

# المحاسبون

مجلة تصدر كل ثلاثة أشهر عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين - العدد ٨١ - ذو الحجة ١٤٣٦ هـ - سبتمبر ٢٠١٥ م

## الشورى يقترح إضافة أربع مواد لنظام المحاسبين القانونيين

الهيئة تترجم كتاب عن معايير  
المراجعة الدولية

SOCPA

2015

THANK YOU



الهيئة توقع مذكرة تفاهم مع المركز الوطني  
للمقاييس والتقويم

# طريقك للنجاح المهني

## زمالة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين



### عالم من الفرص العملية المتميزة

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



د. أحمد عبدالله المغامس  
أمين عام الهيئة

## تزوير الشهادات.. ومجارتها

### أصبحت

قضية تزوير الشهادات العلمية ظاهرة مقلقة في جميع أقطار العالم والخطر في الأمر تلك الشهادات التي لها علاقة بأرواح البشر مثل الطب والهندسة، كما أن مهنة المحاسبة لا تقل خطورة عنها فقد يتسبب المحاسب بخسائر فادحة وكوارث مالية فهي مهنة محفوفة بالمخاطر ونحن في المملكة العربية السعودية وعن طريق الهيئات المهنية مثل هيئة التخصصات الصحية والمهندسين وأيضا الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين بدأنا بالتصدي لهذه الشهادات بكل حزم لنكتشف آلاف من الشهادات المزورة في جميع المهن. فمن هذا المنطلق حرصت الهيئة على التصدي لتلك الشهادات وذلك بعد تنامي هذه الظاهرة الخطيرة. مما دعي الهيئة أن توقع في شهر فبراير الماضي إتفاقية مع إحدى الشركات العالمية «شركة داتا فلو»، المتخصصة في التدقيق على الوثائق والشهادات العلمية والعملية بهدف التحقق من صحة أي وثيقة تقدم للهيئة، سعياً منها للحد من استخدام الشهادات المزورة ولضمان مصداقية الوثائق والمعلومات الواردة فيها، وذلك من أجل التحقق من الشهادات العلمية والمهنية للمتقدمين لعضوية وزمالة الهيئة.

وقد رصدت الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ٩ شهادات محاسبية مزورة من أصل ١٧٢٠ شهادة تم تقديمها للهيئة من بداية تطبيق عملية التدقيق على الوثائق والشهادات العلمية والعملية وحتى نهاية شهر سبتمبر ٢٠١٥م، جميعها لأشخاص تقدموا للحصول على عضوية الهيئة وتم إحالتهم إلى هيئة التحقيق والادعاء العام لتقديهم للقضاء. وبهذه المناسبة أهيب بكل الهيئات السعودية أن تقوم بهذا العمل وأن يرتبط ارتباطاً مباشراً مع الاستقدام للحد من استخدام كل مزور للعمل بالمملكة حيث لا مكان لأي مزور أو محتال العمل في مملكة الخير والعطاء ■





By **PAUL L. WALKER, CPA;**  
**WILLIAM G. SHENKIR, CPA; AND**  
**THOMAS L. BARTON, CPA**



المملكة العربية السعودية  
ص.ب. ٤٢٣٦٢ - الرياض ١١٥٤١  
هاتف: ٢٢٥٠١١١ (خمس خطوط)  
فاكس: ٢٢٥٣٧٧٧  
الرقم الموحد: ٩٢٠٠٠٨٠٠٩  
[www.aljareeda.com.sa](http://www.aljareeda.com.sa)



## اتفاقية تعاون بين الهيئة والمركز الوطني للقياس والتقويم

ويتمثل هدف الهيئة في تعزيز مهنة المحاسبة والمراجعة من كافة الجوانب التي تؤدي إلى تطوير المهنة وتحسين وضعها في المملكة. وفي هذا الصدد فإن اختيار مركز قياس لتنفيذ اختبار زمالة الهيئة والذي يحظى بسمعة ممتازة في تقديم الاختبارات والخدمات الخاصة بالتكنولوجيا في تنفيذ الاختبارات إلى الاعتماد على الحاسب الآلي وتطوير امتحانات وذلك باعتباره المركز الأول المتخصص في المملكة والعالم العربي سوف يكون مؤشراً جيداً لتحقيق النجاح والتطوير الدائم. الجدير بالذكر أن عدد المتقدمين لاختبار زمالة الهيئة في تزايد ملحوظ الأمر الذي يشير إلى الاهتمام والتقدير الذي تحظى به زمالة الهيئة في أوساط العاملين والمتخصصين في حقل المحاسبة والمراجعة، ومما جعل الهيئة تعتزم على عقد ثلاث اختبار بالسنة من بداية العام القادم حيث يتوقع أن يتقدم له أكثر من ألف متقدم لكل اختبار ■

**وقعت** الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين اتفاقية تعاون مع المركز الوطني للقياس والتقويم يوم الأربعاء ١٣/١٠/١٤٣٦هـ الموافق ٢٩/٧/٢٠١٥م، تهدف هذه الاتفاقية إلى تنفيذ اختبار زمالة الهيئة في عدد من مناطق المملكة بشكل الكتروني عبر مراكز الاختبارات المحوسبة التابعة لمركز قياس وقد وقع الاتفاقية من جانب الهيئة الدكتور أحمد بن عبدالله المغامس أمين عام الهيئة فيما مثل المركز الوطني للقياس والتقويم رئيس المركز الأمير الدكتور فيصل بن عبدالله المشاري آل سعود. وستسهل هذه الاتفاقية على الأفراد الراغبين في الحصول على شهادة الزمالة التقدم لهذه الاختبارات بسهولة ويسر، كما ستتيح إمكانية التقدم للاختبارات في مدن متعددة في أنحاء المملكة. ومن المقرر أن يكون أول اختبار ينفذه مركز قياس في شهر ديسمبر ٢٠١٥م أن شاء الله.

## الهيئة تترجم كتاب عن معايير المراجعة الدولية

العربي بشكل عام، كما تأتي ترجمة الهيئة لهذه الكتاب في إطار الجهود التي تقوم بها لنقل أفضل المقررات التعليمية على المستوى الدولي لتطوير المناهج العلمية ومخرجات التعليم لأقسام المحاسبة في السعودية وتمكين طلاب أقسام المحاسبة في الجامعات من الإلمام بالمعارف الحديثة في مجال المحاسبة لتتوافق مع التطور الذي يحدث في المملكة. وقد قامت الهيئة بالبحث عن أحدث الكتب في مجال المحاسبة والمراجعة بناءً على شهرة الكتب وتغطيتها للمعايير الدولية، وقد تم الاستعانة في اختيار هذه الكتب بمشورة من ذوي الخبرة العلمية والعملية.

وتأمل الهيئة أن يمثل هذه الكتاب مرجعاً مفيداً لطلاب قسم المحاسبة والمراجعة في الجامعات السعودية بشكل خاص وفي العالم العربي بشكل عام بما يحقق مزيداً من الارتقاء بمستوى مخرجات التعليم وخروجها بأفضل محتوى وذلك بما يخدم الواقع العملي وسوق العمل ■

**اتممت** الهيئة ترجمة وتعريب كتاب «مبادئ المراجعة مقدمة للمعايير الدولية للمراجعة» وذلك بعد حصولها على موافقة الناشر مجموعة «بيرسون إديوكيشن» ويعتبر هذا الكتاب من المراجع الهامة التي تناولت مراجعة الحسابات

في ضوء المعايير الدولية للمراجعة وقد جاءت فكرة ترجمة الهيئة لهذا الإصدار تماشياً مع مشروع التحول إلى المعايير الدولية في المحاسبة والمراجعة واستشعاراً منها بأهمية إيجاد مراجع باللغة العربية في المعايير الدولية ليكون مرجعاً للعاملين في مجال المحاسبة والمراجعة بالمملكة بشكل خاص و العالم



# مجلس إدارة الهيئة يعقد اجتماعه الأول للدورة الثامنة

## عقد

لجنة القيد والتحقيق. كما اعتمد المجلس نتائج الدورة الأولى لعام ٢٠١٥م لاختبار زمالة الهيئة ومنح عدد ٣٩ من المحاسبين شهادة الزمالة لاجتيازهم جميع مواد الاختبار.

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

مجلس إدارة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين اجتماعه الأول للدورة الثامنة وذلك يوم الخميس ١٤٣٦/٩/٢٢هـ الموافق ٢٠١٥/٧/٩م برئاسة وزير التجارة والصناعة رئيس مجلس إدارة الهيئة الدكتور توفيق بن فوزان الربيعية، وقد رحب في مستهل الاجتماع بأعضاء المجلس الجدد متمنياً لهم التوفيق في المساهمة في مسيرة الهيئة، شاكرًا من سبقوهم على الإنجازات والإسهامات التي قدموها لخدمة المهنة. وبدأ الاجتماع بعرض مختصر لتلك الإنجازات والقرارات التي تمت في الدورة السابقة، وتم في الاجتماع بحث عدد من الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال؛ والذي كان من أبرزها الموافقة على تقديم تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة على القوائم المالية للمنشآت غير المدرجة في السوق المالية لتبدأ في ١-٢٠١٧م، كما تم أيضاً في الاجتماع ترشيح عضوين من المجلس لعضوية



## الهيئة تنفذ دورات لهنسوبي وزارة التعليم

## أطلقت

وزارة التعليم تهدف إلى تدريب عددا من موظفي الوزارة لرفع كفاءة وتطوير قدراتهم وتزويدهم بالمعارف

الهيئة يوم الأحد ١٤٣٦/١١/١ الموافق ٢٠١٥/٨/١٦م في كل من الرياض وجدة والدمام فعاليات برنامج المحاسبة في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة لمنسوبي وزارة التعليم، والمعتمد من لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية، والذي سيستمر لمدة ثلاث أسابيع. وسيشارك فيها عدد من موظفي الإدارات المالية بالوزارة وسيتناول البرنامج عددا من المحاور المهمة منها على سبيل المثال أسس المحاسبة الحكومية في المملكة العربية السعودية، القيود المحاسبية الحكومية، تصحيح الأخطاء المالية والمحاسبية، تدقيق المستندات المالية لصرف رواتب وبدلات الموظفين، نظام المنافسات والمشتريات الحكومية ولائحته التنفيذية، تدقيق مستندات برامج التشغيل والصيانة والمشاريع، واعداد التقارير المالية الحكومية.

الجدير بالذكر ان الهيئة وقعت مؤخرا اتفاقية تعاون مع

والمهارات المحاسبية التي تساعدهم في أداء مهامهم وواجباتهم بصورة فعالة. وقد وقع الاتفاقية من جانب الهيئة الدكتور احمد بن عبدالله المغامس أمين عام الهيئة فيما مثل وزارة التعليم سعادة الدكتور راشد بن غياض الغياض وكيل وزارة التعليم للتخطيط والتطوير ■

## تعزز الهيئة السعودية للمحاسبين

القانونيين عقد محاضرة تحت عنوان: «دور إدارة الخزانة في توفير الحلول المالية للشركات»، وذلك بمقر الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بمدينة الرياض.

تهدف المحاضرة على إبراز أهمية الدور الذي تلعبه الخزانة في مساعدة الشركات على اقتناص فرص النمو الاقتصادي وتوفير حلول بديلة لحمايتها من مخاطر تقلبات الاسعار، كما ستسلط الضوء على القضايا الرئيسية التي تواجه مديري الخزانة وخبراء القطاع المالي العاملين في الشركات. وسيلقي المحاضرة سعادة الأستاذ محمد حسن ابو ياسين نائب رئيس أول وكبير متعاملي مبيعات الخزانة ببنك الرياض.

ويأتي عقد هذه المحاضرة في إطار الجهود التي تقوم بها الهيئة للنهوض بالمهنة وتطويرها، وإيماناً بدورها في ضرورة رفع المستوى الثقافي والوعي لدى الجميع في كل ما هو مرتبط بمهنة المحاسبة ■



## الهيئة تنظم محاضرة حول «إدارة الخزانة» بالرياض

## الهيئة تستضيف الاجتماع العاشر لمجموعة الاقتصادات الناشئة من مجموعة العشرين



ومما تجدر الإشارة إليه أن مجلس

أمناء مؤسسة المعايير الدولية للتقرير المالي يضم في عضويته الأستاذ الدكتور عبدالرحمن الحميد، كأول عضو من دولة عربية واسلامية تنظم لعضوية المجلس اعترافاً بما وصلت إليه هيئة المحاسبين القانونيين ومهنة المحاسبة والمراجعة في المملكة من تطور ملحوظ حتى أصبحت في مصاف الهيئات المهنية العالمية التي يستعان بها وبأعضائها للمشاركة في المجالس واللجان الدولية. كما تشارك الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين في عضوية عدد من اللجان التي شكلها مجلس الأمناء الدولي ومجلس معايير المحاسبة الدولية التابع له ■

## تستضيف الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين الاجتماع العاشر

لمجموعة الاقتصادات الناشئة من مجموعة العشرين التي كونها مجلس أمناء مؤسسة المعايير الدولية للتقرير المالي، والتي تهدف بشكل رئيسي إلى دعم مشاركة تلك الاقتصادات في إعداد المعايير الدولية. وتضم هذه المجموعة كلا من المملكة العربية السعودية والأرجنتين والبرازيل والصين والهند واندونيسيا وكوريا وماليزيا والمكسيك وروسيا وجنوب أفريقيا وتركيا. وسيعقد هذا الاجتماع بإذن الله تعالى يومي الثلاثاء والأربعاء ٢٠-١٩ صفر ١٤٣٧هـ الموافق ١-٢ ديسمبر ٢٠١٥م في مدينة الرياض. وسيكون موضوع النقاش الرئيسي هو التشاور حول جدول أولويات أعمال المجلس الدولي للسنوات الخمس القادمة، بالإضافة إلى عدد من الموضوعات التي تهم الاقتصادات الناشئة.



## أعضاء الهيئة ينتخبون مهثليم في مجلس الإدارة

### برئاسة

لأعضاء المجلس السابقين على جهودهم وإسهاماتهم البناء أثناء فترة عضويتهم حيث كان لهم ولبن سبقهم الفضل بعد فضل الله سبحانه وتعالى في النهوض بمهنة المحاسبة والمراجعة حتى وصلت إلى ما وصلت إليه حيث أصبحت مهنة نعتز جميعا بإنجازاتها ولله الحمد فقد وصلت إلى مستويات متقدمة على الصعيدين المحلي والدولي. كما تمنى أن يبقى التواصل ممتدا مع جميع الأعضاء الحاليين والسابقين حيث يهمن أن نستمع دائما لأرائهم فلا غنى لنا عن مشاركتهم لما يملكونه من خبرات وتجارب تجعلهم في موقع الخبرة والقدرة على المشاركة والعطاء.

الجدير بالذكر أن عملية الانتخاب تمت تحت اشراف لجنة تم تشكيلها بقرار من معالي وزير التجارة والصناعة برئاسة المستشار خلف محسن الديان وعضوية كل من الاستاذ خالد الوهيبي والاستاذ احمد الشنقيطي والاستاذ ياسر السلطان والاستاذ محمد التويجري وقد باشرت اللجنة اعمالها قبل ثلاث اشهر من يوم اجتماع الجمعية العمومية حيث تم اعتماد قائمة الناخبين والذي شملت جميع اعضاء الهيئة الاساسيين ومن ثم قامت اللجنة بفتح باب الترشيح لعضوية المجلس، بعد ذلك فتحت اللجنة بدء التصويت قبل اسبوع من اجتماع الجمعية العمومية ■

معالي وزير التجارة والصناعة رئيس مجلس إدارة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين الدكتور توفيق بن فوزان الربيعة عقدت الهيئة يوم السبت ٤ رمضان ١٤٣٦هـ جمعيتها العمومية في مقرات الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة بالرياض وجدة والدمام، وذلك باستخدام النقل الحي لوقائع الاجتماع للتصويت على قائمة المرشحين لعضوية مجلس إدارة الهيئة للدورة الثامنة من المحاسبين القانونيين الممارسين في عملية انتخابية الكترونية (التصويت عن بعد).

هذا وقد تم اعتماد نتيجة التصويت حيث اعلن رئيس لجنة الاشراف على الانتخاب اسماء الاعضاء الذين حصلوا على أكثر الأصوات وهم المحاسب القانوني سعد بن صالح السبتي والمحاسب القانوني خالد بن احمد محضر والمحاسب القانوني عبدالله بن حمد الفوزان والمحاسب القانوني عبدالعزيز بن سعود الشبيبي والمحاسب القانوني وليد عبدالله تيمرك والمحاسب القانوني خالد بن سلطان الرويس.

وبعد اعتماد النتيجة رفعت الجلسة وشكر معالي رئيس الجمعية الحاضرين على حضورهم ومشاركتهم. كما قدم ايضا شكره



## الهيئة تعقد لقاءً يجمع صندوق تنمية الموارد البشرية «هدف» مع مكاتب المحاسبة

### نظمت

الجدد والتي تساعد على تطوير أعمالهم مثل استخدام البرامج الآلية. كما تطرق النقاش أيضاً في إعداد برامج تأهيلية لطلاب أقسام المحاسبة بالجامعات حيث تسهم في تطوير قدراتهم المهنية التي تؤهلهم لسوق العمل.

