000، مع بقاء الحصص المرجحة كما ومن يفحصها؟ 7. في مثال تقسيم الربح في هذا الفصل، إذا أصبح الربح الكلي والملف المحلي وتقرير كل بلد على حدة، وبين وظيفة كل وثيقة ومن يعدها التكلفة بين المصنع والشركات المقارنة؟ 6. اشرح الفرق بين الملف الرئيسي المحايد، وربحه الإجمالي، وبين ما الذي يتغير في الحساب إذا اختلف أساس ويضيف زيادة قدرها 15 بالمئة على التكلفة بطريقة التكلفة زائد. احسب السعر قدره 6.0 بالمئة؟ 5. مصنع تعاقدي تبلغ تكلفته الكلية 500,000 وحدة نقدية، توضيحي من 4.0 بالمئة إلى 8.0 بالمئة أم خارجه، وما مقدار التعديل إلى وسيط وحدة نقدية. احسب هامشها التشغيلي على المبيعات، وبين هل يقع داخل نطاق مستقلين بمبيعات قدرها 4,000,000 وحدة نقدية، وربحها التشغيلي 120,000 ومتى تفضل إحداهما على الأخرى؟ 4. شركة توزيع تابعة تبيع سلعا إلى زبائن المعاملة TNMM من حيث البيانات المطلوبة والحالات التي تناسب كل منهما، 3. قارن بين طريقة السعر المقارن غير المراقب CUP وطريقة هامش صافي للسعر، بل يجب مقارنة الظروف، مع ذكر ثلاثة عوامل من عوامل قابلية المقارنة. للمالك نفسه؟ 2. عرف مبدأ السعر المحايد، وبين لماذا لا تكفي مقارنة رقمين يهتم به الإدارات الضريبية حتى عندما تكون كل شركات المجموعة مملوكة 1. اشرح بلغة بسيطة ما هو تسعير التحويل، ولماذا

الخاتمة: من المعرفة إلى الممارسة

صادقة، لأن هذه المهنة تحتاج، فوق كل شيء، إلى أشخاص يثق الناس بهم. ثم نرسم خطة عملية لمواصلة التعلم بعد إغلاق الغلاف، ونختم بكلمة تشجيع الطريق الذي قطعناه فصلا فصلا، ثم نتوقف عند العقلية التي تجعل المعرفة نافعة، تتخذ بثبات حتى عندما تكون الأرقام غير مريحة. في هذه الخاتمة سنعود معا على لا تصنع محاسبا، بل تصنع الممارسة الواعية، والأسئلة الجيدة، والقرارات التي هذا الكتاب، لكن الحقيقة أنك وصلت إلى بداية أهم: بداية ممارستك. فالكتب وصلت إلى نهاية

رحلة الكتاب: اثنا عشر فصلا في اثنتي عشرة محطة

بل تريحه، لأنه يفهم منها أين تقف المنشأة فعلا، دون أن يحتاج إلى تخمين. أن تبدو، فأنت تحمي كل من سيقرأ القوائم بعدك. القوائم الجيدة لا تبهر القارئ، محاسبي هو قرار صغير في الثقة: عندما تسجل معاملة كما هي فعلا، لا كما تتمنى نسب مبسطة. والدرس الذي يجب أن يبقى معك من هذا الفصل هو أن كل قيد وعلى الفرق بين IFRS و US GAAP، وعلى قراءة القوائم بعين المحلل من خلال وعلى القوائم المالية الأربع، وعلى الإطار المفاهيمي الذي يحكم الإبلاغ المالي، وما كسبته، وكيف تحرك النقد فيها. مررنا على معادلة المحاسبة والقيد المزدوج، ليست حفظ أرقام، بل لغة تروي قصة المنشأة بالأرقام: ما تملكه، وما عليها، بدأنا من أبسط سؤال ممكن: ما المحاسبة، ولماذا وجدت؟ وتعلمنا أن المحاسبة

الفصل الأول: أساسيات المحاسبة المالية والإبلاغ المالي.

مبلغ أثر يمكن تتبعه، ولكل سؤال جواب موجود في السجلات قبل أن يطرح. فالحوكمة الجيدة، في جوهرها، هي أن يكون لكل قرار صاحب مسؤول، ولكل

نظيفة، بقدر ما تحتاجها الشركة المدرجة، وإن كان شكل التطبيق أبسط. الصغيرة والعائلية تحتاج إلى فصل للمهام، وإلى موافقات واضحة، وإلى سجلات ثمنها غاليا. وتعلمنا أيضا أن الحوكمة ليست ترفا للشركات الكبيرة وحدها: الشركة الرقابية في الممارسة العملية، ودروس إخفاقات حوكمة حقيقية دفعت شركات ولجانه، وإطار COSO بمكوناته الخمسة، وتقييم المخاطر خطوة خطوة، والأنشطة لا تتركز في يد واحدة، وأن الخطأ يكتشف قبل أن يكبر. درسنا مجلس الإدارة ليست أوراقا توقع، بل نظام يضمن أن القرارات تتخذ بشفافية، وأن السلطة **والرقابة الداخلية.** انتقلنا من تسجيل المال إلى حراسة المال، وتعلمنا أن الحوكمة **الفصل الثاني: الحوكمة المالية**

سنوات؟ فالتخطيط الذي لا يصمد أمام الفحص ليس تخطيطا، بل مخاطرة مؤجلة. فقط: هل هذا مسموح؟ بل يسأل: هل هذا دفاعي أمام إدارة ضريبية ستقرأه بعد المشرع، والثاني يلتف حول روحه، والثالث يكسره. والمحاسب الجيد لا يسأل التخطيط المشروع، والتجنب العدواني، والتهرب: الأول يستخدم القانون كما قصده عبر دورة حياة المشروع. وأهم خط رسمناه في هذا الفصل هو الخط الفاصل بين القليلون، وعلى ضرائب أخرى شائعة، ثم على التخطيط الضريبي الاستراتيجي إلى الدخل الخاضع للضريبة، وعلى ضريبة القيمة المضافة التي يراها الجميع ويفهمها والوعاء الضريبي. مررنا على ضريبة دخل الشركات من الربح المحاسبي فهمها يبدأ من المصطلحات: الدخل الخاضع للضريبة، والخصومات، والإعفاءات، عقوبة ولا لغزا، بل ثمن الخدمات العامة وطريقة الدول في تمويل نفسها، وأن **الضريبي الاستراتيجي.** دخلنا بعد ذلك إلى عالم الضرائب، وتعلمنا أن الضريبة ليست **الفصل الثالث: الأنظمة الضريبية والتخطيط**

الذي يفهم التدقيق يعد سجلاته كأنها ستفحص، لا كأنها ستحفظ في درج. أثناء العمل، وفي نقاط الضعف التي يكشفها قبل أن تتحول إلى أزمة. فالمحاسب وأن قيمته الحقيقية ليست في الختم على التقرير، بل في الأسئلة التي يطرحها والدرس العميق هنا هو أن التدقيق لا يمنح يقينا مطلقا، بل تأكيدا معقولا، العينات، واختبار الرقابة الداخلية، والاختبارات الجوهرية، وآراء التدقيق المختلفة. الأهمية النسبية الذي يحدد متى يكون الخطأ مهما فعلا، وأدلة التدقيق، وأخذ درسنا الفرق بين التدقيق الداخلي والخارجي، وخطوات عملية التدقيق، ومفهوم مستقل لبيت تريد شراءه: لا يصدق كلام البائع وحده، بل يفحص ويسأل ويطابق. أن القوائم تقول الحقيقة، فالتدقيق، كما شبهناه في أول الفصل، يشبه فحص خبير **التدقيق الحديث ومراجعة الحسابات.** ثم تعلمنا كيف يتحقق طرف مستقل من

الفصل الرابع:

الذي يعرف تكلفة منتجه فعلا يتخذ قرارات مختلفة تماما عن المدير الذي يخمنها. التكلفة ليست رقما واحدا يحفظ، بل قصة عن كيفية استهلاك الموارد، وأن المدير الصادق بحدوده ومتى يكون النظام الأبسط كافيا. والدرس الذي يبقى هو أن التكاليف ثم استخدام النتائج في التسعير وتحسين العمليات، مع الاعتراف نظام ABC خطوة خطوة، من تحديد الأنشطة ومحركات التكلفة إلى تخصيص خاطئ: منتج يبدو رابحا وهو خاسر، وآخر يهمل وهو جوهرة الشركة. ثم طبقنا التقليدي للتكاليف غير المباشرة قد يشوه تكلفة المنتجات ويقود إلى تسعير التكلفة، ثابتة ومتغيرة ومختلطة، هو مفتاح فهم الربح الحقيقي، وأن التخصيص على المستثمرين إلى معلومات تعرض على المديرين لاتخاذ القرار. وتعلمنا أن سلوك **على أساس الأنشطة (ABC).** انتقلنا من الخارج إلى الداخل، من قوائم تعرض

الفصل الخامس: المحاسبة الإدارية المتقدمة ونظام التكاليف

يتحقق من عملها، ويفهم حدودها، ويتحمل مسؤولية النتيجة النهائية أمام الإنسان. فالمحاسب في عصر الذكاء الاصطناعي ليس من ينافس الآلة في السرعة، بل من المدخلة قد تكون ملوثة، والحوكمة على الأنظمة الآلية ضرورة لا كماليات. أيضا، وهذا لا يقل أهمية، أن لا نثق بالآلة ثقة عمياء: النماذج تخطئ، والبيانات وتفسير النتائج، وتصميم الضوابط، وطرح الأسئلة التي لا تطرحها الآلة. وتعلمنا المحاسب، بل تلغي الجزء المتكرر من عمله، وأن القيمة تنتقل إلى الحكم المهني، والتقارير اللحظية، وسلسلة الكتل بدورها الحقيقي المحدود. وتعلمنا أن الآلة لا تلغي والذكاء الاصطناعي الذي يضيف التعلم والتنبؤ فوق الأتمتة، والبيانات الضخمة المحاسب اليوم لا غدا: أتمتة العمليات الروبوتية RPA التي تنفذ المهام المتكررة، **والذكاء الاصطناعي.** نظرنا بعد ذلك إلى الأمام، إلى التحول الذي يغير عمل **الفصل السادس: مستقبل المحاسبة، الأتمتة،**

هذا النطاق، بهذه الافتراضات، وهذه هي النقاط التي لو تغيرت لانقلبت النتيجة. هي. فالمحلل الجيد لا يقول: الشركة تساوي هذا الرقم. بل يقول: الشركة تساوي النمو إلى معدل الخصم، هو رأي يجب اختباره بحساسية، لا حقيقة تقبل كما الصحيح، بل طريقة منظمة للتفكير في المستقبل، وكل افتراض فيه، من معدل بالقطاع. والدرس الأهم هنا هو التواضع أمام التقييم: DCF ليس آلة لمعرفة السعر صادقة حسابيا، لأنها تقرأ خارج سياقها أو على أساس سنة واحدة أو دون مقارنة الشركة. ودرسنا كيف تقرأ رقما واحدا بذكاء، وكيف تكذب النسب أحيانا وهي التدفق النقدي الحر، ثم على نموذج التدفقات النقدية المخصومة DCF لتقدير قيمة الثلاث معا، ثم يمر على نسب السيولة والربحية والمديونية والكفاءة والسوق، ثم على أن الربح وحده لا يكفي للحكم على شركة، وأن التحليل الحقيقي يبدأ من القوائم **المالي المتقدم ونماذج التقييم (DCF).** عدنا إلى الأرقام بعين أعمق، وتعلمنا **الفصل السابع: التحليل**

الذي تغير فعلا في حقوق والتزامات المنشأة، وستجد أن المعيار يتبع ذلك المنطق. تفهم كمنطق: اسأل دائما عن جوهر المعاملة، وعن متى انتقلت السيطرة، وعن ما والبيع وإعادة الاستئجار. والدرس الجامع هو أن المعايير لا تحفظ كقوائم، بل يعترف المستأجر بالأصل والالتزام ويقيسهما، وكيف يعالج المؤجر والتعديلات والمقابل المتغير. وفي IFRS 16 تعلمنا لماذا ظهر الإيجار في الميزانية، وكيف خلال الخطوات الخمس، ومن خلال موضوعات متقدمة كالالتزامات المتعددة الاعتراف والتحوط والإفصاح. وفي IFRS 15 تعلمنا متى يصبح الوعد إيرادا، من الخسارة الائتمانية المتوقعة الذي يعترف بالخسارة قبل وقوعها، وقواعد إلغاء IFRS تعلمنا تصنيف الأدوات المالية بين التكلفة المطفأة والقيمة العادلة، ونموذج معايير بمنطق واحد: الاعتراف بالواقع الاقتصادي لا بالشكل القانوني وحده. في 9 **(IFRS 9، 15، 16).** دخلنا بعد ذلك إلى قلب المعايير الدولية من خلال ثلاثة **الفصل الثامن: التطبيق المتقدم لمعايير المحاسبة الدولية**

بل يسأل: هل هذا المؤشر يدفع السلوك الصحيح؟ وهل يفهمه من سيقاس به؟ وهم يظنون أنهم ينجحون. فالمحاسب الاستراتيجي لا يكتفي بإنتاج الأرقام، المؤشر السيئ لا يكتفي بعدم النفع، بل يدفع الناس إلى سلوكيات تضر بالمنشأة إلى الأفراد. والدرس الذي يبقى هو أن ما يقاس يدار، وما يقاس خطأ يدار خطأ: لا مضللة، وتحديد الأهداف والمبادرات، وتتالي البطاقة من الشركة إلى الأقسام وخريطة الاستراتيجية التي تربطها بعلاقات سببية، واختيار مؤشرات أداء جيدة الأربع لبطاقة الأداء المتوازن، المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، وتعلم الموظفين هي الأسباب المبكرة التي تصنعه أو تهدمه. درسنا المنظورات وحده لقياس النجاح، فالربح نتيجة متأخرة، بينما رضا العملاء وجودة العمليات **المتوازن.** انتقلنا من قياس الماضي إلى إدارة المستقبل، وتعلمنا لماذا لا يكفي الربح **الفصل التاسع: الموازنات الاستراتيجية وتقييم الأداء**

موسعة عن أثر المنشأة على العالم الذي تعمل فيه، وعلى قدرتها على البقاء فيه. عن تجميل ما لا يمكن إثباته. فالاستدامة ليست شعارا تسويقيا، بل محاسبة القوائم المالية: صدق الأرقام، ووضوح المنهجية، والاعتراف بالحدود، والامتناع والدرس الجوهري هو أن تقرير الاستدامة الجيد لا يختلف في أخلاقه عن الاستدامة خطوة خطوة، وخطر الغسل الأخضر وكيف يكافح بالتأكيد المستقل. ومقاييس الطاقة والمياه والقوى العاملة والسلامة وتنوع مجلس الإدارة، وبناء تقرير والأهمية النسبية والأهمية المزدوجة، وقياس الانبعاثات بالنطاقات 1 و2 و3، درسنا الركائز الثلاث، ومعايير ISSB من خلال IFRS S1 وIFRS S2، والحوكمة لأن هذه العوامل تؤثر في المخاطر والفرص والقدرة على الاستمرار. في فراغ، وأن المستثمرين والمقرضين والمنظمين يسألون اليوم عن البيئة والمجتمع **(ESG)**. وسعنا بعد ذلك دائرة المسؤولية، وتعلمنا أن الشركة لا تعيش

الفصل العاشر: تقارير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية

يفهم التوحيد يفهم الفرق بين منشأة كبيرة على الورق ومجموعة قوية في الواقع. الحقيقيين، وأصولها والتزاماتها الحقيقية، وربحها الذي يعود فعلا إلى مالكيها. فمن المجموعة، وإظهار ما هو حقيقي أمام العالم الخارجي: مبيعات المجموعة لعملائها هو أن التوحيد ليس جمع أرقام في جدول، بل إزالة ما هو داخلي بين شركات وفترة القياس، وخطوات التوحيد في صورة واحدة. والدرس الذي يجب أن يبقى وربح الشراء بسعر بخس، والحصص غير المسيطرة، والاستحواذ على مراحل، الأربع، والمقابل المحول، والاعتراف والقياس بالقيمة العادلة، وحساب الشهرة بين تابعة وزميلة ومشروع مشترك، وطريقة الاستحواذ في IFRS 3 بخطواتها درسنا مفهوم السيطرة بعناصره الثلاثة وفق IFRS 10، وأنواع العلاقات الاستثمارية اقتصادي واحد، عندما تشتري شركة شركة أخرى بدلا من أن تنمو وحدها. **المالية الموحدة (IFRS 3 و 10)**. ثم تعلمنا كيف تروى قصة المجموعة ككيان

من قيد واحد صادق، إلى نظام ضريبي دولي عادل، والخيط واحد لا ينقطع: الثقة. الضريبي. وهكذا أغلق الفصل الثاني عشر الدائرة التي فتحها الفصل الأول: والمنهجية الدفاعية هما ما يحمي الشركة من التعديلات والغرامات والازدواج الدولية، بل لإعادة توزيع الربح إلى حيث تخلق القيمة فعلا، وأن التوثيق الجيد تقسيم الربح، مع أثرهما الضريبي. وتعلمنا أن مبادرة BEPS لم تأت لتجريم التجارة الإحصائي، وطبقنا ذلك في مثالين عمليين بطريقة هامش صافي المعاملة وطريقة التحويل، واختيار الطرف المختبر والشركات المقارنة، والنطاق المحايد والتحليل أن تسعر كما لو كانت بين طرفين مستقلين، ودرسنا الطرق الخمس الرئيسية لتسعير السعر المحايد، القاعدة الذهبية التي تقول إن المعاملة بين طرفين مرتبطين يجب المرتبطة عبر الحدود، ولماذا تهتم الإدارات الضريبية به إلى هذا الحد. تعلمنا مبدأ الرحلة بالموضوع الأكثر حساسية دوليا: كيف تسعر المعاملات بين الشركات **عشر: تسعير المعاملات الدولية ومبادرة تآكل الوعاء الضريبي (BEPS)**. وختمنا **الفصل الثاني**

المحاسب: الحكم المهني، والأخلاق، والتحقق، والتفكير بلغة بسيطة عقلية

التي رفضتها ولماذا، فالورقة التي تشرح التفكير أثمن من الورقة التي تعرض الرقم. توثيق التفكير، لا النتيجة وحدها: اكتب لماذا اخترت هذه المعالجة، وما البدائل مدقق أو مفتش ضريبي بعد ثلاث سنوات عن قرار اتخذته اليوم. والعادة الثالثة هي هو ما يجعل القوائم قابلة للمقارنة عبر السنوات، وهو ما يحميك عندما يسألك المتشابهة بطريقة متشابهة، ووثق سبب أي تغيير في المعالجة، لأن الاتساق سوء ظن بالناس، بل احترام للحقيقة. العادة الثانية هي الاتساق: عالج المعاملات

وهل الدليل يدعم هذا الرقم بهذا المقدار وفي هذه الفترة؟ فالشك المهني ليس من مدير، ولا من عميل، ولا من نفسك في السنة الماضية. اسأل دائما: ما الدليل؟ كل يوم. العادة الأولى هي الشك المهني: لا تقبل رقما لأنه جاء من نظام، ولا المعالجة الأصدق. وهذا الحكم المهني لا يبنى بالحفظ، بل بثلاث عادات تمارس لكن القرار النهائي، في كل معاملة غير واضحة، يعود إلى إنسان يزن الأدلة ويختار فليكن هذا: المحاسبة مهنة حكم، لا مهنة نسخ. القواعد والمعايير والبرامج أدوات، إذا كان هذا الكتاب قد علمك شيئا واحدا فوق كل الفصول،

والبنوك يدفعون للمحاسب ثمن الثقة، فإذا باع ثقته مرة، لم يعد لديه ما يبيعه. حينه. والأخلاق هنا ليست مثالية مجردة، بل مصلحة عملية: العملاء والمستثمرون الذي يوثق اعتراضه يحمي نفسه ويحمي المنشأة، حتى لو لم يمنع القرار الخاطئ في مستمرا، فاكتب اعتراضك، واحتفظ بنسخة منه، واطلب رأيا ثانيا، فالمحاسب لشرح معالجتك أمام مدقق أو قاض أو صحيفة، فلا تسجلها. وإذا كان الضغط الجميع من طلب منك تسجيله. القاعدة العملية البسيطة هي: إذا لم تكن مرتاحا سنوات وتفقد في قيد واحد، وأن القيد الذي توقعه اليوم سيقرأ باسمك بعد أن ينسى وإن النتيجة ستصحح لاحقا. في ذلك اليوم، تذكر أن سمعتك المهنية تبنى في بإيراد، أو أن تخفي التزاما، وسيقال لك إن الأمر صغير، وإن الجميع يفعل ذلك، أن تسجل شيئا تعرف أنه غير صحيح، أو أن تؤجل اعترافا بمصروف، أو أن تعجل بل الاختبار اليومي للمهنة كلها. سيواجهك يوم يطلب فيه منك عميل أو مدير فوق الحكم المهني تأتي الأخلاق، وهي ليست فصلا يدرس ثم ينسى،

أكبر، أو أغرب، أو أقرب إلى هدف يريده أحدهم، زاد واجبك في التحقق منه. لاحقا، وغرامة ضريبية، وخسارة عميل. والقاعدة الذهبية هي: كلما كان الرقم ليس بطئا مضيعا للوقت، بل هو الوقت نفسه الذي يوفر عليك تصحيحا محرجا

أن تعتمد عليها، فمسؤوليتك لا تنتقل إلى الآلة لأنك استخدمتها. واعلم أن التحقق آلية أو نموذج ذكاء اصطناعي، تحقق من مخرجاتها بعينة يدوية، وافهم منطقها قبل غيرها، لأنها المكان الذي يختبئ فيه التلاعب والأخطاء معا. وعندما تستخدم أداة المعتادة واحدا واحدا، واسأل عن المعاملات التي تقع قرب نهاية الفترة أكثر من الحسابات البنكية، وطابق أرصدة العملاء والموردين، وراجع القيود الكبيرة وغير الجيد عن المحاسب السريع. تحقق من المصدر قبل أن تثق بالرقم، وطابق ثم يأتي التحقق، وهو العادة التي تفصل المحاسب

البسيطة، هي رأس مالك الحقيقي، وهي لا تتقادم بتغير المعايير ولا بتطور البرامج. خاطئا. هذه العادات الأربع، الحكم والشك المهني، والأخلاق، والتحقق، واللغة وأعود إليك بجواب موثق» يثق بك أكثر من العميل الذي يسمع جوابا واثقا ثم ابحث عن الجواب. فالعميل الذي يسمع منك «لا أعرف، لكنني سأتحقق أول استخدام، واعرض الافتراضات صراحة، وقل «لا أعرف» عندما لا تعرف، ليست تبسيطا مخلا، بل وضوحا شجاعا: قل ما تعنيه، وعرف كل مصطلح عند التعقيد الذي لا يشرح غالبا ما يخفي فهما ناقصا، لا عمقا حقيقيا. واللغة البسيطة ذكي لكنه غير متخصص؟ إذا لم تستطع، فعد إلى الأساسيات حتى تستطيع، لأن نفسك في كل موضوع جديد: هل أستطيع شرحه في خمس جمل بسيطة لشخص أو العميل العادي، لم يفهمها هو نفسه بما يكفي بعد. جرب هذا الاختبار مع الذي لا يستطيع شرح النتيجة بلغة يفهمها صاحب العمل، أو المدير غير المالي، وهو المبدأ الذي بني عليه هذا الكتاب من أول صفحة إلى آخرها. فالمحاسب وأخيرا، التفكير بلغة بسيطة،

أموالها بسببه، وهو الذي يبقى اسمه نظيفا عندما تفتح الدفاتر القديمة بعد سنوات. فالمحاسب الشجاع بهذا المعنى الهادئ هو الذي تنام المنشآت مطمئنة على

واكتب ملاحظتك، واعرض البديل المشروع، واترك أثرا مكتوبا يوضح موقفك. الخطأ إلى عادة. فإذا شعرت بالضغط، فأبطئ بدلا من أن تستسلم: اطلب المستند، فقط» تتكرر، وأن التنازل الأول هو الأصعب، وما بعده يصبح أسهل، حتى يتحول إن مررت الأمر هذه المرة فقط. وفي كل هذه الصور، تذكر أن «هذه المرة إلحاح على السرعة، أو تلميح بأن «الجميع يفعل ذلك»، أو وعد ضمني بمكافأة أن الضغط لن يأتيك دائما في صورة طلب صريح بتزوير رقم، بل غالبا في صورة تقرير لا تطمئن إلى أساسه، حتى لو كان الرفض مكلفا على المدى القصير. واعلم وعلى تأجيل إغلاق الفترة يوما واحدا حتى تحل مسألة معلقة، وعلى رفض توقيع على قول «هذا الرقم غير صحيح» في اجتماع يريد الجميع فيه أن يكون صحيحا، الشجاعة الهادئة. فالشجاعة هنا ليست صوتا مرتفعا ولا مواجهة درامية، بل القدرة واللغة البسيطة، هناك صفة خامسة لا تدرس كثيرا لكنها تحسم مصير المحاسب: ومع الحكم والأخلاق والتحقق

كيف تستمر في التعلم بعد هذا الكتاب

سيتغير قرار عميل واحد، فالتطبيق الواحد يثبت الفهم أكثر من عشر قراءات. عملك أنت: أعد حسابا واحدا، أو أعد صياغة إفصاح واحد، أو اسأل نفسك كيف يتغير معيار أو قانون يمس عملك، لا تكتف بقراءة الخبر، بل طبقه على مثال من المهني يتعلم من النقاش حول حالات حقيقية لا من القراءة وحدها. وعندما ومجتمعا مهنيا واحدا تناقش فيه الحالات الصعبة مع زملاء، لأن كثيرا من الحكم أضف مصدرا مهنيا واحدا تتابعه أسبوعيا، مجلة أو نشرة أو بودكاست متخصصا، هي المصادر التي يحتج بها، لا المقالات الثانوية ولا مقاطع الفيديو وحدها. ثم لتطورات US GAAP، ومواقع الإدارات الضريبية في البلد الذي تعمل فيه، فهذه الدولية IASB لتعديلات IFRS، وموقع مجلس معايير المحاسبة المالية FASB

صغير ثابت لا ينقطع. ابدأ بالمصادر الرسمية أولا: موقع مجلس معايير المحاسبة الجيد هو أن التعلم المستمر لا يحتاج إلى ساعات طويلة كل يوم، بل إلى نظام تتطور كل شهر، فمن يتوقف عن التعلم يتقادم ولو كان ممتازا عند تخرجه. والخبر المعايير تتغير، والقوانين الضريبية تعدل كل سنة، والأدوات

فهذه هي التي ترفع المحاسب من منفذ قيود إلى مستشار يستشار قبل القرار لا بعده. الكتابة الواضحة، والعرض المقنع، والتفاوض الهادئ، وفهم التكنولوجيا، يجبرك على سد الثغرات التي لا تراها وحدك. ولا تهمل المهارات غير المحاسبية: أو الضرائب أو التحليل المالي، لا من أجل اللقب وحده، بل لأن برنامجها المنظم أو دورة متقدمة تناسب مسارك، سواء كانت شهادة مهنية في المحاسبة أو التدقيق سيصبح بعد سنوات أثمن من أي كتاب، لأنه سجل خبرتك أنت. وخطط لشهادة صعب اتخذته، وسببه، ونتيجته، وكل خطأ وقعت فيه وما تعلمته منه، فهذا الدفتر واحتفظ لنفسك بدفتر ملاحظات مهنية، ورقيا كان أم رقميا، تدون فيه كل حكم في السنة الحالية، فالمعدلات تختلف بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. قاعدة ثابتة: لا تعتمد أبدا على معدل أو حد حفظته من سنة سابقة دون التحقق منه ولأن الضرائب تتغير باستمرار، اجعل لنفسك

روتين أسبوعي مقترح، بسيط بما يكفي للاستمرار، تستطيع تعديله حسب ظروفك: وإليك

اليوم	النشاط	الوقت المقترح
السبت	من مصدر رسمي وتلخيصه قراءة تحديث واحد	30 دقيقة
الأحد	أو إعادة حساب من عملك تطبيق عملي واحد: مثال	45 دقيقة

الوقت المقترح	النشاط	اليوم
20 دقيقة	على زميل أو مجتمع مهني مهني: سؤال واحد تطرحه نقاش	الأربعاء
ساعة واحدة	وتحديث قائمة ما تعلمته دفتر ملاحظاتك المهنية مراجعة	شهريا

التي صممت لتكشف الفهم الحقيقي لا الحفظ هي أفضل مرآة لما بقي معك فعلا. وحاول الإجابة عنها دون النظر إلى مفتاح الإجابات، ثم قارن إجاباتك، فالأسئلة أردت اختبار فهمك لأي موضوع في هذا الكتاب، فارجع إلى أسئلة نهاية فصله شيئا بعد؟ فالسؤال الأول يقيس تقدمك، والثاني يرسم خطة تعلمك القادمة. وإذا وأتقنته اليوم؟ وما الموضوع الذي سيكون ضروريا بعد ثلاث سنوات ولا أعرف عنه نفسه. واسأل نفسك كل سنة سؤالين: ما الموضوع الذي كنت أجهله قبل سنة مستشار ضرائب دولية، والاستعانة بالخبير ليست ضعفا، بل جزء من الحكم المهني والتقييمات المتخصصة إلى خبير تقييم، والمسائل الضريبية الدولية الشائكة إلى فالمحاسب الجيد يعرف حدوده: المسائل القانونية المعقدة تحال إلى محام، ولا تنس أن التعلم يشمل تعلم قول «هذا خارج اختصاصي».

