

إرشادات خاصة بتطوير الخطوط الساخنة
للإبلاغ عن المخالفات وإدارة عملية التبليغ

اتجاهات الاحتيال في العالم العربي

مكافحة احتيال المشتريات في مجال
الإنشاءات بفاعلية

م د

المدقق الداخلي
— الشرق الأوسط —

الكشف عن الاحتيال وتحليلات البيانات

تعزيز برامج مكافحة الاحتيال عن طريق تحديد
الحالات الاستثنائية ومؤشرات الاحتيال بفاعلية

إعداد قادة المستقبل يبدأ اليوم



شهادة القيادة في التدقيق

أنت ناجح وملتزم وتحظى بالاحترام.
فما الذي يتطلبه ارتقاؤك إلى المستوى التالي؟

يؤهلك برنامج شهادة القيادة في التدقيق الداخلي للتعرف على المهارات الأساسية التي تحقق لك النجاح في قيادة التدقيق وتقييمها وتطويرها. وتناسب هذه الشهادة المدققين الداخليين المعتمدين ومديري التدقيق المتميزين في عملهم، الذين يجدون في أنفسهم السمات المؤهلة لتولي مناصب قيادية.

التسجيل مفتوح الآن. ابدأ مسيرتك نحو القيادة اليوم من خلال globaliia.org/QIAL.



عدد خاص بالاحتيال

أعزائي القراء،

بفضل جهود الفريق المختص بحالات الاحتيال في جمعية المدققين الداخليين في الإمارات العربية المتحدة، تمكنا من إصدار عدد خاص حول الاحتيال، ولا تتناول مقالات هذا العدد الخاص إلا مسألة الاحتيال والموضوعات المتعلقة به.

لطالما انبهر الناس بجرائم الاحتيال، من حيث: كيفية ارتكابه، وكيفية اكتشافه، وفي المقام الأول ما دوافع الجناة وراء ارتكاب هذه الأعمال غير الأخلاقية. ونظراً لأن المدققين الداخليين ليسوا محققين متخصصين في جرائم الاحتيال، تتوقع الجهات المعنية منا الكشف عن حالات الطوارئ والتوصية بتدابير الوقاية. وهذا يعني أن غالبية المدققين الداخليين مشاركين في التعامل مع مخاطر الاحتيال وإن كان ذلك بطرق مختلفة وأدوار متباينة (على سبيل المثال، التحقيقات، تسهيل عمليات تقييم مخاطر الاحتيال والتدريب على التوعية بحالات الاحتيال وما إلى ذلك). في هذا العدد الخاص، سنعرف الكثير من خلال مجموعة متنوعة من الموضوعات المتعلقة بالاحتيال والتي تتضمن استخدام تحليلات البيانات لاكتشاف الاحتيال والإبلاغ عن المخالفات ووقوع الاحتيال بالإضافة إلى توضيح دور التدقيق الداخلي. يمكن للمدققين الداخليين استخدام هذه المقالات المستنيرة لمواكبة ومعرفة أفضل الطرق لإضافة القيمة على الجهود المبذولة لمكافحة الاحتيال في شركاتهم.

وأود أن أتوجه بالشكر إلى السيدة/ مينكاشي رزدان عضو لجنة التحرير الاستشارية، التي تحملت القاسم الأكبر من الأعمال التحريرية لهذا العدد، فبدون هذه الجهود المحمودة، ما كان لهذا العدد أن يصبح حقيقة. بالإضافة إلى ذلك، أود أن أتوجه بالشكر أيضاً إلى الفريق المعني بجرائم الاحتيال لما قدمه من أفكار داعمة وجهود تشجيعية. وأخيراً وليس آخراً، شكر خاص للسيد/ روبين سينغ لمشاركاته المنتظمة والناقبة في مجلتنا.

وعلى صعيد آخر، تكف حالياً جمعية المدققين الداخليين في الإمارات العربية المتحدة، بشكل موسع، على تجهيز التحضيرات الخاصة بشهر التوعية العالمي للتدقيق الداخلي لعام ٢٠١٦ والذي يعقد في شهر مايو من كل عام. يتمثل هدف هذه الفعالية لهذا العام في تعزيز قيمة التدقيق الداخلي على نحو فعال للجهات المعنية بالبلاد، ولمجتمع الأعمال وللطلاب والأكاديميين. هذا وقد حصلت جمعية المدققين الداخليين في الإمارات العربية المتحدة عام ٢٠١٥ على جائزة بطل بناء الوعي "Building Awareness Champion" ونأمل الحصول عليها مجدداً هذا العام. وأنا أشجع جميع الأعضاء للمشاركة والمساعدة في الدفع بمهنتنا إلى الأمام سواء في أماكن العمل أو المجتمعات المحلية.