الجدير بالذكر إن هذا اللقاء جاء إيماناً من الهيئة بضرورة تبادل الرؤى والأفكار والاقتراحات بين الصندوق والمحاسبين القانونيين وبما يخدم توظيف الوظائف وتنمية القدرات في مكاتب المحاسبة. وفي ختام اللقاء قدم المغامس شكره للأستاذ محمد العباسي على تلبية الدعوة وعلى ما قدمه اللقاء من رؤى وأفكار بناءً، من جهته أكد العباسي بأن الصندوق حريص كل الحرص على المساهمة في تنمية القوى العاملة الوطنية ورفع قدرتها التنافسية عبر دعم برامج تدريب وتأهيل وتوظيف متخصصة ومتميزة تلبى احتياجات المستفيدين من خلال كوادر بشرية مؤهلة ونظم معلومات متطورة ومنهجية معرفية وبحثية متكاملة ■

الهيئة يوم الثلاثاء ١٤٣٦/٨/٢٩هـ الموافق ٢٠١٥/٦/١٦م بالتعاون مع صندوق تنمية الموارد البشرية لقاءً مفتوحاً جمع مدير الصندوق فرع الرياض الأستاذ محمد العباسي وعدداً من المحاسبين القانونيين تناول اللقاء الدور الذي يقوم به الصندوق في مجال توظيف الوظائف والبرامج المتعددة التي يقدمها لدعم التوظيف الوظيفي ورفع القدرات وتنمية مهارات الشباب. هذا وقد افتتح اللقاء أمين عام الهيئة الدكتور أحمد بن عبدالله المغامس بكلمة رحب فيها بالحضور وشكرهم على مشاركتهم. بعدها قدم العباسي نبذة مختصرة عن أهداف ومهام صندوق تنمية الموارد البشرية والخدمات التي يقدمها الصندوق وعن كيفية استفادة مكاتب المحاسبة منها. بعد ذلك أنطلق النقاش مع الحضور في عدة موضوعات تخص تسهيل إجراءات طلب دعم أجور الموظفين السعوديين في المكاتب ورفع سقف الدعم، والتفكير في اضافته خدمات يمكن تقديمها للمرخصين

## الشورى : يقترح إضافة أربع مواد لنظام المحاسبين القانونيين

للمحاسب القانوني . فرداً كان أو شريكاً في شركة مهنية . عن ٥٪ من إجمالي الجهد المهني المطلوب لكل عملية مراجعة يتعاقد على تنفيذها»، والمادة الرابعة عشرة مكرر التي تنص على أنه «لا يجوز أن تزيد عدد الشركات المساهمة التي يقوم بمراجعتها المحاسب القانوني . فرداً كان أو شريكاً في شركة مهنية . خلال كل سنة عن خمس شركات مساهمة فقط»، والمادة الرابعة عشرة مكرر ٢ التي تؤكد على أنه «لا يجوز أن يقوم

المحاسب القانوني - فرداً كان أو شركة - بمراجعة حسابات شركات المساهمة وحسابات البنوك والمؤسسات العامة لأكثر من خمس سنوات، ويمكن إعادة تعيينه مجدداً بعد انقضاء سنتين متتاليتين»، فيما تنص المادة الجديدة التاسعة والعشرون مكرر على «شطب قيد المحاسب القانوني الذي يتم إيقافه عن ممارسة المهنة لمدة سنة فأكثر خلال خمس سنوات، طبقاً لأحكام هذا النظام ولوائحه، مع نشر القرار الصادر بعقوبة الشطب على نفقة المخالف في واحدة أو أكثر من الصحف المحلية» ■



### وافق مجلس الشورى

السعودي في جلسته العادية الحادية والأربعين التي عقدها يوم الاثنين ١٤٣٦/٨/٨هـ الموافق ٢٠١٥/٥/٢٦م على مشروع تعديل نظام المحاسبين القانونيين والذي تضمن إضافة ٤ مواد جديدة للنظام.

وأوضح معالي مساعد رئيس مجلس الشورى الدكتور يحيى بن عبدالله الصمعان في تصريح عقب الجلسة أن قرار المجلس جاء

بعد أن استمع لوجهة نظر اللجنة المالية، بشأن ملحوظات الأعضاء وأرائهم تجاه مقترح «مشروع إضافة أربع مواد جديدة إلى نظام المحاسبين القانونيين» الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٢) وتاريخ ١٤١٢/٥/١٣هـ، المقدم من عضو المجلس الدكتور حسام العنقري، استناداً للمادة (٢٣) من نظام المجلس، تلاها رئيس اللجنة الدكتور حسام العنقري.

والمواد المقترحة إضافتها إلى نظام المحاسبين القانونيين هي المادة السابعة مكرر وتنص على أنه «لا يجوز أن تقل نسبة الجهد الإشرافي

# الهيئة تختتم دورتها عن المحاسبة في المنشآت غير الهادفة للربح



## اختتمت

في المنشآت غير الهادفة للربح، والقوائم المالية في المنشآت غير الهادفة للربح والمحاسبة عن التبرعات والأطر النظامية ذات العلاقة بالقطاع الخيري والتطوعي في المملكة.

الجدير بالذكر أن الهيئة اهتمت بالنهوض بالجوانب المحاسبية للقطاع غير الهادف للربح هذا القطاع الذي يشهد أهمية متنامية في كل جوانبه. لذا فقد أعدت الهيئة معايير مهنية محاسبية خاصة بالجهات غير الهادفة للربح، حيث إن وجود هذه المعايير يعد ضرورة لا بد منها لأهمية وجود الأسس والقواعد والإجراءات المحاسبية المطلوبة لإثبات وتسجيل وتلخيص المعلومات المالية والتقارير عنها. هذا وستواصل هذه الدورات التدريبية في إطار برامج الهيئة لعامي ٢٠١٥م و٢٠١٦م لتدريب جميع العاملين في الجمعيات الخيرية والجهات الغير هادفة للربح في كل من مدن الرياض وجدة والدمام ■

الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين يوم الأربعاء ١٤٣٦/٧/١٠هـ الموافق ٢٠١٥/٤/٢٩م دورتها التدريبية الخاصة بمعايير المحاسبة للمنشآت غير الهادفة للربح والتي نظمتها الهيئة لمدة ثلاث أيام منسوبي وزارة الشؤون الاجتماعية في الرياض، افتتح الدورة مساعد أمين عام الهيئة الدكتور محمد بن سليمان العقيل بكلمة رحب فيها بالمشاركين وأوضح أن الدورة تهدف لتزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بأداء مهام عملهم في مجال المحاسبة عن أنشطة المنشآت غير الهادفة للربح بكفاءة عالية وبين لهم بأن البرنامج تم تقسيمه إلى أربع وحدات تدريبية تغطي المعلومات والمفاهيم والمهارات اللازمة لتطبيق الأسس والمبادئ والأنظمة والتعليمات المالية التي يحتاجها المتخصص في مجال المحاسبة في المنشآت غير الهادفة للربح. هذا وقد تناولت الدورة عدة عناصر كان أبرزها الاطار الفكري للمحاسبة

## حصول عدد من المحاسبين على زمالة الهيئة

أعتمد مجلس إدارة الهيئة في اجتماعه الثالث عشر للدورة السابعة نتائج الدورة الثانية لعام ٢٠١٤م لاختبارات الزمالة وقرر منح شهادة الزمالة لكل من اجتاز جميع مواد الاختبار في تلك الدورة وهم:



ويسر مجلة المحاسبون أن تهني الحاصلين على الزمالة على هذا الانجاز متمنية لهم مزيداً من النجاح والتوفيق في حياتهم المهنية.



## الهيئة تنظم ملتقى المحاسبة الثالث

### نظمت

الهيئة ملتقى المحاسبة والمراجعة الثالث «المحاسبة والمالية: مواجهة التحديات المستقبلية» والذي عقد يوم الثلاثاء ٢١ ابريل ٢٠١٥م. بفندق بارك حياة بمدينة جدة. هدف الملتقى إلى بيان الدور المهم الذي يقوم به المتخصصون في المجالات المالية في تعزيز مقومات الاقتصاد الوطني وخدمة مؤسساته وتوفير المعلومات الكافية، التي من شأنها مساعدة القائمين على هذه المؤسسات والمتعاملين معها لاتخاذ القرارات الصائبة التي تكفل استمرار الأداء الجيد لتلك المؤسسات في تحقيق أهدافها ورعاية مصالح مساهميها وصيانة حقوق المتعاملين معها، وصيانة مقدرات الاقتصاد الوطني ككل.

افتتح الملتقى سعادة وكيل وزارة التجارة والصناعة الدكتور فهد ابوحيمد بالنيابة عن وزير التجارة والصناعة رئيس مجلس إدارة الهيئة الدكتور توفيق بن فوزان الربيعة بكلمة أشار فيها إلى إن التطورات المتسارعة والمتغيرات المتلاحقة التي تشهدها قطاعات المال والاعمال تلقي على عاتق القائمين على هذه القطاعات وبالأخص المهنيين من متخصصين في الجوانب المالية والمحاسبية

وهي الجوانب المهمة من عمل أي قطاع، مهمة مسايرة ومواكبة هذه التطورات بما يساعد على اتخاذ القرارات التي تكفل الاداء الجيد على اسس مستدامة وتعزز من فرص النمو.

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

بعد ذلك تخلل الملتقى عدد من الجلسات التي شملت عددا من المحاور وهي التحول إلى المعايير الدولية للقرارات المالية: الفرص والتحديات، تمويل المشاريع من خلال إصدار صكوك (سندات اسلامية)، فتح السوق المالية السعودي للمستثمر الأجنبي، المهارات المحاسبية والمالية، الحوكمة وإدارة المخاطر، تحدث فيها نخبة من ابرز المتحدثين من رؤساء شركات ومن كبار المسؤولين التنفيذيين في القطاعات المالية من داخل المملكة ومن خارجها ■

# لجنة التحقيق في مخالفات أحكام نظام المحاسبين القانونيين تعقد اجتماعها الثاني وتصدر ٢٤ قرار



**عقدت** لجنة التحقيق في مخالفات أحكام نظام المحاسبين القانونيين اجتماعها الثاني للدورة الثامنة في يوم الثلاثاء ١٢/٢/١٤٣٦هـ الموافق ١٥/٩/٢٠١٥م برئاسة سعادة وكيل الوزارة للتجارة الداخلية الدكتور طارق بن عبدالله النعيم وعضوية الدكتور توفيق بن عبد المحسن الخيال عضو مجلس إدارة الهيئة، والمستشار القانوني بوزارة التجارة والصناعة الأستاذ إبراهيم بن سعود التميمي وبحضور أمين اللجنة المستشار القانوني عادل بن إبراهيم العمر، واستعرضت القضايا المدرجة على جدول الاعمال وأصدرت (٢٤) قرار تمثلت في التالي:

(٩) قرارات قضت بحفظ أوراق القضية.

(٥) قرارات قضت بإيقاع عقوبة اللوم بحق المحاسب القانوني المخالف.

(١٠) قرارات قضت بإيقاع عقوبة الانذار بحق المحاسب القانوني المخالف.

## الهيئة تشارك في المعرض السعودي الخامس لفرص التوظيف والتأهيل بالرياض

المحاسبة، ومن ثم تقوم الهيئة بتزويد مكاتب المحاسبة والشركات بقائمة الخريجين لتسهيل عملية توظيفهم. هذا وقد حثت الهيئة مكاتب المحاسبة للمشاركة بالمعرض حيث شارك عدد من المكاتب قدمت خلال المعرض عددا من الفرص الوظيفية، وقد شمل جناح الهيئة بالمعرض التعريف عن البرامج التدريبية التي تقدمها الهيئة والتي تشمل عدد من المواضيع المتخصصة بمهنة المحاسبة والمراجعة والتي تخدم خريجي اقسام المحاسبة وتساهم في تطوير قدراتهم المهنية والتي تأهلهم لسوق العمل. كما أن الهيئة وفرت السبل اللازمة التي تمكن حديثي التخرج التقدم للدورات التي تنفذها حيث قدمت الهيئة لهم خصم يصل إلى ٥٠٪ في الدورات التأهيلية لبرنامج زمالة الهيئة ■

**شاركت** الهيئة بالمعرض السعودي الخامس لفرص التوظيف والتأهيل ، والذي عقد بقاعة الخزامى بمدينة الرياض خلال الفترة من ٣ إلى ٥ مايو ٢٠١٥م شارك في المعرض عدد كبير من الشركات والمؤسسات الوطنية ومراكز التدريب والتوظيف وقدم فيه عددا من الفرص الوظيفية المناسبة لاحتياجات سوق العمل في التخصصات كافة. شهد المعرض توافداً كبيراً من قبل طالبي العمل من الجنسين، وبلغ إجمالي استثمارات الوظائف التي استقبلتها الجهات الحكومية والأهلية هناك أكثر من ٣٠٠٠ آلاف وظيفة، وجاءت مشاركة الهيئة في المعرض من باب حرصها لتقديم الفرص الوظيفية لخريجي قسم المحاسبة بالجامعات حيث قامت بوضع صفحة على موقعها الالكتروني لتعبئة بيانات خريجي

## الهيئة تجل ٩ أشخاص لهيئة التحقيق والادعاء العام قدموا شهادات مزورة

وتم إحالتهم الى هيئة التحقيق والادعاء العام لتقديمهم للقضاء . الجدير بالذكر ان الهيئة وقعت في شهر فبراير الماضي اتفاقية مع احد الشركات العالمية "شركة داتا فلو"، المتخصصة في التدقيق على الوثائق والشهادات العلمية والعملية بهدف التحقق من صحة أي وثيقة تقدم للهيئة ، سعياً منها للحد من استخدام الشهادات المزورة ولضمان مصداقية الوثائق والمعلومات الواردة لها، وذلك من أجل التحقق من الشهادات العلمية والمهنية للمقدمين لعضوية وزمالة الهيئة ■

كشفت الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين عن رصد ٩ شهادات محاسبية مزورة من اصل ١٧٢٠ شهادة تم تقديمها للهيئة من بداية تطبيق عملية التدقيق على الوثائق والشهادات العلمية والعملية وحتى نهاية شهر سبتمبر ٢٠١٥م ، وأوضحت الهيئة ان الحالات التسع جميعهم لأشخاص تقدموا للحصول على عضوية الهيئة

المملكة العربية السعودية  
**هيئة التحقيق والادعاء العام**  
THE BUREAU OF INVESTIGATION AND PUBLIC PROSECUTION





البحرين.. بتطورات عالمية من تجارب ودراسات وخبرات

## الملتقى السنوي التاسع لهيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون يختتم أعماله بنجاح وسط حضور إقليمي ودولي كبير

علوم المحاسبة والمراجعة في رحاب هذا الملتقى يؤكد وبشكل واضح وجلي على التوجه القوي لدول المجلس على مواكبة تطور مهنة المحاسبة والمراجعة وتسخيرها لتعزيز مقومات الإقتصاد الوطني وزيادة جاذبية مناخ الإستثمار في دول المجلس وتوفير مختلف الحوافز والتسهيلات للمستثمر الوطني والأجنبي على حد سواء، لافتاً إلى أن دول مجلس التعاون تمثل بيئة استثمارية واعدة توفر لأصحاب رؤوس الأموال كل مقومات الإستثمار الناجح، بالنظر لما حباها الله سبحانه وتعالى من ثروات طبيعية متنوعة واستقرار سياسي واقتصادي. وأضاف إن مهنة المحاسبة والمراجعة تحظى اليوم بأهمية بالغة بإعتبارها أداة رقابية فعالة تساعد المسؤولين في الشركات والمؤسسات، بكافة أنواعها، على إتخاذ القرارات الصائبة والفعالة، وحفظ حقوق المساهمين والمتعاملين مع هذه المؤسسات بما يكفل إستمرارها ومساهمتها بشكل فعال في زيادة نمو الإقتصاد الوطني، الأمر الذي يستوجب على المحاسبين القانونيين التأكد من أن هذه التقارير تعكس بشكل دقيق المركز المالي للشركات ونتائج أعمالها وأن يبنوا ما لديهم من تحفظات أو ملاحظات.

كما أشار إلى دور الجهات الرقابية والتنظيمية، مثل وزارات الصناعة والتجارة، وهيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، والهيئات الوطنية، في الإشراف والتحقق من التزام الشركات ومراجعي الحسابات بالأنظمة والقوانين المتبعة وتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة السليمة بكل موضوعية ونزاهة دون محاباة أو مجاملة لأحد والتقييد بأحكام أنظمة المحاسبين القانونيين وقواعد السلوك المهني القويم.

وأشاد ممثل وزير الصناعة والتجارة بالجهود التي قامت بها هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية خلال السنوات الماضية لتحقيق الأغراض التي أنشئت من أجلها.

وألقي رئيس جمعية المحاسبين البحرينية الاستاذ عباس بن عبدالمحسن رضي، في كلمة الجهات المنظمة أشاد فيها بالجهود التي تبذلها الهيئة ودورها في تنظيم وتطوير مهنة المحاسبة في دول مجلس التعاون وتحقيق التنسيق والتكامل بينها في هذا المجال بما في ذلك توحيد وسائل تنظيم المهنة وتوحيد الأنظمة والقوانين المتعلقة بها.

نظمت هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية بمملكة البحرين ملتقاها السنوي التاسع، برعاية سعادة السيد زايد بن راشد الزياني وزير التجارة والصناعة بمملكة البحرين، وبحضور «الدكتور عبدالله بن أحمد عبدالله- نيابة عن الوزير» تحت شعار «مهنة المحاسبة والمراجعة.. تطورات عالمية وانعكاسات مهنية»، والذي نظمته الهيئة، بالتعاون مع وزارة الصناعة والتجارة، وجمعية المحاسبين البحرينية، وذلك يومي الأربعاء والخميس الموافق ٦-٧ مايو ٢٠١٥م، بقاعة المؤتمرات بفندق الخليج بمملكة البحرين.

وفي بداية حفل الافتتاح ألقى سعادة الأستاذ محمد بن صالح العبيلان «رئيس مجلس إدارة هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية»، كلمة ترحيبية شكر فيها الحضور والمشاركين في الملتقى، مقدماً شكره لسعادة وزير الصناعة والتجارة على رعايته الملتقى واهتمامه بمهنة المحاسبة والمراجعة وما يقوم به من تطوير للمهنة.

وقال العبيلان إن الهيئة عملت خلال العام الجاري على وضع استراتيجيّة للنهوض بمهنة المحاسبة والمراجعة، منها: العمل على توطيد مهنة المحاسبة والمراجعة في دول مجلس التعاون، وتطبيق المعايير الدولية في تلك الدول، إضافة إلى إنشاء جهات رقابية وخصوصاً فيما يتعلق بمراقبة جودة الأداء في المحاسبة والمراجعة.