التزمت بها، والأرقام التي دققتها، والمواقف التي اخترت فيها الصواب رغم كلفته. محاسب أثق به. فالسمعة في هذه المهنة ليست إعلانا، بل مجموع المواعيد التي الوفاء به، فهذه الأمور الصغيرة، مجتمعة، هي ما يجعل العميل يقول عنك: هذا ورد على الرسائل، واعتذر عندما تخطئ وصحح الخطأ علنا، ولا تعد بما لا تستطيع حتى تنفجر. وابن سمعتك المهنية بالطريقة البطيئة الصحيحة: سلم في الموعد، أخطائها تصبح أقوى مع كل خطأ، والمنشأة التي تخفي أخطاءها تكررها بصمت

ولماذا لم يكتشف مبكرا؟ وما الضابط الذي سيمنع تكراره؟ فالمنشأة التي تتعلم من محاسبي تكتشفه هو درس مجاني، بشرط أن تسأل عنه ثلاثة أسئلة: كيف حدث؟ لا تفعلها القراءة وحدها. ولا تخجل من الأخطاء، بل اجعلها منهجا: كل خطأ تكتشف الثغرات في فهمك أنت قبل أن يكتشفها غيرك، وتثبت ما تعرفه بطريقة بنكية، أو تكتب مذكرة داخلية تشرح فيها معالجة محاسبية لغير المتخصصين، فإنك تعلم غيرك. فعندما تشرح موضوعا لزميل جديد، أو تدرب موظفا على إعداد تسوية ومن أفضل طرق التعلم التي يغفل عنها كثيرون أن

كلمة أخيرة: أنت حارس الثقة

مرة، تكون جزءا من الجدار الذي يمنع ذلك الانهيار، حتى لو لم ير أحد جدارك. تنازلات صغيرة بدا كل منها غير مهم في حينه. وأنت، باختيارك الدقة في كل المنشآت التي انهارت بسبب فضائح محاسبية لم تنهر بقرار كبير واحد، بل بسلسلة يلاحظ دقتك، أو أن الضغط يدفعك إلى التنازل الصغير، فتذكر في تلك الأيام أن لقيد خاطئ بعد آخر. وستمر عليك أيام تشعر فيها أن عملك روتيني، أو أن أحدا لا بالشهادات وحدها، بل تبنى قيدا بعد قيد، وتقريرا بعد تقرير، ورفضا واحدا شجاعا وأن العمل تم بعناية، وأن من أعده سيقف وراءه ويسأل عنه. وهذه الثقة لا تمنح بنك قرار إقراض، فإنهم لا يشترون أرقاما، بل يشترون ثقة بأن الأرقام صادقة، أو يسلمك مستثمر مدخراته، أو تعتمد عليك إدارة ضريبية في إقرار، أو يبني عليك تعود هذه المهنة كلها إلى كلمة واحدة: الثقة. فعندما يسلمك صاحب عمل دفاتره، في النهاية،

قبل أن يكبر، فالمهن العظيمة تبنى من أعمال صغيرة متقنة، لا من قفزات مفاجئة. تنظم دفاتره كما يجب، أو تقرير واحد تشرحه بلغة بسيطة، أو خطأ واحد تكشفه تبنى على أرقامك وأنت مطمئن. ولا تنس أن تبدأ صغيرا إن لزم الأمر: عميل واحد

وستجد أن العملاء يعودون إليك، وأن الزملاء يستشيرونك، وأن القرارات الكبيرة التي تحدثنا عنها، بالحكم والشك المهني والأخلاق والتحقق واللغة البسيطة، عبر الحدود. هذه عدة كبيرة، لكنها لا تعمل وحدها: شغلها بعقلية المحاسب الربح، ووعي بالاستدامة، وقدرة على توحيد المجموعات، ومعرفة بتسعير التحويل للتحليل والتقييم، وإتقان لثلاثة معايير دولية كبرى، وبطاقة أداء ترى ما وراء مدقق، وأداة ABC لقرارات التسعير، وفهم للتكنولوجيا دون انبهار أعمى، وأدوات واضح للأساسيات، ونظام للحوكمة، ومعرفة بالضرائب وحدودها الأخلاقية، وعين فامض الآن إلى عملك بهذه العدة: فهم

فمن يتقن الأساسيات، ويحترم الحقيقة، ويستمر في التعلم، لا يضيع طريقه أبدا. في الأرقام. وفقك الله في عملك، واجعل دقتك شاهدا لك لا عليك، وامض واثقا: مهم. فالمحاسبة، في أحسن صورها، ليست علم الأرقام وحده، بل علم الأمانة وأن تجد فيه، كلما عدت إليه، جوابا واضحا أو سؤالا جيدا أو تذكيرا بأن عملك المؤلف، جمال عميمي، بأن يكون هذا الكتاب رفيقا عمليا لك في مسارك المهني، مع أمنيات

مفتاح الإجابات

التعليم، وتختلف المعدلات الضريبية بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. نفسه الذي وردت به في كل فصل، وكل الأرقام الواردة فيه توضيحية لأغراض هذا المفتاح يجيب عن أسئلة الفصول الاثني عشر بالترتيب

إجابات الفصل 1

أساسي قياس مختلفين، فينسب الفرق إلى الأداء وهو في الحقيقة فرق في القواعد. شركة تطبق IFRS بشركة تطبق US GAAP دون تعديل أو إفصاح قد تقارن بين لأن الرقم نفسه قد يعني شيئا مختلفا تحت إطارين مختلفين، فمقارنة هامش ربح رغم التقارب الكبير. ويجب على المحلل أن يعرف الإطار المطبق قبل المقارنة، وطريقة عرض الدخل الشامل، كما تختلف قواعد الاعتراف بالإيراد في التفاصيل قائمة الدخل وتصنيف بعض البنود يختلف، مثل معالجة بعض البنود الاستثنائية عموما بالتكلفة التاريخية ولا يسمح بإعادة التقييم إلى أعلى. وبند آخر أن عرض معينة بإعادة تقييم الممتلكات والآلات إلى القيمة العادلة، بينما US GAAP يلتزم 12. من بنود الاختلاف أن IFRS، القائم على المبادئ، يسمح في حالات من العملاء عبر الفترات، وهل تحسن التحصيل بعد نهاية السنة أم استمر التدهور؟ فيها، وهل ارتفع مع تضاعف المدينين؟ وثالثا، ما علاقة الإيراد بالنقد المحصل بشروط عادية؟ وثانيا، ما أعمار الذمم المدينة، وما مخصص الديون المشكوك هي: أولا، ما سياسة الاعتراف بالإيراد، وهل بيعت البضاعة لعملاء حقيقيين كافيا رغم الربح المعلن. والأسئلة الثلاثة التي يجب أن يسألها المحلل قبل الحكم توقيت الاعتراف بالإيراد. والتدفق التشغيلي السالب يؤكد أن النشاط لا يولد نقدا مخزونها مستقرا، أي أن المشكلة ليست في تكدس البضاعة بل في التحصيل أو في فالشركة تبيع بالآجل وتثبت إيرادا دون تحصيل، فتتضاعف ذممها المدينة، ويبقى

11. الصورة مجتمعة توحي بأن الربح المرتفع قد يكون ربحا ورقيا ضعيف الجودة: فهي مخزون نقدي في لحظة، بينما الربح والتدفق التشغيلي مقياسان لتدفقات فترة. شراء أصول أو سداد قروض أو مساهمات رأس المال، لا النشاط التشغيلي وحده، يشمل النقدية الافتتاحية، زائد التدفقات من الأنشطة الاستثمارية والتمويلية، مثل نقدية. وتختلف النقدية الختامية 112000 دولار عن الاثنين لأنها رصيد تراكمي أي أن جزءا من الربح محبوس في مدينين أو مخزون، أو خفضته تسويات غير مثال شركة النور، كان الربح 50000 دولار والتدفق التشغيلي 37000 دولار، بينما التدفق التشغيلي يقيس النقد الداخل والخارج فعلا من النشاط. وفي المصروفات عند استحقاقها ولو لم تدفع، ويشمل بنودا غير نقدية مثل الاستهلاك، يقاس على أساس الاستحقاق، فيعترف بالإيراد عند تحققه ولو لم يقبض، ويخصم التدفق النقدي في هذه الحالة. 10. يختلف الربح عن التدفق التشغيلي لأن الربح 20000 ناقص 8000 يساوي 12000 دولار، وهو ما يفسر أن الربح أكبر من 5000 والمصروف المستحق 3000، أي 8000 دولار، فيكون صافي الفرق النقد، بينما يخفض الربح مصروفان غير نقديين أو غير مدفوعين، وهما الاستهلاك دولار من الإيراد لم تقبض بعد، وهي حق على العملاء يزيد الربح دون أن يزيد أي 30000 دولار. والفرق بين الرقمين 12000 دولار، وأسبابه أن 20000 يساوي المقبوضات من الخدمات 70000 ناقص المدفوعات التشغيلية 40000، 3000، أي 42000 دولار. وصافي التدفق النقدي التشغيلي بالطريقة المباشرة التشغيلية النقدية 40000 ناقص الاستهلاك 5000 ناقص المصروف المستحق 9. صافي الربح على أساس الاستحقاق يساوي الإيراد 90000 ناقص المصروفات 2000، وهو فرق طبيعي بين مجموع يشمل الحسابات المؤقتة ومجموع لا يشملها. دولار. فالفرق 24000 دولار يساوي المصروفات 22000 زائد المسحوبات وهو صفر، وخصم المسحوبات من حقوق الملكية، فيكون الطرفان 103000

فتعرض الحسابات الدائمة فقط بعد إقفال الإيرادات والمصروفات في صافي الربح، وإيراد المبيعات 22000، أي 127000 دولار أيضا. أما قائمة المركز المالي المدين 127000 دولار. وقابلها في الدائن الدائنون 5000 ورأس المال 100000 3000 والأجور 4000، زائد مسحوبات بمبلغ 2000 دولار، فكان مجموع زائد مصروفات بمبلغ 22000 دولار، وهي تكلفة البضاعة 15000 والإيجار وهي النقدية 53000 والمعدات 30000 والمخزون 10000 والمدينون 10000، كل أرصدة الحسابات، الدائمة والمؤقتة معا، فشمل أصولا بمبلغ 103000 دولار، النقدية لم تخصم منها تلك التكلفة أصلا في هذا القيد. 8. ميزان المراجعة يجمع على الزبائن سيحصل لاحقا، كما أن الربح خصم منه تكلفة البضاعة كلها، بينما بينما النقدية المقبوضة تعكس فقط الجزء المحصل، والباقي 12000 دولار حق دولار، لأن الربح يقاس على أساس الاستحقاق، أي عند تحقق البيع كاملا، 18000، أي 12000 دولار. ولا يساوي الربح النقدية المقبوضة، وهي 18000 دولار. ومجمل الربح يساوي إيراد المبيعات 30000 ناقص تكلفة البضاعة المباعة وقيد التكلفة: مدين تكلفة البضاعة المباعة 18000 دولار، دائن المخزون 18000 دولار، مدين المدينون 12000 دولار، دائن إيراد المبيعات 30000 دولار. لأن مجموع المدين فيه يساوي مجموع الدائن. 7. قيد البيع: مدين النقدية 18000 60000 يساوي 68000 دولار، فالمعادلة متوازنة تماما، وكل قيد حافظ التوازن زائد 20000 يساوي 68000 دولار، والالتزامات وحقوق الملكية 8000 زائد دولار، ورأس المال 60000 دولار. والتحقق من المعادلة: الأصول 48000 12000 يساوي 48000 دولار، والمعدات 20000 دولار، والدائنون 8000 شراء المعدات نقدا وبالآجل. والأرصدة بعد العمليتين: النقدية 60000 ناقص 20000 دولار، دائن النقدية 12000 دولار، دائن الدائنون 8000 دولار، لإثبات المال 60000 دولار، لإثبات مساهمة المالك نقدا. والقيد الثاني: مدين المعدات

القدرة على الاستمرار. 6. القيد الأول: مدين النقدية 60000 دولار، دائن رأس التصفية مع الإفصاح الصريح، لأن القارئ يجب أن يعرف أن الأرقام لم تعد تعني قيست الأصول بقيم التصفية التي قد تكون أقل بكثير، وأعدت القوائم على أساس نقدية واحدة، رغم تجاهل تغير القوة الشرائية. وإذا سقطت فرضية الاستمرارية، لقياس الأداء. وفرضية وحدة القياس النقدي تعني التعبير عن الأحداث بوحدة بمعاملاتها. وفرضية الدورية تعني تقسيم حياة المنشأة المستمرة إلى فترات منتظمة الاقتصادية تعني أن المنشأة كيان مستقل عن مالكها، فلا تخلط معاملاته الشخصية الأصل بمنفعته في النشاط المستمر لا بسعر التصفية الفوري. وفرضية الوحدة تعني أن المنشأة ستستمر في نشاطها في المستقبل المنظور ولن تصفى قريبا، فيقاس المقارنة مضللة، ولو بدا الرقمان متشابهين في الشكل. 5. فرضية الاستمرارية القياس. فإذا استخدمت إحداهما طريقة مختلفة للاستهلاك دون إفصاح، صارت في القطاع نفسه ويعرف أن الفرق يعكس أداء حقيقيا لا اختلافا في طريقة الإفصاح عن أي تغيير فيها، بحيث يستطيع المستثمر أن يقارن هامش ربح شركتين لأنها تعني استخدام سياسات محاسبية متسقة عبر الفترات وداخل القطاع، مع المناسب، والقابلية للفهم. وتؤثر القابلية للمقارنة في قدرة المستثمر تأثيرا حاسما، 4. الخصائص المعززة الأربع هي: القابلية للمقارنة، والقابلية للتحقق، والتوقيت الجوهرية في القياس والوصف، مثل مطابقة الأرصدة مع المستندات قبل الإبلاغ. واحد ثابت لا بأكثر الأسس تفاؤلا؛ والخلو من الخطأ، أي خلو الرقم من الأخطاء وحدها؛ والحياد، أي عدم الانحياز لصالح طرف، مثل قياس المخزون بأساس ذكر كل ما يلزم لفهم الظاهرة، مثل الإفصاح عن الالتزامات المحتملة لا الأصول تعبر عن الظاهرة الاقتصادية كما هي فعلا، ويتحقق بثلاث صفات: الاكتمال، أي تصححه، بشرط أن تصل في الوقت المناسب. والتمثيل الصادق يعني أن المعلومة قرار المستخدم، إما لأنها تساعده على التنبؤ بالمستقبل أو لأنها تؤكد توقعا سابقا أو

على المنشأة من خارجها. 3. الملاءمة تعني أن المعلومة قادرة على التأثير في تفصيلا وسرعة لاتخاذ قرار تشغيلي، بينما الخارجي يطلب توحيدا وموثوقية للحكم الوصول إلى سجلات المنشأة الداخلية. فالفرق الجوهري هو أن الداخلي يطلب ربع سنوية وسنوية، ومعدة وفق معايير معترف بها ومدققة غالبا، لأنهم لا يستطيعون الخارجيون، مثل المستثمرين والدائنين، فيحتاجون تقارير موحدة ودورية، عادة منتج أو تقييم فرع، ولا تتقيد بالضرورة بمعايير الإبلاغ الخارجي. أما المستخدمون وسريعة ومتكررة، قد تكون يومية أو أسبوعية، وتعد لأغراض محددة مثل تسعير ممكنين. 2. المستخدمون الداخليون، مثل المديرين، يحتاجون تقارير مفصلة تفسيرا. فاللغة هنا ليست كلمات، بل أرقام وقواعد مشتركة تجعل المقارنة والقرار يدعم الربح، فيقرر الاستثمار بثقة أكبر، بينما لو رأى ربحا بلا نقد لتريث وطلب فيرى إيرادا متناميا وهوامش مستقرة، ويقرأ قائمة التدفقات فيرى نقدا حقيقيا والدائنين والجهات الضريبية. ومثال ذلك أن مستثمرا خارجيا يقرأ قائمة الدخل المعنى بين الناس، تنقل المحاسبة صورة المنشأة المالية من الإدارة إلى المستثمرين بحيث يفهمها كل من يقرأ القوائم المالية مهما اختلف موقعه. فكما تنقل اللغة الأعمال لأنها نظام موحد لتسجيل الأحداث الاقتصادية وتلخيصها والإبلاغ عنها، 1. تسمى المحاسبة لغة

كله، لأن كل الفصول التالية تبني على هذه العادة وتفصلها في مجالات أخص. وهي عدم تصديق رقم واحد دون سياقه، فقد امتلكت أهم مهارة في الكتاب النقد قبل الحكم على الاستمرار. فإذا خرجت من هذا الفصل بهذه العادة وحدها، ويسأل عن الإطار المطبق قبل المقارنة، وعن جودة الربح قبل الاحتفال به، وعن والتغيرات في حقوق الملكية تربط البداية بالنهاية. والقارئ الجيد هو من يقرأها معا، فالدخل يروي الأداء، والمركز المالي يصور الوضع، والتدفقات تكشف النقد، المنشأة. فالقوائم الأربع ليست أربع وثائق مستقلة، بل أربع زوايا لصورة واحدة:

المركز المالي، ولماذا يختلف الربح عن النقد، ولماذا لا تكفي قائمة واحدة لوصف ومن يفهم هذه الخيوط الثلاثة يفهم لماذا يختلف ميزان المراجعة عن قائمة المحاسبة والقيد المزدوج هما الآلية التي تحفظ توازن اللغة في كل جملة محاسبية. لهذه اللغة، إذ يحدد ما يجعل المعلومة ملائمة وصادقة وقابلة للمقارنة، ومعادلة بين من يعد المعلومة ومن يستخدمها، والإطار المفاهيمي هو قواعد النحو والصرف يجمع هذا الفصل بين ثلاثة خيوط لا تنفصل: فالمحاسبة لغة لأنها توحد المعنى

خلاصة تربط أجوبة الفصل:

أي قائمة، لأن قائمة مبنية على ميزان غير متوازن تحمل الخطأ إلى كل رقم بعدها. لا رأيا مختلفا. وتحقق دائما من أن ميزان المراجعة يتساوى قبل أن تستخرج منه الملكية في كل لحظة، وأي خلل في التوازن يعني خطأ في قيد أو في ترحيل، في رقم، عد إلى المعادلة: فالأصول يجب أن تساوي الالتزامات زائد حقوق ولا بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية، ولا بين السيولة والربحية. وكلما شككت ولا بين سداد أصل القرض ومصروفه، ولا بين المسحوبات والمصروفات، الإيراد والمقبوض، ولا بين المصروف والمدفوع، ولا بين شراء الأصل ومصروفه،

أخطاء شائعة يجب تجنبها: لا تخلط بين

إجابات الفصل 2

الواقع الاقتصادي، وعدم الموافقة إلا بعد توثيق هذا الرأي في محضر الاجتماع. الخارجي مباشرة، حول ما إذا كانت المعالجة المحاسبية والإفصاح يعكسان طلب رأي مستقل، إما من لجنة التدقيق مدعومة بخبير خارجي، وإما من المدقق وأثره على القوائم، مع تأجيل القرار حتى يفهم كل عضو ما يوقع عليه؛ وثانيا، ومبسط من الإدارة والمدقق عن طبيعة الكيان وهدفه التجاري الحقيقي ومخاطره كان يجب على المجلس اتخاذهما قبل الموافقة هما: أولا، طلب شرح مكتوب

على هيكل لا يدرك مخاطره ولا أثره على القوائم المالية. والإجراءان اللذان ليس مبررا للثقة العمياء، وأن الإخفاقات الكبرى تبدأ غالبا عندما يوقع المجلس قبل الموافقة، أي أن المجلس لا يجوز أن يوافق على ما لا يفهمه، وأن التعقيد مستقلة لا يستطيع الداخلي منحها وحده. 12. الدرس المنطبق هنا هو درس الفهم المتاحة، فالأول يقوي الضوابط يوما بعد يوم، والثاني يمنح القارئ الخارجي ثقة لكنه ليس مستقلا عنها، والخارجي مستقل لكن معرفته محدودة بالفترة والوثائق بالمعايير. ولا يغني أحدهما عن الآخر، لأن الداخلي يعرف المنشأة من الداخل عادة في نهاية السنة المالية، ونطاقه مركز على عدالة القوائم المالية ومدى التزامها فيعمله مكتب مستقل لصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الخارجيين، ويجري والضوابط الداخلية، وهدفه تحسين المنشأة ومساعدة الإدارة. أما التدقيق الخارجي ويجري باستمرار طوال السنة، ونطاقه واسع يشمل الكفاءة التشغيلية والالتزام إضافيا. 11. التدقيق الداخلي يعمل لصالح الإدارة ومجلس الإدارة داخل المنشأة، يغطي كل شخص عمل الآخر عند غيابه، فيعمل التناوب نفسه ضابطا كاشفا ويوقع التسوية البنكية بعد أن يعدها غيره، ويدير الإجازات بالتناوب، بحيث المستقلة: فهو يعتمد المبالغ الكبيرة بنفسه، ويراجع تقرير المدفوعات الشهري، البنكية، ولا يشارك في الطلب أو التسجيل. ويكون دور المدير هو المراجعة وتسجيلها، ولا يعتمدها؛ والشخص الثالث يتولى اعتماد الدفعات ومراجعة التسويات البضاعة، ولا يوقع على الدفع ولا يسجله؛ والشخص الثاني يتولى إعداد الدفعات التعويضية. فيقترح التوزيع الآتي: الشخص الأول يتولى طلب المشتريات واستلام يمكن تطبيق فصل المهام دون توظيف جديد بتوزيع الوظائف المتعارضة وبالرقابة كبيرة على أثر صغير غير مجد. 10. في الشركة الصغيرة ذات الثلاثة أشخاص، محدود، القبول مع المراقبة وإجراءات بسيطة منخفضة التكلفة، لأن إنفاق موارد مع خطة طوارئ جاهزة لأثره الكبير؛ ولخطر أ، وهو ذو احتمالية عالية لكن أثره

درجته؛ ولخطر ب، وهو ذو أثر عال رغم احتماليته المتوسطة، التخفيف أيضا، التخفيف الفوري بضوابط قوية وتخصيص موارد، ومراقبة مستمرة حتى تنخفض 15، ثم خطر أ بدرجة 10. والاستجابات المقترحة هي: لخطر ج، وهو الأعلى، والترتيب من الأعلى إلى الأدنى هو: خطر ج أولا بدرجة 16، ثم خطر ب بدرجة ب يساوي 3 مضروبا في 5، أي 15؛ وخطر ج يساوي 4 مضروبا في 4، أي 16. خطر بضرب الاحتمالية في الأثر: خطر أ يساوي 5 مضروبا في 2، أي 10؛ وخطر الدفع، لأن غيابه يكشف ما كان يخفيه حضوره المستمر. 9. نحسب درجة كل مستقلة لتقارير المدفوعات والاستثناءات، مع إجازة إجبارية للموظف المسؤول عن البنكية الجديدة من شخص مستقل قبل أي تحويل؛ وثالثا، مراجعة شهرية ثلاثة أشخاص على الأقل؛ وثانيا، اعتماد قائمة الموردين والتحقق من الحسابات لا يسيطر موظف واحد على طلب الدفع واعتماده وتسجيله، بل يوزع العمل بين أي 3.75 بالمئة. والضوابط الثلاثة المقترحة هي: أولا، فصل المهام، بحيث إلى إجمالي المدفوعات تساوي 15000 مقسوما على 400000، أي 0.0375، العشرة يساوي 40000 مضروبا في 10، أي 400000 دولار. ونسبة المسروق مضروبا في 10 أشهر، أي 15000 دولار. وإجمالي المدفوعات خلال الأشهر جوهرية حتى قبل وقوع أي خسارة. 8. إجمالي المبلغ المسروق يساوي 1500 لأن كل طرف يراجع عمل الآخر ضمنيا. لذلك يعد غياب الفصل نقطة ضعف المهام، احتاج الاحتيال إلى تواطؤ أكثر من شخص، وهو أصعب وأسهل كشفا، ويستلم المبلغ، ويسجله على أنه مصروف مشروع، دون أن يراه أحد. أما إذا فصلت قادرا على ارتكاب الاحتيال وإخفائه في الوقت نفسه: فيوافق على دفعة وهمية، أي إثبات العملية في الدفاتر. ويعد جمعها خطرا جوهريا لأن الشخص يصبح عليها؛ وحيازة الأصل، أي استلام النقد أو البضاعة أو الوصول إليها؛ والتسجيل، ثلاث وظائف متعارضة في شخص واحد، وهي: الترخيص بالعملية، أي الموافقة

تجاوز، لا الاكتفاء بتصحيح الرقم. 7. قاعدة فصل المهام تقضي بعدم جمع وعلى التصحيحي هو إلزام الموظف بإعادة التدريب وتعديل صلاحياته بعد اكتشاف مبلغ فوق حد معين؛ وعلى الكاشف هو مطابقة كشف البنك مع الدفاتر كل شهر؛ الإجراء الذي سمح بالخطأ. والمثال على الوقائي هو اشتراط توقيعين لصرف أي اكتشافه ويمنع تكراره، مثل استرداد المبلغ المدفوع خطأ، وتصحيح القيد، وتعديل تقارير الاستثناءات وعد الجرد المفاجئ. والضابط التصحيحي يعالج الخطأ بعد الكاشف يكتشف الخطأ بعد وقوعه، مثل التسويات البنكية الشهرية ومراجعة وقوعه، مثل كلمة المرور القوية وفصل المهام واعتماد المشتريات مسبقا. والضابط بل بعمل المكونات الخمسة معا. 6. الضابط الوقائي يمنع الخطأ أو الاحتيال قبل لأن التقارير المرفوعة تخفي المشكلات. فالإطار لا يعمل بمكون واحد قوي، ناقصا، لأن أحدا لا يبلغ عن المخاطر خوفا من العقاب، وتجعل المراقبة عاجزة، لأن الموظفين يرون أن الالتزام بها غير مطلوب فعلا، وتجعل تقييم المخاطر مع تجاوز الإجراءات ويكافئ النتائج بأي ثمن، تجعل الأنشطة الرقابية شكلية، أحدها يضعف الباقي. ومثال ذلك أن بيئة رقابة ضعيفة، حيث يتسامح المدير الرقابية، والمعلومات والاتصال، وأنشطة المراقبة. وهي مترابطة كالسلسلة، فضعف 5. مكونات إطار COSO الخمسة هي: بيئة الرقابة، وتقييم المخاطر، والأنشطة حساب سمعة المنشأة واستمرارها، فيعود الضرر على المساهمين أنفسهم في النهاية. يمنح الترخيص الاجتماعي للعمل. وإهمالهم قد يرفع ربحا قصير الأجل على هؤلاء جميعا: فالموظفون ينتجون، والعملاء يشترون، والموردون يوردون، والمجتمع لا المساهمين وحدهم، لأن نجاح المنشأة على المدى الطويل يعتمد على ثقة من لا يملك سهما واحدا. ويجب أن تراعي الحوكمة الجيدة أصحاب المصلحة الموظفين والعملاء والموردين والدائنين والمجتمع والجهات التنظيمية، حتى أما صاحب المصلحة فهو كل من يتأثر بنشاط المنشأة أو يؤثر فيه، ويشمل