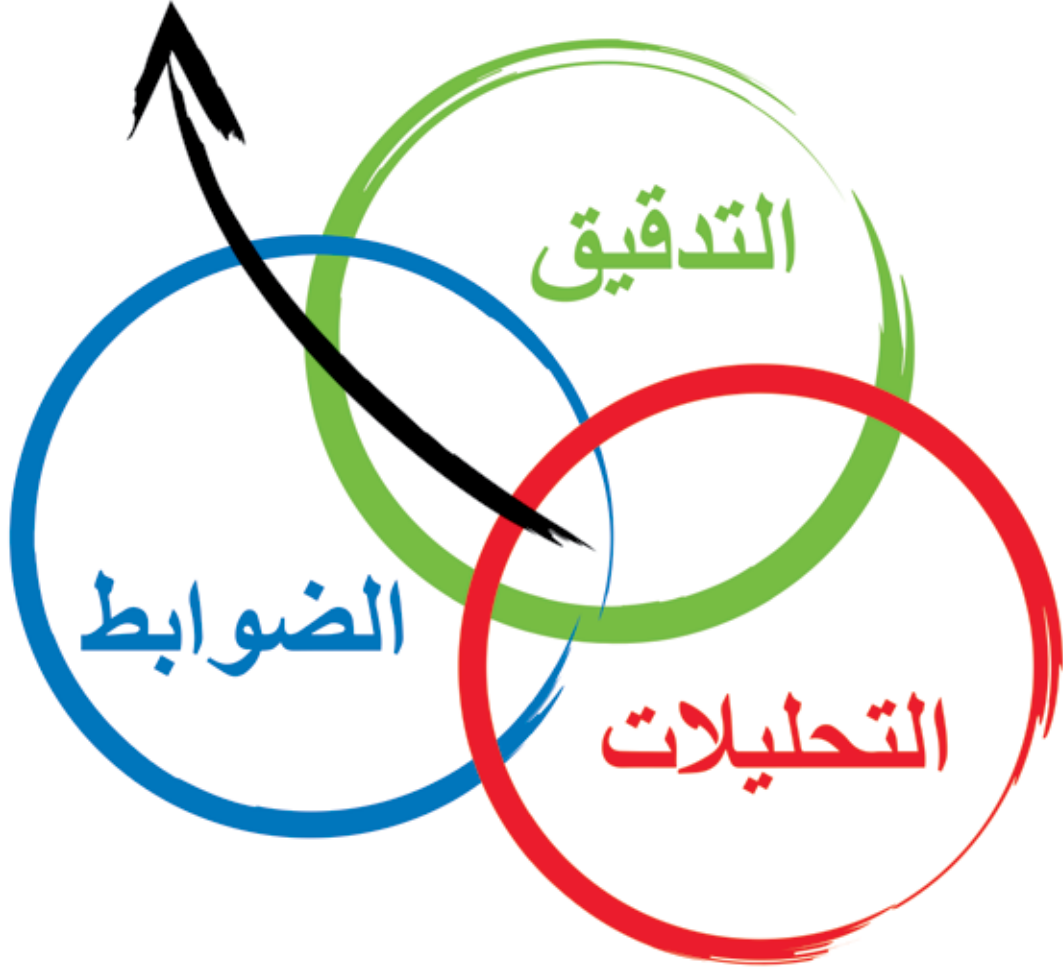
وأتمنى لكم الاستمتاع بقراءة هذا العدد الخاص. لإبداء التعليقات، يرجى عدم التردد في الاتصال بي عبر البريد الإلكتروني: editor@internalauditor.me

مع خالص الاحترام والتقدير،

عبد القادر عبيد علي
رئيس جمعية المدققين الداخليين - الإمارات

TeamMate®

Ecosystem for Assurance



لتحقيق آفاق جديدة؛ أمر ضروري إيجاد التوازن الصحيح لأدوات التدقيق فإن برنامج TeamMate يقدم مجموعة متكاملة من الحلول التي تشمل النظام الرائد في مجال التدقيق الداخلي ونظام ادارة الضوابط الرقابيه ونظام تحليل البيانات.

TeamMate AM | TeamMate CM | TeamMate Analytics

معرفة المزيد في: TeamMateSolutions.com



Wolters Kluwer
Audit, Risk & Compliance

م

المدقق الداخلي
— الشرق الأوسط —

WWW.INTERNALAUDITOR.ME يونيو ٢٠١٦



تحقيقات

١٦ الغلاف : اكتشاف الاحتيال وبرامج تحليل البيانات تعزيز برامج مكافحة الاحتيال من خلال التحديد الفعال للحالات الاستثنائية ومؤشرات الاحتيال. بقلم/ غاري بوير

٢٦ منع الاحتيال في المشتريات
في مجال الإنشاءات على الرغم من استحالة القضاء على مخاطر احتيال المشتريات تماماً، إلا أنه يمكن للشركات تطبيق ضوابط للحد من احتمالية وقوع مثل هذه المخاطر.
بقلم/ ستيفن كرو

٢٢ تسليط الضوء على الجرائم الاقتصادية في العالم العربي طرح وجهات نظر بشأن الاحتيال قائمة على أحدث الاستطلاعات واتجاهات الاحتيال المتكررة.
بقلم/ جيمس تيبس

٢٠ الخطوط الساخنة الفعالة للإبلاغ عن المخالفات العقبات التي تواجه الخط الساخن والحلول المنبثقة من مرحلة التطبيق حتى بدء التحقيق.
بقلم/ روبن سينغ

أعمدة

٢٩ الموارد البشرية نظرة عامة على بعض السمات الخاصة بتحقيقات الاحتيال التي تُجرى في منطقة الشرق الأوسط.
بقلم/ مصطفى ذكور

٣١ تعزيز الأساسيات لا يزال مثلث الاحتيال أفضل طريقة لتفسير سبب حدوث الاحتيال، فضلاً عن كونه طريقة متميزة تساعد في منع وقوع الاحتيال.
بقلم/ محمد نصار

١٠ إدارة المخاطر إن أفضل وسيلة لحماية المؤسسات من الاحتيال من خلال اتباع نهج استباقي وتعاوني إدارة مخاطر الاحتيال.
بقلم/ نبيل العوف

١٢ حوارات مع الزملاء عضو بلجنة التدقيق وأحد مناصري مكافحة الفساد يتحدث عن مخاطر الاحتيال مع توضيح دور التدقيق الداخلي.
بقلم/ فرح الأعرج

٤ تعليقات القراء
٥ تحديث المعلومات استطلاع حول مخاطر الاحتيال، التدقيق الداخلي وخط الدفاع الثاني، قيمة التدقيق الداخلي، دليل تقنية المعلومات، المخاطر العالمية.
بقلم/ فيشال تاكار

٨ فعاليات جمعية المدققين الداخليين - الإمارات

نظرة على حوكمة الشركات العائلية

أعتقد من وجهة نظري، أن فكرة وجود مبدأ حوكمة الشركات، وأن الموضوع الرئيسي الخاص بالمقال المعنون باسم " حوكمة الشركات العائلية" (يونيو 2015) يعد المشكلة الشائعة والخطيرة التي تواجه العديد من العائلات التي تدير شركاتها وخصوصاً تلك المتواجدة في منطقة الشرق الأوسط. تجسد الشركات العائلية الديناميكيات الأساسية المحركة لعجلة النمو والازدهار في هذه المنطقة نظراً لتركز رأس المال على فئة العائلات الثرية. هذا ويساهم أيضاً نجاحهم بالقطاع الخاص في تنويع الاقتصاد المتعلق بالقطاعات غير النفطية. وبالنظر إلى هذه الحقائق، أنا أؤمن أنه يجب على الهيئات التنظيمية تحديد الحد الأدنى من المعايير المتعلقة بحوكمة الشركات مهما كان نوعها بالإضافة إلى الشركات المساهمة، مثل البنك المركزي ومهمته المتعلقة بمراقبة القطاع المصرفي، وبالتالي يتم الدفع بتلك الشركات المملوكة للعائلات لتكن أكثر مهنية وتحقيق إنجازات أكبر في القضايا الخاصة بحوكمة الشركات والمسؤولية المجتمعية. وعلى الرغم من عدم وضوح نطاق هذه الجهود والوسائل العملية المتبعة معها، إلا أنها تمثل خطوات صحيحة للحصول على قرارات تكميلية في المستقبل.