وأكد العبيلان على أن الهيئة تسعى للتنسيق بين الجمعيات والجهات المعنية بتطوير مهنة المحاسبة والمراجعة والممارسين والمعينين بالمهنة، وتوثيق التواصل مع الهيئات والمنظمات الدولية المهتمة بالمهنة، مبيناً أن الجهود في هذا الشأن توجت بالاتفاق مع معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز لإعداد برنامج مراقبة جودة المراجعة في مكاتب وشركات المراجعة في الدول الأعضاء. بعد ذلك ألقى سعادة الدكتور عبدالله بن أحمد عبدالله «كلمة راعي

الملتقى: نيابة عن وزير الصناعة والتجارة»، وفي الكلمة التي ألقاها نيابة عن وزير الصناعة والتجارة، أشار إلى حرص دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية عبر برامجها وخططها التنموية على مواكبة التطورات العلمية والمهنية في مختلف الحقول والاستفادة من معطياتها الإيجابية. مشيراً إلى أن لقاء هذه النخبة المتميزة من الخبراء والمختصين في

## الملتقى السنوي التاسع

The 9<sup>th</sup> Annual Forum

هيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية  
GCC Accounting & Auditing Organization



بهدف مراعاة متطلبات المؤسسات المالية الإسلامية عند إعداد وتطوير معايير المحاسبة الدولية.

٧- حث المؤسسات الأكاديمية والمهنية لبناء تكامل تعليمي مهني وثيق قوامه البحث العلمي ونقل المهارات وخلق الكفاءات المتميزة وتأسيس التعليم المستمر.

٨- دعوة الجهات الرسمية والمهنية الى مواكبة التطورات التكنولوجية فيما يخص الإفصاح ونشر البيانات المالية خاصة وفق نظام (XBRL) لما يحققه هذا النظام من زيادة كفاءة توفير البيانات المالية اللازمة.

٩- دعوة الجهات الرسمية والمهنية بدول المجلس لزيادة التواصل مع المؤسسات الدولية للاستفادة من تجاربها في تطوير المهنة بدول المنطقة، بما يحقق :

- تأهيل المحاسب القانوني الخليجي التأهيل المهني الصحيح وفق الاسس الأكاديمية والمهنية المعتمدة في باقي دول العالم المتقدمة وعلى مستويات لا تقل عن المستويات الدولية.

- تطوير مهنة المحاسبة والادارة المالية والمواضيع الأخرى ذات العلاقة بها.

- تطوير مستوى الكفاءة والسلوك المهني بين المحاسبين الممارسين للمهنة.

- حماية وحفظ استقلالية المحاسبين والمدققين المهنية وممارسة الرقابة المهنية عليهم.

- القيام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تقدم وحماية سمعة المهنة.

١٠- ضرورة تبني منهجية للحكم على مدى التزام مراقبي حسابات الأجهزة والدواوين الرقابية العليا بمعايير المحاسبة والرقابة المالية والبيئية الصادرة عن منظمة الأنطوساي.

١١. ضرورة عقد ورش عمل متخصصة لاستشراف مستقبل الرقابة على القطاع الحكومي.

كما قدمت خلال جلسة الافتتاح كلمة رئيسية ألقاها الدكتور ويناند شروفو عضو مجلس إدارة الاتحاد الدولي للمحاسبين (IFAC)، بعنوان «الوضع الحالي لمهنة المحاسبة».

وفي نهاية حفل الافتتاح تم تكريم رائد من رواد المحاسبة بمملكة البحرين الاستاذ إسماعيل أمين، والذي سبق وشغل العديد من المناصب المهنية منها، عضو اللجنة التأسيسية لهيئة المحاسبين والمراجعين لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية ، وعضواً مؤسس لجمعية المحاسبين البحرينية، وشغل منصب الأمين العام المساعد لإتحاد المحاسبين والمراجعين العرب، وعضو اللجنة التأسيسية لهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (AAOIFI). وبعد ذلك تم تسليم الدروع التذكارية لرعاة الملتقى.

عقب ذلك انطلقت أعمال الملتقى والذي استمر ليومين تخلله عددا من الجلسات التي شملت عددا من المحاور وتحدث فيها نخبة من أبرز المتحدثين من رؤساء شركات ومن كبار المسؤولين التنفيذيين في القطاعات المالية وأكاديميين.

وفي الجلسة الختامية ألقى المدير التنفيذي للهيئة رئيس اللجنة المنظمة للملتقى سعادة الدكتور ناصر بن إبراهيم القعود، البيان الختامي وتوصيات الملتقى، من خلال مناقشة أوراق العمل المقدمة ومداخلات المشاركين حول الموضوعات التي تناولها الملتقى وهي:

١- دعوة الجهات الرسمية والمهنية بدول المنطقة الى عقد ورش عمل لدراسة التطورات العالمية وانعكاس ذلك على مهنة المحاسبة بهدف تطوير الأنظمة والقواعد اللازمة للمهنة.

٢- دعوة الجهات الرسمية والمهنية بدول المجلس إلى الاهتمام بتطوير مهنة المحاسبة والمراجعة وفقاً لمقومات المهنة الستة وبما يكفل مواكبة المهنة للمستويات العالمية في سبيل دعم التطورات الاقتصادية لدول مجلس التعاون وتفعيل السوق الخليجية المشتركة.

٣- الدعوة لتعميق التبادل العلمي والبحثي في مجال المحاسبة بين الجامعات العربية والعالمية في مجال مهنة المحاسبة والمراجعة.

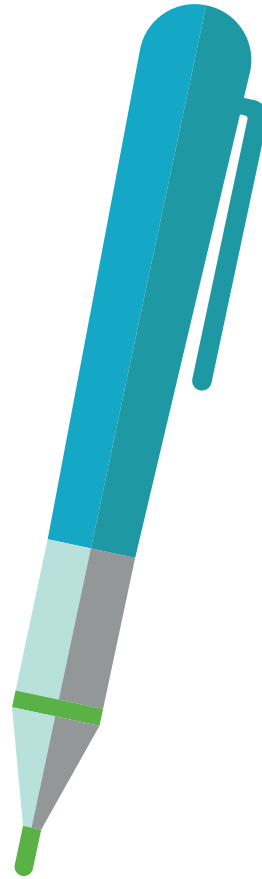
٤- حث الجهات الرسمية المعنية بالمهنة بدول المجلس على تبني وتطبيق برنامج جودة الأداء المهني خاصة برنامج جودة الأداء الخاص بهيئة المحاسبة والمراجعة لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية والمطور بالتعاون مع معهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز (ICAEW).

٥- دعوة أقسام المحاسبة بالجامعات الخليجية والعربية وخاصة الجامعات الكبرى منها، لتطوير مناهج المحاسبة وربط نظام التعليم بالتطورات الاقتصادية والاجتماعية العالمية والمحلية عبر التحديث المستمر للمناهج، لايجاد جيل من خريجي المهنة قادر على مواكبة التطورات الاقتصادية العالمية ومتطلبات الاستدامة.

٦. حث هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية -AAOIFI إلى تكثيف التواصل مع مجلس المعايير الدولية للمحاسبة IASB



4079-  
2865  
-----  
1214



## التغييرات المقترحة لاختبار الزمالة الأمريكية CPA ستعزز عملية اختبار مهارات التفكير العليا

مواكبا لمسار تطورها .  
فمن خلال مسودة مشروع صدرت تحت اسم  
(المحافظة على ملاءمة اختبار الزمالة الأمريكية  
CPA)، يسعى المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين  
AICPA للحصول على ملاحظات بشأن التغييرات  
المقترحة، التي ستسري خلال عام ٢٠١٧م.  
وحسب هذا المقترح، فإن الامتحان سوف يحتفظ  
بأقسامه الأربعة الحالية وهي المراجعة والتأكيد  
(AUD)، المفاهيم وبيئة الأعمال (BEC)، المحاسبة

اقترح المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين  
AICPA إجراء تغييرات على اختبار الزمالة الأمريكية  
CPA، تم تصميمها لتعزيز عملية اختبار مهارات  
التفكير العليا التي يحتاج المحاسبون القانونيون  
المرخصون حديثا إلى امتلاكها في أعقاب التغييرات  
التي حدثت في المهنة التي غيرت مسؤوليات المتعلقة  
بمهامهم.

لقد تم وضع هذه التغييرات المقترحة على اختبار  
الزمالة لكي تعكس تطور المهنة ولكي يكون الاختبار



بقلم كين تيسياك

المالية وإعداد التقارير (FAR)، والنظم (REG).

ولكن كثير من التغييرات الأخرى سوف تكون مصاحبة للاختبار، بما في ذلك:

- تعزيز عملية اختبار المهارات المعرفية العليا التي تشمل التفكير النقدي، حل المشكلات، القدرة التحليلية، والشك المهني.

- مخطط ارشادي (blueprint) لكل قسم من أقسام الاختبار يوضح المعارف والمهارات التي سيتم اختبارها، التي ترتبط ارتباطا مباشرا بمهام تمثل الأعمال التي يؤديها المحاسب القانوني المرخص حديثا. سوف تكون المخططات الجديدة بديلة للمخططات الحالية (Content Specification Outline and Skill Specification) وسوف تتضمن مزيدا من المعلومات بالنسبة للجاسين للاختبار، والأكاديميين، والمنظمين، وغيرهم.

- خطة محاكاة للامتحان مبنية بدرجة أكبر على المهام، ومن شأن هذه الخطة اختبار تشكيلة من المحتوى المعرفي والمهارات العليا. عمليات المحاكاة المبنية على المهام ستتم اضافتها لأول مرة إلى قسم المفاهيم وبيئة الأعمال (BEC). ستكون هناك ثمانية أو تسعة عمليات محاكاة مبنية على المهام في كل من أقسام المراجعة والتأكد (AUD)، المحاسبة المالية وإعداد التقارير (FAR)، والنظم (REG)، وأربعة أو خمسة منها في قسم المفاهيم وبيئة الأعمال (BEC).

زيادة في إجمالي وقت الاختبار من ١٤ إلى ١٦ ساعة، سوف يتم تخصيص أربع ساعات لكل قسم، وذلك بإضافة ساعة إلى قسم المفاهيم وبيئة الأعمال (BEC) لاستيعاب عمليات المحاكاة المبنية على المهام، وإضافة ساعة إلى قسم النظم (REG)، وذلك جزئيا بسبب الزيادة في عمليات المحاكاة المبنية على المهام. ومن المتوقع أن تزيد تكلفة الاختبار نتيجة للتوسع في الوقت.

- من المتوقع أن يكون وزن الدرجات للأسئلة المتعددة وعمليات المحاكاة المبنية على المهام حوالي ٥٠٪ في كل من أقسام المراجعة والتأكد (AUD)، المحاسبة المالية وإعداد التقارير (FAR)، والنظم (REG).

أما في قسم المفاهيم وبيئة الأعمال (BEC) فمن المرجح أن تكون الأوزان هي ٥٠٪ تقريبا للأسئلة المتعددة، ١٥٪ للاتصالات الكتابية، و ٣٥٪ لعمليات المحاكاة المبنية على المهام.

حاليا نجد أن درجات الأسئلة المتعددة تمثل ٦٠٪ وعمليات المحاكاة المبنية على المهام تمثل ٤٠٪ في أقسام المراجعة والتأكد (AUD)، المحاسبة المالية وإعداد التقارير (FAR)، والنظم (REG).

أما الأوزان الحالية بالنسبة لقسم المفاهيم وبيئة الأعمال (BEC) فهي ٨٥٪ للأسئلة المتعددة و ١٥٪ للاتصالات الكتابية.

فإلى جانب الفحوص الدورية لمحتوى اختبار الزمالة، فإن المعهد

الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA يجري دوريا تحليلًا شاملا للممارسة للتأكد من أن الامتحان لا يزال مستمرا في تقييم المعارف والمهارات الفنية اللازمة للمحاسب القانوني المرخص حديثا للقيام بالواجبات التي تمكنه من حماية المصلحة العامة. وكحد أدنى، يجب أن يتم انجاز تحليل ممارسة كل سبع سنوات.

أجريت تحليلات الممارسة السابقة في عامي ٢٠٠١ و ٢٠٠٨ وأسفر ذلك عن النسخ المحدث للاختبار التي انطلقت في عام ٢٠٠٤ وعام ٢٠١١.

أما التحديثات الحالية المقترحة فهي نتيجة لتحليل ممارسة انطلق مطلع العام الماضي.

خلال التحليل، تم تجميع الملاحظات من مجالس المحاسبة، مكاتب المحاسبة، الأكاديميين، واضعي المعايير، المنظمين، والمنشآت التجارية والصناعة، وغيرهم ممن لديهم اهتمام أو مصلحة في المحافظة على قوة وتحقيق رسالة المهنة.

وقد أظهرت الأبحاث أن المنتمين إلى المهنة يؤيدون التغييرات المقترحة لاختبار الزمالة الأمريكية CPA لتعزيز عملية اختبار مهارات التفكير العليا والتأكد من بقائها متمشية مع أنواع المهام التي يقوم بها عادة المحاسبون القانونيون المرخصين حديثا.

وقد علق أحد منظمي المحاسبة بأحد الولايات في اجابته على طلب المعهد الأمريكي لتقديم ملاحظات قائلا: «إننا ندرك بأن المحاسبين القانونيين المرخصين حديثا يكون مطلوبا منهم أداء مهام وتحليل بيانات أكثر تعقيدا من أي وقت مضى، لذلك من الضروري أن يتطور الاختبار باستمرار وأن يجري فحصه على المستويات المناسبة». لقد تم تصميم التغييرات المقترحة على النحو الذي يجعل الاختبار يعطي تركيزا أكبر على مستويات المهارة التي تحتاجها المهنة حاليا بالنسبة للمحاسبين القانونيين المرخصين حديثا. عموما نجد، أن الامتحان الحالي يقيم بدرجة متساوية مهارات التذكر والفهم وكذلك المهارات على مستوى التطبيق.

فبموجب التحديث المقترح سيتم اختبار مهارات التحليل العليا في أجزاء تشكل تقريبا:

١٥٪ إلى ٢٥٪ من قسم المراجعة والتأكد (AUD).

٢٠٪ إلى ٣٠٪ من قسم المفاهيم وبيئة الأعمال (BEC).

٢٥٪ إلى ٣٥٪ من قسم المحاسبة المالية وإعداد التقارير (FAR).

٢٥٪ إلى ٣٥٪ من قسم النظم (REG).

## خط للامتحان

الرسم البياني التالي يتضمن مقارنة بين محتوى الاختبار الحالي ومحتوى الاختبار المقترح:

القسم	الأسئلة المتعددة		عمليات المحاكاة المبنية على المهام		الاتصالات الكتابية	
	الاختبار الحالي	الاختبار المقترح	الاختبار الحالي	الاختبار المقترح	الاختبار الحالي	الاختبار المقترح
المراجعة والتأكد	٩٠	٧٥-٧٠	٧	٨-٩	-	-
المفاهيم وبيئة الأعمال	٧٢	٦٥-٦٠	-	٤-٥	٣	٣
المحاسبة المالية وإعداد التقارير	٩٠	٦٥-٦٠	٧	٨-٩	-	-
النظم	٧٢	٧٥-٧٠	٦	٨-٩	-	-

## مجلس معايير المحاسبة الحكومية GASB

# يعالج القيمة العادلة في التقارير الحكومية

أورد مجلس معايير المحاسبة الحكومية GASB دليل إرشادات التقارير المالية الحكومية الذي صدر مؤخراً تعريفاً للقيمة العادلة وبيانا لكيفية قياسها.

فيموجب معيار المحاسبة الحكومية رقم ٧٢ المسمى قياس القيمة العادلة وتطبيقها، تم تعريف القيمة العادلة بأنها السعر الذي يتم تسلمه مقابل بيع أصل، أو يتم دفعه لتحويل التزام، في صفقة نظامية بين المشاركين في السوق عند تاريخ القياس.

ويتضمن المعيار أيضاً وصفاً لتحديد أي من الموجودات والمطلوبات ينبغي قياسها بالقيمة العادلة وما ينبغي الإفصاح عنه في القوائم المالية من معلومات بشأن القيمة العادلة.

يحدد الدليل الإرشادي في القوائم المالية - التي يتم قياسها عموماً بالقيمة العادلة - كأوراق مالية أو غيرها من الأصول التي تحتفظ بها الحكومات في المقام الأول لغرض الدخل أو الربح والتي تكون طاقة خدمتها الحالية قائمة فقط على قدرتها على توليد النقد أو ليتم بيعها لتوليد النقد.

في الوقت السابق كان مطلوباً من الحكومات الإفصاح عن الكيفية التي توصلت بها إلى قياساتها للقيمة العادلة، إذا لم يستند قياسها على أسعار السوق المعلنة. فمعيار المحاسبة الحكومية رقم ٧٢ يوسع تلك الإفصاحات بتصنيف القيم العادلة وفقاً لموثوقيتها النسبية وبتقديم وصف للمواقف المتخذة في عدد من الاستثمارات البديلة.

لقد تم تطوير الدليل الإرشادي الجديد استجابة لطلبات أصحاب المصلحة لتوفير مزيد من التوضيح فيما يتعلق بمعايير القيمة العادلة، ولتحسين درجة الاتساق وقابلية المقارنة في إفصاحات الحكومات، حسب ما أورد ديفيد فودت David Vaudt رئيس مجلس معايير المحاسبة الحكومية GASB.

وأضاف رئيس المجلس قائلاً: «إن المجلس يرى أن الطلب من الحكومات توفير معلومات إضافية بشأن كيفية قياسها للقيمة العادلة لأصولها والتزاماتها سوف يزيد من فهم مستخدمي القوائم المالية لطبيعة معلومات القيمة العادلة التي يتلقونها ويعزز قدرة المستخدمين في اتخاذ القرارات الملائمة باستخدام تلك المعلومات». سوف يكون الدليل الإرشادي ساري المفعول للقوائم المالية الخاصة بالفترات التي تبدأ بعد ١٥ يونيو ٢٠١٥. ويشجع المجلس على التطبيق المبكر.