وله حقوق تصويت وتوزيعات، وهدفه الأساسي عادة تعظيم قيمة استثماره. ضمانا مستقلا على صحته. 4. المساهم هو من يملك حصة في رأس مال المنشأة، على الذات، وفقد التقرير مصداقيته، ولو كان الرقم صحيحا، لأن القارئ لا يملك فإذا كان كل أعضاء اللجنة من التنفيذيين أنفسهم، صارت الرقابة رقابة الذات مشكوكا فيها، ويستمعوا مباشرة إلى المدقق الخارجي دون وسيط من الإدارة. لمصلحة في النتائج، فيستطيعون أن يسألوا الأسئلة الصعبة، ويرفضوا معالجة محاسبية مجلس ولجنة تدقيق غير مرتبطين بالإدارة التنفيذية، فلا يخضعون لضغطها ولا والفعالية. ويخدم مبدأ الاستقلالية سلامة التقارير المالية لأنه يضمن وجود أعضاء الحوكمة الستة هي: المساءلة، والشفافية، والعدالة، والمسؤولية، والاستقلالية، لأصحاب المصلحة. فالحوكمة ليست اتهاما، بل نظام وقاية وتوثيق وثقة. 3. مبادئ حتى النزيه بالتساهل، ويترك المنشأة بلا آلية تكشف الخطأ أو تثبت سلامة القرار ولا تحل تعارض الأولويات ولا توفر رقابة مستقلة، كما أن غياب الضوابط يغري ضرورية حتى مع الأشخاص النزيهين، لأن النزاهة وحدها لا تمنع الأخطاء في النفوذ، قد تختلف عن هدف المالك في القيمة طويلة الأجل. وتجعل الحوكمة أكثر من معلومات المالك، ولأن أهدافه، مثل المكافآت قصيرة الأجل أو التوسع الخاصة على حساب من يملكها، أي الموكل، لأن معلوماته عن العمل اليومي 2. مشكلة الوكالة هي أن من يدير المنشأة، أي الوكيل، قد يسعى إلى مصلحته الداخلي والخارجي ولجان المجلس، لكن الأطراف الثلاثة هي عصب العلاقة. يمولون المنشأة ويتلقون التقارير ويحاسبون المجلس. وتكتمل المنظومة بالتدقيق وتطبق الضوابط؛ وأصحاب المصلحة، وفي مقدمتهم المساهمون، وهم الذين عن سلامة التقارير؛ والإدارة التنفيذية، وهي التي تدير العمليات اليومية وتعد التقارير وهو الذي يضع الاستراتيجية ويراقب الإدارة العليا ويتحمل المسؤولية النهائية وتكون التقارير المالية صادقة. وأطرافها الثلاثة الرئيسية هم: مجلس الإدارة،

يتخذ القرار المالي بشفافية ومساءلة، وتحفظ أموال المنشأة من سوء الاستخدام، هي نظام القواعد والعلاقات والضوابط الذي يوجه المنشأة ويراقبها ماليا، بحيث 1. الحوكمة المالية

يعوض غياب الفصل، وكلما كان القرار أكبر، زادت الحاجة إلى مستقل يراجعه. أيد قليلة. فاحفظ هذه القاعدة: كلما زاد تركيز السلطة، زادت الحاجة إلى ضابط المنطق، بل تطبقه بأدوات أبسط، لأن الخطر فيها أكبر نسبيا، إذ يتركز العمل في كلها اختبارات لغياب الفرد الواحد. والشركة الصغيرة ليست معفاة من هذا فالإجازة الإجبارية، والتناوب، والمراجعة المستقلة، ولجنة التدقيق المستقلة، أن يستغلها، ولذلك تقاس قوة الحوكمة في غياب الأشخاص لا في حضورهم: لا تظهر ضعفها في الأيام العادية، بل في اللحظة التي يقرر فيها شخص واحد من يتحقق منها. والدرس العملي الذي يتكرر في كل مثال هو أن الضوابط الضعيفة تعمل، وفصل المهام يشرح أدق آلياتها، والتدقيق الداخلي والخارجي يشرحان فمشكلة الوكالة تشرح لماذا نحتاج الحوكمة أصلا، وإطار COSO يشرح كيف ولا يقرر أحد دون مراجعة، ولا تصل معلومة إلى القارئ دون ضمان مستقل. المالية ليس كثرة القواعد، بل توزيع السلطة والمساءلة بحيث لا يراقب أحد نفسه، **خلاصة تربط أجوبة الفصل:** جوهر الحوكمة

الدفاع عنه عند أول أزمة، والتوثيق هو الذاكرة التي تحمي المجلس والإدارة معا. الوثائق أنيقة. ووثق كل قرار جوهرى في محضر، لأن القرار غير الموثق يصعب شخصا واحدا في كل سؤال، كانت الحوكمة اسما بلا مضمون، مهما كانت من؟ ومن يعتمد ما؟ ومن يغيب ليكشف ما يخفيه الحضور؟ فإذا كان الجواب ولا أن التدقيق الداخلي يغني عن الخارجي أو العكس. واسأل دائما: من يراجع المدير على إجراء يعني تطبيقه، ولا أن الشركة الصغيرة معفاة من فصل المهام،

تجنبها: لا تظن أن وجود لجنة تدقيق على الورق يعني استقلاليتها، ولا أن توقيع **أخطاء شائعة يجب**

إجابات الفصل 3

فالصيغة الأرخص تعتمد على كل هذه العوامل معا، لا على معدل واحد. للتوزيع، وأثر الراتب على مزايا التقاعد والتأمين، والقيود القانونية على التوزيعات. المالك الحدي، والاشتراكات الاجتماعية على الراتب، ومدى توفر أرباح قابلة والعوامل التي يجب حسابها قبل القرار هي: معدل ضريبة الشركة، ومعدل ضريبة ثم يدفع المالك ضريبة على التوزيع إن وجدت، فيكون العبء مجموع الضريبتين. أما إذا وزع كأرباح، فلا تخصمه الشركة، فيبقى ربحها خاضعا للضريبة كاملا، اجتماعية، فيكون العبء الإجمالي هو ضريبة المالك ناقص الوفر الضريبي للشركة. فوفرت ضريبة بمعدل الشركة، لكن المالك دفع عليه ضريبة دخل وربما اشتراكات الصيغة. فإذا دفع المبلغ 100000 كراتب، خصمته الشركة من دخلها الخاضع، المالك معا، وقد يكون المبلغ نفسه خاضعا للضريبة مرتين أو مرة واحدة بحسب إلى ضريبة المالك وحدها، لأن العبء الإجمالي يشمل ما تدفعه الشركة وما يدفعه رأس المال، ومثاله بيع الأصل دون تقدير أثره الضريبي مسبقا. 12. لا يكفي النظر ضريبة التخارج وتنظيم انتقال الملكية، وأخطر خطأ هو إهمال الضريبة على مكاسب بين الشركات التابعة. وفي مرحلة الخروج أو التصفية يكون الهدف هو تقليل خطأ هو التجنب العدواني الذي يعرض الشركة للغرامات، ومثاله التسعير المصطنع وفي مرحلة النضج يكون الهدف هو التخطيط الدقيق للتوقيت والهيكل، وأخطر ومثاله أن تبيع الشركة كثيرا بالآجل وتفاجأ بضريبة مستحقة دون نقد كاف. من الحوافز والخصومات المتاحة، وأخطر خطأ هو التوسع دون احتياطي ضريبي، عمل. وفي مرحلة النمو يكون الهدف هو إدارة التدفق النقدي الضريبي والاستفادة

المالك وأموال المشروع، ومثاله أن يسجل المالك مصاريفه الشخصية كمصاريف الأنسب وتسجيل الالتزامات الضريبية من البداية، وأخطر خطأ هو الخلط بين أموال 11. في مرحلة التأسيس يكون الهدف الضريبي الرئيسي هو اختيار الشكل القانوني الزمنية والمقدارية. وتختلف المعدلات بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. كاملا قبل تعويض خسارة السنة الأولى، بشرط أن يسمح القانون بذلك وبحدوده يقاس على مدى سنوات لا سنة واحدة، فلا تفرض ضريبة على ربح السنة الثانية ناقص 16000، أي 24000. والمنطق أن الخسارة المرحلة تعترف بأن المشروع 200000 مضروبا في 20 بالمئة، أي 40000. فالوفر من الترحيل يساوي 40000 تساوي 80000 مضروبا في 20 بالمئة، أي 16000. ودون ترحيل لكانت الضريبة من السنة الأولى 120000، أي 80000. والضريبة بمعدل افتراضي 20 بالمئة الخاضع للضريبة في السنة الثانية يساوي الربح 200000 ناقص الخسارة المرحلة في المضمون والمبرر، والتخطيط المشروع ينجح في الأسئلة الأربعة. 10. الدخل إفصاحها كامل وصادق؟ فالتهرب يفشل في الصدق، والتجنب العدواني يفشل فعلا؟ وهل لها مبرر تجاري غير الضريبة؟ وهل سعرها سعر سوق حقيقي؟ وهل تضليل الأساس الضريبي. وأسئلة التمييز الأربعة هي: هل المعاملة حقيقية ومنفذة التجنب العدواني، لأن المعاملة شكلية بلا مضمون اقتصادي حقيقي، وتهدف إلى التي تبيع أصلا إلى شركة تابعة لها بسعر مصطنع لخلق خسارة ورقية تمارس توقيت معاملة حقيقية نفذتها فعلا، وفق القانون، لتحقيق منفعة ضريبية. والشركة إلى ديسمبر وتنفذ الشراء فعلا في ديسمبر تمارس التخطيط المشروع، لأنها غيرت وهو فعل غير قانوني. والشركة التي تؤجل شراء آلة كانت ستشتريها أصلا من يناير يمارس التهرب، لأنه يخفي دخلا حقيقيا عن مصلحة الضرائب بسجلات ناقصة، الإيداع. 9. التصنيف هو: صاحب المتجر الذي يسجل نصف مبيعاته النقدية فقط رغم الوفر الضريبي الظاهر. وتختلف المعدلات بحسب البلد والسنة — تحقق عند

من أن ينخفض. فإذا كان الثمن التجاري أكبر من 10000، كان التأجيل خاسرا خلال فترة الانتظار، وثالثا، احتمال تغير القانون الضريبي نفسه، فيرتفع المعدل بدلا وفرصة ضائعة، وثانيا، خطر تغير الأسعار أو خسارة الصفقة أو تغير وضع الزبون هذا الوفر يشمل: أولا، تأخر استلام النقد والربح، وما يترتب عليه من تكلفة تمويل للمعدل الأقل في السنة التالية. لكن ثمن التأجيل التجاري الذي يجب موازنته مع وهذا الحساب يفترض أن التأجيل حقيقي بمبرر تجاري، وأن الدخل سيخضع فعلا المعدلين، وهو 30 بالمئة ناقص 20 بالمئة، أي 10 بالمئة، فيكون الوفر 10000. 8. الوفر الضريبي المتوقع من التأجيل يساوي مبلغ البيع 100000 مضروبا في فرق أكثر فائدة للمصدرين، بينما قد يرفع الإعفاء تكلفة البائع ويضغط على سعره. الصفري يحافظ على السلسلة ويعيد للبائع ضريبته، ولذلك يكون المعدل الصفري الخصم: المعفى يقطع سلسلة الخصم ويحمل البائع عبء مدخلاته، بينما المعدل فيستردها كلها، مثل الصادرات في كثير من الأنظمة. فالفرق الجوهري هو في حق المخرجات صفر، لكن البائع يحتفظ بحقه الكامل في خصم ضريبة مدخلاته، ذو المعدل الصفري فهو بيع تفرض عليه ضريبة بمعدل صفر بالمئة، أي أن ضريبة إلى تكلفة عليه، مثل الخدمات المالية المعفاة في بعض الأنظمة. أما التوريد لكن البائع لا يستطيع خصم ضريبة مدخلاته المتعلقة به، فتتحول ضريبة المدخلات دفعها في مرحلة سابقة. 7. التوريد المعفى هو بيع لا تفرض عليه ضريبة مخرجات، مضروبا في سعر البيع النهائي للمستهلك، ولا يدفع المستهلك ضريبة على ضريبة سبق على القيمة الكاملة للسلعة، فيكون مجموع ما وردته المراحل الثلاث مساويا للمعدل الضريبة على الضريبة، لأن كل مرحلة تدفع ضريبة على القيمة التي أضافتها فقط، لا التاجر الشيء نفسه مع المستهلك النهائي. ويضمن خصم المدخلات عدم تراكم ثم يبيع منتجا بقيمة أعلى ويورد الضريبة على الفرق، وفي المرحلة الثالثة يفعل ناقص مدخلاته، وفي المرحلة الثانية يشتري المصنع تلك المادة ويخصم ضريبتها،

فقط. ففي المرحلة الأولى يبيع المنتج مادة خام بمبلغ معين ويورد الضريبة على بيعه الضريبة على مبيعاتها وتخصم الضريبة التي دفعتها على مدخلاتها، فتورد الفرق الإيداع. 6. آلية ضريبة القيمة المضافة عبر ثلاث مراحل هي أن كل مرحلة تفرض التي أضافتها هي نفسها. وتختلف المعدلات بحسب البلد والسنة — تحقق عند الضريبة لا متحمل نهائي لها، فتدفع الفرق الذي يمثل الضريبة على القيمة المضافة الخاضعة؛ وثالثا، تورد الفرق فقط إلى مصلحة الضرائب، لأنها وسيط يجمع من زبائنها على مبيعاتها؛ وثانيا، تحسب الضريبة التي دفعتها على مشترياتها ومصاريفها أي 40000. وخطوات الشرح هي: أولا، تحسب الضريبة التي جمعتها الشركة توريدها تساوي ضريبة المخرجات 160000 ناقص ضريبة المدخلات 120000، أي 600000، مضروبا في 20 بالمئة، أي 120000. والضريبة الواجب المدخلات تساوي المشتريات 500000 زائد المصروفات التشغيلية 100000، 800000 مضروبا في المعدل الافتراضي 20 بالمئة، أي 160000. وضريبة البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. 5. ضريبة المخرجات تساوي المبيعات الخاضعة فيكون الفرق بينهما فرقا في القواعد لا خطأ حسابيا. وتختلف المعدلات بحسب مثل الغرامات والمصاريف الشخصية، ويقبل بعض التعديلات الأخرى، بينما الدخل الخاضع يقاس وفق القانون الضريبي، الذي يرفض بعض المصروفات، يقاس وفق المعايير المحاسبية ويشمل كل الإيرادات والمصروفات المسجلة، أي 63000. ويختلف الدخل الخاضع عن الربح المحاسبي لأن الربح المحاسبي والضريبة بمعدل افتراضي 20 بالمئة تساوي 315000 مضروبا في 20 بالمئة، نفقة عمل أصلا رغم تسجيلها زورا كذلك، فيكون الدخل الخاضع 315000. للخصم لأنها عقوبة لا نفقة مشروعة، زائد المصاريف الشخصية 5000، وهي ليست للضريبة يساوي الربح المحاسبي 300000 زائد الغرامات 10000، وهي غير قابلة وتختلف المعدلات بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. 4. الدخل الخاضع

هذا المثال، لأن الخصم يعمل قبل المعدل، والائتمان يعمل بعد المعدل مباشرة. 10000 يخفض الضريبة بمقدار 10000 كاملة. فالائتمان أقوى خمس مرات في الضريبة بمقدار 10000 مضروبا في 20 بالمئة، أي 2000 فقط. بينما ائتمان قدره اسمي متساو. ومثال ذلك بمعدل افتراضي 20 بالمئة: خصم قدره 10000 يخفض المستحقة نفسها مباشرة، دولارا بدولار. ولذلك يكون الائتمان أقوى عادة بمبلغ لمبلغ الخصم مضروبا في المعدل الحدي. أما الائتمان الضريبي فيخفض الضريبة يخفض الدخل الخاضع للضريبة قبل تطبيق المعدل، فيكون أثره النقدي مساويا وشرائح وتسويات، فيعطي صورة إجمالية عادلة للمقارنة. 3. الخصم الضريبي لأنه يلخص ما تحمله كل منهما فعلا من دخلها كله، بما فيه من إعفاءات دفع من قبل. بينما يهم المعدل الفعلي عند مقارنة العبء الإجمالي بين شركتين، القرار يعتمد على ما سيبقى من هذا الدخل الإضافي بعد الضريبة، لا على متوسط ما عند اتخاذ قرار يتعلق بدخل إضافي، مثل قبول عمل إضافي أو بيع أصل، لأن على إجمالي الدخل، أي متوسط العبء على كل الدخل. ويهم المعدل الحدي إضافي يكسبه المكلف. أما المعدل الفعلي فهو إجمالي الضريبة المدفوعة مقسوما آخر وحدة من الدخل الإضافي، أي النسبة التي تدفع ضريبة عنها من كل دولار لكنها تنتقل غالبا إلى سعر السلعة النهائي. 2. المعدل الحدي هو المعدل المطبق على المستهلك يتحملها في السعر؛ والرسوم الجمركية، حيث يدفعها المستورد للدولة، على غير المباشرة: ضريبة القيمة المضافة، حيث يجمعها التاجر ويدفعها، لكن الموظف نفسه؛ وضريبة أرباح الشركة، حيث تدفعها الشركة عن ربحها. ومثالان المستهلك النهائي غالبا. ومثالان على المباشرة: ضريبة دخل الموظف، حيث يدفعها البائع من المشتري ويدفعها إلى مصلحة الضرائب، لكن العبء الاقتصادي يتحمله والضريبة غير المباشرة هي التي تفرض على الاستهلاك أو المعاملة، فيجمعها إلى مصلحة الضرائب، مثل ضريبة الدخل على الأفراد وضريبة أرباح الشركات.

تفرض على الدخل أو الثروة نفسها، فيدفعها الشخص الذي يتحمل عبأها مباشرة 1. الضريبة المباشرة هي التي

العام، بل كيف أدفع ما يجب، في الوقت الصحيح، دون مفاجآت ولا مخاطر. ومن يفهم هذا الفصل يفهم أن السؤال الضريبي الصحيح ليس كيف أدفع أقل هذا ويحسب العبء الإجمالي على الشركة والمالك معا، لا ضريبة طرف واحد. ليس حيلة سنوية، بل مسار يرافق دورة حياة المشروع من التأسيس إلى الخروج، العدواني يبني شكلا بلا مضمون، والتهرب يخفي الحقيقة نفسها. والتخطيط الذكي يغير توقيت معاملة حقيقية أو شكلها ضمن القانون وبإفصاح كامل، والتجنب وفوق هذه التمييزات يقف خط أخلاقي وقانوني واضح: فالتخطيط المشروع والفرق بين التوريد المعفى وذي المعدل الصفري يحدد مصير ضريبة المدخلات. رقم يصلح لأي قرار، والفرق بين الخصم والائتمان يحدد قيمة المنفعة الحقيقية، يحدد من يتحمل العبء فعلا، والفرق بين المعدل الحدي والفعلي يحدد أي بينها يدفع ثمن الخلط غرامة أو فرصة ضائعة. فالفرق بين المباشرة وغير المباشرة **تربط أجوبة الفصل:** النظام الضريبي الجيد يقوم على تمييزات دقيقة، ومن يخلط **خلاصة**

عند الشك، لأن الغرامة والفائدة على خطأ ضريبي قد تأكل الوفر كله وزيادة. العبء الإجمالي على كل الأطراف، ووثق المبرر التجاري، واستشر مختصا مشروعة في نظام قد تكون مرفوضة في آخر. وقبل أي قرار ضريبي كبير، احسب نصيحة ضريبية لا تذكر بلدها وسنتها، لأن المعدلات والحدود تتغير، ولأن معاملة بين الوفر الضريبي الظاهر والثمن التجاري الحقيقي للتأجيل أو التغيير. واحذر من بين الإعفاء والمعدل الصفري، ولا بين التخطيط المشروع والتجنب العدواني، ولا **يجب تجنبها:** لا تخلط بين الخصم والائتمان، ولا بين المعدل الحدي والفعلي، ولا

إجابات الفصل 4

أنه مضلل، لأن فقدان العميل أهون من فقدان الثقة المهنية والمسؤولية القانونية. رأيه أو ينسحب من المهمة وفق قواعد المهنة، ولا يقبل أبدا أن يوقع على رأي يعلم في أوراق عمله، ويبلغ شريك المكتب المسؤول، وإن أصرت الإدارة، يعدل وهم الجهة التي تمثله فيها مصلحة المساهمين؛ وثالثا، أن يوثق التهديد والضغط الصحيح والأثر المالي؛ وثانيا، أن يرفع الأمر إلى لجنة التدقيق أو مجلس الإدارة، أولا، أن يوضح للإدارة كتابة أن المعالجة المطلوبة مخالفة للمعايير، مع ذكر المعيار والجمهور لا إلى الإدارة التي تدفع أتعابه. والخطوات التي يجب أن يتخذها هي: الثمن، لأن استقلاله ونزاهته هما أساس مهنته، ولأن رأيه موجه إلى المساهمين المهني والأخلاقي للمدقق في هذه الحالة هو رفض المعالجة الخاطئة مهما كان سجلاتها دمرت، فلا يستطيع أن يقول شيئا موثوقا عن القوائم كلها. 12. الواجب كافية، ومثاله أن الشركة منعت المدقق من الوصول إلى سجلاتها الأساسية أو أن عندما يكون قيد النطاق جوهريا ومنتشرا إلى درجة تمنعه من الحصول على أدلة وهمية ضخمة تجعل الربح المعلن بعيدا تماما عن الواقع. ويمتنع عن إبداء الرأي جوهريا ومنتشرا، أي يشوه صورة القوائم كلها، ومثاله أن الشركة سجلت إيرادات بمبلغ جوهري، لكن باقي القوائم سليمة. ويصدر رأيا معاكسا عندما يكون التحريف بنود محددة دون أن يشوه القوائم كلها، ومثاله أن مخزونا معينا قيم بأكثر من قيمته عندما يكون التحريف أو قيد النطاق جوهريا لكنه غير منتشر، أي يقتصر على واعتماد قائمة موردين موثقة قبل أي دفع مستقبلي. 11. يصدر المدقق رأيا متحفظا لمشتريات السنوات الثلاث، مع مطابقة الموردين والمدفوعات والحسابات البنكية، المهام، ومراجعة معاملات الموظف خلال غيابه؛ وثالثا، مراجعة لاحقة مستقلة

شخص ويستلم آخر ويعتمد ثالث؛ وثانيا، فرض إجازة سنوية إجبارية مع تناوب والإجراءات العلاجية الثلاثة المحددة هي: أولا، فصل المهام فورا، بحيث يطلب يحتاج إلى حضور دائم لإخفائه، والإجازة الإجبارية والتناوب يكشفانه غالبا. الإجازة منذ ثلاث سنوات، وهو مؤشر خطر كلاسيكي، لأن الاحتيال المستمر وثانيا، غياب المراجعة المستقلة، إذ لا يراجع أحد عمله؛ وثالثا، عدم أخذ ويستلم ويسجل ويدفع، فيستطيع إنشاء مورد وهمي أو تضخيم فاتورة وإخفاءها؛ نقاط الضعف الرقابية هي: أولا، غياب فصل المهام كاملا، فالموظف نفسه يطلب دائرة المبيعات. ولا يقبل تفسير الإدارة إلا إذا أيدته هذه الأدلة مجتمعة. 10. تحليل هوامش الربع الأخير مقارنة بباقي السنة، والاستفسار من أشخاص خارج الأرصدة مع العملاء مباشرة، وفحص أعمار الذمم والمرتجعات اللاحقة؛ ورابعا، المبيعات مع الشحنات والفواتير والتحصيلات اللاحقة بعد نهاية السنة؛ وثالثا، تأكيد أولا، فحص عقود الربع الأخير وشروط التسليم والاعتراف بالإيراد؛ وثانيا، مطابقة السنة. والإجراءات التي يجب أن يتخذها المدقق قبل قبول تفسير الإدارة هي: أو اعترافا مبكرا بالإيراد، أو مبيعات وهمية، أو شروط بيع متساهلة لتضخيم نتائج زيادة مماثلة في النقد المحصل من العملاء قد تعني مبيعات بالآجل مبالغا فيها، هنا هي النمو غير المتوازن بين الإيراد والنقد: فإيرادات كبيرة في الربع الأخير دون وجود أخطاء أكبر في الجزء غير المفحوص من المجتمع. 9. علامة الخطر ولا يكتفي بتسجيل الخطأ المكتشف 6000 فقط، لأن المسقط يشير إلى احتمال ويفحص ما إذا كان الخطأ ناتجا عن ضعف رقابي يستدعي إجراءات أخرى، في أسباب الأخطاء وتصحيحها، ويزيد حجم العينة أو يفحص بنودا إضافية، قبول الرصيد كما هو، بل التوسع في الفحص: فيطلب المدقق من الإدارة التحقيق المسقط 60000 يتجاوز أهمية الأداء 50000، فيكون الإجراء التالي هو عدم الخطأ 3 بالمئة مضروبا في قيمة المجتمع 2000000، أي 60000. وهذا الخطأ

أي 0.03، أي 3 بالمئة. والخطأ المسقط على المجتمع كله يساوي معدل معدل الخطأ في العينة يساوي الأخطاء 6000 مقسوما على قيمة العينة 200000، ومبلغه في تقريره، حتى يعرف القارئ أن القوائم كما هي لا تعرض بعدالة. 8. لكنه غير منتشر، أو رأيا معاكسا إذا كان جوهريا ومنتشرا، مع شرح طبيعة التحريف وجب على المدقق أن يعدل رأيه، فيصدر رأيا متحفظا إذا كان التحريف جوهريا زال السبب، وإذا رفضت التصحيح أو صححت جزءا فقط وبقي المتبقي جوهريا، بعد ذلك هو أن يطلب المدقق من الإدارة تصحيح التحريفات، فإذا صححتها كلها ككل، وهي 200000، بمقدار 10000، فيكون جوهريا. وما يجب أن يحدث زائد 60000، أي 210000. وهذا المجموع يتجاوز الأهمية النسبية للقوائم في الفحص. 7. مجموع التحريفات غير المصححة يساوي 80000 زائد 70000 الأداء، كان احتمال تجاوز الأهمية الكلية ضعيفا، وإذا تجاوزها وجب التوسع غير المكتشفة مجتمعة، فإذا بقي مجموع التحريفات غير المصححة دون أهمية عمله على مستوى الحسابات الفردية، ليترك هامش أمان للتحريفات الصغيرة عليه تعديل الرأي. ومعنى أهمية الأداء أنها عتبة أدنى يستخدمها المدقق في تخطيط يعد جوهريا، أي قادرا على التأثير في قرار قارئ القوائم، فيجب تصحيحه أو يترتب النسبية للقوائم ككل أن أي تحريف، وحده أو مجتمعا مع غيره، يتجاوز 200000 الأداء تساوي 200000 مضروبا في 60 بالمئة، أي 120000. ومعنى الأهمية تساوي الربح قبل الضريبة 4000000 مضروبا في 5 بالمئة، أي 200000. وأهمية المخاطر، ولا إبداء الرأي قبل تقييم كل الأدلة. 6. الأهمية النسبية للقوائم ككل حول النتائج. وكل مرحلة تبني على ما قبلها، فلا يصح جمع الأدلة قبل فهم على الرأي؛ وسادسا، إعداد التقرير وإصداره، مع التواصل مع لجنة التدقيق والإدارة وخامسا، تقييم النتائج وتكوين الرأي، حيث يجمع المدقق التحريفات ويقرر أثرها إجراءات التدقيق، أي اختبارات الضوابط والإجراءات الجوهرية وجمع الأدلة؛