مصطفى داغ

الإمارات العربية المتحدة



جمعية المدققين الداخليين - الإمارات العربية المتحدة
الهيئة المنتدبة من قبل المدققين الداخليين
إم. ع. ش. ك.

تنشر مجلة المدقق الداخلي - الشرق الأوسط بشكل ربع سنوي من خلال جمعية المدققين الداخليين - الإمارات، مكتب رقم ١٥٠٣، الطابق الخامس عشر، أبراج API، نوفوتيل، شارع الشيخ زايد، البرشاء ١، صندوق بريد رقم: ٩٠٩١٩، دبي - الإمارات العربية المتحدة.

إخلاء المسؤولية

مجلة المدقق الداخلي - الشرق الأوسط مخصصة فقط لتوزيعها على أعضاء جمعية المدققين الداخليين في الشرق الأوسط ولذلك لا ينبغي أن تباع أو يعاد بيعها من قبل أي طرف.

الآراء ووجهات النظر المعروضة في مجلة المدقق الداخلي - الشرق الأوسط تعبر عن كاتبها ولا تعكس بالضرورة وجهات نظر جمعية المدققين الداخليين - الإمارات أو عن جهات توظيف هؤلاء الكتاب.

يتم مراجعة محتويات مجلة المدقق الداخلي - الشرق الأوسط عن طريق مدققين متطوعين ولا يتم التحقق من أصالة المحتوى المقدم من الكتاب.

معلومات الاتصال

الدعاية والإدارة

ياسمين عبدالعزيز

yasmeen@iiauae.org

تلفون: +971 00 201 2330

التحرير

غادة عبد الباقي

editor@internalauditor.me

تلفون: +971 00 728 0147

التصميم والطباعة

الخليج الدولية للإعلان والنشر

giadco511@gmail.com

تلفون: +971 2 441 2299

الإرشادات الخاصة بالكتاب

www.internalauditor.me

فريق مراجعة اللغة العربية

أهمن عبدالرحيم (الرئيس)،

خالد العضيبي، قيس حمدان،

وليد سويمه، نورة أيوب

جمعية المدققين الداخليين -

الإمارات

الرئيس

عبدالقادر عبيد علي

المدير العام

سامية آل يوسف

الترخيص

مجلة المدقق الداخلي - الشرق

الأوسط مرخصة من قبل المجلس

الوطني للإعلام بدولة الإمارات

(ترخيص رقم ٢٤٤)



المدقق الداخلي
- الشرق الأوسط -

يونيو ٢٠١٦

العدد ١ : ٢٠١٦

رئيس التحرير

عبدالقادر عبيد علي

المحرر

غادة عبد الباقي

لجنة التحرير

عاصم الناصر، فرح الأعرج (الرئيس)

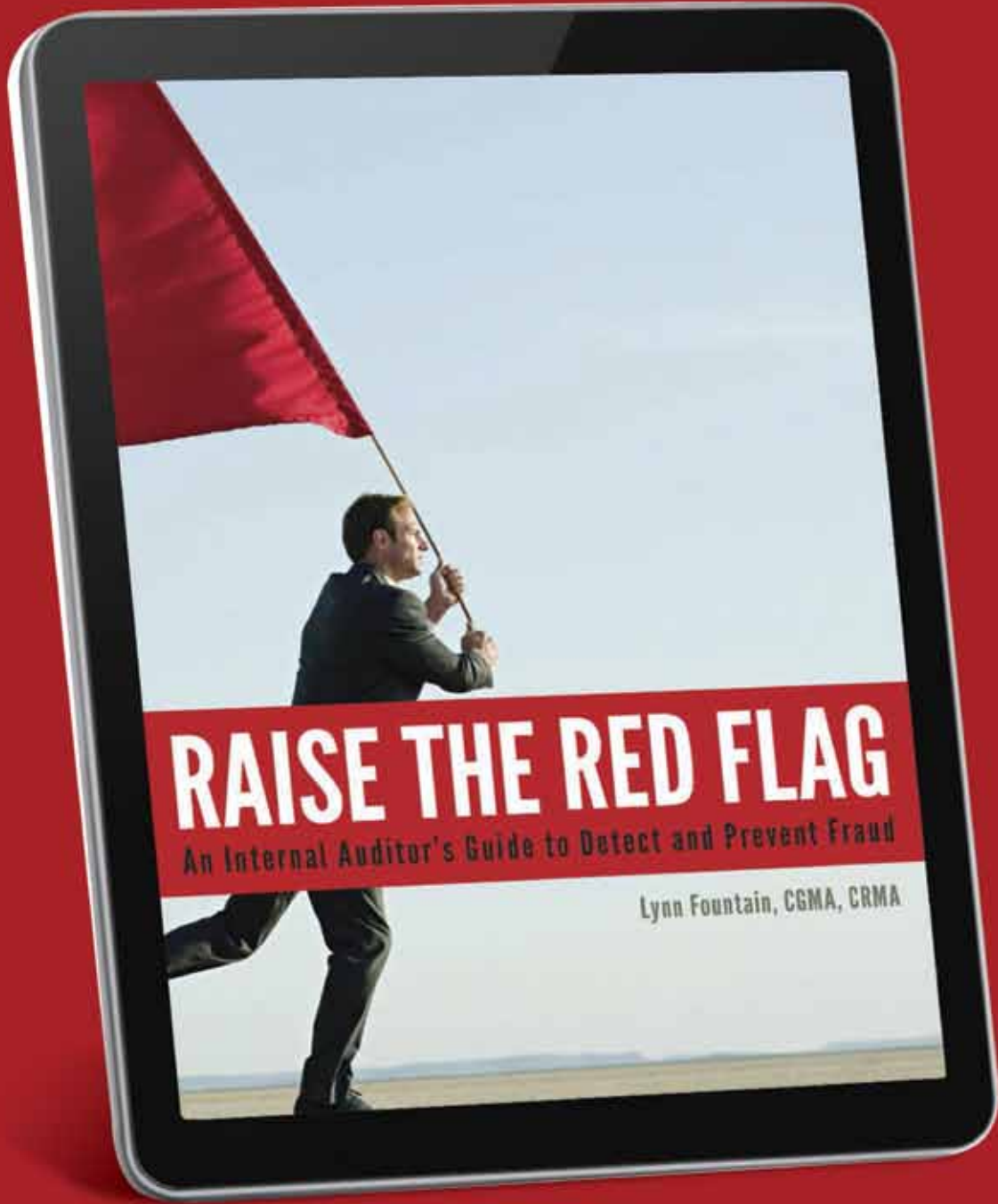
أندرو كوكس، رايون هيليل

ميناكشي رازدان، حسام سامي

ناجيش سوريانا رايبانا

جيمس تيز، فيشال ثكار

كتاب جديد من مؤسسة البحوث التابعة لجمعية المدققين الداخليين



ساعد مؤسستك على تحديد مخاطر
الاحتيال قبل فوات الاوان!