نقل بتصريف من مجلة المحاسبة الأمريكية الصادرة في مارس ٢٠١٥

بقلم: كين تيسياك  
Ken Tysiac





محمد بن سليمان الغيب  
عضو هيئة التدريس  
جامعة الملك سعود

### يشتكى

البعض في الآونة الأخيرة من صعوبة اختبارات الزمالة وقد قامت الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين مشكورة بإعداد ورشة عمل بحضور كل من الأمين العام الدكتور أحمد المغامس ومساعد الأمين العام للعضوية والتطوير المهني الدكتور محمد العقيل للاستماع لآراء المتقدمين للاختبار وفتح الباب لكل من لديه وجهة نظر فيما يتعلق باختبارات الزمالة وكنت أنا أحد الحاضرين واستمعت للنقاش، وبعد انتهاء ورشة العمل خلصت برأيي الشخصي إلى أن المشكلة ليست في طبيعة اختبار الزمالة ولكن المشكلة الحقيقية في أسلوب اعداد المتقدمين للاختبار.

فالحاصل على الزمالة يستطيع الحصول على الترخيص ومزاولة مهنة المحاسب القانوني ويفترض أن يكون ملماً بمعايير المحاسبة ومعايير المراجعة وأخلاقيات المهنة والعديد من الأنظمة ذات العلاقة والضوابط والمهارات اللازمة، وأحد أهم الأساليب للتأكد من المام المحاسب بكل ذلك حسب رأيي الشخصي هو اجتياز اختبار الزمالة، لذلك فكرت في نشر المعادلة السحرية لاجتياز الاختبارات حسب تجربتي في الأعداد وهي كالتالي:

الأعداد الجيد + التركيز وقت الاختبار + إدارة الوقت خلال الاختبار + ترتيب الحل = النجاح بإذن الله في الاختبار

أولاً: الأعداد الجيد وذلك عن طريق معرفة الوقت الكافي للاستعداد للاختبار وأفضل طريقة هي بالتواصل مع أحد الأشخاص الحاصلين على الزمالة وسؤاله عن المدة التي قضاه في كل مادة والاستفسار عن عدد الأيام وعدد الساعات اليومية حتى يكون لديك وقت معياري. كما ينبغي الحصول على المراجع اللازمة التي توفرها مشكورة الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين أو أي مراجع أخرى، وفي حال مواجهة صعوبة في الأعداد ينصح بالالتحاق بإحدى دورات الهيئة التي تعقد بجداول سنوية وذلك مما يسهل الكثير من العوائق لوجود المدرب المختص لإجابة جميع التساؤلات.

ثانياً: التركيز وقت الاختبار وذلك عن طريق النوم بشكل جيد ليلة الاختبار وهو مهم جداً حتى يكون المتقدم حاضر الذهن ولديه القدرة على الفهم والتحليل واستذكار جميع ما يلزم من معلومات تساعد في حل الأسئلة، فكما يقال فهم السؤال هو نصف الإجابة.

ثالثاً: إدارة الوقت خلال الاختبار وهذا من أهم المهارات المطلوبة خلال فترة الاختبار التي قد يغفل عنها البعض، حيث نعرف أن الورقة الأولى عبارة عن ٩٠ فقرة والوقت المخصص لها ٤ ساعات أي ٢٤٠ دقيقة (بمعدل دقيقتين وثلاث لكل سؤال تقريباً)، والخطأ الشائع الذي يقوم به البعض هو قضاء وقت طويل لحل بعض الأسئلة وعدم الانتقال للسؤال التالي حتى الانتهاء من السؤال الحالي مع عدم مراعاة عامل الوقت، وهنا يقع المتقدم في مشكلة إهدار الوقت وينفاجاً عن اقتراب انتهاء الوقت أنه لم يبق بحل المجموعة الأخيرة من الأسئلة عادة ما تتراوح بين ١٠ إلى ٣٠ سؤال، وهنا أنصح المتقدم عند مواجهة سؤال يحتاج لوقت طويل للتفكير أن ينتقل لسؤال آخر حتى ينتهي من جميع الأسئلة التي يستطيع حلها بالوقت المعياري وبعد ذلك يلتفت للأسئلة التي تحتاج إلى تفكير ووقت، وبهذا يكون المتقدم قد ضمن الحصول على درجة الأسئلة التي يعرف حلها والتي قد يكون مدرجة ضمن آخر الأسئلة. كما لا يخفى على المتقدمين أيضاً أن الورقة الثانية تحتوي على مجموعة من الأسئلة المقالية، وهنا أوصي كل متقدم بأن يبدأ بحل الأسئلة التي يرى بأنه يستطيع حلها وبعدها يقوم بمحاولة حل بقية الأسئلة.

رابعاً: ترتيب الحل والمقصود به هو كيفية الإجابة على الأسئلة المقالية في الورقة الثانية، وهنا أوصي بتقديم دفتر الإجابة بشكل منظم وواضح حتى يتسنى للمصحح الاطلاع على الأجوبة ومعرفة طريقة الحل والنتائج النهائية التي توصل لها المتقدم، فتسلسل الإجابة حسب ترتيب الأسئلة يساعد المصحح على متابعة الحل، كما يوجد في أول ورقة على دفتر الإجابة جدول بسيط يوضح أرقام الأسئلة وأرقام صفحات الإجابة، أنصح المتقدمين بتعبئته حتى يسهل على المصحح معرفة الأسئلة التي قام المتقدم بإجابتها ومكان إجابتها.

وأخيراً نصيحة أقدمها لجميع المتقدمين: أتمنى من جميع المحاسبين التفكير في المهنة والمجال وليس في المصالح الشخصية فحصولك على الزمالة هو بمثابة تأهيل مهني عالي جداً وطموحنا هو الارتقاء بالمهنة وممارستها بالشكل الأمثل، فلا يكون اجتياز الزمالة بأقل مجهود، كما أود أن أبشر المتقدمين بأن هناك عروض مادية مجزية لكل من يحصل على الزمالة، فهي علاقة طردية وليست عكسية، ومع الأعداد الأمثل يأتي العائد الأفضل وهو النجاح بإذن الله وكما قال الشاعر المتنبي:

على قدر أهل العزم تأتي العزائم وتأتي على قدر الكرام المكارم

همسة وفاء وشكر للهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين على كل ماتبدله من جهود لتذليل الصعاب والارتقاء بمهنة المحاسبة.



التحديث رقم 10-2010 – التصحيحات والتحسينات الفنية  
الصادر من مجلس معايير المحاسبة المالية FASB

## لماذا أصدر مجلس معايير المحاسبة المالية FASB هذا التحديث؟

تتضمن قيام الموظفين بتحليل ومعالجة الملاحظات، بما في ذلك إدخال أي تغييرات ناتجة بمجموعة المبادئ Codification من خلال التحديثات الدورية أو ضمن تحديث صادر للمعايير المحاسبية. في العاشر من نوفمبر ٢٠١٠م أضاف رئيس مجلس معايير المحاسبة المالية بالوكالة مشروعاً مستمراً إلى جدول الأعمال يهدف إلى معالجة الملاحظات الواردة من أصحاب المصلحة بشأن مجموعة المبادئ Codification والقيام بإدخال تحسينات إضافية أخرى على مبادئ المحاسبة المتعارف عليها (GAAP). سوف يؤدي هذا المشروع المستمر إلى تسهيل تحديثات مجموعة

منذ أن أنشأ مجلس معايير المحاسبة المالية مجموعة المبادئ المحاسبية FASB Accounting Standards Codification في سبتمبر ٢٠٠٩ كمصدر لمبادئ المحاسبة المتعارف عليها (GAAP) المعتمدة من مجلس معايير المحاسبة المالية ليتم تطبيقها من قبل المنشآت غير الحكومية، قدم اصحاب المصلحة ملاحظات تتعلق بتصحيحات وتوضيحات طفيفة باستخدام آلية تقديم الملاحظات التي يوفرها نظام البحث الخاص بالمجموعة Codification. وقد بينت المجموعة Codification الإجراءات التي يتبعها مجلس معايير المحاسبة المالية فيما يتعلق بمعالجة الملاحظات المقدمة، التي

المبادئ الخاصة بالتصحيحات، التوضيحات والتحسينات الفنية وينبغي أن يقضي على الحاجة للطلبات الدورية لتضمين جداول الأعمال البنود الضيقة والتصادمية narrow and incremental mental items.

ويشار إلى هذه التعديلات بالتصحيحات والتحسينات الفنية. قرر المجلس أن تتمثل القضايا التي سوف يدرسها من خلال هذا المشروع في تغييرات تهدف لتوضيح مجموعة المبادئ، تصحيح التطبيق غير المقصود للإرشادات، أو إدخال تحسينات طفيفة على مجموعة المبادئ لا يتوقع أن يكون لها تأثير كبير في الممارسات المحاسبية الحالية أو أن تحدث تكاليف إدارية كبيرة لمعظم المنشآت. إن التعديلات الواردة في هذا التحديث تشمل البنود المرفوعة إلى المجلس من خلال آلية تقديم الملاحظات التي يوفرها نظام البحث الخاص بالمجموعة والبنود التي يخلص المجلس إلى أنها تتوافق مع نطاق هذا المشروع، بدلا من نطاق التحديثات الدورية، ما يجعل ذلك لازما بالضرورة.

التحديثات الدورية تشمل التصحيحات غير الجوهرية على مجموعة المبادئ، مثل التصحيحات التحريرية، وأنواع مختلفة من التغييرات المرتبطة بالوصلات، والتغييرات في جزء من مصدر المعلومات التي يتم استخدامها في الاسناد المرجعي وفي الطباعة مع خيارات مصادر مجموعة المبادئ.

## ما الجهات المتأثرة بالتعديلات الواردة في هذا التحديث؟

يحتوي هذا التحديث على تعديلات من شأنها أن تؤثر في مجموعة واسعة من المواضيع الواردة في مجموعة المبادئ. سوف تنطبق التعديلات الواردة في هذا التحديث على جميع المنشآت المقدمة للتقارير التي تدخل في نطاق الإرشادات المحاسبية المتأثرة.

## ما الأحكام الأساسية؟

التعديلات الواردة في هذا التحديث تغطي مجموعة واسعة من المواضيع الواردة في مجموعة المبادئ. ويتم أمام كل تعديل إيراد سبب التعديل بغرض التوضيح وتسهيل الفهم، والتعديلات عموما تقع في واحدة من أنواع التعديلات المدرجة أدناه.

١. تعديلات تتعلق بالاختلافات بين الإرشادات الأصلية ومجموعة المبادئ.

نشأت هذه التعديلات بسبب الاختلافات بين الإرشادات الأصلية (على سبيل المثال، البيانات الصادرة من مجلس معايير المحاسبة المالية FASB، مواضيع فريق الأمور الناشئة EITF، وهكذا) ومجموعة المبادئ.

هذه التعديلات تنقل أساسا إلى مجموعة المبادئ الإرشادات الصادرة قبل صدور مجموعة المبادئ أو تعديلات لاحقة لصدور مجموعة المبادئ. وفي كثير من الأحيان، نجد أن أسلوب كتابة الإرشادات الأصلية أو أن صياغتها لم تتم ترجمته مباشرة إلى شكل واسلوب مجموعة المبادئ.

ونتيجة لذلك، فإن معنى الإرشادات قد يكون متغيراً من غير

قصد، بدلا من ذلك، فإن التعديلات الواردة في هذا القسم قد تتعلق بإرشادات كان قد تم إدخالها ضمن مجموعة المبادئ من دون بعض النصوص والمراجع، أو الصيغة التي اعتبرت، بعد الفحص، مهمة للإرشادات.

٢. إيضاحات الإرشادات وتصحيحات المراجع. توفر هذه التعديلات إيضاحات من خلال استكمال الصياغة وتصحيح المراجع، أو مزيجا من الاثنين معا، في معظم الحالات، تشير الملاحظات المقدمة إلى أنه من دون هذه التحسينات، فإن الإرشادات قد يساء تطبيقها أو يساء تفسيرها.

٣. التبسيط. هذه التعديلات تبسّر أو تبسط مجموعة المبادئ من خلال تغييرات هيكلية طفيفة على العناوين أو إجراءات تحريرية بسيطة على النص لتعزيز فهم مجموعة المبادئ وزيادة الاستفادة منها.

٤. التحسينات الطفيفة. تؤدي هذه التعديلات إلى تحسين الإرشادات وليس من المتوقع أن يكون لها تأثير كبير على الممارسة المحاسبية الحالية أو أن تحدث تكلفة إدارية كبيرة بالنسبة لمعظم المنشآت.

كيف تختلف الأحكام الأساسية عن المبادئ المحاسبية الحالية المتعارف عليها (GAAP) ولماذا سيكون ذلك تحسينا؟

إن التعديلات الواردة في هذا التحديث تمثل تغييرات تهدف لتوضيح مجموعة المبادئ، تصحيح التطبيقات غير المقصودة للإرشادات، أو إدخال تحسينات طفيفة على مجموعة المبادئ لا يتوقع أن يكون لها تأثير كبير في الممارسة المحاسبية الحالية أو أن تحدث تكلفة إدارية كبيرة بالنسبة إلى معظم المنشآت، إضافة إلى ذلك، فإن بعض هذه التعديلات ستجعل مجموعة المبادئ أسهل فهما وأسهل تطبيقا من خلال استبعاد التناقضات، وتوفير الإيضاحات المطلوبة، وتحسين عرض الإرشادات بمجموعة المبادئ.

## متى تسري هذه التعديلات؟

تختلف الإرشادات الخاصة بعملية الانتقال استناداً إلى التعديلات الواردة في هذا التحديث.

فالتعديلات الواردة في هذا التحديث التي تتطلب إرشادات خاصة بعملية الانتقال تكون سارية لجميع المنشآت للسنوات المالية، والفترات المرحلية داخل تلك السنوات المالية، التي تبدأ بعد ١٥ ديسمبر، ٢٠١٥.

يسمح بالتطبيق المبكر، بما في ذلك التطبيق في الفترة الانتقالية. جميع التعديلات الأخرى سوف تكون سارية بعد صدور هذا التحديث.

## كيف تقارن هذه الأحكام مع المعايير الدولية للتقرير المالي (IFRS)؟

وليس الغرض من التعديلات الواردة في هذا التحديث تغيير مبادئ المحاسبة المتعارف عليها GAAP. إضافة إلى ذلك، ليس من المتوقع أن تؤدي هذه التعديلات إلى إحداث أي اختلافات بين مبادئ المحاسبة المتعارف عليها GAAP والمعايير الدولية للتقرير المالي IFRS.

# لا يزال المديرون التنفيذيون لقط متفائلين بحدوث نهو اقتصادي

خلال فترة الركود الاقتصادي، كان عدد من الشركات مترددة في شراء أجهزة كمبيوتر جديد أو ترقية برمجياتها. كان من الصعب بالنسبة إلى بعضهم، تبرير الاستثمار في وقت كانت القاعدة السائدة فيه تكمن في خفض التكاليف والاستمرار في استخدام المعدات القديمة.

بقلم: نيل أماتو Neil Amato

# ساع التمويل بالولايات المتحدة

فوق الـ ٥٠ تشير عموماً إلى توقعات إيجابية (انظر المؤشر الكامل المين أدناه).

وفي الوقت نفسه، نجد أن المزيد من صناع القرار من المحاسبين القانونيين متفائلون بشأن الاقتصاد الأمريكي أكثر من أي وقت مضى في السنوات العشر الماضية، وفقاً للتوقعات. ففي حين أن زخم تفاؤل المديرين التنفيذيين تباطأ بشكل عام في الربع الأخير، إلا أن رأي المشاركين لا يزال إيجابياً بشأن توقعات الإيرادات والأرباح، خاصة عند مقارنتها مع أرقام الربع الأول من العام في السنوات السابقة. إن ذلك، في جزء منه، يشجع الشركات على مزيد من الإنفاق على تقنية المعلومات.

واحدة من الشركات المستمرة في الاستثمار في تقنية المعلومات التي تعمل في عدة جهات هي شركة ألاسكا الجوية (Alaska Air Group Inc)، وهي شركة طيران للمساهمة العامة تضم

صناع القرار من المحاسبين القانونيين متفائلون بشأن الاقتصاد الأمريكي أكثر من أي وقت مضى

غير أن التحسن في الظروف الاقتصادية، والحاجة إلى تزويد العملاء بتقنية أفضل، والقلق المتزايد بشأن أمن تقنية المعلومات أدى إلى حدوث زيادة مطردة في الاستثمار في مجال تقنية المعلومات خلال السنوات القليلة الماضية.

وقد كان لصناع القرار من المحاسبين القانونيين رأي إيجابي بشأن الإنفاق على تقنية المعلومات خلال الفترات الأخيرة، وفقاً للاستطلاع الفصلي الذي يجريه المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين The Quarterly AICPA Business & Industry Economic Outlook Survey الصادر حالياً.

وعلى الرغم من تراجع توقعات الإنفاق على تقنية المعلومات بشكل طفيف حسب التوقعات الأخيرة، إلا أنه يعد واحداً من أربعة من مؤشرات الاستطلاع التي بقيت فوق ٧٥. فالقراءة التي تكون



حوالي ١٤,٠٠٠ موظف وإيرادها السنوي يساوي ٥,٤ مليار دولار. وقد أورد كريس بيرى Chris Berry، وهو محاسب قانوني ومراقب مالي للشركة، «أن الشركة تقرر بأن استثمارها في تقنية المعلومات كان أقل من الحد المطلوب، إلا أنها الآن تسير عكس هذا الاتجاه. وقال إنهم في ثلاث إلى أربع سنوات ماضية، كانوا يركزون في أن تكون تكاليفهم تنافسية، لذلك أوقفنا كثيراً من الأشياء، بما في ذلك الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات». ولكن الإنفاق على تقنية المعلومات قد تضاعف منذ ذلك الحين، مع التركيز في مشاريع التعامل مع العملاء (customer-facing projects) مثل تقنية الهاتف النقال.