فهم المنشأة ونظام رقابتها الداخلية وتقييم مخاطر التحريف الجوهري؛ ورابعا، تنفيذ التخطيط، حيث يحدد الأهمية النسبية واستراتيجية التدقيق وخطة العمل؛ وثالثا، الأولي، حيث يقرر المكتب قبول المهمة ويفهم طبيعة المنشأة ومخاطرها؛ وثانيا، كشفا. 5. مراحل عملية التدقيق مرتبة هي: أولا، قبول العميل وتقييم المخاطر لكنه يضيق الفجوة بين من يدير ومن يملك، ويجعل الانحراف أصعب وأسهل أن تبرر قراراتها ومعالجاتها أمام فاحص لا يخضع لها. فالتدقيق لا يلغي المشكلة، ويبلغ رأيه للموكلين مباشرة، فيقل عدم تماثل المعلومات، ويصبح على الإدارة بينهما: فيفحص المدقق ما أعدته الإدارة، ويتحقق من الأرقام بأدلة مستقلة، مصلحة الموكل. ويعالج التدقيق الخارجي هذه المشكلة بأن يضع طرفا ثالثا مستقلا يسعى إلى مصلحته الخاصة، مثل مكافآت أعلى أو توسع في النفوذ، على حساب الوكيل، وهو الإدارة، لإدارة أمواله، لكن الوكيل يعرف عن العمل أكثر منه، وقد يغني عنه الآخر. 4. مشكلة الوكيل والموكل هي أن الموكل، وهو المالك، يفوض واختلاف الجهة والغاية والتوقيت والجمهور هو ما يجعل لكل منهما دوره الذي لا هو كل قارئ خارجي للقوائم. فالأول أداة إدارة وتحسين، والثاني أداة ثقة عامة، إبداء رأي في عدالة القوائم المالية، وتوقيته مركز في نهاية السنة المالية، وجمهوره من خارج المنشأة لصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الخارجيين، وغايته المستهدف هو الإدارة والمجلس. أما التدقيق الخارجي فيقوم به مكتب مستقل وغايته تحسين الضوابط والكفاءة والالتزام، وتوقيته مستمر طوال السنة، وجمهوره الداخلي تقوم به وحدة داخل المنشأة نفسها لصالح الإدارة ومجلس الإدارة، بلغة التأكيد المعقول، وهي لغة صادقة عن حدود العمل، لا ضعف فيه. 3. التدقيق بالتواطؤ والتزوير، وأن الضوابط الداخلية نفسها لها حدود. لذلك يصاغ رأي المدقق الأدلة إقناعية لا قاطعة، مثل التقديرات المحاسبية، وأن الاحتيال المتعمد قد يخفي وأسباب ذلك أن التدقيق يعتمد على العينات لا على فحص كل معاملة، وأن بعض

اليقين التام بأن كل رقم صحيح تماما، وهو ما لا يستطيع المدقق تقديمه أبدا. بدرجة كبيرة من الاحتمال، لكنه لا يقطع بذلك قطعا. أما التأكيد المطلق فيعني ليس ضمانا مطلقا، أي أن المدقق يرى أن القوائم خالية من التحريفات الجوهرية لا مصلحة له في النتيجة. 2. التأكيد المعقول يعني مستوى عاليا من الثقة، لكنه الإدارة منحها لنفسها، ولو كانت صادقة، لأن الثقة هنا تحتاج إلى طرف ثالث وداخلية، ويختبر الضوابط، ويتحقق من الأرصدة، فيمنح القارئ ثقة لا تستطيع أو تتحيز بقصد لتحسين النتائج. والمدقق المستقل يجمع أدلة من مصادر خارجية من صورتها، فهي طرف في المعادلة لا حكم محايد عليها، وقد تخطئ بغير قصد المستثمر كلام الإدارة وحدها، لأن الإدارة هي التي تعد القوائم وهي المستفيدة تعرض بعدالة الوضع المالي والأداء، وفق المعايير المطبقة. ولا يكفي أن يصدق المالية والسجلات والإجراءات، بهدف إبداء رأي مهني حول ما إذا كانت القوائم 1. التدقيق هو فحص مستقل ومنظم للقوائم

التي لفتت انتباه المدقق، لأن هذه التفاصيل هي التي تخبرك أين تقف الثقة فعلا. نظيف فحسب، بل عن نوع الرأي، وعن الفقرات التي تشرح الأساس، وعن الأمور هذا الفصل، صرت تقرأ تقرير المدقق كما يقرأه المحترفون: لا تبحث عن كلمة العميل يفقد مهنته نفسها، لأن رأيه لا قيمة له إذا كان قابلا للشراء. فإذا فهمت ذلك كله يقف الاستقلال: فالمدقق الذي يقبل معالجة خاطئة خوفا من فقدان إشارات لا تثبت شيئا وحدها، لكنها توجه الفحص إلى حيث يكمن الخطر. وفوق المسقطة، والتحليل غير المتوازن بين الإيراد والنقد، وغياب فصل المهام، كلها متى يكتفي بالتحفظ ومتى يعارض ومتى يمتنع. والأدلة هي قلب العمل: فالعينة ويخطط عمله على عتبات الأهمية، ويقيس التحريفات مجتمعة لا فرادى، ويعرف عن حدود هذه الثقة: فالمدقق لا يرى كل شيء، لكنه يرى ما يكفي ليحكم، التدقيق مهنة ثقة قبل أن يكون مهنة أرقام، والتأكيد المعقول هو التعبير الصادق

خلاصة تربط أجوبة الفصل:

وأين رأى أكبر المخاطر، وهي أثمن من الرأي وحده لمن يريد فهم الشركة حقا. الأساس والأمور الرئيسية، لأن هذه الفقرات هي التي تبين أين بذل المدقق جهده يبرر التحفظ، لا أن الشركة بلا مخاطر. واقرأ تقرير المدقق كاملا، بما فيه فقرات ولا تظن أن غياب التحفظ يعني غياب المخاطر، فقد يعني أن المدقق لم يجد ما تكتفي بالخطأ المكتشف دون المسقط، ولا تقبل تفسير الإدارة دون أدلة مستقلة، لا تصف رأيا متحفظا بأنه نظيف، ولا تخلط بين الأهمية الكلية وأهمية الأداء، ولا **أخطاء شائعة يجب تجنبها:**

إجابات الفصل 5

للتجنب فعلا، ومقارنتها بالإيراد المفقود، قبل الحكم بأن الإيقاف يربح الشركة. لا تختفي عند الإيقاف، مثل رواتب فريق الإعداد، فيجب تحليل التكاليف القابلة يكفي رقم ABC وحده لقرار الإيقاف، لأن تكلفة ABC الكلية تشمل تكاليف قد ولا خفض التكلفة، وكان المنتج يستهلك طاقة يمكن توجيهها لمنتج مربح. ولا للنسخة المبسطة. وثالثا، إيقاف المنتج، وهو مناسب إذا لم يكن بالإمكان رفع السعر يريدها الزبون، لكن مخاطره تكلفة إعادة التصميم وزمنها واحتمال رفض الزبائن الإعداد، وهو مناسب إذا كان بالإمكان خفض التكلفة دون إضرار بالجودة التي تصميم المنتج لخفض تكلفته، مثل تبسيط المواصفات أو تجميع الدفعات لتقليل فقدان الزبائن وانخفاض الحجم، خاصة إذا كان السوق تنافسيا. وثانيا، إعادة 420، وهو مناسب إذا كان المنتج متميزا والزبائن يقبلون الزيادة، لكن مخاطره أو المزيج. 12. الخيارات الثلاثة أمام الإدارة هي: أولا، رفع السعر إلى ما فوق بالسعر السوقي لكل منتج، وتحليل ربحية كل منتج على حدة قبل تغيير الأسعار تجريبيا على المنتجين وحساب تكلفتهما الحقيقية؛ وثانيا، مقارنة التكلفة الجديدة

يتحسن الربح الإجمالي. والخطوتان العمليتان للتحقق هما: أولا، تطبيق نظام ABC مبيعاته، لكن كل وحدة إضافية منه تستهلك أنشطة مكلفة لا تظهر في تكلفته، فلا يستهلك ساعات قليلة رغم استهلاكه أنشطة كثيفة، فيظهر رخيصا ومربحا، فتزداد الأقل. وفي المقابل يحمل المنتج المعقد منخفض الحجم نصيبا قليلا، لأنه فيظهر بسعر مرتفع لا ينافس به المنافسون الأصغر الذين يحسبون تكلفته الحقيقية من التكاليف العامة، لأنه يستهلك ساعات كثيرة، رغم أنه يستهلك أنشطة قليلة، وهو ساعات العمل المباشر، يحمل المنتج البسيط عالي الحجم نصيبا ضخما قرار التسعير. 11. الظاهرة هي الدعم المتبادل بين المنتجات: فالأساس الوحيد، في الإجمالي، لكنه يخطئ في نصيب المنتج، والخطأ في النصيب هو ما يفسد وأن السعر الحالي مناسب، بل يتحمل منافسة سعرية أكبر. فالرقم التقليدي لا يخطئ منتج مربح فعلا بهامش 80. بينما الحقيقة بنظام ABC أن المنتج مربح بقوة، المنتج ضعيف، وقد يرفع السعر فيخسر زبائن، أو يقلل الإنتاج، أو يفكر في إيقاف 90، أي 40 للوحدة فقط. فإذا اعتمد المدير على الرقم التقليدي، ظن أن هامش أي 80 للوحدة. أما بالنظام التقليدي فيظهر الهامش مساويا 200 ناقص 70 ناقص البيع 200 ناقص التكلفة المباشرة 70 ناقص التكلفة العامة بنظام ABC وهي 50، لكن بتوزيع مختلف تماما. 10. هامش ربح الوحدة بنظام ABC يساوي سعر 1000 وحدة، أي 306000، لأن الطريقتين توزعان نفس الإجمالي 570000، وحدة، أي 306000، تساوي تماما النقص الوهمي للخاص، وهو 306 مضروبا في متكافئان إجمالا، إذ إن الزيادة الوهمية للقياسي، وهي 30.6 مضروبا في 10000 فالمنتج القياسي كان محملا بزيادة، والمنتج الخاص كان محملا بنقص، والفرقان ABC هي 500، أي أن التقليدي حمله بأقل من حقيقته بمقدار 306 للوحدة. والتكلفة الكلية للوحدة للمنتج الخاص تحت النظام التقليدي 194، وتحت نظام ABC هي 60، أي أن التقليدي حمله بأكثر من حقيقته بمقدار 30.6 للوحدة.

التكلفة الكلية للوحدة للمنتج القياسي تحت النظام التقليدي 90.6، وتحت نظام الحكم على ربحية المنتج الخاص قبل إعادة حساب كل أنشطته بنظام ABC. 9. 180، بينما كان النظام التقليدي يحملها 194 عن كل شيء. ولذلك لا يصح الأنشطة مجتمعة، مما يبين حجم التشويه: فالإعداد وحده يكلف الوحدة الخاصة للوحدة التي أظهرها النظام التقليدي للمنتج الخاص، وهي 194 للوحدة من كل أي 180 للوحدة. وهذا الرقم وحده، من نشاط واحد فقط، يتجاوز التكلفة الكلية هذا النشاط وحده يساوي 180000 مقسوما على عدد الوحدات 1000 وحدة، في معدل الإعداد 600 لكل مرة، أي 180000. ونصيب الوحدة الواحدة من من نشاط الإعداد وحده تساوي عدد مرات إعداده، وهو 300 مرة، مضروبا أكثر يدفع فحصا أكثر، ببساطة وعدالة. 8. التكلفة العامة المخصصة للمنتج الخاص فعلا من كل نشاط على حدة، ثم جمع النتائج. فالمنتج الذي يستهلك فحصا استخدام متوسط عام، لأن دقة نظام ABC تأتي من ربط كل منتج بما استهلكه للحصول على نصيبه. ولا يصح استخدام معدل آخر من نشاط مختلف هنا، ولا المسبب للحصول على المعدل، وثانيا، ضرب المعدل في استهلاك المنتج الفعلي المعدل 60، أي 24000. والخطوات واضحة: أولا، قسمة المجمع على إجمالي المخصصة للمنتج من هذا النشاط تساوي استهلاكه 400 ساعة مضروبا في مقسوما على إجمالي ساعات الفحص 2500 ساعة، أي 60 لكل ساعة. والتكلفة العامة الكاملة. 7. معدل الفحص لكل ساعة يساوي مجمع التكلفة 150000 موضوع التكلفة من تكلفة النشاط، وتجمع نصوصه من كل الأنشطة لتعطي تكلفته فيضرب هذا القدر في معدل النشاط المحسوب من مجمع التكلفة، فيعطي نصيب في جملة واحدة متسلسلة هي: يستهلك موضوع التكلفة قدرا من مسبب التكلفة، هو الشيء الذي نريد معرفة تكلفته، مثل المنتج أو الزبون أو الطلبية. والعلاقة بينها إجمالي حجم المسبب، أي تكلفة الوحدة الواحدة من المسبب. وموضوع التكلفة

النشاط، مثل عدد مرات الإعداد. ومعدل النشاط هو تكلفة المجمع مقسومة على مثل إجمالي تكلفة الإعداد في الفترة. ومسبب التكلفة هو العامل الذي يحدد حجم إعداد الآلات أو فحص المنتجات. ومجمع التكلفة هو مجموع تكلفة نشاط واحد، أن يظهر ذلك في الأرقام. 6. النشاط هو عمل يستهلك موارد وينتج مخرجا، مثل في الحقيقة دعم متبادل خفي بين المنتجات، يربح فيه منتج على حساب آخر دون استهلاك الأنشطة بين المنتجات، فيظهر متوسطا واحدا يبدو عادلا، بينما هو المعقد منخفض الحجم هو المستهلك الحقيقي للأنشطة. وثالثا، لأنه يخفي اختلاف المنتج البسيط عالي الحجم نصيبا ضخما من التكاليف لمجرد أنه كثير، بينما المنتج فيحمل بأقل من حقيقته. وثانيا، لأنه يكافئ الحجم الكبير ويعاقب التعقيد، فيحمل العمل. ومثال ذلك منتج معقد يستهلك إعدادا كثيرا لكن ساعات عمل قليلة، المباشر، بينما كثير منها يتحرك مع الإعداد أو الفحص أو الطلبات، لا مع ساعات يفترض أن كل التكاليف العامة تتحرك مع الأساس الواحد، مثل ساعات العمل التقليدي القائم على أساس واحد تكلفة المنتجات لثلاثة أسباب. أولا، لأنه ثابتة ضمن كل درجة، ومتغيرة بقفزات بين الدرجات. 5. يشوه التخصيص رواتب الإشراف بقفزة، ثم يثبت حتى يلزم مشرف ثالث. فالتكلفة المتدرجة واحد يكفي حتى 1000 وحدة، ثم يلزم مشرف ثان عند تجاوزها، فيرتفع إجمالي عنده حتى المدى التالي. ومثال التكلفة المتدرجة هو راتب المشرفين: فمشرف أو تعيين مشرف إضافي، فيقفز إجمالي التكلفة الثابتة إلى مستوى جديد ثم يثبت تجاوز هذا المدى، لأن المنشأة تحتاج إلى طاقة إضافية، مثل استئجار قاعة جديدة للوحدة تبقى ثابتة ضمنه. ويصبح افتراض ثبات التكلفة الثابتة غير صحيح عند سلوك التكلفة صحيحة، أي أن التكلفة الثابتة تبقى ثابتة إجمالا والتكلفة المتغيرة التكلفة شيوعا. 4. المدى الملائم هو نطاق حجم النشاط الذي تظل فيه افتراضات والمتغيرة تتصرف تناسبا على مستوى الإجمالي، وخلط المستويين من أكثر أخطاء

من المواد. فالفرق الجوهري هو أن الثابتة تتصرف عكسيا على مستوى الوحدة، لكن تكلفة الوحدة منها تبقى ثابتة، لأن كل وحدة إضافية تستهلك نفس القدر على وحدات أكثر. أما التكلفة المتغيرة فيتضاعف إجماليها مع تضاعف الإنتاج، الثابتة ثابتا، لكن تكلفة الوحدة منها تنخفض إلى النصف، لأن نفس المبلغ يوزع الإنتاج، مثل المواد المباشرة. وعندما يتضاعف حجم الإنتاج، يبقى إجمالي التكلفة مثل إيجار المصنع، بينما التكلفة المتغيرة هي التي تتغير إجمالا تناسبا مع حجم التكلفة الثابتة هي التي لا تتغير إجمالا مع تغير حجم الإنتاج ضمن المدى الملائم، كله، ولا يصح تحميلهما على طاولة واحدة إلا بأساس توزيع معلن ومبرر. 3. المباشر يخصان الطاولة بعينها، بينما الإيجار وراتب المشرف يخصان المصنع كله، وراتب مشرف الإنتاج الذي يشرف على كل المنتجات. فالخشب والأجر وأجر النجار الذي صنع تلك الطاولة. ومثالان على غير المباشرة: إيجار المصنع بأساس تقديري. ومثالان على المباشرة من مصنع للأثاث: خشب الطاولة نفسها، هي التي تخدم منتجات كثيرة معا ولا يمكن تتبعها مباشرة إلى منتج واحد، فتوزع وبسهولة إلى منتج معين، دون توزيع أو تقدير. والتكلفة غير المباشرة، وتسمى العامة، لأنها تقود إلى قرار واثق خاطئ. 2. التكلفة المباشرة هي التي يمكن تتبعها مباشرة كل هذه القرارات، تكون المعلومة الخاطئة عن التكلفة أخطر من غياب المعلومة، القرار دون معرفة ما سيختفي من التكاليف فعلا عند الإيقاف وما سيبقى. ففي التكلفة العام، وثالثا، إيقاف منتج أو خط إنتاج أو الاستمرار فيه، إذ لا يصح خاصة بسعر مخفض، إذ يجب معرفة التكلفة الإضافية الحقيقية للطلبية لا متوسط إذ لا يعرف المدير السعر المربح دون معرفة تكلفته الكاملة، وثانيا، قبول طلبية قرارات عملية تحتاج إلى معلومات تكلفة دقيقة هي: أولا، تسعير منتج جديد، على التخطيط والرقابة واتخاذ القرار، دون التقيد بصيغة التقارير الخارجية. وثلاثة المحاسبة الذي يعد معلومات مالية وغير مالية للإدارة داخل المنشأة، لمساعدتها

1. المحاسبة الإدارية هي فرع

فعلا إذا نفذت القرار؟ ومن يملك هذه الأسئلة يملك المحاسبة الإدارية حقا. هنا هي أن تسأل دائما: أي تكلفة، لأي قرار، وعلى أي أساس، وما الذي سيختفي إيقاف منتج من رقم ABC وحده، ولا أن يسعر من رقم تقليدي وحده. فالمهارة الكاملة. ولذلك لا يصح أن يحمل رقم واحد كل القرارات، ولا أن يقرر المدير لأن الإيقاف لا يلغي إلا التكاليف القابلة للتجنب، بينما التسعير يحتاج إلى التكلفة واحدة ثابتة، بل تعتمد على القرار: فتكلفة التسعير تختلف عن تكلفة الإيقاف، كان يكافئ الخاسر ويعاقب الرابح. والدرس الأعمق هو أن التكلفة ليست حقيقة توزيع للواقع: فالمنتج البسيط كان يدعم المنتج المعقد دون أن يعلم أحد، والتسعير يجيب بتفصيل الأنشطة، والفرق بين الجوابين ليس تجميلا محاسبيا، بل إعادة زائدة: ما تكلفة هذا المنتج؟ فالنظام التقليدي يجيب بمتوسط واحد، ونظام ABC **أجوبة الفصل:** كل أخطاء التكلفة الكبيرة تأتي من سؤال واحد أجيب عنه ببساطة **خلاصة تربط**

أن تشكك في المنتجين، لأن الدعم المتبادل يختبئ غالبا وراء الأرقام المتطرفة. يبدو رابحا جدا ومنتجا يبدو خاسرا جدا تحت نظام واحد، شكك في التوزيع قبل ليس توفيرا نقديا حتى تتحرر الموارد فعلا أو يعاد توجيهها. وكلما رأيت منتجا طريقة التوزيع، فالإجمالي ثابت والتوزيع هو المتغير، ولا تنس أن التوفير المحاسبي تكلفته الكلية دون تحليل القابل للتجنب، ولا تظن أن مجموع التكاليف يتغير بتغير لا تستخدم متوسط التكلفة العام لتسعير منتج خاص، ولا تقرر إيقاف منتج من **أخطاء شائعة يجب تجنبها:**

إجابات الفصل 6

يصح الاحتجاج بأن الآلة أخطأت، لأن الإنسان هو من اعتمد القاعدة الناقصة. الإنسان، والواجب المهني يقتضي تصميم ضوابط كافية ومراجعة الاستثناءات، ولا المحاسب والمسؤول عن الدفع، لا النظام، لأن النظام أداة تنفذ قواعد وضعها الاستلام وأمر الشراء قبل الدفع. والمسؤولية المهنية عن السداد الخاطئ يتحملها رصد فاتورتين متطابقتين من نفس المورد خلال فترة قصيرة، مع التحقق من إثبات بحرف أو حرفين للكشف عن الأخطاء المطبعية؛ وثالثا، فحص التكرار الزمني، أي الفاتورة، رفع علم؛ وثانيا، فحص التشابه النصي، أي مقارنة أرقام الفواتير المتقاربة معا، مثل المورد والمبلغ والتاريخ والكمية، فإذا تطابقت كلها رغم اختلاف رقم الإضافية الثلاثة المقترحة لكشف التكرار هي: أولا، المطابقة على مجموعة حقول لأن القاعدة لم تتحقق من جوهر المعاملة بل من رمزها السطحي. والفحوص بحرف واحد، رأى النظام فاتورتين مختلفتين رغم أنهما فاتورة واحدة مكررة، لأنها اعتمدت على رقم الفاتورة وحده كمفتاح وحيد للتمييز، فعندما اختلف الرقم فلا يصح قبول مطابقة تقريبية دون مراجعة. 12. فشلت قاعدة المطابقة الواحدة بفارق أيام قليل مبرر، لأن التسوية البنكية حساسة، والخطأ فيها يمس النقد نفسه، والعتبة المقترحة للمعالجة التلقائية هي مطابقة المبلغ والتاريخ والمرجع تطابقا تاما، أو المراقبة والتحسين المستمر، أي مراجعة الاستثناءات شهريا وتعديل القواعد. أي تشغيل النظام بالتوازي مع العمل اليدوي لفترة حتى تثبت دقته؛ وسادسا، ومقارنة النتائج بالتسوية اليدوية؛ وخامسا، التشغيل التدريجي مع المراجعة البشرية، القواعد والاختبار التجريبي، أي برمجة قواعد المطابقة واختبارها على شهر سابق بسيطة أو روبوت RPA صغير، لا نظام ضخم يفوق حاجة الشركة؛ ورابعا، بناء وربط كشف البنك بالنظام؛ وثالثا، اختيار الأداة المناسبة، وهي أداة مطابقة بنكية وثانيا، تنظيف البيانات وتوحيدها، أي توحيد أسماء الحسابات وصيغ التواريخ وقياسها، أي حصر خطوات التسوية الحالية وعدد الحركات وزمنها الشهري؛

على أتمتة التسوية البنكية في شركة صغيرة يكون كالآتي: أولا، تحديد العملية على رقم لحظي، خاصة القرارات المالية الكبيرة. 11. تطبيق خارطة الطريق الست على تذبذب عابر، وثالثا، اشتراط تأكيد بشري قبل اتخاذ قرارات جوهرية بناء وثانيا، عرض الاتجاهات على مدى زمني لا نقطة واحدة، لتجنب رد الفعل اللحظية هي: أولا، وسم الأرقام الأولية بوضوح بأنها غير نهائية وقابلة للتعديل، اتجاه، أو رقم غير مكتمل على أنه نتيجة نهائية. والضوابط المقترحة لأخطار التقارير بعد التسويات، وخطر التفسير السطحي فيها كبير، إذ قد يفسر تذبذب يومي على أنه فتكشف الانحراف فور وقوعه وتسمح بالتدخل المبكر، لكن رقمها أولي وقد يتغير حتى نهاية الشهر، وقد تفوت فرصة أو تتفاقم مشكلة. أما التقارير اللحظية فسريعة، والتسويات والمراجعة، فيكون رقمها أدق وأكثر موثوقية، لكن القرار يتأخر الشهرية التقليدية بطيئة لكنها أكثر اكتمالا، لأنها تصدر بعد إغلاق الحسابات التنبؤ ومصدر البيانات، حتى يستطيع القارئ الحكم على موثوقيته. 10. التقارير وثالثا، تحليل الحساسية، أي كيف تتغير النتيجة إذا تغير افتراض واحد، مع تاريخ وثانيا، الافتراضات الأساسية التي بني عليها، مثل نمو المبيعات وشروط التحصيل، هي: أولا، نطاق النتائج أو هامش عدم اليقين، مثل أفضل حالة وأسوأ حالة، المتوسط وحده خطيرا. والعناصر الثلاثة التي يجب أن يرفق بها أي تنبؤ محاسبي لتغطية الالتزامات لكن أسوأ الحالات يسبب عجزا نقديا، كان القرار المبني على واحدة كأنها يقين، بينما الحقيقة توزيع احتمالات واسع. فإذا كان المتوسط كافيا اليقين حوله، ولا ما الذي يغيره، ولا أسوأ الحالات وأفضلها، فيبني قرارا على نقطة مضللا حتى لو كان الرقم المتوسط صحيحا، لأن متخذ القرار لا يعرف مدى عدم يمس سلامة عملية الشراء نفسها. 9. يعد التوقع الواحد دون نطاق أو افتراضات مقارنة أسعار وبموافقة شفهية فقط، فالأول تجاوز رقمي مبرر، والثاني تجاوز إجرائي بموافقة مسبقة ومؤتمر معتمد، بينما المصروف 7 صدر عن مورد غير معتمد ودون

المصروف 7 مختلفا عن قرار المصروف 2 لأن المصروف 2 كان مبررا وموثقا 7 حتى استكمال اعتماد المورد وتوثيق الموافقة ومقارنة الأسعار. وكان قرار استثناء المصاريف السنوية من العتبة الشهرية مستقبلا، وتعليق سداد المصروف المورد للاعتماد الكامل قبل أي طلب لاحق، واعتماد المصروف 8 مع ملاحظة 2 و4 و6 بعد توثيق مبرراتها، واعتماد المصروف 11 استثنائيا مع إخضاع الفئة 450 وقاعدة المورد الجديد معا. وقرارات المتابعة هي: اعتماد المصاريف معا؛ والمصروف 11، لوازم مكتب من مورد جديد بمبلغ 1500، تجاوز عتبة تقنية معلومات بمبلغ 4200، تجاوز العتبة المطلقة 3000 وعتبة الفئة 2400 عتبة الفئة 1200 وقاعدة المورد الجديد فوق 1000 معا؛ والمصروف 8، خدمات تجاوز عتبة الفئة 240؛ والمصروف 7، سفر من مورد جديد بمبلغ 2800، تجاوز مكتب بمبلغ 620، تجاوز عتبة الفئة 450؛ والمصروف 6، وجبات بمبلغ 320، المصروف 2، سفر بمبلغ 1450، تجاوز عتبة الفئة 1200؛ والمصروف 4، لوازم وهي المصاريف 2 و4 و6 و7 و8 و11. وقواعد العتبة المنطبقة على كل منها هي: التلقائية فعلا. 8. المصاريف التي رفعت عليها أعلام هي ستة من أصل اثني عشر، أي نحو 6.1 أشهر، وهي فترة قصيرة تبرر الاستثمار إذا تحققت نسبة المعالجة تساوي تكلفة التنفيذ 20000 مقسوما على الوفر الشهري 3300، أي 6.06 أشهر، الشهري يساوي 5000 ناقص 1700، أي 3300 وحدة نقدية. وفترة الاسترداد الشهرية 800، فيكون إجمالي التكلفة الشهرية الجديدة 1700 وحدة نقدية. والوفر ساعة، وتكلفتها 30 مضروبا في 30، أي 900 وحدة نقدية، زائد تكلفة التشغيل أي 150 فاتورة، وزمن مراجعة كل منها 12 دقيقة، أي 1800 دقيقة، أي 30 نقدية شهريا. وبعد الأتمتة، تعالج 85 بالمئة تلقائيا، فيبقى 15 بالمئة استثناءات، اليدوي تساوي 166.67 مضروبا في 30 وحدة نقدية للساعة، أي 5000 وحدة دقيقة، مقسوما على 60، أي 166.67 ساعة شهريا. والتكلفة الشهرية للعمل