احصل على نسختك بالإنجليزية اليوم!

قم بزيارة الموقع www.theiia.org/bookstore

رقم المرجع: 1191



جمعية المدققين الداخليين - الإمارات العربية المتحدة

الهيئة المعتمدة من المعهد العالمي للمدققين الداخليين

انضم، تعلم، شارك

استطلاع حول مخاطر الاحتيال وجرائم الموظفين الإداريين أجرته شركة بروتيفيتي



نظرًا لما تتسم به عمليات الاحتيال وجرائم الموظفين الإداريين من ديناميكية بالغة، أجرت شركة بروتيفيتي بالتعاون مع إدارة دراسات العدالة والجرائم الاقتصادية في كلية يوتيكا استطلاعًا عميقًا حول جرائم الموظفين الإداريين وأطر إدارة مخاطر الاحتيال المنفذة لمواجهتها.

تنطوي الأبحاث التي أجريت لغرض الاستطلاع على نتائج عدة إلا أن أحد أبرز هذه النتائج تمحورت حول حقيقة فقدان أغلب المؤسسات للتجهيزات اللازمة لإجراء تحقيقات تتعلق بالاحتيال، ويرجع السبب الأساسي في ذلك إلى فقر موارد المؤسسات التي تجري التحقيقات واستغرافها المزيد من الوقت للرد على حالات الاحتيال أو لإجراء حالات الاحتيال بدلًا من التركيز على كشف الاحتيال وتوفير منهج تحقيق ثابت. تواجه أغلب الشركات التي تواجه هذا الموقف صعوبة في تحديد الأطراف المعنية ولا تحصل على التعاون المطلوب للقيام بذلك.

فيما يلي بعض النتائج الأساسية الأخرى التي وردت في دراسة هذا العام:

بدلًا من تطبيق مبدأ الاستباقية، اتبعت معظم الشركات مبدأ رد الفعل في إدارة مخاطر الاحتيال واستجابات إلى ممارسات الفساد والاحتيال بمجرد تحديد القضايا. كان السبب الرئيسي في ذلك هو نقص الاستراتيجيات والموارد ذات الصلة.

فقط بضعة الشركات، هي من امتلكت الأدوات ذات الصلة وطبقت أفضل الممارسات للحد من وطأة مخاطر الاحتيال.

لم تمتلك معظم المؤسسات سياسات متخصصة للتعامل مع مخاطر الفساد واحتيال الغير.

تواجه المؤسسات التي تفنق لبرنامج قوية لاكتشاف حالات الاحتيال والإبلاغ عنه خطر متزايد حول التعرض للمخاطر الخاصة بشهادات "المبلغين عن المخالفات".

ينبغي قياس تأثير النتائج الرادعة لعمليات التدقيق المفاجئة مقابل عمليات التدقيق الداخلية الاستشارية.

<http://www.protiviti.com/en-US/Pages/Fraud-Risk-Survey.aspx>

التكنولوجيا والتدقيق الداخلي في دولة الإمارات العربية المتحدة



من المدققين الداخليين يتوقعون زيادة المخاطر الإلكترونية على مدار العامين - الثلاثة أعوام القادمة



من إدارات التدقيق الداخلي تستخدم التكنولوجيا على نطاق واسع



من إدارات التدقيق الداخلي تستخدم عمليات تحليل البيانات على نطاق واسع

دليل الممارسات الخاصة بالتدقيق الداخلي وخط الدفاع الثاني

يقدم دليل الممارسات الخاصة "بالتدقيق الداخلي وخط الدفاع الثاني" توجيهات وتوصيات لممارسي التدقيق، وخصوصًا رؤساء التدقيق التنفيذيين وذلك لضمان عدم المساس بالاستقلالية والموضوعية في المواقف التي يكون فيها التدقيق الداخلي مسؤولًا عن أنشطة خط الدفاع الثاني.

وفي السيناريوهات المشهودة في الوقت الحاضر، تقوم العديد من المؤسسات بإعادة هيكلة مسؤولياتها وضمان تعاون وظائف الحوكمة والإشراف لتجنب ازدواجية الجهود. ونتيجة هذا التغيير، سيقع على عاتق رئيس التدقيق التنفيذي حمل إضافي حيث قد يُطلب منه تحمل المسؤوليات الخاصة بإدارة المخاطر والامتثال ووظائف الحوكمة الأخرى. ويعد الإبحار في هذه العملية أمرًا ليس هينًا، الأمر الذي نتج عنه وضع دليل الممارسات هذا لمساعدة الممارسين في اتخاذ قرارات فعالة بخصوص أدوارهم ومسؤولياتهم في حوكمة إدارة المخاطر وضوابطها.

<https://na.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/Internal-Audit-and-the-Second-Line-of-Defense-Practice-Guide.aspx>

المصدر: كيف يمكن للتكنولوجيا تحديد شكل التدقيق الداخلي
https://www.iauae.org/writereaddata/Portal/AboutUsReport/0wwwpmm3.sse_Internal_Audit_Technology_in_UAE_FINAL_DEC_2015.pdf

الإدارة وتقنية المعلومات - دليل يساعد المديرين في عبور "فجوة ثقة في تقنية المعلومات"

قامت شركة برايس ووتر هاوس كوبرز باستطلاع نحو ٨٠٠ مدير من مدراء شركات القطاع العام في الفترة بين ٢٠١٢ - ٢٠١١، وتشير نتائج البحث إلى أن العديد من أعضاء مجالس الإدارات لا يشعرون براحة تجاه المهام الإشرافية التي يمارسها أقسام تقنية المعلومات في شركاتهم، الأمر الذي نتج عنه مواجهة العديد من أعضاء مجالس الإدارات "فجوة ثقة في تقنية المعلومات" نتيجة العناصر التالية:

- ترعرع العديد من المدراء في فترة ما قبل العصر الرقمي.
- يحظى القليل من المدراء بمعرفة حول تقنية المعلومات
- وقت مجالس الإدارات ثمين
- رغبة المدراء في الحصول على المزيد من المعلومات.