أحد الأمثلة على ابتكار الشركة يتمثل في تجربتها مع بطاقات الصعود إلى الطائرة الإلكترونية باستخدام القياسات الحيوية (biometric boarding passes)، حيث تستخدم البصمة كوسيلة للسماح للعملاء بالصعود إلى طائرات طيران ألاسكا. فخطوط الطيران تستخدم بالفعل القياسات الحيوية للسماح بدخول الزبائن إلى صالات المطار.

وقال «نحن نعمل في صناعة تنافسية تقتضي منا تركيز كثير من إنفاقنا على تقنية المعلومات على منتجات الابتكار التي تخص العملاء».

وذكر بيرى أيضاً أن الشركة استثمرت مؤخراً في ترقية الكمبيوتر والبريد الإلكتروني. كما أنها قد أنفقت أيضاً بمعدل كبير على تعزيز جهودها المتعلقة بأمن تقنية المعلومات.

وقد جاء ذلك، في جزء منه، من خلال تعيين وظائف جديدة رسخت فقط لخصوصية البيانات وأمن البيانات.

وقال بيرى، إن وجود اقتصاد محلي قوي في سياتل، حيث يوجد مقر الشركة، يعده سبباً مقنعاً لتوقع استمرار الشركة في النمو.

نحن نعمل في صناعة  
تنافسية تقتضي منا  
تركيز كثير من إنفاقنا  
على تقنية المعلومات  
على منتجات الابتكار  
التي تخص العملاء

أما بالنسبة للاقتصاد الأمريكي بشكل عام، فإنه يتوقع له نمواً بطيئاً ولكنه ثابت.

#### تخطط للتوظيف

هناك شخص آخر من صانعي القرارات المالية يتوقع أن تنمو شركته هو لويجي بوفون Luigi Buffone، محاسب قانوني CPA، محاسب إداري دولي مجاز CGMA، نائب الرئيس المالي لشركة افاتار Avatar Corp. التي تتبع المكونات التخصصية لشركات الأغذية، الأدوية، ومستحضرات التجميل.

وقد أشار بوفون إلى وجود كثير من العقبات التي تواجه الاقتصادات العالمية والمحلية، ولكن لديه أمل كبير أن شركته سوف تنمو، ربما من خلال عمليات استحواذ في السنة المقبلة. وقال إن شركته، التي يوجد مقرها خارج شيكاغو، تخطط للتوظيف وكذلك لرفع مستوى التقنية لديها.

وقال «هناك وظائف تود إيجادها وتفعيلها لدعم مبادراتنا التي تستهدف نمو الشركة. فمن ضمن الأمور العديدة التي نقوم بها، من المرجح أن يحدث ارتفاع طفيف في الإنفاق على تقنية المعلومات. فلنكي نحافظ على قدرتك التنافسية، ينبغي أن نتحصل بسرعة على كل ما تحتاجه من معلومات».

يقوم بنك سنتنيال في دنفر Centennial Bank in Denever بممارسة أعمال التجارية تكون قائمة على أساس صلب، وفقاً لمارك هندريكسون Marc Hendrikson، محاسب قانوني CPA، محاسب إداري دولي مجاز CGMA، كبير نواب رئيس البنك للإقراض التجاري. وقد قال مارك هندريكسون إنه برغم قلة موارد البنك إلا أنه يقوم بعملية تستهدف إضافة نحو ١٤٠ شخصاً لموظفيه.

وأضاف قائلاً: «لقد قمنا قبل فترة وجيزة بتوظيف مدير أول للائتمان، وهي وظيفة لم تكن موجودة من قبل، فقد نما بنكنا حتى وصل إلى النقطة التي نحتاج فيها إلى هذه الوظيفة، فعملاء القروض التجارية انتظروا طويلاً حتى ينقش الركود والآن، حان الوقت للاستثمار. لقد كانوا حذرين جداً لفترة طويلة، والآن ليس لديهم خيار».

إن بنك سنتنيال، الذي لديه أربعة عشر فرعاً وأصول تقدر بأكثر من ٧٣٠ مليون دولار، يستثمر أيضاً في مجال البنية التحتية الضرورية، بما في ذلك تحسين ضوابط أمن تقنية المعلومات الخاصة به.

وأضاف كذلك «لقد أصبحت المخاطر من جانب أمن تقنية المعلومات كبيرة جداً»، قال. «إن المتسللين Hackers لا يستهدفون أموالنا، إنما يستهدفون أموال عملائنا.. إنه استثمار غير مربح nonearning، ولكن هذا هو العالم الذي نحن فيه في الوقت الراهن».

#### الأمور الأخرى التي سلط الاستطلاع الضوء عليها:

- بقيت المتطلبات التنظيمية والتغيرات هي التحدي الأعلى. وارتفعت المنافسة المحلية إلى رقم ٢ على قائمة التحديات، فتقدمت على منافع الموظفين وتكاليف وتوافر العمالة الماهرة حسب ما كان في الربع السابق. احتلت الظروف الاقتصادية المحلية المرتبة الخامسة على لائحة التحديات في الربع الأول عام ٢٠١٤.
- وكانت الصناعة الإنشائية (٨٣٪) هي الأكثر تفاؤلاً من بين

عشرة من قطاعات الصناعة في هذا الربع. هناك خمسة قطاعات ارتفعت فيها درجة التفاؤل، وخمسة قطاعات انخفضت فيها درجة التفاؤل. وكان لمقدمي الرعاية الصحية أقل درجة من التفاؤل (٤٩٪).

- مرة أخرى كانت الشركات الصغيرة هي الأكثر رفضاً لعملية التوظيف. فستة وعشرون في المئة من تلك الشركات التي تقل عائداتها عن ١٠ ملايين دولار تقول إن لديها عدداً قليلاً جداً من موظفين ولكنها مترددة في التوظيف، أما بالنسبة إلى الشركات التي تزيد إيراداتها على مليار دولار، فإننا نجد أن ١٤٪ فقط من هذه الشركات تقول بذلك.

- إن مؤشر توقعات المحاسبين القانونيين (CPAOI) - المبين أدناه - هو مقياس مركب من تسعة مؤشرات ذات وزن متساو. هناك

ثمانية مؤشرات (جميعها غير درجة التفاؤل الاقتصادي بالولايات المتحدة) انخفضت بين الربع الرابع من عام ٢٠١٤ والربع الأول من عام ٢٠١٥: وهي تفاؤل المؤسسة، خطط التوسع، الإيرادات، الأرباح، التوظيف، الإنفاق على تقنية المعلومات، الإنفاق الرأسمالي الآخر، والتدريب والتطوير. لقد قاد ذلك إلى قراءة شاملة لمؤشر توقعات المحاسبين القانونيين CPAOI تساوي ٧٤، بانخفاض أربع نقاط عن الربع السابق ولكن بارتفاع أربع نقاط عن الربع الأول عام ٢٠١٤.

تباينت مواقف  
دول العالم تجاه  
السرية المصرفية  
للمحسابات البنكية  
ومدى إمكانية  
الخروج عنها  
لمكافحة عمليات  
غسل الأموال

٢٣,١ مليار ريال

الأرباح المجمعة للبنوك  
السعودية للنصف الأول لعام  
٢٠١٥ م مسجلة نمواً بنسبة ٧٪  
قياساً بالأرباح المحققة خلال  
الفترة المماثلة من العام السابق  
٢٠١٤ م.

١٣٪

ارتفاع المبيعات الإجمالية لشركات  
الأسمنت السعودية البالغة ١٤ شركة  
خلال شهر يوليو من عام ٢٠١٥ م قياساً  
بنفس الشهر من عام ٢٠١٤ م.



٣٨٢ مليار ريال

صادرات المملكة من النفط خلال الثمانية الأشهر من العام  
الحالي ٢٠١٥ م.

١٨٠ ثانية

هو الوقت الذي يستغرقه العميل لإصدار أو تجديد أو  
تعديل سجله التجاري إلكترونياً وذلك خلال موقع الخدمة  
[www.cr.sa](http://www.cr.sa)

وزارة التجارة والصناعة  
Ministry of Commerce and Industry



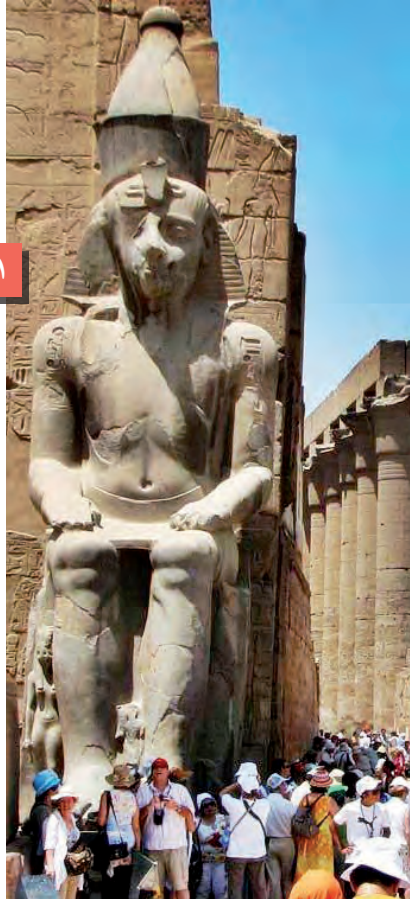
٢,٧ مليار دولار



قيمة المبيعات السعودية من الأسمدة خلال العام الماضي.

٣,١%

نسبة ارتفاع إيرادات  
مصر السياحية في  
النصف الأول لعام ٢٠١٥م  
بلغت ٣,٣ مليار دولار  
مقابل ٣,٢ مليار دولار  
قياساً بالعام السابق.



٧,٥ مليون مركبة

مجموع المركبات التي باعتها شركة «تويوتا موتور كورب»  
خلال الأشهر التسعة الأولى من عام ٢٠١٥ ، لتصبح الأولى في  
مبيعات السيارات خلال هذه الفترة.



٤٧ محاسب

عدد الحاصلين على زمالة الهيئة  
السعودية للمحاسبين القانونيين  
للدورتين الأولى والثانية لعام ٢٠١٥م.

٢٣ مليون نخلة

عدد النخيل بالمملكة العربية السعودية ويقدر انتاجها بإجمالي  
(١,١٢٢ مليون طن) من التمور محققة بذلك المركز الثاني عالمياً،  
بينما يعادل هذا الإنتاج ما نسبته ١٦,٤٨% من إجمالي الإنتاج العالمي  
من التمور الذي يبلغ ٧,٣٤ ملايين طن.



# ورجيم متوازن للجسم للمحافظة على الصحة

نصائح  
لأكل  
الصحي..

8



الأرز والخبز. عليك اختيار أصناف الحبوب الكاملة (أو أكل البطاطا مع قشرتها) إذا أمكنك ذلك: فهي تحتوي على المزيد من الألياف، ويمكن أن تجعلك تشعر بالشبع لفترة أطول. يجب على معظمنا تناول المزيد من الأطعمة النشوية: حاول إضافة صنف غذاء نشوي واحد على الأقل في كل وجبة رئيسية. يعتقد بعض الناس أن الأطعمة النشوية تسبب السمنة، ولكن بالقياس إلى الدهون فهي تحتوي على أقل من نصف السعرات الحرارية. ويجب تناول خمس وجبات على الأقل من أنواع متنوعة من الفاكهة والخضروات يوميا، وهو أمر أسهل مما يبدو، حيث يعد كوبا واحدا من عصير الفاكهة غير المحلى ١٠٠٪ وجبة واحدة، كما أن الخضراوات المطبوخة في الأطباق تحتسب أيضا. ربما عليك أن تقوم بتقطيع الموز مع حبوب الافطار، أو استبدل الوجبة الخفيفة التي تتناولها في منتصف الصباح للحصول على بعض الفاكهة المجففة؟

لاتباع نظام غذائي صحي يجب الحفاظ على التوازن الغذائي وأن تفعل الآتي:

- عليك تناول الكمية المناسبة من السعرات الحرارية لمدى نشاطك، بحيث يمكنك تحقيق التوازن بين الطاقة التي تستهلكها مع الطاقة التي تستخدمها، إذا كنت تتناول كثيرا من الطعام أو الشراب فحتماً سيزداد وزنك، أما إذا كنت تتناول قليلا من الطعام والشراب فستفقد وزناً. يحتاج الرجل العادي إلى ٢,٥٠٠ سعرة حرارية في اليوم (١٠,٥٠٠ كيلو جول). بينما تحتاج المرأة العادية إلى ٢,٠٠٠ سعرة حرارية (٨,٤٠٠ كيلو جول). يتناول معظم البالغين سعرات حرارية أكثر مما يحتاجون إليه، وعليهم تناول كميات أقل من السعرات الحرارية.
- عليك تناول مجموعة واسعة من الأطعمة لضمان الحصول على نظام غذائي متوازن وأن يحصل جسمك على جميع العناصر الغذائية التي يحتاجها.

يجب أن تشكل الأطعمة النشوية حوالي ثلث الأطعمة التي تتناولها. تشمل الأطعمة النشوية البطاطا، والحبوب، والمعكرونة،

## تناول المزيد من السمك

السمك مصدر جيد للبروتين وهو يحتوي على كثير من الفيتامينات والمعادن، حاول تناول السمك مرتين على الأقل في الأسبوع، بما في ذلك وجبة واحدة على الأقل من الأسماك الزيتية، إذ إن الأسماك الزيتية غنية بدهون الأوميغا ٣، التي تساعد على الحد من أمراض القلب.

يمكنك الاختيار بين الأسماك الطازجة أو المجمدة أو المعلبة. ولكن تذكر أن الأسماك المعلبة والمدخنة يمكن أن تحتوي نسباً عالية من الملح، وتشمل الأسماك الدهنية سمك السلمون، الماكريل، التراوت، الرنجة، التونة الطازجة، السردين وسمك الرنكة.

وتشمل الأسماك غير الدهنية سمك الهaddock، سمك موسى، الكولي، سمك القد، التونة المعلبة، السكتي والهاكي، يجب على أي شخص يتناول السمك بانتظام محاولة اختيار أوسع تشكيلة ممكنة.



يتناول معظم الناس كثيراً من السكر، الأطعمة السكرية والمشروبات، بما في ذلك المشروبات الكحولية، غالباً ما تكون مرتفعة في الطاقة (التي تقاس في كيلوجول أو سعرة حرارية)، ويمكن أن تساهم في زيادة الوزن، كما يمكن أن تسبب تسوس الأسنان، خصوصاً إذا تم تناولها بين الوجبات. عليك التقليل من المشروبات الغازية المحلاة بالسكر، الكعك، البسكويت والحلويات، التي تحتوي على سكريات مضافة؛ هذا هو نوع السكر الذي ينبغي لنا أن نقلل من تناوله بدلاً من السكريات التي توجد بشكل طبيعي في الأطعمة مثل الفاكهة والحليب. يمكن للملصقات الغذائية أن تساعدك عليك استخدامها للتأكد من محتوى الأطعمة من السكر.

إذا كانت اللصاقة تقول إن الطعام يحتوي أكثر من ٢٢,٥ غ من السكر في كل ١٠٠ غ فإنه يحتوي نسبة مرتفعة من السكر.



## قلل من تناول الدهون المشبعة والسكر

نحتاج إلى بعض الدهون في طعامنا ولكن من المهم أن نولي اهتماماً للكمية ونوع الدهون التي نأكلها. هناك نوعان رئيسيان من الدهون: المشبعة وغير المشبعة، يمكن لكمية كبيرة من الدهون المشبعة زيادة كمية الكوليسترول في الدم، ما يزيد من فرص الإصابة بأمراض القلب. توجد الدهون المشبعة في كثير من الأطعمة، مثل الأجبان الصلبة، الكعك، البسكويت، السجق، القشطة، الزبدة، شحم الخنزير والبطائر.

حاول أن تخفض من تناولك لهذه الأطعمة، وأن تختار الأطعمة التي تحتوي على الدهون غير المشبعة بدلاً من الدهون المشبعة، مثل الزيوت النباتية، الأسماك الزيتية والأفوكادو. لاختيار أصح، يمكنك استخدام كمية صغيرة من الزيت النباتي أو دهون قليلة الدسم بدلاً من الزبدة، الشحم أو السمن.

عندما تتناول اللحوم، عليك تناول حصص محددة وإزالة أي دهون واضحة، تعلم أكثر عن ذلك، واحصل على نصائح حول تخفيض تناول هذه الأطعمة، في تناول دهون مشبعة أقل.

# نصائح للمدير حول بناء الحافز ومثاليات العمل لدى الموظفين

- تفوض الأعمال والمشاريع.
- تستمع.
- تكتب السجلات، الرسائل، ملاحظات الملفات، وتقييم الأداء.
- تلقي محاضرة.
- تدير الوقت.
- تخطط لمشاريع وتعمل على تنفيذها.
- تضع حلولاً للمشاكل وتتابع من أجل تحسينات مستمرة.
- تصنع قرارات.
- تدير اجتماعات.
- تبني فرق عمل في بيئة عمل مشتركة.
- قد تتساءل ما دخل كل هذا بالتحفيز؟ نقول كل شيء. كلما كنت مرتاحاً وواثقاً فيما يخص هذه الأعمال، كلما كان لديك المزيد من الوقت والطاقة والمقدرة على تكريس الوقت وقضائه مع مجموعة العاملين لديك، وبناء بيئة عمل محفزة.
- خصص وقتاً تقضيه يومياً مع كل فرد من أفراد الطاقم لديك، قد يرغب المدراء

- العظيمه
- تابع التعلم وجرب الأفكار الجديدة:**
- استخدم أي نوع من المداخل المتوفرة لديك للثقافة والتدريب. قد يكون لديك مدرب داخل الشركة، أو قد تبحث عن دورات خارجية، شركة تدريب، كلية أو جامعة. إذا كانت شركتك تتبع خطة تثقيفية فاستفد منها حتى آخر قطرة، وإذا لم يكن الأمر كذلك، اطلب من المسؤول عن الموارد البشرية في الشركة أن ينظم واحدة منها. إن مقدرتك على التعلم هي ما سيجعلك متقدماً في مهنتك ومستعداً للتغيرات المستقبلية.
  - على أقل تقدير أنت بحاجة إلى أن تتعلم أدوار ومسؤوليات المشرفين والمدراء وكيف تقدم التغذية الراجعة.
  - تمدح وتطري على إنجازات الآخرين.
  - تقدم المعارف المناسبة والمتطورة.
  - تعطي التعليمات.
  - تقابل الموظفين وتعتمد عليهم.