الشهرية للعمل اليدوي يساوي 1000 فاتورة مضروبا في 10 دقائق، أي 10000 الموظفين على حدود النظام وضرورة التشكيك في مخرجاته. 7. عدد الساعات النقدي، والضابط المقترح هو إلزام المراجعة البشرية للقرارات الجوهرية، مع تدريب الإفراط في الاعتماد، حيث يثق المحاسب بالنظام ثقة عمياء ويتوقف عن التفكير المقترح هو اختبار العدالة على مجموعات مختلفة ومراجعة القرارات بانتظام. وثالثا، كرر التحيز في قراراته الجديدة، مثل رفض فئة معينة من العملاء، والضابط التدريب والاستخدام. وثانيا، التحيز، فإذا تعلم النظام من قرارات سابقة متحيزة، المقترح هو حوكمة البيانات، أي تنظيفها والتحقق منها وتوثيق مصادرها قبل أو قديمة، كانت مخرجات النظام خاطئة مهما كانت خوارزميته جيدة، والضابط الثلاثة هي: أولا، البيانات السيئة، فإذا كانت البيانات المدخلة ناقصة أو متحيزة المعتمدين ومن حدود المبالغ. 6. مخاطر الاعتماد على الذكاء الاصطناعي مزورة تشبه الأصلية، ويضبط بالتحقق من رقم الفاتورة الفريد ومن سجل الموردين مع أمر الشراء وبالمراجعة البشرية للاستثناءات؛ وثانيا، مطابقة فاتورة مكررة أو هما: أولا، خطأ القراءة الضوئية، مثل قراءة الرقم 8 على أنه 3، ويضبط بالمطابقة مرت الفاتورة للدفع، وإذا اختلفت أحيلت إلى الإنسان. والخطآن المحتملان النظام الفاتورة مع أمر الشراء ومع إثبات الاستلام، فإذا طابقت الكميات والأسعار ورقم الفاتورة، وتصنيفها في حقول منظمة؛ وثالثا، المطابقة الثلاثية، حيث يقارن والحقول؛ وثانيا، استخراج الحقول المهمة، مثل اسم المورد والمبلغ والتاريخ حيث تحول الصورة إلى نص مقروء، فيتعرف النظام على الأرقام والكلمات الفاتورة المصورة بخطوات متسلسلة: أولا، التعرف الضوئي على الحروف OCR، إلى حيث يستحق الانتباه، لا استبدال حكمه بحكم الآلة. 5. تقرأ الأنظمة الذكية بعد توثيق مبرره، كما رأينا في المثال العملي، والهدف هو توجيه انتباه الإنسان دعوة إلى الفحص لا حكم بالإدانة، فكثير من الأعلام تنتهي إلى اعتماد المصروف

مرتفع بسبب مؤتمر نادر. ولا يعد رفع العلم على معاملة اتهاما بحد ذاته، لأن العلم مجرد خروج عن النمط الإحصائي، وقد يكون مبررا تماما، مثل مصروف سفر مخالفة شرط محدد ومعروف، مثل تجاوز حد اعتماد مالي، بينما الشذوذ يعني عليه علم للفحص. وهو يختلف عن خرق قاعدة صريحة، لأن خرق القاعدة يعني نمط يخرج عن السلوك المعتاد، مثل مصروف أكبر بكثير من متوسط فئته، فيرفع عمل وفق القواعد المعتمدة، لا خارجها. 4. كشف الشذوذ هو رصد معاملة أو المدقق إعادة تتبع أي عملية، وكشف التلاعب أو الخطأ، وإثبات أن الروبوت أساسا للرقابة والتدقيق، لأنه يثبت من فعل ماذا ومتى وبأي نتيجة، فيستطيع مفصل؛ وسادسا، إعداد تقرير موجز بالمنجز والاستثناءات. ويعد سجل العمليات إلى الإنسان كاستثناء؛ وخامسا، تسجيل كل خطوة ونتيجتها في سجل عمليات ورابعا، التحقق من النتائج، فإذا طابقت القواعد أكمل العمل، وإذا خالفتها أحالها أو الملفات؛ وثالثا، تنفيذ الخطوات المبرمجة، مثل النسخ والمطابقة والإدخال؛ فيستيقظ الروبوت في الوقت المحدد؛ وثانيا، جمع المدخلات من الأنظمة أو البريد روبوت RPA من التشغيل إلى التوثيق هي: أولا، التشغيل وفق جدول أو حدث، أن RPA يتقن المتكرر المحدد، ويعجز عن الحكم التقديري. 3. خطوات عمل وسلوك العميل، فيحتاج إلى تحليل وتفسير لا إلى تكرار خطوات. فالقاعدة هي قواعد صريحة ثابتة؛ وثانيا، أن مدخلاته غير منظمة ومتغيرة، مثل أخبار السوق التقدير يتطلب حكما مهنيا وتقييما لظروف كل عميل ومستقبله، وهو ما لا تملكه مناسب لتقدير مخصص الديون المشكوك في تحصيلها لصفتين معاكستين: أولا، أن كبير ومدخلاتها منظمة، فيوفر الروبوت وقتا كثيرا ويقلل أخطاء النسخ. وهو غير ومطابقتها مع أمر شراء وإدخالها، وهي بالضبط ما يتقنه الروبوت؛ وثانيا، أن حجمها أولا، أن المهمة قاعدية ومتكررة وذات خطوات ثابتة، وهي نسخ بيانات من فاتورة من أنماط الإنفاق. 2. روبوت RPA مناسب لفواتير الموردين المتكررة لصفتين:

فواتير الموردين المتكررة؛ وعلى الذكاء الاصطناعي هو كشف المعاملات الشاذة الأتمتة العامة هو إرسال كشوف الحسابات الشهرية تلقائيا؛ وعلى RPA هو إدخال صريحة، مثل تقدير احتمال تعثر عميل من أنماط سلوكه. والمثال المحاسبي على يتعلم من البيانات ويتخذ قرارات أو تنبؤات في حالات غير محددة سلفا بقواعد في نظام المحاسبة، دون تغيير الأنظمة نفسها. أما الذكاء الاصطناعي فهو نظام خطوات الإنسان على شاشة الأنظمة القائمة، مثل فتح فاتورة ونسخ بياناتها وإدخالها وأتمتة العمليات الروبوتية RPA هي نوع محدد من الأتمتة يستخدم برنامجا يحاكي بواسطة نظام دون تدخل بشري في كل خطوة، مثل جدولة التقارير الشهرية تلقائيا. 1. الأتمتة هي تنفيذ مهمة

ما هو تقديري وجوهرى، ولا تدع الآلة تقرر وحدها ما يؤثر في المال والسمعة. أنظمة نصف مكتملة. فالقاعدة الذهبية هي: أتمت ما هو واضح ومتكرر، وراقب ومؤتمتة جيدا، مثل التسوية البنكية، تعلم المنشأة انضباط الأتمتة أكثر من عشرة لا تحتاج إلى أكبر نظام، بل إلى خارطة طريق متدرجة: فعملية واحدة نظيفة بل هي الضمانات التي تجعل الآلة خادما أمينا لا حاكما أعمى. والشركة الصغيرة التلقائية، والمراجعة البشرية للقرارات الجوهرية، ليست إجراءات بيروقراطية، تحول الرقم اللحظي إلى قرار متسرع. ولذلك فإن سجل العمليات، وعتبات المعالجة كانت البيانات سيئة كان التنبؤ مضللا، وإذا غاب الإنسان تحول العلم إلى اتهام أو وبيانات جمعها إنسان، فإذا كانت القاعدة ناقصة مرت الفاتورة المكررة، وإذا الاصطناعي يلمح الأنماط والشذوذ، لكن كليهما يعمل بقواعد وضعها إنسان تصميم الضوابط ومراجعة الاستثناءات. فالروبوت يتقن المتكرر المحدد، والذكاء لا تلغي المحاسب، بل تنقل عمله من النسخ إلى الحكم، ومن إدخال البيانات إلى **خلاصة تربط أجوبة الفصل:** الأتمتة

عند أول أزمة. والانضباط في صيانة الأتمتة لا يقل أهمية عن الانضباط في بنائها. لشركة صغيرة قد تخنق شركة نمت، وقاعدة صممت لظروف مستقرة قد تفشل وراجع الاستثناءات بانتظام، وحدث العتبات مع تغير النشاط، لأن قاعدة صممت عن قرار اعتمده إنسان. واختبر كل قاعدة جديدة على بيانات قديمة قبل تشغيلها، اليقين، ولا أن الرقم اللحظي يعني الرقم النهائي، ولا أن النظام يتحمل المسؤولية أن الأتمتة تعني غياب الخطأ، ولا أن العلم يعني الإدانة، ولا أن التنبؤ الواحد يعني **أخطاء شائعة يجب تجنبها:** لا تظن

إجابات الفصل 7

اللاحقة، ومراجعة تركز العملاء، حتى يثبت أن النمو نمو حقيقي لا نمو ورقي. الديون المشكوك فيها، ومقارنة شروط البيع الجديدة بالقديمة، وفحص التحصيلات المقترحة على الإدارة قبل التوصية بالاستثمار هي: تحليل أعمار الذمم ومخصص لدى العملاء؛ وثالثا، احتمال تضخيم الإيراد بشروط بيع ميسرة. والإجراءات واحتمال ديون معدومة؛ وثانيا، ضغط سيولة رغم الربحية، لأن النقد محبوس متعثرين، لا بطلب حقيقي مدفوع نقدا. والمخاطر هي: أولا، تدهور جودة المدينين قوي في المبيعات، وهو نمط يوحي بأن النمو مدفوع ببيع آجل متساهل أو بعملاء على المخزون، والأهم أن أيام التحصيل ارتفعت من 40 إلى 85 يوما مع نمو التداول 1.40 تدل على سيولة مقبولة، لكن النسبة السريعة 0.90 تكشف اعتمادا وتغطية الفوائد 7.0 مرات تدلان على ربحية وقدرة على خدمة الدين، ونسبة 43.53 للسهم. 12. الحكم العام على الشركة إيجابي بحذر: فالهوامش المستقرة والقيمة للسهم الواحد تساوي 870.63 مقسوما على 20 مليون سهم، أي حقوق الملكية تساوي قيمة المؤسسة ناقص صافي الدين 100، أي 870.63. 712.47. وقيمة المؤسسة تساوي 258.16 زائد 712.47، أي 970.63. وقيمة

فيكون 1147.50. وقيمتها الحالية تساوي 1147.50 مقسوما على 1.61051، أي على معدل الخصم ناقص معدل النمو، أي 10 بالمئة ناقص 2 بالمئة، أي 8 بالمئة، النهائية تساوي تدفق السنة الخامسة 90 مضروبا في 1.02، أي 91.80، مقسوما مقسوما على 1.61051، أي 55.88. ومجموعها يساوي نحو 258.16. والقيمة أي 52.59؛ والرابعة 80 مقسوما على 1.4641، أي 54.64؛ والخامسة 90 والثانية 60 مقسوما على 1.21، أي 49.59؛ والثالثة 70 مقسوما على 1.331، بمعدل خصم 10 بالمئة هي: السنة الأولى 50 مقسوما على 1.10، أي 45.45؛ متوسط العائد المطلوب من ممولي الشركة مجتمعين. 11. القيم الحالية للتدفقات من 8.8 بالمئة يضيف قيمة، والذي يحقق أقل منها يهدر قيمة، لأن 8.8 بالمئة هو أي 1.8 بالمئة، فيكون المجموع 8.8 بالمئة. فالمشروع الذي يحقق عائدا أعلى في 10 بالمئة، أي 7 بالمئة، زائد وزن الدين 30 بالمئة مضروبا في 6 بالمئة، في 0.75، أي 6 بالمئة. ثم WACC يساوي وزن حقوق الملكية 70 بالمئة مضروبا قبل الضريبة 8 بالمئة مضروبا في 1 ناقص معدل الضريبة 25 بالمئة، أي 8 مضروبا بالمئة، أي 4 زائد 6، أي 10 بالمئة. وتكلفة الدين بعد الضريبة تساوي تكلفة الدين الخالي من المخاطر 4 بالمئة زائد بيتا 1.20 مضروبا في علاوة مخاطرة السوق 5 في استمرار النشاط. 10. تكلفة حقوق الملكية بنموذج CAPM تساوي العائد والإنفاق الرأسمالي ورأس المال العامل يخفضان النقد المتاح لأنهما استثمار فالضريبة تخفض الربح التشغيلي إلى نقد متاح، والاستهلاك يعاد لأنه غير نقدي، في مخزون ومدينين، فيكون التدفق النقدي الحر 90. وأثر كل خطوة واضح: 105. ورابعا، نخصم الزيادة في رأس المال العامل 15، لأنها نقد محبوس نخصم الإنفاق الرأسمالي 55، لأنه نقد خرج فعلا لشراء أصول، فيكون المجموع غير نقدي خصم من الربح لكنه لم يخرج نقدا، فيكون المجموع 160. وثالثا، 150 مضروبا في 0.80، أي 120. وثانيا، نضيف الاستهلاك 40، لأنه مصروف

يساوي الربح التشغيلي 150 مضروبا في 1 ناقص معدل الضريبة 20 بالمئة، أي النقدي الحر يحسب خطوة خطوة كالآتي: أولا، صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة 60 يوما، لكنه يستحق المتابعة إذا طال عن شروط البيع المتفق عليها. 9. التدفق 50 يوما لتحصيل مبيعاتها، وهو زمن معقول إذا كانت شروط البيع 30 إلى 730، مضروبا في 365 يوما، أي 50 يوما، أي أن الشركة تحتاج في المتوسط تعطيها نسبة التداول. وأيام التحصيل تساوي المدينين 100 مقسوما على الإيرادات الالتزامات المتداولة كاملة، بل تغطي 94 بالمئة منها، وهو أضعف من الصورة التي 160، أي 0.9375، أي نحو 0.94 مرة، أي أن الأصول السريعة وحدها لا تغطي تساوي الأصول المتداولة 240 ناقص المخزون 90، أي 150، مقسوما على مرة ونصف التزاماتها قصيرة الأجل، وهو وضع سيولة مريح ظاهريا. والنسبة السريعة المتداولة 160، أي 1.50 مرة، أي أن الشركة تملك أصولا متداولة بقيمة والضريبة. 8. نسبة التداول تساوي الأصول المتداولة 240 مقسومة على الالتزامات والفوائد والضرائب، والفرق بين الهامشين يبين أثر المصروفات التشغيلية والتمويل مبيعات، يبقى 40 بعد تكلفة المبيعات، و10 فقط صافي ربح بعد كل المصروفات يساوي 80 مقسوما على 800، أي 0.10، أي 10 بالمئة. فمن كل 100 وحدة يساوي 320 مقسوما على 800، أي 0.40، أي 40 بالمئة. وهامش صافي الربح أي 20. وصافي الربح يساوي 100 ناقص 20، أي 80. وهامش مجمل الربح 20، أي 100. والضريبة بمعدل 20 بالمئة تساوي 100 مضروبا في 20 بالمئة، أي 120. والربح قبل الضريبة يساوي الربح التشغيلي 120 ناقص مصروف الفوائد والربح التشغيلي يساوي مجمل الربح 320 ناقص المصروفات التشغيلية 200، 7. مجمل الربح يساوي الإيرادات 800 ناقص تكلفة المبيعات 480، أي 320. 10 بالمئة، يميل إلى الانخفاض بنحو 15 بالمئة، أي مخاطرة وعائد متوقع أعلى. السوق 10 بالمئة، يميل السهم إلى الارتفاع بنحو 15 بالمئة، وإذا انخفض السوق

1.50 عمليا يعني أن السهم يتقلب بنسبة أكبر من السوق بنحو 50 بالمئة: فإذا ارتفع لحمل مخاطرة السوق بدلا من الأصل الخالي من المخاطر. وبيتا يساوي أنه أكثر تقلبا. وعلاوة مخاطرة السوق هي العائد الإضافي الذي يطلبه المستثمرون يعني أن السهم يتحرك مع السوق، وأقل من 1 يعني أنه أقل تقلبا، وأكثر من 1 يعني اقتصاد مستقر. ومعامل بيتا يقيس حساسية عائد السهم لحركة السوق كله: فبيتا 1 استثمار يفترض أنه بلا مخاطرة تخلف، مثل سندات الحكومة قصيرة الأجل في زائد بيتا مضروبا في علاوة مخاطرة السوق. والعائد الخالي من المخاطر هو عائد حقوق الملكية بالمعادلة: تكلفة حقوق الملكية تساوي العائد الخالي من المخاطر بحسب البلد والسنة — تحقق عند الإيداع. 6. نموذج CAPM يحسب تكلفة هو الفائدة ناقص الوفر الضريبي منها، لا الفائدة كاملة. وتختلف المعدلات والقواعد الفوائد قابلة للخصم ضريبيا في كثير من الأنظمة، فيكون العبء الفعلي على الشركة فعلا، بينما القيمة الدفترية تاريخية وقديمة. ونستخدم تكلفة الدين بعد الضريبة، لأن الاستثماري ينظر إلى المستقبل، والقيمة السوقية تعكس ما يدفعه المستثمرون اليوم مجتمعين. ونستخدم القيم السوقية للأوزان بدلا من القيم الدفترية، لأن القرار لتقييم المشاريع والشركة كلها، لأنه يعبر عن العائد المطلوب من كل الممولين الملكية والدين، مرجحة بأوزانها في هيكل رأس المال، ويستخدم معدل خصم المرجح لتكلفة رأس المال WACC هو متوسط تكلفة مصادر التمويل، وهي حقوق تضخم الخسارة كما تضخم الربح، ولا يكشف ذلك إلا التفكيك. 5. المتوسط المخاطرة: فالأولى تربح من هوامشها، والثانية من ديونها، والثانية أخطر لأن الرافعة في استخدام الأصول، أم اقتراض كبير؟ فشركتان بعائد واحد قد تختلفان تماما في ويفيد هذا التفكيك المحلل لأنه يبين مصدر العائد: فهل هو ربحية عالية، أم كفاءة ضربها يساوي صافي الربح مقسوما على حقوق الملكية، وهو العائد المطلوب. والرافعة المالية، أي متوسط الأصول مقسوما على متوسط حقوق الملكية. فحاصل

على الإيرادات، ودوران الأصول، أي الإيرادات مقسومة على متوسط الأصول، إلى ثلاثة عوامل مضروبة في بعضها: هامش صافي الربح، أي صافي الربح مقسوما أن يوجه التحليل إلى هناك. 4. تحليل دوبونت يفكك العائد على حقوق الملكية التسعير ولا في تكلفة الإنتاج، بل في الإدارة والتسويق والهيكل التشغيلي، ويجب نفسه مربح، لكن المصروفات التشغيلية تلتهم الربح، أي أن المشكلة ليست في كان الهامش الإجمالي قويا بينما الهامش التشغيلي ضعيفا، فهذا يعني أن المنتج وهو يكشف ما يبقى للملاك بعد كل شيء، بما فيه الفوائد والضرائب. وإذا الإدارة والتسويق. وهامش صافي الربح يساوي صافي الربح مقسوما على الإيرادات، الإيرادات، وهو يكشف كفاءة العمليات كلها، بعد المصروفات التشغيلية، مثل بعد تكلفة ما بيع. وهامش الربح التشغيلي يساوي الربح التشغيلي مقسوما على يكشف كفاءة التسعير وتكلفة الإنتاج المباشرة، أي ما يبقى من كل دولار مبيعات 3. هامش مجمل الربح يساوي مجمل الربح مقسوما على الإيرادات، وهو بسداد عاجل، فيكشف الفرق بين النسبتين عن هشاشة سيولة يخفيها المخزون. يمر القطاع بركود يجعل تصريف البضاعة صعبا، أو عندما تكون الشركة مهددة هذا الاستبعاد مهما جدا عندما يكون المخزون كبيرا وبطيء الحركة، أو عندما وقد يكون راكدا أو تالفا، فلا يصح الاعتماد عليه لسداد التزام مستحق غدا. ويكون لأن المخزون أقل الأصول المتداولة سيولة، فقد يحتاج وقتا للبيع، وقد يباع بخصم، وهي مقياس أشد تحفظا للسيولة الفورية. وتستبعد النسبة السريعة المخزون من البسط تساوي الأصول المتداولة ناقص المخزون، مقسومة على الالتزامات المتداولة، على سداد التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها قصيرة الأجل. والنسبة السريعة الأصول المتداولة مقسومة على الالتزامات المتداولة، وهي تقيس قدرة المنشأة التوقيت والتقدير، والنقد حقيقة يعتمد على الحركة الفعلية. 2. نسبة التداول تساوي بينما خزنتها فارغة، ولا تستطيع دفع رواتبها وموردیها. فالربح رأي يعتمد على

وآلات، أو لأن أرباحها مقيدة في ذمم مدينة، فتبدو ناجحة في قائمة الدخل تعاني نقدا، لأن مبيعاتها بالآجل لم تحصل، أو لأنها استثمرت كثيرا في مخزون وهو النقد المتاح فعلا للملاك والدائنين. وقد تربح شركة كثيرا على الورق بينما والضرائب والإنفاق الرأسمالي اللازم للاستمرار واحتياجات رأس المال العامل، بعد. أما التدفق النقدي الحر فهو النقد المتبقي بعد تغطية المصروفات التشغيلية وفق القواعد المحاسبية، لكنه يشمل بنودا غير نقدية ويعترف بإيرادات لم تقبض بين الإيرادات والمصروفات على أساس الاستحقاق خلال فترة، وهو يقيس الأداء 1. الربح المحاسبي هو الفرق

بالأرقام، لا بالانطباع، يملك حكما استثماريا يستحق أن يبنى عليه مال حقيقي. نقد أم ورق؟ وهل العائد من كفاءة أم من دين؟ ومن يجيب عن هذه الأسئلة يبدأ المحلل الجيد من السؤال لا من الرقم: هل النمو حقيقي أم آجل؟ وهل الربح قد تخفي تحصيلا متدهورا، وعائد مرتفع قد يكون رافعة مالية لا ربحية. ولذلك نسبة دون سياقها: فنسبة تداول مريحة قد تخفي مخزونا راكدا، وهوامش مستقرة المخصومة يترجمان كل ذلك إلى قرار استثماري وسعر. والخطأ الأكبر هو قراءة الحر يروي قصة النقد المتاح فعلا، ومتوسط تكلفة رأس المال ونموذج التدفقات تروي قصة جودة المبيعات، وتفكيك دوبونت يروي مصدر العائد، والتدفق النقدي الربحية طبقة طبقة، ونسب السيولة تروي قصة القدرة على السداد، وأيام التحصيل مجموعة نسب معا، ويفهم ما تخفيه كل نسبة وما تكشفه. فالهوامش تروي قصة **خلاصة تربط أجوبة الفصل:** التحليل المالي الجيد لا يكتفي بنسبة واحدة، بل يقرأ

أدوات حادة، لكنها تقطع في الاتجاهين، ولا قيمة لها دون حكم يربطها بالواقع. مقاسة بقيم حديثة أم قديمة؟ وهل التدفقات مستدامة أم استثنائية؟ فالنسب واسأل دائما عن جودة المدخلات: فهل الإيراد محصل أم آجل؟ وهل الأصول

النمو ومعدل الخصم، لأن تغييرا صغيرا في القيمة النهائية يغير القيمة كلها. دون المخزون، ولا تقرأ العائد دون الرافعة، ولا تقبل تقييما دون فحص افتراضات دون معرفة إطارها وقطاعها وحجمها، ولا تقرأ الهامش دون النقد، ولا تقرأ السيولة

أخطاء شائعة يجب تجنبها: لا تقارن نسبة بشركة أخرى

إجابات الفصل 8

وهو 53709، يتجاوز الدفعة النقدية 50000، وهو نمط طبيعي في بداية العقد. أي 133650. ويلاحظ أن مجموع الفائدة والاستهلاك في السنة الأولى، يساوي الرصيد الافتتاحي 173255 زائد الفائدة 10395 ناقص الدفعة 50000، مقسوما على 4 سنوات، أي 43314. ورصيد التزام الإيجار في نهاية السنة الأولى مضروبا في 6 بالمئة، أي 10395. والاستهلاك بالقسط الثابت يساوي 173255 أو حوافز. ومصروف الفائدة في السنة الأولى يساوي رصيد الالتزام 173255 173255، دائن التزام إيجار 173255، لإثبات العقد دون دفعات مقدمة أي 173255 تقريبا. وقيد الاعتراف الأولي هو: مدين أصل حق استخدام يساوي 3.4651. والقيمة الحالية للدفعات تساوي 50000 مضروبا في 3.4651، 1.06 تربيع، أي 0.8900؛ والثالثة 0.8396؛ والرابعة 0.7921. ومجموع العوامل هي: السنة الأولى 1 مقسوما على 1.06، أي 0.9434؛ والثانية 1 مقسوما على مصروفا في الفترة التي يتحقق فيها الشرط. 12. عوامل الخصم بمعدل 6 بالمئة أو الاستخدام، مثل نسبة من المبيعات، فلا تدخل في القياس الأولي، بل تثبت قياس التزام الإيجار الأولي وتعدل عند تغير المؤشر؛ أما الدفعات المرتبطة بالأداء الدفعات المرتبطة بمؤشر أو معدل، مثل الإيجار المرتبط بمؤشر الأسعار، تدخل في البسيط، فيجوز أيضا إثبات دفعاتها مصروفا. والفرق بين الدفعات المتغيرة هو: وثانيا، إعفاء الأصول منخفضة القيمة، مثل الحواسيب الصغيرة والأثاث المكتبي

تتضمن خيار شراء مؤكدا، فيجوز إثبات دفعاتها مصروفا على أساس القسط الثابت، هما: أولا، إعفاء الإيجارات قصيرة الأجل، أي التي لا تتجاوز مدتها 12 شهرا ولا الإيجار مصروفا فقط كما كان في النموذج القديم. والإعفاءان المسموح بهما في جانب الأصول، وبالتزام إيجار في جانب الالتزامات، بدلا من إثبات دفعات عشر يقضي بأن يعترف المستأجر، في كل عقد إيجار تقريبا، بأصل حق استخدام يعكس القياس ما أنجز فعلا. 11. نموذج المستأجر الواحد في المعيار السادس بالإجمالي، وإما بمخرجات، مثل الوحدات المسلمة أو المسوحات المنجزة، بحيث سلعة جاهزة. وتقاس درجة التقدم إما بمدخلات، مثل التكاليف المتكبدة مقارنة مع مرور الوقت هو عقد مقاولة طويل، ومثال الاعتراف في نقطة زمنية هو بيع في نقطة زمنية، أي عند انتقال السيطرة، مثل بيع جهاز في متجر. ومثال الاعتراف تصنيع منتج مخصص لا يباع لغير العميل. وإذا لم يتحقق أي معيار، يعترف بالإيراد للمنشأة، وأن يكون للمنشأة حق قابل للتنفيذ في مقابل ما أنجز حتى تاريخه، مثل مثل بناء مبنى على أرض العميل؛ وثالثا، أن لا يخلق الأداء أصلا له استخدام بديل وثانيا، أن يخلق أداء المنشأة أصلا أو يحسنه ويسيطر عليه العميل مع تقدم العمل، ويستهلكها في الوقت نفسه الذي تؤدي فيه المنشأة، مثل خدمات التنظيف اليومية؛ مع مرور الوقت إذا تحقق أحد المعايير الثلاثة: أولا، أن يتلقى العميل المنافع صيانة، مدين الالتزام التعاقدي 400، دائن إيراد الصيانة 400. 10. يعترف بالإيراد مدين الالتزام التعاقدي 1600، دائن إيراد بيع الجهاز 1600؛ وفي كل سنة القبض مقدما، مدين النقدية 2400، دائن الالتزام التعاقدي 2400؛ وعند التسليم، 400 أيضا، لأنه التزام يوفى مع مرور الوقت بالتساوي. والقيود الأساسية هي: عند من الصيانة يساوي 800 مقسوما على سنتين، أي 400، وإيراد السنة الثانية يساوي مقدما كالتزام تعاقدي ثم الاعتراف بالإيراد عند التسليم. وإيراد السنة الأولى يساوي 1600، لأنه التزام يوفى في نقطة زمنية، مع قيد إثبات المبلغ المقبوض