ولرأب هذه الفجوة، ينصح باستخدام إطار رقابي خاص بتقنية المعلومات على النحو التالي:

- خطوة ١ - التقييم: يحدد مدى أهمية تقنية المعلومات للشركة والوضع الحالي لبنيتها التحتية.
 - خطوة ٢ - المناهج: الموافقة على مناهج رقابة تقنية المعلومات الخاص بمجلس الإدارة.
 - خطوة ٣ - تحديد الأولويات: تحديد موضوعات تقنية المعلومات الأكثر اتصالاً بالشركة.
 - خطوة ٤ - الاستراتيجية: دمج مبادرات تقنية المعلومات مع الرقابة على الاستراتيجية.
 - خطوة ٥ - المخاطر: دمج تقنية المعلومات مع الرقابة على إدارة المخاطر.
 - خطوة ٦ - متابعة البلاغات الإلكترونية: اعتماد عملية متواصلة ونتائج القياس.
- <http://www.pwc.com/us/en/cfodirect/publications/corporate-governance/directors-and-information-technology.html>

كيه بي إم جي وفوربس تسعياً وراء تحقيق القيمة من خلال استطلاع التدقيق الداخلي



أجرت شركتنا كيه بي إم جي وفوربس استطلاعاً تناول أكثر من ٤٠٠ مدير مالي ورئيس لجنة تدقيق في شركات تتراوح عوائدها بين مليار دولار و ٥٠ مليارات دولار، في سبيل جمع الرؤى التي توفرها مهام التدقيق الداخلي ومعرفة متى تؤمن الشركات بقدرة التدقيق الداخلي على توفير المزيد من القيمة.

هذا وقد تم تسليط الضوء في هذا الاستطلاع على المدراء الماليين ورؤساء لجان التدقيق الذين لا يحظون بروى كافية حول إدارة مخاطر الشركات من مهام التدقيق الداخلي المؤسسية. كما سلط التقرير الضوء على الفجوة الواقعة بين توقعات رؤساء لجان التدقيق والمدراء الماليين، وعلى النتائج التي يحصلون عليها فعلياً من مهام التدقيق الداخلية الخاصة بهم، وخصوصاً تلك الخاصة بتوفير رؤى حول إدارة المخاطر والمخاطر الأخرى الناشئة.

فيما يلي استعراض لأهم نتائج الاستطلاع:

- لوحظ أن معظم الفجوات الهامة التي توجد في مجال إدارة المخاطر كانت فقط بين ٢٢ بالمائة من المشاركين الذين ذكروا أن شركاتهم تحصل على مساعدات في تقييم المخاطر وممارسات إدارة المخاطر من التدقيق الداخلي، بينما ذكر ٥٧ بالمائة أن هذا النوع من المعلومات هو أهم ما يمكن الحصول عليه من التدقيق الداخلي.
- ذكر ٥ بالمائة من المشاركين في الاستطلاع أنهم يتلقون رؤى مستتيرة حول المخاطر المنبثقة من التدقيق الداخلي، وذلك مقابل ٣٦ بالمائة ممن لا يرغبون الحصول على مثل هذه الرؤى.
- وعند الاستفسار حول أهم خمس مهارات لازمة لأخصائي التدقيق الداخلي، أشار أن ٦٢ بالمائة من المشاركين إلى المهارات التقنية، مما يعكس الحاجة لوجود نهج قائم على التقنيات للتدقيق الداخلي.
- ذكرت نصف الشركات المشاركة في الاستطلاع أنها تتابع المخاطر من خلال مهام الامتثال، وكثير من النصف الثاني ذكر أنه يتابع المخاطر من خلال المهام القانونية، مقابل ٩ بالمائة فقط ذكروا أن ذلك يتم من خلال وظائف إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة. أشار المشاركون في الاستطلاع إلى اهتمامهم المتزايد بإجابات التدقيق الداخلي حول المخاطر الناشئة أكثر من اهتمامهم بتحديد الوظيفة المسؤولة عن تتابع المخاطر.

<http://www.kpmginfo.com/IIA/downloads/GM-OTS.pdf>

الطبعة الحادية عشر من تقرير المخاطر العالمية لعام ٢٠١٦

أهم ثلاثة مخاطر من حيث الاحتمالية:

الهجرة القسرية واسعة النطاق

الظواهر الجوية القاسية

الفتل في الحد من وطأة تغير المناخ والتكيف معه

أهم ثلاثة مخاطر من حيث التأثير:

الفتل في الحد من وطأة تغير المناخ والتكيف معه

أسلحة الدمار الشامل

أزمات المياه

شارك نحو 750 خبير وصانع قرار

بالمندى الاقتصادي العالمي في

استطلاع إدراك المخاطر العالمية

2016. وكانت النتائج الخاصة بأعلى

المخاطر العالمية عن العام 2016 على

النحو التالي:

http://www3.weforum.org/docs/GRR/WEF_GRR16.pdf

إعداد: سامية ال يوسف

جائزة أفضل الممارسات في التدقيق الداخلي



أطلقت جمعية المدققين الداخليين دولة الإمارات جائزة أفضل الممارسات في التدقيق الداخلي خلال مؤتمرها الخامس لرؤساء التدقيق التنفيذيين في شهر ديسمبر عام ٢٠١٥.

وقد تم طرح مبادرة الجائزة من خلال رؤية واضحة تدعو إلى السعي لتحقيق التميز وتقدير أفضل الممارسات في إدارة التدقيق الداخلي، حيث تهدف هذه الجائزة إلى تشجيع إدارات التدقيق الداخلي لتحسين وتطوير نشاطاتها عبر التعلم والافتتاس من الممارسات الجيدة، كما ويستند نموذج الجائزة على أربعة أعمدة رئيسية: الإبداع في الممارسة؛ وهيكلية هذه الممارسة؛ تطبيق الممارسة والفوائد التي عادت بها على كل من قسم التدقيق الداخلي بوجه خاص؛ والمؤسسة بشكل عام.