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

أنت، وبشكل عام، تعرف ما الذي يتوجب عليك القيام به، وأنت تعرف ما الذي يحفزك، إلا أنك لا تلتزم، بطريقة منضبطة، بتطبيق ما تعرفه عن التحفيز.

الخطوات التالية هي مفاتيح النجاح في خلق قيم وحوافز إيجابية للموظفين. يكمن التحدي هنا في دمج هذه المفاتيح مع مهاراتك والقيام بها بشكل منتظم كل يوم.

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

# كيف تصبح نجما في عملك

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

## المبادرة الشخصية

ابتكار مهام جديدة لم يتناولها أحد من قبل؛ ملء الفراغات أو أوجه القصور الموجودة في المنظمة

## إنشاء شبكة عمل

القدرة على تكوين علاقات مع مجموعة من الأشخاص ذوي الخبرة في المجالات المتخصصة

## الإدارة الذاتية

التركيز دائما على أهم الطرق التي تضيف قيمة للعمل ووضع الأولويات بناءً على ذلك

## المنظور

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

## التكيف مع الآخرين

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

## القيادة

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

## العمل الجماعي

ساهم في إنجاح مجموعات وفرق العمل التي تنتمي إليها واجعل من نفسك عنصرا يزيد من تأثيرها وفعاليتها

## الحنكة الإدارية

استعمال الفطنة والذكاء داخل دوائر النفوذ والسلطة بالمنظمة

## مهارات العرض والتقديم

أظهر قدرتك على التأثير بصورة إيجابية على الجمهور المستهدف.

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

## ركزي تطوير الأفراد:

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

## القيادة:

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

إذا لم تكن سعيداً بأداء العاملين لديك فمسؤولية من هذه؟

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

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

أنت تصنع بيئة عمل يختار فيها العاملون التحفيز والحماس للعمل. إنها تبدأ بك. يمكنك أن تصنع تجربتهم بكاملها مع شركتك.

■ كنت أخشى الوحدة حتى بدأت أحب نفسي  
■ كنت أخاف وأخشى الفشل حتى عرفت أنني أفشل فقط عندما لا أحاول  
■ كنت أخشى رأي الناس حتى علمت أنهم سيتكلمون عني على أي حال  
■ كنت أخشى الألم حتى علمت أنه يمنح القوة...

## دروس في الحياة



خبرة!!

## قصص ولكن..

في مقابلة صحفية سئل الصحفي مدير أحد البنوك قائلاً: (بماذا تفسر سر نجاحك في منصبك)، فقال المدير: (سأجيبك في كلمتين: إنها القرارات الصائبة). قال المحرر: (حسن، وكيف تتخذ القرارات الصائبة دوماً)، فرد المدير: (كلمة واحدة: إنها الخبرة). قال المحرر: (وكيف حصلت على هذه الخبرة الكبيرة؟). قال المدير: (كلمتين: القرارات الخاطئة).

## معلومات ثقافية.. معلومات غريبة.. والتي ربما تصادفكم أول مرة في حياتكم.

- الحصان بإمكانه البقاء واقفاً على أقدامه لشهر أو يزيد.
- اللبوة تصطاد ٩٠٪ من الفرائس لوحدها وقبل أن تشرع في الأكل تترك حصاة الأسد جانباً.
- صوت البطة ليس له صدى في أي مكان والسبب مجهول لحد الآن.
- الدهون المتواجدة في جسم الإنسان تكفي لصناعة ٧ قطع من الصابون.
- كل الحيوانات البحرية تخاف من الحوت الأبيض بما في ذلك الحيتان القاتلة الأخرى.
- السلطان محمد علي، حاكم مصر سابقاً ألف فرقة من المشاة مكونة من جنود كلهم بعين واحدة.
- في العقد الخامس من القرن العشرين اعتذرت الهند عن المشاركة في كأس العالم والسبب راجع لعدم سماح الفيضا لهم باللعب حفاة الأقدام.
- عند فقدان الأخطبوط لأحدى أذرعه الطويلة تنمو ذراع بديلة فيما بعد.
- جميع أسماء القارات الخمس تبدأ وتنتهي بنفس الحرف (آسيا، أمريكا، أوروبا، إفريقيا، أستراليا).





**إفشاء أسرار العمل، خيانة شرعية وقانونية..**  
والانشغال بالشائعات وكثرة القيل والقال مؤداه ضعف الإنتاج  
كمّاً ونوعاً، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: «كفى بالمرء  
كذباً أن يحدث بكل ما سمع».. رواه مسلم



**nazaha.gov.sa**

رقم الهاتف الموحد رقم الفاكس الموحد  
**012645555 012644444**

**الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد**  
National Anti-Corruption Commission

facebook facebook.com/nazaha.gov.sa

twitter twitter.com/nazaha\_gov\_sa

reporting process is an important aspect of fraud deterrence and detection. In my view, it's the natural result of a strong ethical culture, but it's still worth highlighting. Understanding any additional facts that support accounting conclusions can help prevent or avoid the suspicion of wrongdoing when there isn't any improper or un-ethical behavior. In other words, increased communication helps everyone involved have a greater understanding of the reasoning and evidence that drive accounting decisions and conclusions. Thus there's less guesswork and supposition when trying to understand motives.

Although the primary audience for "The Fraud-Resistant Organization" appears to be the oversight participants in the reporting process including

corporate directors, audit committees, and external and internal auditors its message can resonate with accountants in business, industry, and not-for-profit organizations as well. SF

Curtis C. Verschoor, CMA, CPA, is the Emeritus Ledger & Quill Research Professor, School of Accountancy and MIS, and an honorary Senior Wicklander Research Fellow in the Institute for Business and Professional Ethics, both at DePaul University, Chicago. He also is a Research Scholar in the Center for Business Ethics at Bentley University, Waltham, Mass., and chair of IMA's Ethics Committee. He was selected by Trust Across America-Trust Around the World as one of the Top Thought Leaders in Trustworthy Business 2015. His e-mail address is [curtisverschoor@sbcglobal.net](mailto:curtisverschoor@sbcglobal.net).



Formed in 2010, the Anti-Fraud Collaboration is focused primarily on large public companies with widely scattered operations, but the principal lessons of its report are scalable and can apply to organizations of all sizes and types. “The Fraud-Resistant Organization” suggests conditions that allow financial and/or tax reporting fraud to exist, including:

- **Lack of a strong ethical culture** throughout the organization that’s encouraged through word and deed by a strong tone at the top.

- **Insufficient skepticism or over-optimism** in the oversight provided by members of the financial reporting supply chain, including management, the board of directors, audit committee, and internal and external auditors.

- **Insufficient communication** among members of the supply chain. Less senior participants fear retribution if they report or speak out about some of their ethical concerns. Whistleblowing still isn’t a protected activity in many situations and may result in retribution.

### SUSCEPTIBLE TO FRAUD

The report cites KPMG’s Integrity Survey 2013 research, which found that 64% of employees involved in fraud were managers or members of senior management and that the CEO was involved 26% of the time. Weak internal controls were exploited in 74% of the cases, and 61% of the cases involved collusion. Previous research had somewhat similar results. In May 2010, the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission’s (COSO) Fraudulent Financial Reporting 1998-2007, a study of the Securities & Exchange Commission (SEC) enforcement actions regarding frauds in public companies, found that 72% of the cases involved the CEO and 65% involved the CFO.

One significant reason that senior management is frequently involved in fraud cases is that often a portion of their compensation is based on reported results. More than two-thirds of the 3,500 U.S. employees surveyed in KPMG’s Integrity Survey 2013 cited “pressure to do ‘whatever it takes’ to meet business goals” as the prime driver of misconduct, more than any other cause. In COSO’s analysis, the most commonly cited motivations for financial reporting fraud were “the need to meet internal or external earnings expectations, an attempt to conceal the company’s deteriorating financial condition, and the need to increase the stock price.

### FRAUD MITIGATION

Three central themes are critical to fraud deterrence and detection, according to “The Fraud-Resistant Organization.” To some extent, they all involve aspects of a strong ethical culture: an action-based commitment to ethical behavior from top management, increased skepticism and a questioning mindset, and robust communication from all those involved in the financial reporting process.

It’s imperative that the **strong commitment to ethical behavior from top management** is supported by actions as well as words. It has been shown time and again that merely enacting a formal code of ethics is insufficient to prevent ethical wrongdoing. Enron’s voluminous code, for example, was widely known to be window dressing and didn’t truly guide conduct. And more than half the employees surveyed in the KPMG Integrity Survey 2013 had observed misconduct in their organizations in the previous 12 months, with 60% of those reporting that they believe that the code of conduct not being taken seriously is a major driver of misconduct.

**Skepticism** is well known as a fraud deterrent in auditing standards, but it also has an important place in financial reporting. The characteristics of skepticism apply to individuals at all levels of the accounting profession:

- A questioning mind, suspension of final judgment, and the search for additional knowledge and support lead accountants to look at all aspects of economic activity and not just accept the obvious first answer or what someone in authority says.

- Interpersonal understanding helps accountants recognize that people’s perceptions and motivations for a particular conclusion can be biased.

- Integrity and conviction to decide for oneself, combined with self-confidence, enable accountants to decide and investigate issues themselves rather than immediately accept the claims of others.

Finally, **robust communication among participants in the financial**

**SF  
ADVICE**

**IMA ETHICS  
HOTLINE**

For guidance in applying the **IMA Statement of Ethical Professional Practice** to your ethical dilemma, contact the IMA Ethics Helpline at (800) 2451383 in the U.S. or Canada. In other countries, dial the AT&T USA Direct Access Number from [www.usa.att.com/traveler/index.jsp](http://www.usa.att.com/traveler/index.jsp), then the above number.



# THREE PILLARS OF FRAUD DETERRENCE AND DETECTION

**A strong tone at the top, increased skepticism, and robust communication within the financial reporting process help deter fraud. BY CURTIS C. VERSCHOOR, CMA, CPA**

**T**HE ANTI-FRAUD COLLABORATION recently published a research report titled “The Fraud-Resistant Organization: Tools, Traits, and Techniques to Deter and Detect Financial Reporting Fraud” that identifies the conditions that could make an organization more susceptible to financial reporting fraud and provides related actions that can mitigate those conditions.

**20** sister-in-law for stealing the funds as well as his company.

Two years of hearings resulted in large legal bills but no resolution. John then sought to recover the stolen funds through an insurance claim (he was still a one-third owner), but the policy excluded claims where an owner was the perpetrator.

Sadly, John ended up settling the case against Mark and Tammy for a mere \$90,000, paid over time, which represented a fraction of the company's worth. Mark, Tammy, and Kevin continued to own and operate the business that John had started, and John found himself starting over, alone. His wife had left him during the long, drawn-out, stressful process.

### Stopping Fraud Before It Happens

Creating opportunities for family members to work within a family-owned business can provide benefits that include stable employment and wise succession planning in addition to some wonderful nonmonetary perks, such as bringing relatives closer together.

But even in the best-run family-owned businesses, the potential for embezzlement or other fraud is never far away. Situations change, tempting some people to break the law, or owners grow complacent as the years pass, placing too much trust in certain family members. For these reasons, families should consider investing in their business by having a CMA® (Certified Management Accountant), a CPA (Certified Public Accountant), or a CFE—or, even better, a combination of the three—conduct a fraud risk assessment to identify missing internal controls. Implementing proper controls, rather than relying on the blind trust of family members, can increase the perception of detection and minimize the perceived-opportunity element of the fraud triangle, thus greatly reducing the risk of fraud.

Something else that could pay dividends is having as part of the internal control environment a written code of conduct that includes anticipating the possibility of having to remove a family member from the business. The code of conduct needs to be circulated widely, enforced consistently, and include evidence that each employee/family member has read it, which will be invaluable if a dispute with a family member ever develops. In the long run, no matter what Auntie Annie, Brother Bobby, or Sister Susie says, that likely will be the best way to keep peace within the family. SF

**Stephen Pedneault**, CPA/CFF, CFE, is the principal of Forensic Accounting Services, LLC, in Glastonbury, Conn. He specializes in forensic accounting, fraud investigation, and litigation support. One of his four recent books is Preventing and Detecting Employee Theft and Embezzlement: A Practical Guide. You can reach Steve at (860) 659-6550 or [steve@fasman.com](mailto:steve@fasman.com).

## FAMILY BUSINESSES ARE INCREASINGLY MORE PROFESSIONAL\*

**83%** have at least one procedure in place to deal with conflict

**70%** expect to grow steadily over the next five years

**65%** have grown in the last 12 months

**60%** are concerned about finding talented workers

**60%** are concerned about regulatory pressures

**40%** say that professionalizing the business will be a key challenge for the next five years

**16%** have succession plans in place

**15%** plan to grow aggressively over the next five years

\*Based on 2,378 family businesses in more than 40 countries with \$5 million to \$1 billion in turnover between April 29, 2014, and August 29, 2014.

Source: PricewaterhouseCoopers, "Up Close and Professional: The Family Factor Global Family Business Survey," 2014, [www.pwc.com/family/businesssurvey](http://www.pwc.com/family/businesssurvey).

**Bonita K. Peterson Kramer**, CMA, CPA, CIA, Ph.D., is a professor of accounting in the Jake Jabs College of Business & Entrepreneurship at Montana State University in Bozeman. A native of Montana, Bonita joined the MSU faculty in 1994 and has received numerous teaching awards. She is an IMA® Member-at-Large and has served on the ICMA® Exam Review Committee. You can reach her at (406) 9944620- or [bonitap@montana.edu](mailto:bonitap@montana.edu).

days and no weekends off.

To allow for further expansion and decrease his stress, John asked his two brothers, Mark and Kevin, to join the company. Mark took over the administrative functions, including billing, collections, disbursements, and payroll, while Kevin assumed the marketing role. Since Mark and Kevin were family and agreed to grow John's company, John modified his business's ownership structure, giving one-third of his company to each brother while retaining one-third.

As orders increased, John found himself hiring more production staff in order to meet demand. Spending long days and weekends running the shop, John relied on Mark to ensure the finances of the company stayed healthy. Mark claimed the administrative functions were beyond one person's capabilities, so he brought in his wife, Tammy, to assist him.

Unfortunately, the cash flows didn't follow the growth, and vendors started shutting off Custom Cabinets from future orders. John couldn't understand what was happening since he had had a great track record of paying his suppliers, and there should have been plenty of cash available to meet the company's purchase obligations. Logically, John went to Mark and Tammy to determine what was happening with the finances. He was told things would be fine and that he should return to the shop and allow them to respond to the suppliers.

John didn't pursue the issue, which proved to be his fourth major mistake, preceded by (1) bringing his brothers into his company, (2) giving them ownership interests, and (3) allowing Mark to hire his wife as an employee.

After a short period of time and more delays in deliveries of much-needed materials, John demanded answers from Mark as well as access to the financial records. What John received instead was a termination of employment! Mark even went so far as to change the locks on the buildings, preventing John's access. In the meantime, Kevin sat quietly in the background, not choosing one side over the other. For this perceived "loyalty" to them, Mark and Tammy gave Kevin bonuses (payoffs, if you will).

John and Mark each retained attorneys, and a long legal battle began. Two years and thousands of dollars later, John received his first glimpse into partial records of his company. Mark and Tammy had used the corporate funds as their personal checking account, racking up personal expenses on more than 40 different credit cards paid through the company. Further, Mark and Tammy started a separate business of their own and used the company's funds to buy materials for it.

John wanted Mark and Tammy arrested, but law enforcement wasn't interested in resolving a family dispute. Instead, he filed suit against his brother and

## DID YOU KNOW?

**The 28 million small businesses in the U.S....**



**Employ half of the private workforce**



**Create two-thirds of new jobs**



**Employ more than 40% of high-tech workers**



**Generate half of the U.S. private gross domestic product (GDP)**

Source: U.S. Small Business Administration  
Office of Advocacy,

<http://1.usa.gov/1yKJ7hl>

**18** mailed directly to the owner's home. The one-person accounting department can still have the authority to write checks in addition to incurring the expenses and recording the payments-as long as the owner signs all the checks and receives and reviews the monthly bank statements. These simple steps can increase the perception of detection, which will greatly enhance the prevention of fraud.

### Meting Out Punishment

What happens if fraud is discovered in a family business? Many times the family doesn't want someone arrested, fearing it will be ripped apart (which just about always happens, regardless). Uninvolved family members may advocate for peace within the family and pressure the victimized members to let it go, all of which can complicate family relationships. If a problem exists, say, between two siblings running a business, often the parents and the children of each sibling get involved, all offering their advice and opinions on what should be done to resolve the issue. Misinformation from one family member spreads like wildfire to other, previously disinterested family members, and before long nearly the entire family is consumed with an issue that has nothing to do with 99% of them!

But sometimes the family is willing to pursue prosecution, which will come with its own set of problems. The general view of law enforcement and the court system pertaining to fraud involving family is that there's too much other "real" crime to deal with beyond a family spat. Moreover, fraud cases can be complicated and hard to understand, especially for those without an accounting background, which causes further reluctance on the part of the legal system to get involved. In addition, intent must be proven with a fraud case, which can sometimes be difficult

unless there's been a pattern of attempts to try to conceal

the fraud. Finally, it's very common for the defendant's attorneys to implement the tactic of "delay, delay, delay!" This approach drags out the process, which increases legal fees along with stress in the family and resolves nothing.