على 3000، مضروبا في 2400، أي 800. والإيراد المعترف به عند تسليم الجهاز 3000، مضروبا في 2400، أي 1600؛ ونصيب الصيانة يساوي 1000 مقسوما بنسبة كل سعر مستقل إلى المجموع: فنصيب الجهاز يساوي 2000 مقسوما على 2000 للجهاز و1000 للصيانة، أي مجموع 3000. وسعر المعاملة 2400 يخصص مقابل مبلغ قبض مقدما أو مستحق قبل الوفاء. 9. أسعار البيع المستقلة هي يستحق بمجرد مرور الزمن؛ والالتزام التعاقدي هو التزام بتسليم سلع أو خدمات مرور الزمن، مثل إتمام التزام آخر؛ والذمة المدينة هي حق غير مشروط في مقابل، هو حق في مقابل عن سلع أو خدمات سلمت لكن الحق فيها مشروط بشيء غير مع مرور الوقت وإما في نقطة زمنية. والفرق بين البنود الثلاثة هو: الأصل التعاقدي أسعار البيع المستقلة؛ وخامسا، الاعتراف بالإيراد عند الوفاء بكل التزام أداء، إما الوفاء بالالتزامات؛ ورابعا، تخصيص سعر المعاملة على التزامات الأداء، عادة بنسبة التي وعدت بها المنشأة؛ وثالثا، تحديد سعر المعاملة، أي المقابل المتوقع مقابل الطرفين؛ وثانيا، تحديد التزامات الأداء في العقد، أي السلع أو الخدمات المتميزة هي: أولا، تحديد العقد مع العميل، أي الاتفاق القابل للتنفيذ الذي يحدد حقوق للمحفظة. 8. الخطوات الخمس للاعتراف بالإيراد في المعيار الخامس عشر الدخل كمصروف، وفي قائمة المركز المالي كتخفيض لصافي القيمة الدفترية إلى المستوى المطلوب وفق النموذج المتوقع. وينعكس هذا القيد في قائمة 80000، دائن مخصص الخسائر الائتمانية 80000، لإثبات رفع المخصص 40000، أي 80000. وقيد التعديل هو: مدين مصروف خسائر الائتمان المتوقعة السابق 40000، فيكون التعديل اللازم هو الزيادة بمقدار 120000 ناقص 30000 زائد 40000 زائد 50000، أي 120000. وكان رصيد المخصص 100000 مضروبا في 50 بالمئة، أي 50000. والمخصص الإجمالي يساوي 400000 مضروبا في 10 بالمئة، أي 40000. ومخصص المرحلة الثالثة يساوي

مضروبا في نسبة الخسارة 2 بالمئة، أي 30000. ومخصص المرحلة الثانية يساوي صعوبات سيولة معلومة. 7. مخصص المرحلة الأولى يساوي التعرض 1500000 كبير في التصنيف الائتماني للعميل أو في ظروفه المالية، مثل خسائر متكررة أو في مخاطر الائتمان هما: أولا، تأخر السداد أكثر من 30 يوما؛ وثانيا، تدهور الفائدة على القيمة الدفترية الصافية بعد المخصص. ومؤشران على زيادة جوهرية فيها حدث يدل على التخلف، فيحسب مخصص لخسائر العمر الكامل، وتحسب القيمة الدفترية. والمرحلة الثالثة للأصول المنخفضة القيمة ائتمانيا، أي التي وقع فيحسب مخصص لخسائر العمر الكامل، لكن الفائدة ما زالت تحسب على إجمالي للأصول التي زادت مخاطرها زيادة جوهرية لكنها لم تصبح منخفضة القيمة ائتمانيا، 12 شهرا فقط، وتحسب الفائدة على إجمالي القيمة الدفترية. والمرحلة الثانية مخاطرها الائتمانية زيادة جوهرية منذ الاعتراف الأولي، فيحسب مخصص لخسائر الثلاث للخسارة الائتمانية المتوقعة هي: المرحلة الأولى للأصول التي لم تزد ضربها، مع الخصم والاحتمالات المرجحة، يعطي الخسارة المتوقعة. 6. المراحل التخلف، أي النسبة من التعرض التي لن تسترد بعد الضمانات والتحصيل. وحاصل والتعرض عند التخلف، أي المبلغ المعرض للخسارة وقت التخلف؛ والخسارة عند لحساب الخسارة المتوقعة هي: احتمالية التخلف، أي احتمال عدم سداد العميل؛ الجديد فيعترف مبكرا وبالتدريج مع تدهور الجودة الائتمانية. والعناصر الثلاثة فكان الاعتراف متأخرا، وتتضخم الخسائر فجأة عند وقوع الأزمة. أما النموذج وقوع حدث خسارة فعلي، مثل التخلف عن السداد، قبل الاعتراف بالمخصص، مستقبلية. وهو يختلف عن نموذج الخسارة المتكبدة القديم، الذي كان ينتظر حتى قبل وقوع حدث تخلف فعلي، بناء على معلومات تاريخية وحالية وتوقعات الائتمانية المتوقعة يعترف بمخصص لخسائر الائتمان المتوقعة في المستقبل، إضافية حتى يصل الرصيد إلى القيمة الاسمية عند الاستحقاق. 5. نموذج الخسارة

على الرصيد القائم، فإذا اشترت شركة سندا بخصم، أطفأ الفرق تدريجيا كفائدة حالا. ودور معدل الفائدة الفعلي هو توزيع الفائدة عبر عمر الأداة بمعدل ثابت تجتاز اختبار الدفعات، لأن قيمتها تتغير مع السوق ويجب أن يعكسها المركز المالي التعاقدي بمرور الزمن. وتكون القيمة العادلة مناسبة للأصول المتداولة أو التي لا للأصول المحتفظ بها لتحصيل تدفقات تعاقدية، مثل القروض، لأنها تعبر عن العائد تاريخ القياس، وهي تعكس ظروف السوق الحالية. وتكون التكلفة المطفأة مناسبة العادلة فهي السعر الذي يتلقاه البائع في معاملة منظمة بين مشاركين في السوق في انخفاض في القيمة، وهي تعكس تدفقات نقدية تعاقدية ثابتة عبر الزمن. أما القيمة بسدادات الأصل وإطفاء أي فرق باستخدام معدل الفائدة الفعلي، وناقص أي يكفي أحدهما وحده. 4. التكلفة المطفأة هي قياس يقوم على التكلفة الأولية معدلة قيس بالقيمة العادلة من خلال الربح أو الخسارة. فالسؤالان معا يحددان الفئة، ولا الدخل الشامل الآخر، وإذا فشل الاختبار أو كان النموذج هو المتاجرة أو غيرهما، كان النموذج هو التحصيل والبيع واجتاز الاختبار، قيس بالقيمة العادلة من خلال هو الاحتفاظ للتحصيل واجتاز الاختبار، قيس الأصل بالتكلفة المطفأة، وإذا دون أي عنصر آخر؟ وتركيبات الإجابات تعطي فئات القياس: فإذا كان النموذج فقط: هل التدفقات التعاقدية هي دفعات أصل وفائدة على المبلغ القائم فقط، لأغراض أخرى مثل المتاجرة؟ والسؤال الثاني هو اختبار دفعات الأصل والفائدة المنشأة بالأصل لتحصيل تدفقاته التعاقدية فقط، أم لتحصيلها وبيع الأصل، أم التاسع يقوم على سؤالين متتابعين. السؤال الأول هو نموذج الأعمال: هل تحتفظ التزاما، لأنها مدينة بمبلغ لا حصة متبقية اختيارية. 3. منطق التصنيف في المعيار فإذا كانت المنشأة ملزمة تعاقديا باسترداده بمبلغ محدد في تاريخ محدد، كان للاسترداد التزاما ماليا رغم اسمه، لأن التصنيف يعتمد على الجوهر لا الاسم، والسهم العادي الذي تصدره أداة حقوق ملكية. وقد يصنف السهم الممتاز القابل

كل منها: فالسند الذي تملكه الشركة أصل مالي؛ والقرض الذي عليها التزام مالي؛ حصة متبقية في أصول المنشأة بعد خصم التزاماتها، مثل الأسهم العادية. ومثال أصل مالي آخر، مثل القروض والذمم الدائنة. وأداة حقوق الملكية هي عقد يثبت المدينة والاستثمار في سندات. والالتزام المالي هو التزام تعاقدي بتسليم نقد أو والأصل المالي هو حق تعاقدي في استلام نقد أو أصل مالي آخر، مثل الذمم والتزاما ماليا أو أداة حقوق ملكية لدى طرف آخر، مثل القرض والسند والسهم. دون تمثيل صادق أحيانا. 2. الأداة المالية هي عقد ينشئ أصلا ماليا لدى طرف الالتزام الحرفي بالقاعدة حتى لو اختلف الجوهر، مما يجعل الالتزام الشكلي ممكنا جوهر المعاملة الاقتصادي أكثر من شكلها القانوني، بينما US GAAP يميل إلى رقمية لكل حالة، فيكون أكثر صرامة لكنه أقل مرونة؛ وثانيا، أن IFRS يعتمد على المهني في تطبيقه على الحالة، بينما US GAAP يضع قواعد تفصيلية وحدودا الأمريكية القائم على القواعد هما: أولا، أن IFRS يضع مبدأ عاما ويترك الحكم عالميا. والفرقان الجوهريان بين منهجها القائم على المبادئ ومنهج المبادئ القواعد تحت مجلس معايير المحاسبة الدولية لتكون القوائم قابلة للفهم والمقارنة مختلفة، وكان اختلاف المعايير الوطنية يجعل المقارنة صعبة ومكلفة، فتوحدت ومقارنة عبر الحدود، لأن المستثمرين أصبحوا يستثمرون في شركات من دول 1. وجدت المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية IFRS لتوفير لغة محاسبية واحدة

أداة للثقة العابرة للحدود، وقيمتها بقدر التزام من يطبقها بروحها لا بحرفها وحده. ليس حرية للتلاعب، بل مسؤولية مبررة بالإفصاح والاتساق. فالمعايير، في النهاية، شيئين مختلفين، وأن المقارنة دون معرفة الإطار مقارنة زائفة، وأن الحكم المهني كل حالة غير مألوفة. والتحذير الدائم هو أن الرقم تحت إطارين مختلفين قد يعني لأنه يعرف الأسئلة الصحيحة، بينما من يحفظ القواعد وحدها يقف عاجزا أمام العقد. ومن يفهم هذا المنطق يستطيع أن يتعامل مع حالة جديدة لم يرها من قبل،

الأداء وعن انتقال السيطرة، وفي الإيجارات يسأل عن الحق والالتزام لا عن اسم الائتمانية يسأل عن التدهور قبل وقوعه لا بعده، وفي الإيراد يسأل عن التزامات المالية يسأل المعيار عن نموذج الأعمال وعن طبيعة التدفقات، وفي الخسائر سؤالين في كل موضوع: ما جوهر المعاملة، وكيف يعبر عنه بصدق؟ ففي الأدوات **الفصل:** المعايير الدولية ليست مجموعة قواعد للحفظ، بل منطق متسق يقوم على **خلاصة تربط أجوبة**

منطقيا، لا حفظا أعمى، وصرت قادرا على الدفاع عن معالجتك أمام أي مراجع. وأي قياس يعبر عنه بصدق؟ فإذا أجبت عنهما، صار تطبيق المعيار استنتاجا واجهت معاملة جديدة، عد إلى السؤالين الأساسيين: ما جوهرها الاقتصادي، مع تغير ظروف العميل، ولا تقارن شركتين بإطارين مختلفين دون تعديل. وكلما قبل انتقال السيطرة أو الوفاء بالالتزام، ولا تنس إعادة فحص المراحل الائتمانية جوهرها، ولا تقس أصل إيجارات بمصروف الإيجار القديم، ولا تعترف بإيراد **أخطاء شائعة يجب تجنبها:** لا تصنف أداة باسمها دون

إجابات الفصل 9

إعادة الاتصال، فيظهر التلاعب في المؤشر الموازن حتى لو تحسن زمن المكالمة. بالرقم، لأن إنهاء المكالمة دون حل سيخفض نسبة الحل من أول اتصال ويرفع كان إنهاء المكالمة السريع قد ترك المشكلة دون حل. وسيمنع هذا التغيير التلاعب العملاء بعد المكالمة، أو معدل إعادة الاتصال خلال أسبوع، لأنه يكشف ما إذا فعلا، وهو حل مشكلته دون تكرار الاتصال. والمؤشر الموازن المقترح هو رضا المقترح هو نسبة المكالمات المحلولة من أول اتصال، لأنه يقيس ما يريده العميل المشكلات، فانخفضت الجودة الحقيقية بينما تحسن الرقم. والمؤشر الرئيسي البديل حسنوا متوسط زمن المكالمة بإنهاء المكالمات بسرعة، لكنهم ضحوا بحل

فعندما يصبح المقياس هدفا، يتوقف عن كونه مقياسا جيدا. فالموظفون واحد يسهل تحسينه على حساب الجودة، وهو ما يسمى أحيانا قانون جودهارت: هو خطأ المؤشر الوحيد الضيق القابل للتلاعب، أي قياس أداء معقد بمقياس لذلك قبل أن يتحول التدهور إلى تراجع مالي. 12. نوع الخطأ في اختيار المؤشر الثقة أرخص من اكتساب عميل جديد، ولأن الهامش الحالي يوفر الموارد اللازمة وثانيا، التواصل مع العملاء المتضررين ومعالجة شكاواهم وتعويضهم، لأن استعادة وإعادة الاستثمار في ضبط الجودة، لأن العيب اليوم هو خسارة عميل غدا؛ إداريين مقترحين هما: أولا، إيقاف مصدر العيوب فورا بتحليل أسبابها الجذرية ثم الهامش نفسه. فالربح الحالي يأكل رأس ماله المستقبلي. وأول إجراءين المالية في السلسلة السببية، فإذا استمرا، انخفض الاحتفاظ بالعملاء ثم الإيرادات رضا العملاء يعني تدهورا في منظور العملاء، وهما المنظوران اللذان يسبقان النتيجة تحسن حقيقي: فارتفاع نسبة العيوب يعني تدهورا في العمليات الداخلية، وانخفاض يكون نتيجة قصيرة الأجل لخفض الإنفاق على الجودة أو خدمة العملاء، لا نتيجة 11. تفسير الصورة باستخدام خريطة الاستراتيجية هو أن الهامش المرتفع قد 1000 طلب، كانت النسبة 85 بالمئة، وهو رقم مفهوم وقابل للمقارنة والتحسين. تقديرية موضحة أنها تقديرية: فإذا سلمت الشركة 850 طلبا في الموعد من أصل إذا عرف الموعد بأنه الموعد الموعود للعميل لا الموعد المعدل لاحقا. وبأرقام وتتبعها. ومن حيث الوضوح وعدم التلاعب، يصعب تحريفه دون كشف، خاصة موثوقا. ومن حيث القابلية للتأثير، يستطيع فريق العمليات تحسينه بتنظيم الشحنات السرعة. ومن حيث القابلية للقياس، يسجل آليا من تواريخ الطلب والتسليم، فيكون في بعض الطلبات وراء سرعة في أخرى، وعدد الشحنات يوميا يقيس الحجم لا وهو التسليم في الموعد المتفق عليه، بينما متوسط أيام التسليم قد يخفي تأخرا كبيرا لأنه الأفضل وفق معايير الجودة. فمن حيث الصلة، يقيس مباشرة ما يريده العميل،

الرئيسي المختار لهدف خفض زمن التسليم هو نسبة الطلبات المسلمة في الموعد، بالمئة، بينما 95 بالمئة تقيس صافي التغير في العدد، لا الاحتفاظ. 10. المؤشر صورة وردية زائفة. فالاحتفاظ الحقيقي يقيس بقاء القدامى فقط، وهو 87.5 المكتسبين، فتخفي فقدان 50 عميلا قديما وراء اكتساب 30 جديدا، وتظهر لأن القسمة المباشرة تخلط بين العملاء القدامى المحتفظ بهم والعملاء الجدد عدد النهاية على عدد البداية مباشرة، وهي 380 مقسوما على 400، أي 95 بالمئة، على عدد البداية 400 يساوي 0.875، أي 87.5 بالمئة. ويختلف هذا عن قسمة العملاء الجدد 30 يساوي 350 عميلا محتفظا بهم من القدامى. ثم 350 مقسوما عدد العملاء في البداية، مضروبا في 100. فعدد العملاء في النهاية 380 ناقص الصحيحة يساوي عدد العملاء في النهاية ناقص عدد العملاء الجدد، مقسوما على المؤشر، أي هل الأعلى أفضل أم الأسوأ. 9. معدل الاحتفاظ بالعملاء بالطريقة أعلى، ورضا عملاء أقل، ولذلك لا يصح قراءة إشارة الانحراف دون معرفة اتجاه فالرقم الأعلى أسوأ، والفرق الموجب هنا يعني عيوبا أكثر، وتكلفة إعادة عمل الاتجاه هنا معكوس: ففي مؤشر العيوب، الزيادة تعني تدهورا في الجودة، لا تحسنا، المستهدف. ويعد هذا الانحراف غير مرغوب رغم أن الفرق الحسابي موجب، لأن فوق المستهدف تساوي 0.8 مقسوما على 2، أي 0.40، أي 40 بالمئة فوق أي أن الشركة حققت أقل من ثلاثة أرباع المستهدف. والزيادة النسبية في العيوب مقسوما على الفعلي، أي 2 مقسوما على 2.8، أي 0.714، أي 71.4 بالمئة، ونسبة الإنجاز، مع مراعاة أن الأقل أفضل في مؤشر العيوب، تساوي المستهدف النسبة الفعلية 2.8 بالمئة ناقص النسبة المستهدفة 2 بالمئة، أي 0.8 نقطة مئوية. 20 بالمئة، فالمستهدف تحقق وتجاوز. 8. الانحراف بالنقاط المئوية يساوي لكن من حيث الرقم وحده، فإن الإجابة واضحة: النمو 25 بالمئة، والمستهدف جدد أم من رفع أسعار؟ وهل صاحبه تحسن في التحصيل والهوامش أم نمو ورقي؟

نفسه. ويجب عند قراءة هذه النتيجة أن نسأل عن جودة النمو: هل جاء من عملاء 5 نقاط مئوية، أي بزيادة نسبية فوق المستهدف مقدارها 25 بالمئة من المستهدف كان نموا قدره 20 بالمئة، فإن الشركة حققت المستهدف وتجاوزته بمقدار إيرادات السنة الماضية 1000000، أي 0.25، أي 25 بالمئة. وبما أن المستهدف ناقص إيرادات السنة الماضية 1000000، أي 250000، مقسوما على حل المشكلات. 7. نسبة نمو الإيرادات تساوي إيرادات السنة الحالية 1250000 هو متوسط زمن المكالمة وحده، لأنه يدفع الموظفين إلى إنهاء المكالمات دون التحريف، فالمؤشر الجيد هو نسبة الطلبات الكاملة المسلمة في الموعد، بينما السيئ لا يتحكم فيه. ورابعا، الوضوح وعدم قابلية التلاعب، أي أن تعريفه بسيط وصعب لفريق التوصيل هو زمن التوصيل نفسه، بينما السيئ هو سعر صرف العملة الذي وثالثا، القابلية للتأثير، أي أن الفريق المسؤول يستطيع تحسينه بعمله، فالمؤشر الجيد المسلمة في الموعد المسجلة آليا، بينما السيئ هو انطباع المدير عن سرعة التسليم. بموثوقية، أي أن الرقم يجمع بطريقة ثابتة ودقيقة، فالمؤشر الجيد هو نسبة الطلبات السيئ هو عدد الشحنات يوميا، لأنه قد يرتفع مع سوء الخدمة. وثانيا، القابلية للقياس فالمؤشر الجيد لهدف خفض زمن التسليم هو متوسط أيام التسليم، بينما المؤشر الأربعة هي: أولا، الصلة بالهدف، أي أن المؤشر يقيس فعلا ما يريد الهدف قياسه، مستهدف لا يحفز، ومستهدف دون مبادرة لا يتحقق. 6. معايير جودة المؤشر بين هذه العناصر الأربعة يفسد البطاقة: فهدف دون مؤشر لا يقاس، ومؤشر دون هي إنشاء برنامج متابعة شخصية للعملاء الرئيسيين وسرعة معالجة شكاواهم. فالخلط هو رفع الاحتفاظ من 85 بالمئة إلى 92 بالمئة خلال 12 شهرا؛ والمبادرة فالهدف هو رفع ولاء العملاء؛ والمؤشر هو معدل الاحتفاظ بالعملاء؛ والمستهدف مثل إطلاق برنامج تدريب موظفي خدمة العملاء. ومثال ذلك من منظور العملاء: 90 بالمئة خلال سنة. والمبادرة هي مشروع أو إجراء عملي لتحقيق المستهدف،

والمستهدف هو القيمة العددية المطلوبة للمؤشر في زمن محدد، مثل الوصول إلى العملاء. والمؤشر هو مقياس يبين التقدم نحو الهدف، مثل نسبة العملاء الراضين. في المال مستقبلا. 5. الهدف هو نتيجة استراتيجية مرغوبة، مثل تحسين رضا النتيجة المالية ليست بداية السلسلة بل نهايتها، وأن الاستثمار في التعلم هو الاستثمار إلى نمو الإيرادات وتحسن الهوامش، أي نتائج مالية أفضل. فالخريطة تبين أن أي رضا أعلى وولاء أكبر واحتفاظ أطول؛ ورابعا، يؤدي رضا العملاء واحتفاظهم وزمن أقصر وتكلفة أقل؛ وثالثا، يؤدي تحسن العمليات إلى تحسن تجربة العملاء، أداء عملهم؛ وثانيا، ينعكس ذلك في تحسن العمليات الداخلية، أي جودة أعلى مهارات الموظفين وأنظمة المعلومات وثقافة التحسين، يجعل الموظفين أقدر على آخر. وتؤدي سلسلة التحسن خطوة خطوة كالآتي: أولا، تحسن التعلم والنمو، أي الأربعة وعلاقات السبب والنتيجة بينها، بحيث يرى القارئ كيف يؤدي هدف إلى 4. خريطة الاستراتيجية هي رسم بصري يبين الأهداف الاستراتيجية في المنظورات معا: فالقائد دون متأخر لا يثبت النتيجة، والمتأخر دون قائد لا يوجه العمل. رضا العملاء المقاس بعد البيع، فهو نتيجة جهود سابقة. وتحتاج البطاقة إلى النوعين فهي تنبئ بتحسن العمليات لاحقا. ومثال المتأخر من منظور العملاء هو معدل القائد من منظور التعلم والنمو هو نسبة الموظفين المدربين على مهارة جديدة، بالتدخل المبكر، بينما المتأخر لا يسمح إلا بالمحاسبة بعد وقوع النتيجة. ومثال نتيجة حدثت فعلا، مثل الإيراد السنوي أو صافي الربح. والفرق أن القائد يسمح أو نسبة الطلبات المسلمة في الموعد. أما المؤشر المتأخر فهو مقياس يعكس يتنبأ بالأداء المستقبلي ويوجه العمل قبل ظهور النتيجة، مثل عدد ساعات التدريب سببية من التعلم إلى العمليات إلى العملاء إلى المال. 3. المؤشر القائد هو مقياس موظفينا وأنظمتنا وثقافتنا لنحسن العمليات مستقبلا؟ وترتبط المنظورات بسلسلة العملاء والمساهمين؟ ومنظور التعلم والنمو، ويجيب عن سؤال: كيف نطور قدرات

العمليات الداخلية، ويجيب عن سؤال: في أي العمليات يجب أن نتفوق لنرضي عن سؤال: كيف ينظر إلينا عملاؤنا، وهل نلبي حاجاتهم ونكسب ولاءهم؟ ومنظور كيف ينظر إلينا المساهمون، وهل نحقق قيمة مالية؟ ومنظور العملاء، ويجيب الأربعة والأسئلة التي يجيب عنها كل منها هي: المنظور المالي، ويجيب عن سؤال: في أربعة منظورات مترابطة، بدلا من الاكتفاء بالمقاييس المالية. والمنظورات يترجم رؤية المنشأة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس ومستهدفات ومبادرات رقم واحد يختصر القصة كلها. 2. بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إدارة استراتيجية لذلك تحتاج الإدارة إلى لوحة مقاييس متوازنة تربط بين الأسباب والنتائج، لا إلى على التدريب والصيانة والبحث، فيبدو الأداء جيدا بينما تدمر القدرة المستقبلية. وثالثا، لأنه قابل للتلاعب قصير الأجل، إذ يمكن رفع الربح بخفض الإنفاق وتعلم الموظفين، وهي عوامل لا تظهر في قائمة الدخل إلا بعد فوات الأوان. مالية واحدة ويتجاهل العوامل التي تصنعها، مثل رضا العملاء وكفاءة العمليات عملائها أو جودة منتجاتها، فينهار الربح غدا دون إنذار. وثانيا، لأنه يقيس نتيجة متأخر يصف ما حدث، لا ما سيحدث، فقد تربح الشركة اليوم بينما تتآكل قاعدة 1. لا يكفي الربح وحده لتوجيه الشركة لثلاثة أسباب. أولا، لأنه مقياس

فيها مقرونا بمقياس يقاس، ومستهدف يحفز، ومبادرة تنفذ، ومسؤول يحاسب. صارت البطاقة أداة إدارة يومية، لا تقريرا يعلق على الحائط، وصار كل هدف وغير المالي، وبين الطموح والواقعية، وبين الرقم والسياق. فإذا أتقنت هذا التوازن، مبادرة لا يغير شيئا. والمهارة هنا هي التوازن نفسه: بين القائد والمتأخر، وبين المالي لا يوجه العمل، ومؤشر لا يتحكم فيه الفريق لا يحفزه، ومؤشر بلا مستهدف ولا ضيق يدفع الموظفين إلى تحسين الرقم على حساب الهدف، ومؤشر متأخر وحده أخطر أخطاء القياس ليست الأخطاء الحسابية، بل أخطاء الاختيار: فمؤشر واحد في هذه السلسلة ينذر بتراجع مالي قادم حتى لو بدا الربح الحالي جيدا. ولذلك فإن

العمليات، والعمليات تصنع رضا العملاء، ورضا العملاء يصنع المال، وأي كسر المتوازن ليست جدول مقاييس، بل قصة استراتيجية تروى بالأرقام: فالتعلم يصنع **خلاصة تربط أجوبة الفصل:** بطاقة الأداء

الحية تتطور مع الاستراتيجية، والبطاقة الجامدة تصبح وثيقة أرشيف لا أداة إدارة. تحقق قد يحتاج إلى رفع سقفه، والمبادرة التي انتهت قد تحتاج إلى بديل. فالبطاقة البطاقة دوريا: فالمؤشر الذي كان قائدا قد يفقد قدرته التنبؤية، والهدف الذي في العدد، ولا تحتفل بهامش مرتفع بينما تتدهور الجودة ورضا العملاء. وراجع ولا تقرأ انحرافا دون معرفة اتجاهه، ولا تخلط بين الاحتفاظ وصافي التغير لا يقيسه، ولا تضع مستهدفا دون مبادرة، ولا تعتمد مؤشرا واحدا قابلا للتلاعب، **أخطاء شائعة يجب تجنبها:** لا تقس هدفا بمؤشر