وقد حصلت المؤسسات التالية على جائزة أفضل الممارسات في التدقيق الداخلي للعام ٢٠١٥:

شركة اتصالات - الإمارات، الإدارة العامة للإقامة وشؤون الأجانب، مصرف الشارقة الإسلامي، بنك المشرق، وهيئة الطرق والمواصلات (RTA).



ندوة تعريفية عن جمعية المدققين الداخليين ترعاها دائرة الرقابة المالية بحكومة رأس الخيمة



استضافت دائرة الرقابة المالية بحكومة إمارة رأس الخيمة ندوة تعريفية بجمعية المدققين الداخليين دعت فيها مدراء ورؤساء التدقيق العاملين بالدوائر المحلية بحكومة رأس الخيمة، وقد رحب سعادة سامي صقر، مدير عام دائرة المالية برأس الخيمة بالحضور وقدم الشكر للسيد عبد القادر عبيد علي، رئيس مجلس إدارة جمعية المدققين الداخليين على العرض التقديمي المميز للخدمات التي تقدمها الجمعية.

هذا وقد أعلن السيد عبد القادر بكل فخر أن الجمعية تعد واحدة من أحدث وأسرع الجمعيات من حيث النمو والخدمات المقدمة والتي توجت دعم مفهوم الجمعية العالمية من خلال موافقة المعهد العالمي للمدققين الداخليين على عقد المؤتمر العالمي للتدقيق الداخلي للعام ٢٠١٨ في دبي، حيث أنها ستكون المرة الأولى لمثل هذا المؤتمر بأن يعقد في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وفقاً لتاريخ المعهد العالمي.

ندوة "إطلاق آليات البرمجة لإدارة الأصول" لحوكمة تقنية المعلومات

نظمت جمعية المدققين الداخليين بدولة الإمارات، من خلال مجموعتها الفرعية لتقنية المعلومات، ندوة "إطلاق آليات البرمجة لإدارة الأصول" والذي صادف الثاني من شهر فبراير للعام ٢٠١٦ في فندق نوفوتيل بدبي، واستعرضت الندوة العديد من أحدث برامج وآليات تقنية المعلومات حيث كان أبرزها برنامج إدارة الأصول (SAM)، وكيفية مساعدة المؤسسات على حوكمة تقنية المعلومات والحفاظ عليها.

وقد سلطت الندوة الضوء على تزايد حجم متطلبات العمل ونمو البنية التحتية لتقنية المعلومات بشكل سريع داخل دولة الإمارات مما يدل دلالة واضحة على أن سوق تقنية المعلومات في الدولة يعد من أهم مراكز تقنية المعلومات بسبب تطور احتياجات العمل، والحفاظ على أدوات اكتشاف البرمجيات الدقيقة، فالأمر جدير بالتحقيق. مما يجب ذكره أيضاً أن عدد الحضور في الندوة قد تجاوز الخمسين، وقد كان المتحدث الرئيسي في الندوة هو السيد / إيان كورستن - المسؤول عن برنامج إدارة الأصول (SAM) في شركة ديلويت.



ندوة عن إدارة مخاطر الشركات

نظمت جمعية المدققين الداخليين بدولة الإمارات بالتعاون مع جرائنت ثورنتن بالإمارات ندوة عن إدارة مخاطر الشركات، وأهميتها الاستراتيجية.

عُقدت الندوة في الثالث من شهر مارس / آذار بهدف تحسين مفهوم إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) وتبسيطها للأفراد العاملين بالشركات، وتوسيع مفهوم ومنظور تقييم المخاطر، وأهمية اختيار المعايير وأدوات إدارة المخاطر، وشهدت الندوة حضوراً كثيفاً لعدد من العالمين بمختلف قطاعات المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.

وكان السيد / محمد نصار، الشريك الاستشاري التشغيلي لجرائنت ثورنتن بالإمارات، متحدثاً لندوة. حيث قام بتقديم شرح مفصل عن مفهوم إدارة المخاطر (ERM)، وماهية ومدى أهمية تواجدها داخل المؤسسات، وكيفية تفاعل باقي إدارات المؤسسة معها، كما ساعد على فهم القضايا الراهنة والتحديات والممارسات المستجدة فيما يتعلق بعمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة.





إدارة مخاطر الاحتيال

إن أفضل وسيلة لحماية المؤسسات من الاحتيال هي اتباع نهج استباقي وتعاوني لإدارة مخاطر الاحتيال.

والى الحد الذي يكون فيه الاحتيال متواجدًا في الأنشطة المدرجة في سير عمل التدقيق العادي، فقد حددت معايير معهد المدققين الداخليين والمسؤوليات التي تقع على عاتق المدققين الداخليين بالأساس فيما يتعلق بمخاطر الاحتيال:

- العناية المهنية الواجبة (معياري ١٢٢٠): يجب أن يتحلى المدقق الداخلي بقدر كافي من المعرفة حتى يتسنى له تقييم مخاطر الاحتيال وفقاً للنهج المتبع من جانب المؤسسة، ولكن ليس عليه التحلي بخبرة المسؤولين عن كشف حالات الاحتيال والتحقق به.
- إدارة المخاطر (معياري ٢١٢٠): يجب أن ينطوي نشاط التدقيق الداخلي على تقييم احتمالات وقوع الاحتيال وكيف يمكن للمؤسسات إدارة مخاطر الاحتيال.
- أهداف مهمة التدقيق (معياري ٢٢١٠): يجب على المدقق الداخلي مراعاة احتمالية وقوع أخطاء كبرى أو احتيال أو حالات عدم امتثال أو غير ذلك من الأمور التي يمكن مواجهتها أثناء وضع أهداف مهمة التدقيق.
- ولكن لا تضمن إجراءات التدقيق الداخلي وحدها، حتى مع اتباع العناية المهنية اللازمة، الكشف عن حالات الاحتيال، إلا أنها تساعد نظم الرقابة الداخلية جيدة التصميم في منع الاحتيال وكشفه. هذا وتؤدي الاختبارات التي يجريها المدققون الداخليون إلى تحسين احتمالية الكشف عن مؤشرات الاحتيال المهمة ودراستها لإجراء المزيد من الاختبارات.
- دراسة مخاطر الاحتيال خلال تقييم تصميم الرقابة الداخلية وتحديد خطوات التدقيق المقرر اتباعها.
- التحلي بقدر كافي من المعرفة بالمخاطر لتحديد المؤشرات التي تشير إلى احتمالات وقوع الاحتيال.
- الانتباه إلى الفرص التي تسمح بوقوع الاحتيال، مثل أوجه القصور التي تصيب الرقابة.
- تقييم قدرة الإدارة على الحفاظ بمسؤوليتها للإشراف على برنامج إدارة مخاطر الاحتيال.