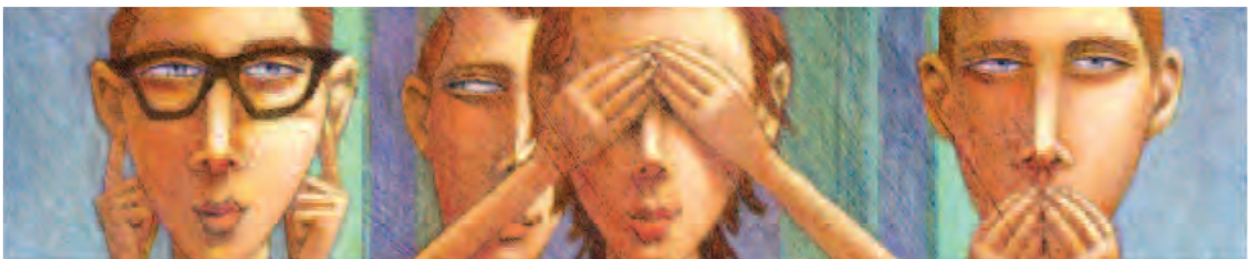
Occasionally, victims can recover embezzled funds through insurance, assuming such coverage existed prior to the fraud and doesn't exclude fraudulent acts by business owners or family members. The catch is that many policies today include a provision that the victim must contact law enforcement if he or she suspects potential criminal violations. Consequently, if the family decides not to press charges, this may prevent any recovery through insurance.

If civil, criminal, and insurance recovery options aren't pursued for any reason, victims have little remaining recourse. Sometimes the dishonest family member will promise to repay the stolen amount, but if he or she didn't need the money so badly in the first place, the embezzlement probably would never have occurred! So the chances of the victim recovering the lost funds in this manner are practically nil.

### A Cautionary Tale

Does all this sound improbable? Consider the following true case (identifying names and places have been changed). John created Custom Cabinets from the ground up. A

skilled carpenter specializing in fine woodworking, he managed to grow the business to the point where Custom Cabinets became the sought-after name in kitchen and bathroom cabinets. As the demand grew, so did the orders, and John often found himself split between the sales, production, and administrative duties, which resulted in long



**#6**

**EXPENSE  
REIMBURSE-  
MENT**

**16.5%**

**#7**

**PAYROLL**

**16.5%**

**#8**

**CASH  
LARCENY**

**14.4%**

**#9**

**FINANCIAL  
STATEMENT  
FRAUD**

**12.2%**

**#10**

**CASH ON  
HAND**

**12.0%**

and third generations might not be aware of the financial struggles and sacrifices that the first generation made to establish the business, which reinforces a false sense of entitlement.

### An Ounce of Prevention

Given the elements of the fraud triangle, the best preventive approach is to increase the perception of detection, which can be achieved through proper internal controls. But the possible caveat with a family business is that family members may believe any fraud they commit won't be reported or prosecuted for the sake of "keeping peace in the family." Consequently, it's important that internal controls be properly designed, implemented, and updated as necessary, including a written policy of how fraud will be handled immediately.

Implementing proper internal controls in a family business may be a sensitive issue. Every family business is as unique as every family, and family dynamics can vary. Thus it's critically important that the dominant family member is on board with and supportive of having a fraud risk assessment performed and the recommended internal controls implemented. (We'll talk more about this later.)

The topic can be presented properly to family members by explaining that good controls equal good business. Implementing proper internal controls protects all employees, the family, the company's reputation, and, of course, the bottom line. Without adequate controls, the risk of fraud increases and, with it, damages beyond monetary loss. For instance, the damage to the company's reputation could affect future sales. Employees may find fraud to be demoralizing, which

*It's critically important that the dominant family member is on board with having a fraud risk assessment performed.*

can result in decreased productivity and increased turnover. Legal costs will be incurred if the company chooses to prosecute. And if the fraud is significant enough to affect the company's solvency, this certainly affects future heirs as well.

Trustworthy individuals won't have a problem with controls being in place. Adequate controls can actually help build trust, which will allow all employees to feel more confident that the records are accurate and the potential for fraud has been minimized.

Since many family businesses are relatively small, the lack of resources to establish and maintain a solid system of internal controls will usually be a concern. But this problem can be solved by including compensating controls. For example, if certain accounting duties can't be segregated adequately because the business has an extremely small accounting department (perhaps consisting of one "trusted" individual), internal control can be greatly enhanced by having the bank statements

## TOP 10 FRAUD SCHEMES AMONG SMALL BUSINESSES\*

\*Fewer than 100 employees

Source: Association of Certified Fraud Examiners, *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*, 2014 (<http://bit.ly/1E1qlgJ>)

**#1**  
**CORRUPTION**

33.0%

**#2**  
**BILLING**

28.7%

**#3**  
**CHECK  
TAMPERING**

22.1%

**#4**  
**NON-CASH**

18.1%

**#5**  
**SKIMMING**

17.0%

Further, it's a fallacy to believe that a compensating control for blind trust is an innate instinct to know if a fraud is occurring ("Oh, I would know if someone were ripping me off!"). Fraud surveys from the ACFE and other groups consistently find

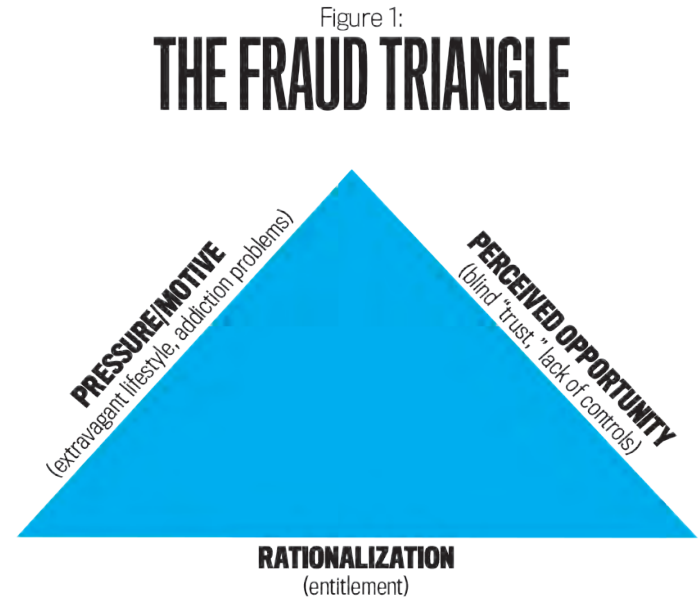
that fraud is most commonly detected through tips, regardless of the source (vendors, employees, customers, or an anonymous source). Sometimes family members knew, or at least felt, that something wasn't right with their relative's behavior or actions, but, because of the family relationship, no one acted soon enough to limit the exposure to loss.

Examples of typical frauds perpetrated in family businesses are shown in the sidebar on p. 49. Important internal controls that should be implemented to prevent these sorts of crimes are shown in the one on p. 50.

### A Sense of Entitlement

How is fraud possible in a family business? For any entity, large or small, the most widely accepted theory researchers have developed to explain why fraud occurs is the "fraud triangle." Within this triangle, three elements—pressure, opportunity, and rationalization—are necessary for fraud occur (see Figure 1).

Examples of the pressure or motive to commit fraud may be a financial need to support a lifestyle that the person's legitimate salary can't sustain or to support an addiction problem. The second element—a perceived opportunity to be able to commit the fraud and remain undetected—typically will manifest itself in poor or missing internal controls. Again, blind trust is not an internal control. Believing family



members are the most trusted people of all is actually a weakness and results in less oversight, if any at all. As shown in Figure 2, this creates a perfect environment for fraud to flourish.

The third element, rationalization, requires that the perpetrator somehow justify in his or her mind why the fraud scheme isn't a criminal act. Given the sense of entitlement prevalent in our society today, it might not be a surprise that the "Big E" (for "entitlement," not "ego," although perhaps that's related) is a common rationalization in family businesses: "I've worked harder than any of my brothers and sisters in this business, so I'm doing nothing wrong by taking this. In fact, I deserve this." At the same time, second

Figure 2:

## OPPORTUNITY

RELATIONSHIP BETWEEN LEVEL OF TRUST AND FRAUD RISK



# IMPLEMENTING SMART INTERNAL CONTROLS

Some of the most common examples of internal controls that should be implemented by all family businesses are:

- **An owner's original signature** on all checks (no signature stamps), with review of original supporting documentation.
- **Two signatures on larger checks**, with review of original supporting documentation.
- **Segregation of incompatible duties** among different individuals (authorization, recordkeeping, and custody of the related assets).
- **Regular mandatory vacations** for employees who have key accounting duties, with someone covering the duties of the individual while he or she is away. Some frauds require constant manipulation of the books. Allowing the work to pile up on the employee's desk defeats the purpose of this control.
- **Careful independent review** of expense reports and company credit card purchases, requiring sufficient supporting original documentation (not copies) and comparison to budget along with employee's time record (for example, was the individual on vacation while charging business expenses?).
- **Regular independent review of payroll:** Are there any unexplained paychecks? Unknown employees? Excessive overtime?
- **Bank statements mailed directly** to the home of an official (owner) charged with reviewing bank statements as well as completed reconciliations; this person should have no cash handling or recordkeeping duties.
- **Use of pre-numbered documents** (for example, sales invoices, purchase orders, receiving reports) with periodic independent accounting for all documents; voided documents shouldn't be discarded but should be kept for review and possible follow-up.
- **Physical controls over inventory** to maintain accountability; annual physical inventory count reconciled to recorded inventory; and unexpected variances investigated.
- **A clearly written code of conduct** that's widely distributed and covers items like the acceptable use of company resources, such as computers and office supplies. Any violations must be treated consistently in accordance with policy, including leave without pay, termination, and prosecution.
- **Periodic independent review of vendor list:** Are there any unknown vendors? Are new vendors legitimate? Have they been authorized?

As you can imagine, many types of family businesses fall into the ACFE's "small business" definition, such as restaurants, hardware stores, landscaping and tree services, automotive repair shops, construction companies, grocery stores, motels, clothing stores, funeral homes, and manufacturing companies, to name just a few.

Further, the ACFE consistently finds that the median fraud losses for small businesses are the highest or close to the highest among all business sizes. (Median losses are reported rather than average losses since an average can be significantly skewed by a few very high-dollar frauds; consequently, the ACFE believes median losses provide a more accurate and conservative picture of the typical impact of fraud.) The 2014 survey found that organizations with 10,000 or more employees had the highest median fraud loss per incident, at \$160,000. Remarkably, though, small businesses had the second-highest loss, at \$154,000—a mere \$6,000 less than the group that includes some of the world's biggest companies. It probably goes without saying, however, that the impact of the \$154,000 median loss for a small business will be felt much greater than the relative impact of a \$160,000 loss at a much larger organization.

Beginning in 2010, the ACFE gathered its data from fraud cases throughout the world rather than solely in the United States. The 2010 global fraud survey included offenses that occurred in approximately 100 countries on six continents, with more than 43% of the cases taking place outside the U.S.; the 2012 and 2014 global surveys report a similar composition of data. Also, from 2002 through 2014, the ACFE consistently found that small businesses always suffer a higher frequency of fraud than businesses of other sizes.

## It Won't Happen to Us-We're Family!

If only this were true. Fraud surveys repeatedly find that no company is immune to deception and outright theft, regardless of geographical boundaries, industry, size, or form of ownership. In short, any business is potentially vulnerable to fraud. A company that takes the approach that blind trust is an internal control—simply because of family status—is even more vulnerable by ignoring potential risks and not taking the necessary precautions to protect the business. Compounding the problem, employees who aren't family may be inadvertently afforded the same level of trust given to family members.

**14** The three real-world tales demonstrate clearly that fraud can be committed against family members by an in-law, sibling, or spouse—no family relationship is immune. What makes fraud worse in a family business is that the relationships can be changed forever once a relative has perpetrated fraud, and this may often include the dynamics between family members not involved in the fraud itself. Understandably, emotions can run very high. The psychological trauma is impossible to quantify: In addition to experiencing a number of disturbing feelings, the honest family members may not have the ability to trust anyone for some time. Feelings of denial, followed by anger, are typical.

For the purposes of this discussion, we're defining a "family business" as any organization in which one or more family members established or currently operate the entity (or both), with at least one family member at the owner level. Often, one generation (grandparents or parents, for instance) started the business, and it became a "family" business when subsequent generations joined the company. But family businesses aren't limited to lineal succession. Siblings establish many family businesses together, and aunts, uncles, cousins, and in-laws may be part of those businesses or others.

### The Magnitude of the Problem

It's hard to find reliable statistics about fraud perpetrated by people against their own family. At best, the numbers are estimates because not all cases are discovered, and those that are often go unreported. Further, when a trusted family member is the perpetrator, other relatives often pressure the victims to "keep peace in the family" and resolve the matter quietly.

You can gain some appreciation of the magnitude of the problem of fraud within family businesses from the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) in its 2014 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse (<http://bit.ly/1E1qlgl>). More than 34,600 Certified Fraud Examiners (CFEs) were asked 84 questions about the single largest fraud case they had investigated between January 2012 and December 2013, with the criteria that the investigation must have been completed and the investigator was reasonably sure the perpetrator had been identified. Responses representing 1,483 fraud cases meeting these criteria were compiled.

While the report doesn't provide specific results about fraud perpetrated by family members, family businesses account for a large percentage of small organizations, and the report does contain findings about them. The ACFE defines a small business as one with fewer than 100 employees, and it's this group of businesses that's consistently reported as being victimized in the greatest percentage of cases.

## COMMON FRAUD SCHEMES IN FAMILY BUSINESSES

Family fraud schemes aren't unique but mirror those perpetrated by nonfamily employees against any business. Some of the most common examples include:

- **Diverting (stealing) business funds** for personal purchases, including making purchases with business credit cards and concealing those purchases as legitimate business expenses.
- **Skimming cash receipts** (customer payments) for personal purposes (in other words, taking the cash before it's recorded).
- **Processing unauthorized payroll** (for instance, for "ghost" employees, unearned time, excessive vacation/sick leave, or fraudulent bonuses).
- **Using the company's fixed assets** for personal pursuits/outside interests.
- **Stealing** office and cleaning supplies for personal use.
- **Processing transactions** of other entities through the business, such as purchasing inventory or paying expenses for a separate entity with which the perpetrator is involved.
- **Diverting customers and sales** to a competing entity (sometimes for a fee).
- **Providing business secrets** and bidding information to competitors (sometimes for a fee).



**T**he phrase “blood is thicker than water” suggests that family ties are the strongest bonds, but does that concept hold true in the dark world of fraud? Or is the love of money truly the root of all kinds of evil, even overpowering family bonds?

## TALES OF FAMILY FRAUD

### **IN-LAWS LOSE BIG IN PONZI SCHEME**

MONTANA-Pat Davison, convicted in 2007 of perpetrating the largest Ponzi scheme in the state of Montana, is now serving a 10-year sentence in a federal prison. Investors-including family members-lost approximately \$6.8 million from this scheme, operated through his sole proprietorship investment firm. The victims include Davison's former sister-in-law, Tracey Dangerfield, and her husband, who lost almost \$80,000. “What makes it so difficult is how a man can sit across a holiday dinner table and look someone in the eye knowing he has stolen from them,” Dangerfield said.

### **DOCTOR'S WIFE HIDES NEST EGG**

CONNECTICUT-Several years ago, a Connecticut physician employed with a large medical group decided to start his own practice with the assistance of his wife, who would serve as the office manager. She would be responsible for managing all financial aspects of the practice, including overseeing the billing and performing the banking duties. The business grew fairly quickly, and the couple's higher income allowed them to enjoy a more luxurious lifestyle. But the faster pace also left them very little free time to spend together. One day while his wife was out running an errand, the doctor noticed an envelope from an unknown bank on her desk. Inside was a statement showing that the practice had more than \$200,000 on deposit. When the physician confronted his wife about this, she tearfully explained that she was depressed and unhappy spending her nights and weekends alone while he worked to continue to grow the business. She said she intended to use the \$200,000 she had “saved” to start her life over again after filing for divorce.

### **GUN STORE THEFT BACKFIRES**

WASHINGTON STATE-Federal authorities forced a family-owned gun store in Washington State to surrender its firearms license for willful misconduct. It had been receiving numerous warnings of gun-law violations from the Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms and Explosives (ATF). But unbeknownst to two of the three brothers who ran the store, the third brother had been embezzling from the business by writing big checks to himself, including one for \$130,000. In 2009, the two brothers went to the third brother's home to ask him about the missing money, where, according to the police report, he met them at the door with a handgun and a “thousand-yard stare in his eyes.” Three days later, he was found dead in his bedroom from a self-inflicted gunshot wound, leaving a note admitting to the thefts, which totaled nearly \$850,000.

# SHATTERED TRUST: FRAUD IN THE FAMILY

To keep your business safe,  
make sure you have  
proper internal controls,  
including a written  
statement on handling fraud.

*By* **STEPHEN PEDNEULT, CPA/CFF, CFE,  
AND BONITA K. PETERSON KRAMER, CMA, CPA, CIA**

ILLUSTRATION BY CATHY GENDRON/[WWW.CATHYGENDRON.COM](http://WWW.CATHYGENDRON.COM)

- **Anchoring** an overreliance on one trait or piece of information.
- **Loss aversion** being more aggressive in avoiding losses than in seeking gains.
- **Overconfidence** exaggerated faith in your own solution to problems.
- **Confirmation** the tendency to seek out evidence that confirms an initial decision or preconception.
- **Rushed problem solving** an overeagerness to solve a problem quickly.

Board members and executives must learn to combat these issues so that the real risks to the business are seen and understood.

■ **6 Risk appetite.** In a risk challenge culture, there should be a mechanism in place for the board and senior management to communicate to all levels of

the organization how much risk the organization is willing to accept (appetite) and how much risk it's able to take on and still operate prudently (tolerance). Studies have revealed that less than a third of organizations have developed a formal risk appetite statement. The exception is the financial services sector.