إجابات الفصل 10

وأن تفصل بين ما خفضته فعلا وما عوضته، حتى تكون إفصاحاتها صادقة. الزمني، وكان يجب أن تعلن الشركة خطة خفض مطلقة بأهداف ومواعيد، حقيقية، ويكشفه القارئ بمقارنة كمية التعويض الموثقة بالزيادة الفعلية وبالجدول المتزايدة، دون إثبات أن الأشجار أزالت فعلا ما يعادل الزيادة، ودون خطة خفض وثالثا، التعويض دون خفض، أي تقديم زراعة الأشجار كأنها تلغي الانبعاثات بالمنهجية نفسها؟ وكان يجب الإفصاح عن النطاقات الثلاثة والمنهجية والحدود. بسيط: أي النطاقات مشمولة، وبأي منهجية، وهل أعيد حساب السنوات السابقة ولا عن طريقة الحساب، فيبدو الرقم المختار كأنه الكل، ويكشفه القارئ بسؤال أي ادعاء. وثانيا، إخفاء النطاق والمنهجية، أي عدم الإفصاح عن نطاق الانبعاثات الواحدة، وكان يجب على الشركة أن تعلن انبعاثاتها الإجمالية واتجاهها قبل ويكشفه القارئ المتمرس بمقارنة الادعاء بالإجمالي المطلق، لا بالمبادرة

بالكامل اعتمادا على زراعة الأشجار وحدها، بينما ارتفعت انبعاثاتها الإجمالية، الإعلان هي: أولا، الادعاء المطلق دون دليل، أي وصف الشركة بأنها خضراء وخلط الأمرين خطأ شائع يجب تجنبه. 12. أشكال الغسل الأخضر الثلاثة في هذا لكن الشركة نفسها ما زالت ملوثة كثيرا، فالتأكيد يصدق الرقم، لا يزكي السلوك، على تأكيد معقول على تقرير يبين انبعاثاتها المرتفعة بدقة، فيكون التقرير موثوقا، المعلومات المقدمة، لا بجودة الأداء نفسه: فمثال ذلك أن شركة قد تحصل وأدلة أقوى. ولا يعني التأكيد أن الشركة مستدامة، لأن التأكيد يتعلق بموثوقية الجوهرية. والفرق في التكلفة أن التأكيد المعقول أغلى لأنه يتطلب عملا أكثر الخارجي، وتكون صياغته إيجابية، أي أن المعلومات سليمة من كل النواحي المعقول فهو مستوى أعلى، بعد إجراءات أعمق، مثل الفحص والاختبار والتأكيد سلبية، أي أنه لم يلفت انتباهه شيء يدل على أن المعلومات غير سليمة. أما التأكيد يقدمه الممارس بعد إجراءات أقل عمقا، مثل الاستفسار والتحليل، وتكون صياغته بين الأداء المالي وأداء الاستدامة صعبة. 11. التأكيد المحدود هو مستوى تأكيد ولأن الفصل الزمني يفقد المعلومات صلتها بالقرار الاستثماري، ويجعل المقارنة الوقت نفسه مع القوائم المالية، لأن جمهورها واحد، وهو مستخدمو التقارير المالية، أهملت أن تنشر أرقام متناقضة تفقد الثقة. ويجب أن تصدر إفصاحات IFRS في الأرقام واتساقها مع القوائم المالية واعتماد المجلس قبل النشر، وأهم خطر إذا التزام بالمستقبل. وخامسا، الصياغة والإفصاح والمراجعة، وأهم نشاط فيها مراجعة بزمن مع سنة أساس، وأهم خطر إذا أهملت أن يصبح التقرير وصفا للماضي دون وخطط التحسين، وأهم نشاط فيها وضع أهداف محددة وقابلة للقياس ومحددة إذا أهملت أن تكون الأرقام غير موثوقة ولا قابلة للتأكيد. ورابعا، تحديد الأهداف نشاط فيها تحديد مصدر كل مقياس وطريقة حسابه والمسؤول عنه، وأهم خطر ويتجاهل ما هو مهم فعلا. وثالثا، جمع البيانات وبناء الأنظمة والضوابط، وأهم

المصلحة، وأهم خطر إذا أهملت أن يركز التقرير على ما تبدو فيه الشركة جيدة وأهم نشاط فيها تحديد الموضوعات المهمة ماليا وتأثيريا بمشاركة أصحاب إلى مبادرة فردية بلا دعم ولا بيانات. وثانيا، تقييم الأهمية وتحديد الموضوعات، من الاستراتيجية وتعيين المسؤول والموارد، وأهم خطر إذا أهملت أن يتحول التقرير القمة وتحديد المسؤوليات، وأهم نشاط فيها قرار المجلس بجعل الاستدامة جزءا سنة بعد سنة. 10. خطوات بناء تقرير الاستدامة بالترتيب هي: أولا، الالتزام من توسع التغطية، والإجراء المقترح هو توسيع جمع بيانات الموردين وتوثيق المنهجية تغطية النطاق 3 الجزئية، إذ يحذر التقرير نفسه من أن تحسن الانبعاثات قد يتغير مع نقاط، والإجراء المقترح هو برنامج إرشاد وترقية شفاف بجدول زمني؛ وثالثا، 28.00 بالمئة إلى 32.00 بالمئة، لكنها بقيت دون الهدف 35.00 بالمئة بثلاث المياه وشرح سبب الفارق؛ وثانيا، نسبة النساء في المناصب القيادية، إذ ارتفعت من بمقدار 1000 متر مكعب، والإجراء المقترح هو تسريع مشروع إعادة تدوير إلى 171000 متر مكعب، أي 5.00 بالمئة، لكنه بقي أعلى من الهدف 170000 التي تحتاج إلى تحسين هي: أولا، استهلاك المياه، إذ انخفض من 180000 ارتفعت من 30.00 بالمئة إلى 50.00 بالمئة وحققت هدفها أيضا. والمجالات بالمئة، وحققت الهدف 40.00 بالمئة تماما، مع نسبة الطاقة المتجددة التي وثالثا، نسبة النساء في مجلس الإدارة، إذ ارتفعت من 20.00 بالمئة إلى 40.00 أي بانخفاض 25.00 بالمئة، وتجاوز الهدف 2.50، وهو تحسن كبير في السلامة؛ تكرار الإصابات، إذ انخفض من 3.20 إلى 2.40 لكل 200000 ساعة عمل، بالمئة، وتجاوز الهدف 5900.00 طن، وهو تحسن مطلق حقيقي؛ وثانيا، معدل إذ انخفض من 6200.00 طن إلى 5800.00 طن، أي بانخفاض 6.45 وثلاثة مجالات تحتاج إلى تحسين. والنجاحات هي: أولا، إجمالي الانبعاثات، نفسه. 9. التقييم القصير للوحة ESG لشركة النور للأغذية يبين ثلاثة نجاحات

بالمئة، أكبر من تحسن المطلق، وهو 10 بالمئة، لأن الإيرادات نمت في الوقت قليلا فقط، وفي هذه الحالة تحسن الاثنان معا، لكن تحسن الكثافة، وهو 25 لكل دولار، وهي قد تتحسن كثيرا مع نمو الإيرادات حتى لو انخفض المطلق ما ألقي في الغلاف الجوي فعلا، وهو ما يهم المناخ، بينما الكثافة تقيس الكفاءة تحقق وتجاوز. والفرق بين التحسن المطلق وتحسن الكثافة هو أن المطلق يقيس 3800 طن، والفعلي 3600 طن، أي أقل من الهدف بمقدار 200 طن، فالهدف مقسوما على 200، أي سالب 0.25، أي تحسن بنسبة 25 بالمئة. والهدف كان لكل مليون دولار. والتغير في الكثافة يساوي 150 ناقص 200، أي سالب 50، في السنة الحالية تساوي 3600 مقسوما على 24 مليون دولار، أي 150.00 طن مقسوما على 20 مليون دولار، أي 200.00 طن لكل مليون دولار. وكثافتها أي انخفاض بنسبة 10 بالمئة. وكثافة الانبعاثات في السنة الماضية تساوي 4000 3600 ناقص 4000، أي سالب 400، مقسوما على 4000، أي سالب 0.10، الإيرادات بينما الإجمالي يرتفع. 8. التغير السنوي في الانبعاثات المطلقة يساوي والشركات، لكنها لا تغني عن الإجمالي المطلق، لأن الكثافة قد تتحسن مع نمو التوريد لا عمليات الشركة وحدها، وأن الكثافة تسمح بمقارنة الكفاءة عبر السنوات إذ يمثل نحو 78 بالمئة منه، فأي خطة خفض حقيقية يجب أن تستهدف سلسلة طن لكل مليون دولار. وتفسير النتائج هو أن النطاق 3 يهيمن على الإجمالي، تساوي الإجمالي 1535 مقسوما على الإيرادات 10 ملايين دولار، أي 153.50 زائد 1200، أي 1535.00 طن CO2e. وكثافة الانبعاثات لكل مليون دولار 1200.00 طن CO2e كما قدرتها الشركة. والإجمالي يساوي 135 زائد 200 200000 كيلوغرام، أي 200.00 طن CO2e. وانبعاثات النطاق 3 المشمولة هي 500000 كيلوواط ساعة مضروبا في 0.40 كيلوغرام لكل كيلوواط ساعة، أي أي 135000 كيلوغرام، أي 135.00 طن CO2e. وانبعاثات النطاق 2 تساوي

النطاق 1 تساوي 50000 لتر مضروبا في 2.70 كيلوغرام CO2e لكل لتر، المنهجيتين، فلا يصح مقارنة شركتين أو سنتين دون معرفة المنهجية. 7. انبعاثات ويجب الإفصاح عن المنهجية المستخدمة لأن الرقم نفسه يختلف كثيرا بين الذي تشتري منه الشركة، مثل عقود الطاقة المتجددة، فيظهر أثر اختيارها للمورد. الفعلي في الشبكة؛ بينما المنهجية القائمة على السوق تستخدم عامل المورد المحدد الموقع تستخدم متوسط عامل انبعاث الشبكة في الموقع الجغرافي، أي مزيج الطاقة إلى العملاء. والفرق بين المنهجيتين في النطاق 2 هو أن المنهجية القائمة على عليه: انبعاثات إنتاج المواد الخام التي تشتريها الشركة، وانبعاثات نقل منتجاتها القيمة، مثل انبعاثات الموردين واستخدام المنتجات وسفر الموظفين، ومثالان من مورد خارجي. والنطاق 3 هو كل الانبعاثات غير المباشرة الأخرى في سلسلة ومثالان عليه: الكهرباء المشتراة من الشبكة لتشغيل المصنع، والبخار المشترى 2 هو الانبعاثات غير المباشرة من الطاقة المشتراة، مثل الكهرباء والتدفئة المشتراة، ومثالان عليه: ديزل أسطول النقل الخاص بها، وغاز التدفئة في مصانعها. والنطاق مصادر تملكها الشركة أو تسيطر عليها، مثل احتراق الوقود في شاحناتها وأفرانها، بينما النظر المالي وحده يكتشفها متأخرا. 6. النطاق 1 هو الانبعاثات المباشرة من ماليا أيضا، فالأهمية المزدوجة تكشف المخاطر قبل أن تتحول إلى خسائر مالية، قد يتحول إلى غرامات ودعاوى ومقاطعة عملاء وتشديد تنظيمي، فيصبح مهما يتأثر البيع. لكن الحكم يتغير عندما ينظر في الاتجاهين معا وعبر الزمن، لأن التلوث يضر بالمجتمع والبيئة، لكنه غير مهم ماليا في الوقت الحالي إذا لم تفرض غرامة ولم ومثال ذلك لشركة صناعية: فتلوث نهر قريب من مصنعها قد يكون مهما تأثيريا، لأنه النظر في الاتجاهين معا، فالموضوع مهم إذا كان مهما ماليا أو تأثيريا أو كليهما. تؤثر في الناس أو البيئة، سواء أثر ذلك في مالها أم لا. والأهمية المزدوجة تعني مثل إيراداتها وتكاليفها وأصولها وتدفقاتها. والأهمية التأثيرية تعني أن أنشطة المنشأة

5. الأهمية المالية تعني أن الموضوع يؤثر أو قد يؤثر في الأداء المالي للمنشأة، يهددان التكلفة والمبيعات، فيجب إدارة النوعين معا لا أحدهما وحده. يهددان المحاصيل والإمدادات، بينما ضريبة الكربون وتغير أذواق المستهلكين القديمة. وفي شركة تعمل في قطاع الأغذية، يؤثر النوعان معا: فالفيضان والجفاف تكلفة الإنتاج، وتحول العملاء إلى منتجات أقل انبعاثا فيتركوا منتجات الشركة إنتاجية الأرض سنة بعد سنة. ومثالان على الانتقالية: ضريبة كربون جديدة ترفع خطر مزمن، مثل ارتفاع درجات الحرارة تدريجيا أو الجفاف المزمن الذي يقلل حاد، مثل فيضان يغرق مصنعا أو موجة حر تتلف محصولا في موسم واحد؛ وثانيا، والتقنيات والتحول في تفضيلات العملاء. ومثالان على المادية: أولا، خطر الناتجة عن التحول إلى اقتصاد منخفض الكربون، مثل القوانين الجديدة والضرائب مثل الأحداث الجوية وتغير الأنماط المناخية. والمخاطر الانتقالية هي المخاطر المخاطر المادية المتعلقة بالمناخ هي الأضرار المباشرة الناتجة عن تغير المناخ نفسه، والمقاييس والأهداف، ومثالها انبعاثات الشركة وهدف خفضها ونسبة تحققه. 4. وإدارة المخاطر، ومثالها كيف تحدد الشركة المخاطر المناخية وتقيمها وتديرها؛ ومثالها كيف تؤثر المخاطر المناخية في نموذج أعمال الشركة وخططها؛ المناخ أن يبين المجلس كيف يشرف على المخاطر المناخية؛ والاستراتيجية، المناخية. والعناصر الأربعة المشتركة بينهما هي: الحوكمة، ومثالها في سياق فيفصل متطلبات المخاطر والفرص المناخية وحدها، مثل الانبعاثات والأهداف أما S2 فهو معيار خاص بموضوع واحد، وهو الإفصاحات المتعلقة بالمناخ، ماليا، وجمهوره الأساسي هو مستخدمو التقارير المالية، أي المستثمرون والمقرضون. أنه الإطار الشامل الذي يحدد ما يجب الإفصاح عنه عن أي موضوع استدامة مهم S1 هو المعيار العام للإفصاح عن المعلومات المالية المتعلقة بالاستدامة كلها، أي الغامضة مقارنة بالشركة الشفافة. 3. الفرق بين IFRS S1 وIFRS S2 هو أن

أن يطلبا سعرا أعلى تعويضا عن عدم اليقين، فيرتفع سعر رأس المال على الشركة لأن المقرض والمستثمر، أمام غموض المخاطر، إما أن يرفضا التمويل، وإما ويمكن أن يؤثر غياب هذه المعلومات في قدرة الشركة على الحصول على التمويل، والأسواق العادلة، فيفرضون إفصاحات ومعايير لضمان الشفافية وحماية المجتمع. القرض. ويهتم المنظمون لأنها تتعلق بالمصلحة العامة، مثل حماية البيئة والصحة قد تواجه تكاليف مفاجئة أو انقطاعا في الإنتاج، فيرتفع خطر التخلف عن سداد تؤثر في قدرة الشركة على السداد: فالشركة المعرضة لمخاطر مناخية أو اجتماعية المناخ، فيؤثر ذلك في قيمة استثمارهم على المدى الطويل. ويهتم المقرضون لأنها المالية، مثل تعرض الشركة لغرامات بيئية أو لاضطراب سلاسل التوريد بسبب يهتم المستثمرون بمعلومات ESG لأنها تكشف مخاطر وفرصا لا تظهر في القوائم وتنشر نتائجهما، وهو حوكمة، فيكون النجاح في واحدة دعما للأخريين. 2. سلامة سائقيها، وهو اجتماعي، وتشرف لجنة مستقلة في مجلسها على الهدفين مثال واحد متكامل: فشركة أغذية تقلل انبعاثاتها بتحسين النقل، وهو بيئي، وتحسن أن مجلسا يفصل بين رئيس المجلس والرئيس التنفيذي. وتتفاعل الركائز في مثل استقلالية مجلس الإدارة وشفافية أجور التنفيذيين ومكافحة الفساد، ومثالها توفر تدريبا وتأمينا لموظفيها. وركيزة الحوكمة تعني طريقة إدارة الشركة ومراقبتها، مثل سلامة العاملين وتنوعهم وحقوقهم وعلاقتها بالمجتمع، ومثالها أن شركة يخفض استهلاك الطاقة في خط إنتاجه. والركيزة الاجتماعية تعني علاقتها بالناس، الطبيعة، مثل انبعاثاتها واستهلاكها للمياه وإدارتها للنفايات، ومثالها اليومي أن مصنعا أي أثرها على البيئة والمجتمع وطريقة إدارتها. والركيزة البيئية تعني أثر الشركة على وحوكمة الشركات، وهو إطار لتقييم أداء المنشأة فيما وراء الربح المالي، 1. مصطلح ESG هو اختصار للجوانب البيئية والاجتماعية

هذا الفصل، ليست موضوعا جانبيا، بل اختبار جديد لنزاهة الإبلاغ المالي نفسها. المتمرس يميزون اليوم بين من يقيس ليتحسن ومن يعلن ليتجمل. فالاستدامة، في حتى عن إخفاقاتها، تبني ثقة أثمن من أي ادعاء، لأن المستثمر والمقرض والقارئ وهل فصلت بين ما تحقق وما تعوض وما تطمح إليه؟ والشركة التي تجيب بصدق، كل النطاقات أم نطاقا مختارا؟ وهل أعلنت المنهجية والهدف والفارق عنه؟ عن أسئلة بسيطة: هل انخفض الإجمالي المطلق أم الكثافة فقط؟ وهل شملت بين التقرير الصادق والغسل الأخضر ليس في جمال التصميم، بل في الإجابة عن قابلية المقارنة، والتأكيد يسأل عن موثوقية الرقم لا عن جودة السلوك. والفرق في الاتجاهين، والنطاقات الثلاثة تسأل عن حدود القياس، والمنهجية المعلنة تسأل نفسه إلى آثار لا تظهر في قائمة الدخل: فالأهمية المزدوجة تسأل عن الأثر **أجوبة الفصل:** تقارير الاستدامة ليست دعاية خضراء، بل امتداد لمنطق المحاسبة **خلاصة تربط**

الأسئلة هي التي تفرق بين تقرير يبني الثقة وإعلان يهدمها عند أول فحص جاد. النطاق 3 كاملا أم جزئيا؟ وهل راجع الأرقام طرف مستقل؟ فالإجابات عن هذه وهل أعيد حساب السنوات السابقة عند تغير المنهجية؟ وهل تشمل الأرقام ولا تتجاهل هدفا لم يتحقق بإعادة تعريفه لاحقا. واطلب دائما: ما سنة الأساس؟ مستدامة، ولا تقارن كثافتين دون إجماليين، ولا تخلط بين التعويض والخفض، دون إجمالي مطلق ومنهجية ونطاق، ولا تقبل تأكيدا كدليل على أن الشركة **أخطاء شائعة يجب تجنبها:** لا تصدق ادعاء أخضر

إجابات الفصل 11

والربح أو الخسارة المعترف بهما، وأساس قياس الحصة المحتفظ بها بعد ذلك. وأسباب فقدان السيطرة، والمقابل المستلم، والقيمة العادلة للحصة المحتفظ بها،

فقدان السيطرة كتكلفة أولية. والإفصاحات الأساسية المطلوبة هي: وصف العملية تعالج بطريقة حقوق الملكية كمنشأة زميلة، ابتداء من قيمتها العادلة في تاريخ بها بعد ذلك وفق طبيعتها الجديدة: فإذا كانت 25 بالمئة مع تأثير جوهري، المتعلقة بالتابعة إلى قائمة الدخل إذا كان ذلك مطلوبا. وتعالج الحصة المحتفظ في قائمة الدخل؛ وخامسا، إعادة تصنيف أي بنود من الدخل الشامل الآخر بها من جهة، والقيمة الدفترية الصافية الملغاة من جهة أخرى، ربحا أو خسارة لا بالتكلفة القديمة؛ ورابعا، الاعتراف بالفرق بين مجموع المقابل والحصة المحتفظ وثالثا، الاعتراف بالحصة المحتفظ بها بالقيمة العادلة في تاريخ فقدان السيطرة، المسيطرة المتعلقة بها؛ وثانيا، الاعتراف بالمقابل المستلم من البيع بالقيمة العادلة؛ أصول والتزامات التابعة من الميزانية الموحدة بقيمها الدفترية، وإلغاء الحصص غير فعلا. 12. الخطوات المحاسبية المطلوبة في تاريخ فقدان السيطرة هي: أولا، إلغاء كبيع أصل. فالربح الاقتصادي الظاهر يبقى في حقوق الملكية حتى تفقد السيطرة الموحدة، فالمعاملة بين الملاك أنفسهم، وتعامل كتغير في حصص الملكية، لا من طرف خارجي بالمعنى المحاسبي، بل أعادت توزيع الملكية داخل المجموعة يعترف بربح في قائمة الدخل، لأن المجموعة لم تخرج من التابعة ولم تحقق ربحا الأم مباشرة، أي في الأرباح المحتجزة أو الاحتياطيات، لا في قائمة الدخل. ولا والتعديل في الحصص غير المسيطرة، وهو هنا 15000، في حقوق ملكية الشركة غير المسيطرة ليعكس النسبة الجديدة، ويعترف بالفرق بين المقابل المستلم التابعة دون أن تفقد السيطرة، فإنها ما زالت توحد التابعة، ويعدل مبلغ الحصص يحقق ربحا، لأن السيطرة لم تفقد. فعندما تبيع الشركة الأم 10 بالمئة من أسهم النازل لا يتأثر نصيبهم. 11. تعالج هذه العملية كمعاملة حقوق ملكية، لا كبيع البائعة، ولذلك يخفض نصيبهم من الربح الموحد بمقدار 3000، بينما في البيع فيه أصحاب الحصص غير المسيطرة بنسبة ملكيتهم، لأنهم شركاء في التابعة

بينما البيع الصاعد، أي من التابعة إلى الأم، يخص ربحه التابعة نفسها، فيشارك يخص ربحه الشركة الأم وحدها، فلا يوزع منه شيء على الحصص غير المسيطرة، هذا البيع الصاعد عن البيع النازل، لأن البيع النازل، أي من الأم إلى التابعة، الشركة الأم يساوي 80 بالمئة مضروبا في 15000، أي 12000. ويختلف غير المسيطرة يساوي 20 بالمئة مضروبا في 15000، أي 3000، ونصيب بين الشركة الأم والحصص غير المسيطرة، لأن البائع هو التابعة: فنصيب الحصص فإن الربح غير المحقق كاملا هو 15000، لا نصفه. ويوزع هذا الربح في التوحيد التكلفة 40000، أي 15000، وبما أن الشركة الأم لم تبع أي جزء من البضاعة، المتبقية لطرف خارجي. 10. الربح غير المحقق يساوي سعر البيع 55000 ناقص المجموعة لم تحقق ربحا من بيع لنفسها، بل تحققه فقط عندما تبيع التابعة البضاعة 15000، وينخفض الربح الموحد بمبلغ 15000، وهو الربح غير المحقق، لأن تكلفة المبيعات الموحدة بمبلغ 105000، وينخفض المخزون الموحد بمبلغ على الأرقام الموحدة هو: تنخفض المبيعات الموحدة بمبلغ 120000، وتنخفض ما يخص الجزء المباع خارجيا فقط، وتخفيض المخزون إلى تكلفته الأصلية. وأثره المخزون 15000، وذلك لإلغاء البيع الداخلي كاملا، ورد تكلفة المبيعات إلى التوحيد هو: مدين إيراد المبيعات 120000، دائن تكلفة المبيعات 105000، دائن غير المحقق يساوي 30000 مضروبا في 50 بالمئة، أي 15000. وقيد الإلغاء في أي 30000. وبما أن 50 بالمئة من البضاعة ما زالت في مخزون التابعة، فإن الربح 9. الربح الكلي في البيع يساوي سعر البيع 120000 ناقص التكلفة 90000، بحيث تظهر الميزانية الموحدة أصول التابعة بالقيمة العادلة لا تكلفة الاستثمار. مقابل حصة الأم في صافي أصول التابعة، وإثبات الشهرة والحصص غير المسيطرة، التابعة 640000، دائن الحصص غير المسيطرة 144000، لإلغاء الاستثمار القيمة العادلة 120000، مدين الشهرة 64000، دائن الاستثمار في الشركة

ورقة عمل التوحيد هو: مدين رأس مال الشركة التابعة 600000، مدين تعديلات ناقص صافي الأصول القابلة للتحديد 720000، أي 64000. وقيد الإلغاء في المقابل المحول 640000 زائد الحصص غير المسيطرة 144000، أي 784000، 80 بالمئة، أي 20 بالمئة، مضروبا في 720000، أي 144000. والشهرة تساوي غير المسيطرة بالطريقة الجزئية تساوي نسبة غير المسيطرة، وهي 100 بالمئة ناقص زائد تعديلات القيمة العادلة الصافية 120000، أي 720000. والحصص 8. صافي الأصول القابلة للتحديد يساوي حقوق ملكية الشركة التابعة 600000 ولا يؤجل ولا يثبت كاحتياطي، لأن المعيار يقتضي الاعتراف الفوري بعد التأكد. فإذا بقي الفرق بعد إعادة الفحص الدقيق، يعترف به ربحا في تاريخ الاستحواذ، بسعر بخس نادر، وغالبا ما يدل على خطأ في القياس أو على صفقة اضطرارية. وأي حصة سابقة؛ وثالثا، مراجعة الإجراءات والافتراضات، لأن ربح الشراء الصحيح؛ وثانيا، إعادة فحص قياس المقابل المحول والحصص غير المسيطرة لتحديد الأصول القابلة للتحديد والالتزامات المفترضة والتأكد من اكتمالها وقياسها اتخاذ خطوات واجبة قبل الاعتراف به. والخطوات هي: أولا، إعادة فحص دقيق هي الاعتراف بربح شراء بسعر بخس بمبلغ 120000 في قائمة الدخل، لكن بعد أي أن الشركة دفعت أقل من القيمة العادلة الصافية. والمعالجة المحاسبية 620000 ناقص المقابل المحول 500000، أي 120000 لصالح الأصول، بل يختبر انخفاض قيمته سنويا. 7. الفرق يساوي صافي الأصول القابلة للتحديد وموجودات غير قابلة للتحديد، فيثبت كشهرة في الميزانية الموحدة ولا يستهلك، أكثر من القيمة العادلة الصافية، وهو الفرق الذي يمثل توقعات أرباح مستقبلية غير المسيطرة يتجاوز صافي الأصول القابلة للتحديد، أي أن الشركة الأم دفعت بمبلغ 150000، لا ربح شراء بسعر بخس، لأن المقابل المدفوع زائد الحصص صافي الأصول القابلة للتحديد 1000000، أي 150000. والناتج شهرة موجبة

900000 زائد الحصص غير المسيطرة 250000، أي 1150000، ناقص القابلة للتحديد 1000000، أي 250000. والشهرة تساوي المقابل المحول وهي 100 بالمئة ناقص 75 بالمئة، أي 25 بالمئة، مضروبا في صافي الأصول الموحدة. 6. الحصص غير المسيطرة بالطريقة الجزئية تساوي نسبة غير المسيطرة، لكنه يغير توزيع الفرق بين الشهرة وحقوق الحصص غير المسيطرة في الميزانية الحصص غير المسيطرة بمبلغ أقل. فالاختيار لا يغير صافي الأصول القابلة للتحديد، غير المسيطرة إلى شهرة الأم، بينما الطريقة الجزئية تعطي شهرة أقل، وتظهر الشهرة الظاهر هو أن الطريقة الكاملة تعطي شهرة أكبر، لأنها تضيف شهرة الحصص أي شهرة الشركة الأم وشهرة الحصص غير المسيطرة معا. وأثر الاختيار في مبلغ الكاملة فتقاس الحصص غير المسيطرة بقيمتها العادلة كاملة، فتظهر الشهرة الكاملة، للتحديد بالقيمة العادلة، فتظهر الشهرة المتعلقة بالشركة الأم فقط. أما في الطريقة الجزئية تقاس الحصص غير المسيطرة بحصتها النسبية من صافي الأصول القابلة الجزئية وطريقة الشهرة الكاملة هو في قياس الحصص غير المسيطرة. ففي الطريقة لو لم تظهر في دفاتر الشركة المستحوذ عليها من قبل. 5. الفرق بين طريقة الشهرة التعاقدية معهم، وكلها أصول قابلة للفصل أو ناشئة عن حقوق قانونية، حتى فعلا. وثلاثة أمثلة هي: العلامة التجارية، وبراءة اختراع، وقائمة العملاء أو العلاقات الأصول فعلا بمقابل، فيجب إظهارها منفصلة عن الشهرة ليعرف القارئ ما اشتري التي بنتها الشركة بنفسها، بينما في الاستحواذ تشتري الشركة المستحوذة هذه الاعتراف الداخلي تمنع رسملة كثير من الأصول المولدة داخليا، مثل العلامة الأعمال حتى لو لم تكن ظاهرة في ميزانية الشركة المستحوذ عليها، لأن معايير الاختراع والعلامات التجارية وقوائم العملاء. ويعترف بأصول غير ملموسة في دمج عن حقوق تعاقدية أو قانونية، ويمكن قياس قيمتها العادلة بموثوقية، مثل براءات هي أصول يمكن فصلها عن المنشأة وبيعها أو ترخيصها أو نقلها منفصلة، أو تنشأ