تؤثر مخاطر الاحتيال على جميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو مدى نموها أو موقعها الجغرافي، حيث سقطت العديد من الشركات جراء التعرض لمخططات الاحتيال الكبرى وفي بعض الحالات نالت هذه المخططات من أصحاب الشركات وإدارتها العليا وزجت بهم في السجون. وقد يؤدي إذاعة وجود مخاطر الاحتيال في السوق وبين العامة إلى إصابة السمعة التجارية بأضرار لا يمكن تداركها وفقدان ثقة المستثمرين. هذا وقد كان الاحتيال أيضاً هو السبب الأساسي وراء إصدار التشريعات الرئيسية مثل القانون الأمريكي لمكافحة الفساد في الممارسات الخارجية لعام ١٩٧٧ وقانون ساربنز أوكسلي الأمريكي لعام ٢٠٠٢. الأمر الذي دفع مساهمين الشركات إلى الاعتقاد بأن مجالس الإدارة والإدارات ستبني نهج "عدم التسامح" مع حالات الاحتيال.

وفي سبيل إدارة مخاطر الاحتيال يجب أن تتضافر جهود كل من مجالس الإدارات ومجموعات متعددة من خطوط الدفاع بما في ذلك الإدارة العليا والامتثال وإدارة الشؤون القانونية وإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى التدقيق الداخلي. هذا ويقع على عاتق جميع هذه الأطراف مسؤولية مشتركة لتناول عملية إدارة مخاطر الاحتيال. وفيما يتعلق بالتدقيق الداخلي، أظهرت إحدى الاستطلاعات العالمية التي أجريت من جانب معهد المدققين الداخليين أن أكثر من ٨٠٪ من المدققين الداخليين يتحملون مسؤولية الكشف عن الاحتيال ومنعه على الأقل.

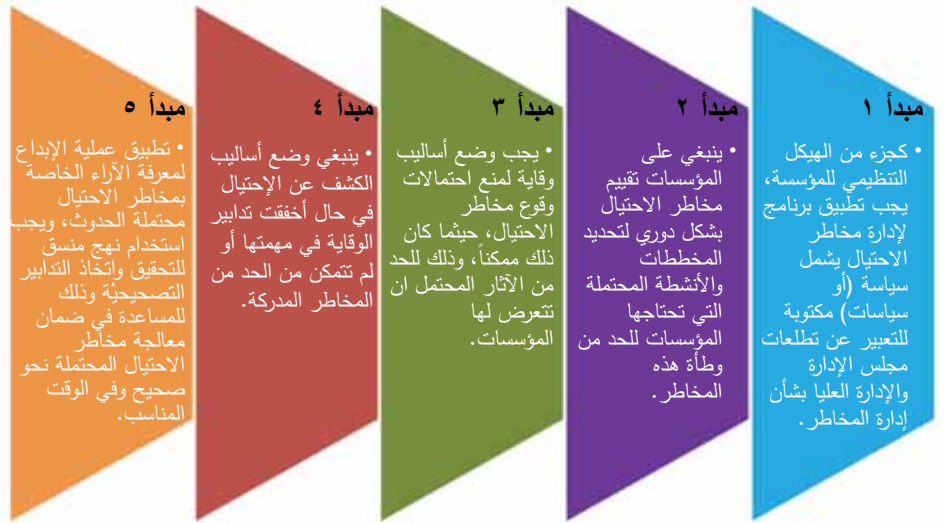
مسؤوليات التدقيق الداخلي أثناء عمليات التدقيق

يمكن لنشاط التدقيق الداخلي الفعال أن يساهم في دعم عملية إدارة مخاطر الاحتيال على نحو بالغ. فعلى الرغم من أن مسؤولية ردع الاحتيال تقع بالأساس على الإدارة ومجالس الإدارات، إلا أن المدققين الداخليين يمكنهم مساعدة الإدارة من خلال تحديد إذا ما كانت المؤسسة تمتلك ما يكفي من الضوابط الداخلية أم لا، إلى جانب تعزيز وجود بيئة رقابية كافية.

- تقييم مؤشرات الاحتيال وتحديد إذا ما كان هنالك أية إجراءات أخرى ضرورية وإذا ما كان يجب إجراء تحقيق أم لا.
- التوصية بإجراء تحقيقات، عند الحاجة.

إطار إدارة مخاطر الاحتيال

وفقاً للمنشور الصادر عن معهد المدققين الداخليين الذي جاء تحت عنوان مخاطر الاحتيال في الأعمال: دليل عملي " لا يمكن للمؤسسات حماية نفسها من جرائم الاحتيال الكبرى إلا من خلال بذل الجهد الدؤوب والمتواصل". فيما يلي بعض المبادئ الأساسية لإدارة مخاطر الاحتيال في المؤسسات على نحو استباقي:



ولا يعد مفهوم عمليات تقييم مخاطر الاحتيال مجرد فكرة حديثة في منطقتنا، فوفقاً لما ورد في استطلاع أجرته جمعية المدققين الداخليين في الإمارات العربية المتحدة بين رؤساء التدقيق الداخلي، ذكر ٤٥٪ من رؤساء التدقيق الداخلي في قطاع الخدمات غير المالية أنهم يجرون بالفعل عمليات تقييم للمخاطر. إلا أن هناك سؤال يراود أذهان العديد من قادة التدقيق الداخلي، ألا وهو

"هل تمثل عمليات تقييم المخاطر ازدواجية لجهود إدارة المخاطر المؤسسية؟" والإجابة ببساطة "لا". تربط عمليات التقييم التقليدية المخاطر بأهداف المؤسسة الرئيسية. وبالطبع يمكن وضع الرقابة على عمليات الاحتيال. ينتشر نطاق تقييم مخاطر الاحتيال بناءً على تقييم المخاطر الاعتيادي حيث يركز على مخططات الاحتيال بدلاً من الاعتماد على مسألة التدقيق أو أهداف الأعمال.