■ **7 Strategy and risk.** Strategy and risk are inextricably linked; they may even be viewed as two sides of the same coin. We can argue that one of the fastest

paths to massive value destruction is to undertake a strategy without a thorough consideration of the attendant risks. In a risk challenge culture, all stakeholders should demand that the link between opportunity and risk be constantly at the forefront in strategy deliberations and continually updated as conditions warrant.

■ **8 Incentives and risk.** In a challenge culture, behaviors motivated by incentives need to be anticipated and assessed as to whether they're consistent with

the organization's risk appetite and overall strategy. The consequences of not doing so can be potentially devastating

to the organization, especially in this era of volatile and complex derivative contracts and extremely rapid technological changes. For example, JPMorgan Chase's well-known \$6 billion "London Whale" loss in 2012 resulted in part from an incentive structure that rewarded extreme risk taking in highly volatile derivative instruments.

■ **9 Risk culture:** assessment, diagnostics, and signs. When an organization's risk culture is working properly, there's an alignment of the common purpose and attitudes toward risk. A misaligned risk culture can reveal itself in negative events, such as taking excessive risks. It's possible this is what happened at GM. Without the proper risk culture, an ERM process can't work and boards can't fulfill their oversight duties.

The first step for most companies, therefore, is to measure and gauge their current risk culture. Once everyone understands the culture, positive changes can begin to happen.

## A NEW WAY OF THINKING

When companies are in trouble, executives frequently say they need to fix the culture. As one participant in our study noted, "The disruption hits, and you're totally unprepared, both in terms of your balance sheet and your culture. So you have to go in with the mind-set that this is serious stuff."

In response to the recent lawsuits against GM's board, the company noted that how risk information flows would be reviewed and that board risk oversight would be enhanced. While these actions certainly are laudable, they're about nine years too late. It's better to strengthen board risk oversight now, not after a debacle. You can use the elements we've discussed here to bring the conversation about the creation and operation of a risk challenge culture to your own organization...and avoid an in-house risk tsunami. SF

**Paul L. Walker**, CPA, Ph.D., is the James J. Schiro/ Zurich Chair in Enterprise Risk Management and executive director at the Center for Excellence in ERM at St. John's University in New York, N.Y. He also is an IMA Member-at-Large. Paul codeveloped one of the first courses on ERM and has done ERM training for executives and boards around the world. You can reach him at (212) 2847011- or [walkerp@stjohns.edu](mailto:walkerp@stjohns.edu).

**William G. Shenkir**, CPA, Ph.D., is the William Stamps Farish Professor Emeritus at the University of Virginia's McIntire School of Commerce in Charlottesville, where he served on the faculty and as dean. Bill has coauthored research studies on ERM funded by five different professional organizations and has lectured extensively on ERM in the U.S. and abroad. You can contact him at (434) 2428002- or [wgs2z@virginia.edu](mailto:wgs2z@virginia.edu).

**Thomas L. Barton**, CPA, Ph.D., is the Kip Professor of Accounting at the University of North Florida's Coggin College of Business in Jacksonville. Tom is the coauthor of several major ERM research studies and numerous ERM articles and has conducted field work at Microsoft, JPMorgan Chase, Unocal, and Canada Post. You can reach him at (904) 6201688- or [tbarton@unf.edu](mailto:tbarton@unf.edu).

**10** The relatively new idea of a challenge culture is a path out of this conundrum. It might be easier to view a challenge culture in terms of what it isn't. Here's what the 2014 ACCA-IMA report had to say about it:

"A challenge culture is an environment that encourages, requires, and rewards enquiries that challenge existing conditions. When a subordinate is afraid to ask senior management about perceived risks, that is not a challenge culture. When a board member is satisfied with the CEO's facile answer to a serious risk issue, that is not a challenge culture. When board members 'rubber stamp' management's critical actions without serious debate, they have not acted as befits a challenge culture."

An ERM program that looks good on paper but is fatally flawed when called into action could be worse than no risk management system at all because it gives people a false sense of security and keeps them from developing an effective structure.

Much of our study is based on the insights of business professionals. We developed a preliminary list of nine essential elements of a risk challenge culture based on our previous experience with ERM. Then we solicited input from participants in ACCA-IMA roundtables we conducted in New York, London, and Dubai, as well as from attendees at an ACCA-IMA Accountants for Business Global Forum. Each of these occurred in fall 2013. Participants in the roundtables and the forum were experienced business professionals who have dealt regularly with critical risk issues. We asked them about risk cultures in general and the adequacy of our list through a series of relatively open-ended questions. Then we asked them to further explore the issues we had raised.

The participants validated our list and shared keen insights into the cultural issues attendant to risk management. One of the London roundtable members noted: "In terms of risk culture, you're not wanting to avoid risk taking. You're wanting to have responsible risk taking. So your risk culture needs to make sure that people understand that innovation, new ideas, creative thinking all of those things are still important."

## **NINE ESSENTIAL ELEMENTS**

■ **1 Here's a brief overview of the nine essential elements of a risk challenge culture:**

Professional skepticism and board oversight of risk. A risk challenge culture begins with the board of directors and the C-suite, who set the required

tone at the top. They should approach risk oversight with a questioning mind and make critical assessments of the effectiveness of their organization's risk management processes. A useful approach for every possible risk scenario should include a series of "what if" questions that look beyond what presently exists and thus may lead to some "ah-ha" moments for the executive team.

***One of the dangers in ERM implementation is the "form vs. function" dilemma.***

■ **2 Board diversity and development of expertise in ERM.** To inculcate a risk challenge culture and perform its responsibilities in risk oversight, a board

should embody a diversity of skills and experiences and be knowledgeable about a holistic approach to risk management, such as ERM. Without both, the board itself may be a risk factor. The board may very well require training in ERM, and, as noted by one of our roundtable participants, "The chair of the board needs to plant the seed for training. And if that person doesn't get it, it's likely to be suboptimal for the rest of the board."

■ **3 Conversations and roles in a risk challenge culture.** The requisite roles to lead and sustain a viable risk challenge culture include the board and its

committees, the chair and CEO, and other C-suite executives. The board (in collaboration with the chair and CEO) should foster a level of openness and frankness expected in risk management discussions. Not surprisingly, the tenor of discussions at that level has an impact on the conversations cascading down the management chain. Risk professionals like the chief financial officer (CFO) and chief risk officer (CRO) must have the authority to rein in risk taking when deemed appropriate and the leadership skills to manage the inevitable arguments that may result.

■ **4 Information asymmetry and risk reporting.** Information asymmetry is the difference in information between the board and management,

and, unfortunately, that gap is growing. Information asymmetry occurs when executives filter what the board sees or when management delays passing appropriate information to the board. Without that knowledge, it's difficult for board members to fulfill their risk-oversight and duty-to-act responsibilities. Some risks can materialize so quickly that any delay can be devastating for a company. Ensuring that the board has extensive access to management is one way to mitigate filtering.

■ **5 Decision making and cognitive biases.** A significant impediment to the success of a risk challenge culture is the set of cognitive biases that can affect

decision making. Some of the common biases applicable to risk issues are:

problem. The report, dubbed the Valukas report after its principal author, Anton Valukas, was thorough yet was completed in a matter of just a few months. The report is labeled “Privileged and Confidential,” but it’s freely available on the Internet and is even posted on the website of the National Highway Traffic Safety Administration (1.usa.gov/1LPhkCi).

The Valukas report was highly critical of a number of decisions GM made, but one topic of discussion stands out: the culture of GM as one of the main culprits in the debacle. According to the report, in the 2000s, cost cutting was a major concern at GM in every area except safety. (The Valukas team could find no evidence that any sort of cost-benefit analysis or overconcern with costs entered into the resolution of safety issues.) But in the case of the ignition switch, the decision to classify the problem as “customer convenience” began the disastrous chain of events that culminated in the product recall some nine years later.

It would appear that the GM culture at the time introduced a bias toward not classifying a problem as safety related, a decision that could potentially lead to enormous cost savings. Coupled with this calamitous classification, the report uncovered evidence that GM encouraged the use of amorphous committees and task forces, which kept only sparse records of meetings and seemed intended to diffuse individual accountability. Indeed, there were references in the report to the “GM salute” (crossing of the arms and turning to another as if identifying that person as responsible) and the “GM nod” (everyone in a meeting nodding agreement to a course of action, then promptly ignoring it after the meeting). There also appeared to be an undocumented practice at GM to not commit very much to writing so as to thwart the discovery process in product liability lawsuits.

Even when the ignition-switch problem finally was identified, GM was very slow to take action. Nine months passed before the recall in early 2014. GM’s board wasn’t even made aware of the issue until the time of the recall. The Valukas report chalks this up to a cultural issue and tradition that crossed over to the post-bankruptcy GM: the need to find the ultimate “root cause” before ordering a recall. According to The Wall Street Journal, GM’s board faces three lawsuits (the com-

*There appeared to be an undocumented practice at GM to not commit very much to writing.*

pany faces more than 60 potential class-action suits) over its duty to act. Somewhat belatedly, GM has stated that board risk oversight will be improved.

The business press tended to paint the picture as the saga of a “rogue” employee, who, on his own and secretly, hid the ignition-switch problem from the company. (See, for instance, “How one rogue employee can upend a whole company,” Fortune, <http://for.tn/1nPyiSi>.) GM’s CEO even suggested that the engineer in question perjured himself in testimony in 2013.

But it would seem that the real culprit in the ignition-switch mess was a corporate culture that was motivated to ignore problems rather than fix them.

What can be done to create a culture that would prevent events like these from happening?

#### THE RISK CHALLENGE CULTURE STUDY

Since the late 1990s, enterprise risk management has been regarded as the touchstone of comprehensive risk management systems in organizations. But it’s clear from the Fukushima Daiichi and GM debacles that organizational culture can be a strong and pretty much unexplored contributing factor in the success or failure of an ERM program. As with any revolutionary initiative, one of the dangers in ERM implementation is the “form vs. substance” dilemma: An ERM system looks good on paper, but operationally it doesn’t work very well. It’s sobering to think that “doesn’t work very well” could translate into people being killed and valuable property being destroyed.

#### DID YOU KNOW?

**Fear of the unknown keeps CFOs and other financial professionals up at night. A May 2013 survey published in Financial Executive showed that financial executives believe there are far too many unknowns facing businesses today.**

**In The Value Killers Revisited, Deloitte revealed that hundreds of companies suffered 10% to 90% share-price declines from 2001 to 2012.**

**In a recent ACCA study, 79% of finance professionals agree that the finance function will be focused more on broader business risks than finance risks.**




*The Valukas report pointed to GM's company culture as one of the main culprits in the ignition-switch debacle.*

## **IGNORING PROBLEMS**

### **GENERAL MOTORS IGNITION-SWITCH DISASTER**

- Switch is installed primarily on Chevy Cobalt
- Defect causes stalling, engine to die, and airbag failure
- Deaths, serious injuries lead to lawsuits
- GM defines the problem as “customer convenience,” not a “safety issue”



*The Fukushima Daiichi Nuclear Power plant after a massive earthquake and subsequent tsunami, which caused two explosions in the station.*

## **A “MAN-MADE” ACCIDENT**

### **FUKUSHIMA DAIICHI NUCLEAR POWER PLANT DISASTER**

- Magnitude 9 earthquake creates tsunami
- 46-foot wave crashes over seawall protecting the plant
- The plant’s atomic reactors incur highest disaster rating
- Radioactive material is released
- Thousands of people in the area are displaced
- “Forbidden zone” is rendered uninhabitable for years

No company is immune from risk. Corporate culture to ensure that problems—no matter how in-

and uncertainty, and new approaches are needed to navigate risky environments. Creating a risk challenge culture should be a top priority.

For example, the Securities & Exchange Commission (SEC) notes that bad risk management cost the United States \$13 trillion from 2007 through 2009. It at-

tempted to correct this problem by mandating board risk oversight and the related disclosures (and, subsequently, implied risk processes). Further, in 2014, the SEC announced enterprise risk management (ERM) as a target of its “national examination priorities.”

While ERM is certainly part of the solution and has been shown to create value, reduce volatility, minimize surprises, and lead to better decision making, even a perfect ERM process can’t succeed without a risk challenge culture that supports it. As one board member stated in the 2012 study we did for the Institute of Internal Auditors (IIA), *Improving Board Risk Oversight Through Best Practices*, “The risk that kills most companies...is business risk. There are only a few things that go wrong, right? You were asleep and the market changed. You didn’t have the right people. You weren’t challenging the people to anticipate around the corner. You weren’t bringing in objective info that was contrary to management’s viewpoints so that you had a check and balance on how they see the world.”

In 2014, we published a study sponsored by IMA® (Institute of Management Accountants) and ACCA (Association of Chartered Certified Accountants), *A Risk Challenge Culture*. The study posited the advantages of developing a different sort of culture for managing risk. This challenge culture would create an environment “that encourages, requires, and rewards inquiries that challenge existing conditions.” Unfortunately, examples of a poor risk culture are abundant.

## TWO CAUTIONARY TALES

Two of the most severe and expensive—both in dollars and human suffering—examples occurred in different parts of the planet, in entirely different industries, and in vastly different circumstances. Yet both had

roots in the seemingly innocuous confines of organizational culture. By our describing these incidents in some detail here, you’ll have a better idea of the true value of changing cor-

sequential or highly unlikely they may seem at the time—are identified early and steps are taken to stop them from going further.

## Fukushima Daiichi

After a massive earthquake and subsequent tsunami resulted in one of the worst nuclear disasters in history, the finger wasn’t pointed so much at Mother Nature but at human beings and culture. The Fukushima Daiichi disaster is rooted in one major, flawed assumption: that there would never be a magnitude 9 earthquake and tsunami greater than 33 feet in the region or that the probability of these events was so low as to be of no concern. Although Japan is considered seismically active, an earthquake with the strength of the one that hit on March 11, 2011, hadn’t occurred there, according to best estimates, since the year 869.

In late 2011, the National Diet of Japan (basically Japan’s Parliament) established an independent blue ribbon commission to investigate the accident. This was the first time the Diet had created an independent commission in modern times. The commission’s report, dated July 6, 2012, is scathing. (The executive summary in English is available at <http://bit.ly/1H642On>.) It concludes that Fukushima Daiichi wasn’t an accident at all but was “man-made.” The specific language even includes the somewhat surprising description of “Made in Japan.” But amid all the recitation of history, facts, and regulatory and corporate failures, the report identifies a key ingredient of the accident: Japanese culture.

“[The disaster’s] fundamental causes are to be found in the ingrained conventions of Japanese culture: our reflexive obedience; our reluctance to question authority; our devotion to ‘sticking with the program’; our groupism; and our insularity.

Had other Japanese been in the shoes of those who bear responsibility for this accident, the result may well have been the same.”

As the Fukushima Daiichi nuclear plant disaster showed us, just because something has no precedent doesn’t mean it can’t happen. A good ERM system recognizes this and puts in place contingencies in the event that the worst possible scenario comes to fruition. An executive who tells his or her team, “Well, this sort of thing will never happen, so let’s not waste any time worrying about it” is setting the organization up for a possible rude awakening.

## General Motors

The General Motors (GM) ignition-switch debacle resulted from the failure of a 57-cent part that led to the deaths of at least 27 people, dozens of accidents, the recall of 2.6 million cars, and serious damage to the credibility and reputation of one of the world’s largest automakers.

As in the case of Fukushima Daiichi, a formal, commissioned report tells the unfortunate tale. In early 2014, GM’s board engaged a Detroit law firm to conduct an exhaustive study of the ignition-switch



**SFmagazine.com**

**A Risk Challenge**

**Culture is available at**

**[www.imanet.org/PDFs/Public/ACCA/pol-tp-arcc.pdf](http://www.imanet.org/PDFs/Public/ACCA/pol-tp-arcc.pdf)**



# ESTABLISH A RISK CHALLENGE CULTURE

All organizations must thoroughly examine their current operating environment and question how and how well they are prepared to face any kind of potential threat or disaster.



By **PAUL L. WALKER, CPA;**  
**WILLIAM G. SHENKIR, CPA; AND**  
**THOMAS L. BARTON, CPA**

*This article is based on research funded by ACCA and IMA®.*



PHOTO BY JOHN KUCZALA/WWW.KUCZALA.COM

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

4





**Dr. Ahmad Almeghames**  
Secretary General

## Fighting falsification of certificates

Falsification of scientific certificates has become an annoying phenomenon in all countries of the world, particularly with respect to those certificates that are related to the lives of human beings, such as medical and engineering certificates. However, those related to the accounting profession is no less risky, as an accountant's mistake or omission may cause heavy losses and financial disasters. As a result, professional bodies in Saudi Arabia such as Saudi Commission for Health Specialties, Saudi Council of Engineers and also the Saudi Organization for Certified Public Accountants (SOCPA) initiated a campaign to confront firmly such certificates, consequently thousands of fraudulent certificates were discovered in all professions.

SOCPA is keen to face this dangerous and growing phenomenon, therefore, it is worth mentioning that SOCPA has signed, last February, an agreement with one of the global companies, « Dataflow company », specialized in verification of academic and professional certificates, in order to verify the authenticity of any document submitted to SOCPA, particularly certificates submitted by applicants to SOCPA membership and SOCPA fellowship certificate.

Saudi Organization for Certified Public Accountants (SOCPA) has discovered nine forged accounting certificates out of 1720 certificates presented to SOCPA from the beginning of the process of verification of academic and professional certificates until the end of September 2015. All nine cases were conducted by persons who applied for SOCPA membership and all of them were presented to the Bureau of Investigation and Public Prosecution to bring them to justice.

On this occasion, I call upon all Saudi organizations to verify all submitted certificates, particularly those directly linked with the recruitment, in order to hold back any forger attempting to work in the Kingdom.



وزارة التجارة والصناعة  
Ministry of Commerce and Industry

قوائم  
Qawaem

## مميزات برنامج الإيداع الإلكتروني للقوائم المالية



بالتعاون مع



الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين  
S O C P A



صدر حديثاً