فقط، فخطأ في التاريخ يغير الشهرة ونتائج الفترة كلها. 4. الأصول القابلة للتحديد بعده لا يدخل في حساب الشهرة، ولأن نتائج الشركة التابعة توحد من ذلك التاريخ لأن القيم العادلة تقاس في ذلك التاريخ بالذات، ولأن أي تغير في القيمة قبله أو سابقة، بصافي الأصول القابلة للتحديد. ويعد تحديد تاريخ الاستحواذ خطوة حاسمة، بسعر بخس، بمقارنة المقابل المحول زائد الحصص غير المسيطة زائد أي حصة النسبية من صافي الأصول القابلة للتحديد؛ وخامسا، حساب الشهرة أو ربح الشراء ورابعا، الاعتراف بالحصص غير المسيطرة وقياسها، إما بالقيمة العادلة وإما بالحصة المستحوذ عليها والالتزامات المفترضة وقياسها بالقيمة العادلة في تاريخ الاستحواذ؛ يحصل فيه المستحوذ على السيطرة فعلا؛ وثالثا، الاعتراف بالأصول القابلة للتحديد الذي يحصل على السيطرة؛ وثانيا، تحديد تاريخ الاستحواذ، أي التاريخ الذي الاستحواذ في IFRS 3 بالترتيب هي: أولا، تحديد الشركة المستحوذة، أي الطرف يمنحه السلطة، فينتقل من طريقة حقوق الملكية إلى التوحيد. 3. خطوات طريقة مثل زيادة حصته إلى أغلبية فعالة أو الحصول على حقوق تصويت إضافية أو اتفاق إلى سيطرة عندما يحصل المستثمر على القدرة على توجيه الأنشطة المؤثرة، بحصته من الأصول والالتزامات والإيرادات والمصروفات. ويتحول التأثير الجوهري عملية مشتركة تمنح حقوقا في الأصول والتزامات مباشرة، فيعترف كل مشارك بالإجماع، ويعالج عادة بطريقة حقوق الملكية أيضا، إلا إذا كان المشروع سيطرة مشتركة، أي أن القرارات الجوهرية تتطلب موافقة جميع الأطراف من أرباح وخسائر الزميلة. والمشروع المشترك هو ترتيب يسيطر عليه المشاركون بطريقة حقوق الملكية، أي تثبت الحصة أولا بالتكلفة ثم تعدل بنصيب المستثمر التأثير الجوهري عادة عند ملكية بين 20 و50 بالمئة من حقوق التصويت، وتعالج قدرة على المشاركة في قرارات السياسات المالية والتشغيلية دون سيطرة، ويفترض حقوق الملكية. والمنشأة الزميلة هي منشأة يملك فيها المستثمر تأثيرا جوهريا، أي

الأم سطرا بسطر، بعد إلغاء المعاملات الداخلية، وتظهر الحصص غير المسيطرة في منشأة يسيطر عليها المستثمر وفق العناصر الثلاثة، فتوحد قوائمها مع قوائم الشركة توجيه القرارات، فالعبرة بالقدرة الفعلية لا بالنسبة وحدها. 2. الشركة التابعة هي بأقل من 50 بالمئة إذا كانت بقية الأصوات مشتتة وكان للمستثمر قدرة عملية على لطرف آخر أو اتفاقات تعاقدية أو ترتيبات تنظيمية، كما أن السيطرة قد تتحقق وحدها دائما لإثبات السيطرة، لأن حقوقا أخرى قد تقيدها، مثل حقوق حماية بل تؤثر فعلا في النتائج. ولا تكفي ملكية أكثر من 50 بالمئة من حقوق التصويت وثالثا، القدرة على استخدام السلطة للتأثير في العوائد، أي أن السلطة ليست شكلية أي أن عوائد المستثمر تتغير مع أداء المنشأة، سواء كانت أرباحا أو خسائر؛ أنشطتها المؤثرة، مثل حقوق التصويت؛ وثانيا، التعرض لعوائد متغيرة من المشاركة، أولا، السلطة على المنشأة المستثمر فيها، أي حقوق حالية تمنح القدرة على توجيه المنشأة المستثمر فيها، والتحكم في تلك العوائد. ولا بد أن تجتمع ثلاثة عناصر معا: السيطرة وفق IFRS 10 تعني قدرة المستثمر على توجيه الأنشطة المؤثرة في عوائد .1

فالتوحيد، في النهاية، هو أن ترى المجموعة كما هي اقتصاديا، لا كما هي قانونيا. وأن الزيادة في الشهرة ليست أصلا يستهلك، بل توقعا يجب اختبار انخفاض قيمته. ليست مجموع مبيعات الشركات، وأن الربح الموحد ليس مجموع أرباحها، هذه الفروق يقرأ القوائم الموحدة قراءة صحيحة: فيعرف أن المبيعات الموحدة المسيطرة تختلف بين الطريقتين الجزئية والكاملة في مبلغ الشهرة الظاهر. ومن يفهم فقدان السيطرة يختلف عن بيعها مع فقدانها في الاعتراف بالربح، والحصص غير فالبيع النازل يختلف عن الصاعد في توزيع الربح غير المحقق، وبيع حصة دون يمنع المجموعة من أن تربح من نفسها. وأدق الفروق هي التي تصنع الفرق المالي: والشهرة تقيس ما دفع فوق القيمة القابلة للتحديد، وإلغاء المعاملات الداخلية

فالسيطرة تحدد من يدخل في الصورة، وطريقة الاستحواذ تحدد بأي قيمة يدخل، **الفصل:** التوحيد ليس جمعا حسابيا، بل إعادة رسم لحدود المنشأة الاقتصادية: **خلاصة تربط أجوبة**

يجب أن يفهمه القارئ، ويجب أن يختبر انخفاض قيمته كل سنة دون تأجيل. كل افتراض في القيمة العادلة، لأن الشهرة ليست رقما سحريا، بل باقي حساب بها بالتكلفة القديمة بعد فقدان السيطرة، بل بقيمتها العادلة في ذلك التاريخ. ووثق بربح في الدخل عند بيع حصة دون فقدان السيطرة، ولا تقس الحصة المحتفظ الداخلية، ولا توزع ربح البيع النازل على الحصص غير المسيطرة، ولا تعترف دون إعادة فحص دقيق عند ربح الشراء بسعر بخس، ولا تنس إلغاء المعاملات **أخطاء شائعة يجب تجنبها:** لا تثبت الشهرة

إجابات الفصل 12

وجد مبرر حقيقي وموثق، حفظ في ملف التسعير لمواجهة أي مراجعة ضريبية. توثيق النتائج والاستنتاج، فإذا لم يوجد مبرر موثق، كان التعديل مطلوبا، وإذا موثقة؛ وثالثا، فحص أسعار الشراء الداخلية ومقارنتها بالأسعار المستقلة؛ ورابعا، تحليل أسباب الانخفاض سنة بسنة، وفحص ما إذا كانت هناك ظروف استثنائية وظائف الموزع التابع بالشركات المقارنة بدقة، للتأكد من قابلية المقارنة؛ وثانيا، قبل أن يقرر هل التعديل مطلوب أم أن هناك مبررا موثقا هي: أولا، مقارنة أداء تشغيليا ضعيفا لا سعر تحويل. والخطوات التي يجب أن يتخذها المحاسب أسعار بيع مقيدة؛ ورابعا، أن الموزع غير كفء فعلا، وأن انخفاض هامشه يعكس أو مخزون زائد؛ وثالثا، أن السوق أو الظروف المحلية مختلفة، مثل منافسة أشد أو أو مخاطر إضافية لا يتحملها الموزعون المستقلون، مثل تكاليف تسويق خاصة إلى الشركة البائعة ويترك الموزع بهامش ضعيف؛ وثانيا، أن الموزع يتحمل تكاليف

الذي يشتري به الموزع التابع بضاعته مرتفع أكثر من السعر المحايد، فينقل الربح 12. التفسيرات الممكنة لهذا الانخفاض المستمر هي: أولا، أن سعر التحويل في الظروف، لأن الاتفاق مشروط ببقاء الظروف كما افترضت عند توقيعه. بالوثائق، وتقديم تقارير سنوية عن الالتزام، وإبلاغ الإدارة بأي تغير جوهري المكلف بعد توقيع الاتفاق هي: تطبيق الطريقة المتفق عليها بدقة، والاحتفاظ المعاملات كبيرة وعابرة للحدود وخطر التعديل من دولة أخرى مرتفعا. والتزامات تكون تكلفة الاتفاقية الثنائية أكبر من خطر الازدواج، وتفضل الثنائية عندما تكون الحجم الاتفاقية الأحادية عندما تكون معاملاتها مركزة في دولة واحدة أو عندما وأكثر تكلفة، لكنها تمنح يقينا أكبر وتمنع الازدواج. وتفضل المجموعة متوسطة إجراءات الاتفاق المتبادل، فيحدد الطريقة المقبولة لدى الدولتين، وهي أبطأ قائما. أما الاتفاقية الثنائية فهي اتفاق بين المكلف وإدارتين ضريبيتين معا، بموجب أسرع وأقل تكلفة، لكنها لا تلزم الدولة الأخرى، فيبقى خطر الازدواج الضريبي واحدة فقط، يحدد طريقة التسعير المقبولة لمعاملات معينة لفترة قادمة، وهي الإيداع. 11. اتفاقية التسعير المسبق الأحادية هي اتفاق بين المكلف وإدارة ضريبية محايدتها عند المراجعة. وتختلف العتبات الفعلية بحسب البلد والسنة — تحقق عند الصغيرة لا تقدم التقرير الموحد، لكنها ما زالت ملزمة بتوثيق أسعارها وإثبات قائم على كل مجموعة لها معاملات مرتبطة، مهما كان حجمها، فالمجموعة كل بلد على حدة فقط، لا بواجب الالتزام بمبدأ السعر المحايد نفسه، وهو واجب العتبة المجموعة من إثبات أن أسعارها محايدة، لأن العتبة تتعلق بواجب تقديم تقرير 750000000، أي 50000000 وحدة نقدية فوق العتبة. ولا يعفي عدم تجاوز 750000000 وحدة نقدية. ومقدار التجاوز يساوي 800000000 ناقص لأن إيراداتها الموحدة 800000000 وحدة نقدية تتجاوز العتبة التوضيحية ضريبتين. 10. نعم، تكون المجموعة ملزمة بتقديم التقرير في هذا المثال الافتراضي،

إذا نصت الاتفاقية على ذلك. فالهدف هو أن يدفع الربح الواحد ضريبة واحدة، لا مباشرة لحل النزاع وتحديد التعديل الصحيح، وقد يلجأ المكلف إلى التحكيم الدولتين؛ وثانيا، إجراءات الاتفاق المتبادل، أي أن تتفاوض الإدارتان الضريبيتان وتخفض الربح الخاضع لديها بالمقدار نفسه، وفق اتفاقية الازدواج الضريبي بين لتجنبه أو حله هما: أولا، التعديل المقابل، أي أن تقبل الدولة الثانية تعديل الأولى معا، ويصبح مجموع الضريبة أكبر من ضريبة الربح الحقيقي. والآليتان الرئيسيتان ربح الشركة المقابلة بالمقدار نفسه، فيبقى الربح المعدل خاضعا للضريبة في البلدين ربحها الخاضع للضريبة، دون أن تجري إدارة البلد الآخر تعديلا مقابلا يخفض مرتين في دولتين مختلفتين. وينشأ عندما تعدل إدارة بلد ربح شركة تابعة فيه، فترفع 9. الازدواج الضريبي في سياق تسعير التحويل هو خضوع نفس الربح للضريبة لمنع نقل الأرباح إلى شركة ورقية في بلد منخفض الضريبة دون نشاط حقيقي. يربط العائد بالوظائف والأصول والمخاطر الفعلية، لا بالملكية القانونية وحدها، يعمل فيه المهندسون معظم العائد، لأنه مصدر القيمة الحقيقية. والسبب أن BEPS عائدا محدودا يعكس وظيفتها الشكلية وتمويلها إن وجد، بينما يستحق البلد الذي بينما الشركة التابعة المالكة لا تؤدي إلا وظيفة قانونية شكلية، فلا تستحق إلا الحالة، يقوم المهندسون في البلد الآخر بكل أعمال التطوير واتخاذ القرارات الفنية، المرتبطة بها، ويتخذ القرارات الفنية، لا من يملك البراءة على الورق فقط. ففي هذه فعلا بوظائف التطوير والتحسين والصيانة والحماية والاستغلال، ويتحمل المخاطر وفق إصلاحات BEPS للأصول غير الملموسة، يستحق معظم عائد البراءة من يقوم مع الحصص المرجحة، لأن الحصص لم تتغير، بل تغير المبلغ المقسم فقط. 8. من 916400 إلى 1374600، أي بمقدار 458200، وهما الزيادتان المتناسبتان ألف من 1083600 إلى 1625400، أي بمقدار 541800، وزادت نصيب باء ويلاحظ أن زيادة الربح الكلي من 2000000 إلى 3000000 زادت نصيب

زائد 1374600 يساوي 3000000، وهو الربح الكلي تماما، كما يجب أن يكون. وحدة نقدية. والتحقق من أن مجموع النصيبين يساوي الربح الكلي هو: 1625400 مضروبا في 45.82 بالمئة، أي 3000000 مضروبا في 0.4582، أي 1374600 0.5418، أي 1625400 وحدة نقدية. ونصيب الشركة باء يساوي 3000000 مضروبا في حصتها المرجحة 54.18 بالمئة، أي 3000000 مضروبا في ومحلية ومقارنة بين الدول. 7. نصيب الشركة ألف يساوي الربح الكلي 3000000 وتحديد أين يتركز الربح مقارنة بالنشاط الحقيقي. فالثلاثة معا يعطون صورة كلية ثم يتبادل مع الدول الأخرى، ويفحصه الإدارات الضريبية لتقييم مخاطر التحويل وعدد الموظفين والأصول، ويعد على مستوى المجموعة ويقدم إلى إدارة البلد الأم يبين، لكل دولة تعمل فيها المجموعة، الإيرادات والأرباح والضرائب المدفوعة إدارة بلدها عند مراجعة تلك الشركة. وتقرير كل بلد على حدة هو جدول موحد وتفصل فيها المعاملات والتحليل الاقتصادي وطريقة التسعير المختارة، ويفحصها والملف المحلي هو وثيقة تعدها كل شركة تابعة عن معاملاتها المرتبطة الخاصة، الدول، ويفحصها الإدارات الضريبية في كل دولة لفهم الصورة الكلية للمجموعة. العالمية، وسياسات تسعير التحويل العامة، وتوزيع الدخل والأنشطة والوظائف بين هو وثيقة تعدها الشركة الأم للمجموعة كلها، وتصف فيها طبيعة أعمال المجموعة الزيادة، وإلا كان السعر المحايد مبنيا على مقارنة غير متكافئة. 6. الملف الرئيسي التكلفة أولا، أي تحديد البنود المشمولة والمستبعدة بالطريقة نفسها، قبل مقارنة نفس نسبة الزيادة على أساس مختلف يعطي سعرا مختلفا، فيجب توحيد أساس المقارنة، أو العكس، مثل إهلاك مختلف أو مصاريف إدارية مختلفة، فإن تطبيق قابلة للمقارنة: فإذا كانت تكلفة المصنع تشمل بنودا لا تشملها تكاليف الشركات أساس التكلفة بين المصنع والشركات المقارنة هو أن الزيادة نفسها تصبح غير التكلفة 500000، أي 75000 وحدة نقدية. وما يتغير في الحساب إذا اختلف

أي 575000 وحدة نقدية. وربحه الإجمالي يساوي السعر 575000 ناقص 500000 مضروبا في 1 زائد الزيادة 15 بالمئة، أي 500000 مضروبا في 1.15، بسعر تحويل غير محايد. 5. السعر المحايد بطريقة التكلفة زائد يساوي التكلفة الكلية فحص الأسباب، فقد يكون انخفاض الهامش مبررا بظروف خاصة موثقة، لا وأن الشركة المختبرة مماثلة للشركات المقارنة، وقبل إجراء أي تعديل فعلي يجب وحدة نقدية. وهذا التعديل توضيحي، لأنه يفترض أن النطاق والوسيط صحيحان يساوي الربح المستهدف 240000 ناقص الربح الفعلي 120000، أي 120000 4000000 مضروبا في 6.0 بالمئة، أي 240000. ومقدار التعديل إلى الوسيط نقطة مئوية كاملة. والربح المستهدف عند وسيط قدره 6.0 بالمئة يساوي المبيعات من 4.0 بالمئة إلى 8.0 بالمئة، لأنه أقل من الحد الأدنى 4.0 بالمئة بمقدار أي 0.03، أي 3.0 بالمئة. وهذا الهامش يقع خارج النطاق التوضيحي على المبيعات يساوي الربح التشغيلي 120000 مقسوما على المبيعات 4000000، للمقارنة، لأنها أكثر مرونة وأقل حساسية لاختلاف المنتج. 4. هامشها التشغيلي عندما تكون المعاملات مختلفة في التفاصيل لكن الوظائف والهوامش قابلة عندما توجد معاملة مستقلة مماثلة موثوقة، لأنها الأكثر مباشرة؛ وتفضل TNMM إيجاد سعر مماثل مباشر، مثل خدمات التوزيع أو التصنيع التعاقدي. وتفضل CUP لشركات مقارنة، لا إلى أسعار منتجات بعينها، وتناسب الحالات التي يصعب فيها على المبيعات، بهوامش شركات مستقلة مماثلة، فهي تحتاج إلى بيانات مالية المعاملة TNMM فتقارن هامش ربح صافي لطرف مختبر، مثل الهامش التشغيلي للمقارنة المباشرة، مثل سلع متداولة بأسعار سوق معلومة. أما طريقة هامش صافي أو خدمات مماثلة جدا، وتناسب الحالات التي توجد فيها معاملات مستقلة قابلة بسعر معاملة مماثلة بين أطراف مستقلة، فهي تحتاج إلى بيانات أسعار لمنتجات 3. طريقة السعر المقارن غير المراقب CUP تقارن سعر المعاملة المرتبطة مباشرة

الظروف الاقتصادية والسوق واستراتيجيات الأعمال، فكلها تؤثر في السعر المحايد. وثالثا، الشروط التعاقدية، مثل مدة العقد وشروط الدفع والضمانات، إضافة إلى المتحملة من كل طرف، مثل من يتحمل خطر المخزون ومن يطور المنتج؛ مثل جودتها ومواصفاتها؛ وثانيا، الوظائف المؤداة والأصول المستخدمة والمخاطر عوامل من عوامل قابلية المقارنة هي: أولا، خصائص السلعة أو الخدمة نفسها، أخرى، مثل اختلاف الكميات أو الجودة أو المخاطر أو شروط الدفع. وثلاثة مقارنة الظروف، لأن السعر نفسه قد يكون محايدا في ظروف ومضللا في ظروف كان سيتفق عليه طرفان لا علاقة بينهما. ولا تكفي مقارنة رقمين للسعر، بل يجب نفسها التي كانت ستتم بها بين أطراف مستقلة في ظروف مماثلة، أي السعر الذي مبدأ السعر المحايد يعني أن المعاملة بين الأطراف المرتبطة يجب أن تتم بالشروط جرى على أرضها، ولذلك يراقب السعر الداخلي كما يراقب السعر الخارجي. 2. لكن الخزائن الضريبية متعددة، وكل دولة تريد نصيبها العادل من ربح النشاط الذي الضريبة في بلد المصنع دون أن يتغير الربح الكلي للمجموعة. فالمالك واحد، باع المصنع بسعر منخفض، ظهر الربح في بلد التوزيع لا بلد المصنع، وانخفضت نفسه، لأن السعر الداخلي يحدد أين يظهر الربح، وبالتالي أين يدفع الضريبة: فإذا به الإدارات الضريبية حتى عندما تكون كل شركات المجموعة مملوكة للمالك الواحد، مثل سعر بيع مصنع تابع منتجه إلى شركة توزيع تابعة في بلد آخر. وتهتم السلع والخدمات والأصول غير الملموسة لبعضها بعضا، عبر الحدود أو داخل البلد

1. تسعير التحويل هو تحديد الأسعار التي تبيع بها شركات المجموعة الواحدة

صامتة، قد تنفجر بتعديل واحد من إدارة واحدة، دون تعديل مقابل من الأخرى. عابرة للحدود. فمن يدير مجموعة دولية دون فهم هذا الفصل يدير مخاطرة ضريبية ثنائية، هو ثمن يدفع مقدما لتجنب نزاع أغلى لاحقا، خاصة عندما تكون المعاملات والملف وحده لا يحمي من لا نشاط له. واليقين المسبق، باتفاقية أحادية أو

قاعدة جوهرية: فالعائد يتبع الوظيفة والمخاطرة الحقيقيتين، لا الملكية الورقية، الإثبات عند المراجعة لا يقل أهمية عن السعر نفسه. وإصلاحات BEPS أضافت المناسبة، وتوثيق الأدلة في الملف الرئيسي والمحلي وتقرير كل بلد على حدة، لأن لكن البوصلة لا تكفي وحدها: فلا بد من تحليل قابلية المقارنة، واختيار الطريقة نصيبها، وأي شركة تبدو رابحة وأيها تبدو خاسرة. ومبدأ السعر المحايد هو البوصلة، بالمحاسبة، لأن السعر الداخلي الواحد يحدد أين يظهر الربح، وأي دولة تأخذ **تربط أجوبة الفصل:** تسعير التحويل هو النقطة التي يلتقي فيها الاقتصاد بالقانون **خلاصة**

ثم عن الأرقام. فالملف الجيد ليس عبئا إداريا، بل درع المجموعة عند أول نزاع. بدء المراجعة يفقد كثيرا من قيمته، ولأن الإدارة الضريبية تسأل أولا عن الوثائق، دون توثيق مبرر حقيقي. ووثق كل تحليل في وقته، لأن التوثيق اللاحق بعد ولا تقبل اتفاقية أحادية كحماية من ازدواج ضريبي، ولا تبرر هامشا متدنيا لسنوات أساس تكلفة مختلف، ولا تظن أن عدم تجاوز عتبة التقرير يعفي من السعر المحايد، **شائعة يجب تجنبها:** لا تقارن سعرين دون مقارنة الظروف، ولا تطبق زيادة على **أخطاء**

يحفظ أجوبة إلى محاسب يبني أحكاما، وهو الهدف الحقيقي من هذا الكتاب كله. المهنية في الواقع. وإذا أتقنت هذه الطريقة في استخدام المفتاح، تحول من قارئ ضريبي على حالة حقيقية، لأن الكتاب يعلمك كيف تفكر، ولا يغني عن المشورة بحسب البلد والسنة، فتحقق عند الإيداع، واستشر مختصا قبل تطبيق أي حكم الأرقام الضريبية والمعدلات الواردة هنا توضيحية، وأن القوانين والمعدلات تختلف المهني الذي يطلبه سوق العمل، لا الإجابة النموذجية الواحدة. وأخيرا، تذكر أن بناء عليه، وما الذي قد يغير حكمك إذا تغيرت معلومة واحدة، لأن هذا هو التفكير

واحد صحيح، بل عن حكم مبرر: فاذكر ما تراه، ولماذا تراه، وما الذي ستفعله يجب أن تلتقطها قبل أن يسلم جوابك. وفي دراسات الحالة، لا تبحث عن جواب من 100 بالمئة، أو نسبة سيولة سالبة، أو ربح يتجاوز الإيراد، كلها إشارات خطأ تتذكر، والعين التي تقرأ تنسى، وتحقق دائما من معقولية النتيجة: فهامش أكبر وفي المسائل الرقمية، أعد الحساب بيدك ولا تكتف بقراءته، لأن اليد التي تحسب مختلفة، ومن حفظ الجواب دون فهم المنطق سيقف عاجزا أمام أول تغيير. بحفظ الجواب، لأن السؤال في الامتحان أو في الواقع سيأتي بصيغة مختلفة وأرقام وإذا وجدت فكرة ناقصة، فارجع إلى الفصل واقرأ القسم المتعلق بها، ولا تكتف في الامتحان وفي العمل هي التي تحمل المعنى كاملا، لا التي تنسخ الكلمات. تطابقت الأفكار واختلفت الصياغة، فجوابك صحيح، لأن الصياغة الحرة المقبولة نفسها ووصلت إلى النتيجة نفسها؟ وهل ذكرت السبب لا النتيجة وحدها؟ فإذا في ثلاثة أشياء: هل ذكرت الفكرة الجوهرية نفسها؟ وهل حسبت الرقم بالخطوات كاملا قبل أن تنظر إلى الجواب هنا، ثم قارن بين جوابك والجواب المكتوب بل مرآة تقيس بها فهمك بعد أن تجيب بنفسك أولا، فاقرأ السؤال، واكتب جوابك

كيف تستخدم هذا المفتاح في دراستك: هذا المفتاح ليس نصا للحفظ،

الثلاثة هو أصل معظم الأخطاء المهنية الكبيرة، وتجنبه هو بداية المهنية الحقيقية. التقدير، وأن تفرق دائما بين ما قسته، وما قدرته، وما توقعته، لأن الخلط بين هذه مصدر الرقم وحدوده قبل أن تسأل عن نتيجته، وأن توثق افتراضك حين تضطر إلى بينما الأول يمر بثقة. ولذلك فإن أهم عادة يبنيها هذا الكتاب هي أن تسأل عن وهو أخطر من حساب خاطئ على بيانات صحيحة، لأن الثاني يكتشف بالمراجعة، نفسه. فالحساب الصحيح على بيانات خاطئة يعطي جوابا خاطئا بثقة زائدة، هو تنظيف البيانات، وتوثيق الافتراضات، والإفصاح عن الحدود، قبل الحساب وأن الواقع يأتي بأرقام غير مستديرة وبمعلومات ناقصة، فيكون عملك الحقيقي

أول تغيير. وتذكر أيضا أن بعض المسائل صممت بأرقام مستديرة لتسهيل التتبع، المنطق يستطيع أن يعيد البناء مع أي أرقام، ومن يحفظ النتيجة وحدها يقف عند من مسائل الفصل السابع، وأعد الحساب، وانظر كيف تتغير النتيجة، لأن من يفهم معدل الضريبة في مسألة من مسائل الفصل الثالث، أو غير معدل الخصم في مسألة واحدا في المعطيات تغيرت النتيجة تبعا له، وهذا هو الاختبار الأفضل لفهمك: فغير فإذا عدت إلى الفصل وجدت الرقم نفسه بالخطوات نفسها، وإذا غيرت رقما **هذا المفتاح:** كل المسائل الرقمية في هذا المفتاح مبنية على أرقام الفصول نفسها، **ملاحظة ختامية عن الأرقام الواردة في**

ومجتمعه ومهنته معا، ويبني ثقة لا تشترى بالمال. وبالتوفيق في دراستك وعملك. أمانة قبل أن تكون حسابا، ومن يحمل هذه الأمانة بصدق ودقة يخدم عملاءه أن تعرف دليله، ولا توقع على تقرير دون أن تفهم ما فيه. فالمحاسبة، في جوهرها، فحسب، فلتكن هذه: لا تصدق رقما دون أن تعرف قصته، ولا تصدر حكما دون **كلمة أخيرة:** إذا خرجت من هذا الكتاب بقاعدة واحدة