عادة ما يتضمن تقييم مخاطر الاحتيال خمسة مراحل أساسية، هي: ١- تحديد عناصر مخاطر الاحتيال ذات الصلة، ٢- تحديد مخططات الاحتيال المحتملة ووضع أولويات لها بناءً على المخاطر، ٣- تحديد الضوابط الحالية لمخططات

الاحتيال المحتملة وتحديد الفجوات، ٤- فعالية إجراء الاختبارات لضوابط الوقاية من الاحتيال وكشفه، ٥- توثيق تقييم مخاطر الاحتيال والإبلاغ عنه.

الخلاصة

على الرغم من نفور المؤسسات من التعامل مع حالات الاحتيال، تعمل إدارة مخاطر الاحتيال على توفير حس أعمال جيد يمكن الاعتماد عليه لحماية قيم المؤسسة. ولا يمكن للشركات تجنب الوقوع في عمليات احتيال، ولكن يمكنها تحديد ذلك مبكراً والحد من أي ضرر قد ينتج عن ذلك. يعد المنهج الاستباقي لإدارة مخاطر الاحتيال هو أفضل الطرق التي يمكن للمؤسسات استخدامها لتحقيق ذلك. فعندما تُدار مخاطر الاحتيال على نحو صحيح ويتم الاستجابة إليها في الشركة، فإن ذلك يلقي بصداه على الجهات المعنية والجهات التنظيمية ويعكس صورة إيجابية حول كيفية التعامل مع الاحتيال بمنتهى الحسم وعدم التسامح معه.

وأخيراً، لا يمكننا نسيان دور المدققين الداخليين الهام في دعم إجراء عمليات إدارة مخاطر الاحتيال، وهو الدور المتوقع من جانب الجهات المعنية والمطلوب وفقاً لمعايير معهد المدققين الداخليين.

نبيل العوف هو رئيس إدارة التدقيق الداخلي في شركة دراجون أويل هولدنجز.

وبينما تبدو المبادئ المذكورة آنفاً أنها تمضي قدماً، فيجب تقديمها معاً لتعمل جميعها جنباً إلى جنب لتشكيل عملية فعالة لإدارة مخاطر الاحتيال. وبالنظر إلى تفاصيل هذه المبادئ، نجد أنها تتضمن مجموعة كبيرة من العناصر، مثل: قواعد السلوك وتدريبات التوعية بالاحتيال وتوفير خط ساخن للمبلغين عن المخالفات وتقييم مخاطر الاحتيال، وبرامج مكافحة الرشوة والفساد، وعمليات تدقيق لضوابط مكافحة الاحتيال مع سياسات وبروتوكولات التحقيق وحتى عمليات تحليل البيانات للكشف عن الاحتيال. ومع ذلك لا يوجد نهج "واحد يناسب الجميع" في إدارة مخاطر الاحتيال. فيعتمد تطور النظام وعناصره على حجم الشركة والمؤهلات الداخلية وطبيعة الأعمال. ولكن يجب على مجالس الإدارة ولجان التدقيق تطبيق نظام رقابة مناسب للشركات مهما كان شكله وإتباع نهج الإدارة العليا من جانب الرئيس التنفيذي والإدارة التنفيذية لضمان استجابة فعالة لمخاطر الاحتيال.

وبالرغم من احتلال جميع المبادئ المذكورة أعلاه أهمية كبرى، إلا أن المدققين الداخليين يمكنهم الاستعانة بالمبدأ رقم (٢) لإضافة القيمة إلى المؤسسة من خلال إجراء عمليات تقييم مخاطر الاحتيال.

تقييم مخاطر الاحتيال

يعد تقييم مخاطر الاحتيال أحد الأدوات التي تساعد الإدارة والمدققين الداخليين على نحو منظم واستباقي في تحديد أين وكيف يمكن

د/ خالد الفداغ



خبير الأعمال المُحنك ومناصر
مكافحة الفساد يتحدث عن
مخاطر الاحتيال ودور
التدقيق الداخلي

في إطار إحدى المقابلات الحصرية، أدارت مجلة المدقق الداخلي - الشرق الأوسط حواراً مع الأستاذ الدكتور خالد الفداغ، وهو رئيس تدقيق تنفيذي متقاعد، ورئيس تنفيذي سابق وعضواً في العديد من مجالس الإدارات. علاوة على ذلك، يحظى د/ خالد بخبرة تزيد عن ٣٠ عاماً اكتسبها من خلال تقلد أدوار متنوعة في صناعة الغاز والنفط. وقد شغل في الآونة الأخيرة منصب المدير التنفيذي لإدارة التدقيق الداخلي في شركة ارمكو، وقد استطاع من خلاله قيادة فريق مكون من أكثر من ١٥٠ متخصصاً في التدقيق الداخلي. هذا وقد شغل د/ خالد أيضاً منصب عضو مجلس إدارة في العديد من المشاريع المشتركة في المملكة العربية السعودية والفلبين واليابان. في الفلبين، مثلاً، شغل منصب الرئيس والرئيس التنفيذي لواحدة من كبرى شركات تكرير النفط وشركات التسويق المدرجة في البورصة بالبلاد.

بهذا الأمر وذلك لضمان عمل الضوابط الداخلية على نحو ملائم. يلعب رئيس التدقيق التنفيذي دوراً جوهرياً عندما يتعلق الأمر بتوعية الإدارة بدور التدقيق الداخلي ومسؤوليتها في هذه الجوانب.

وبالمثل إن نظرنا إلى مسألة اكتشاف الاحتيال، تشير الدراسات إلى أن المصدر الرئيسي لاكتشاف حالات الاحتيال عادة ما يكون خطوط الهاتف المباشرة " الخط الساخن". ولذلك يتعين على الإدارة تعزيز ثقافة الانفتاح ونشر مفهوم التسامح. فعندما يُطرَد أي موظف لإبلاغه عن مؤشر احتيال، فإن الرسالة التي توصلها له حينها هي " لا تبلغ عن حالات الاحتيال"، وحتى في مثل

الدور، منفرداً أو متضامناً، إجراء التحقيقات، أو بدلاً من ذلك، الاستعانة بمصادر خارجية لإجراء تحقيقات حول الاحتيال والتركيز على توفير توكيد شامل.

وعندما يتعلق الأمر بالكشف عن عمليات الاحتيال، أعتقد أن التدقيق الداخلي يتحمل قسماً كبيراً من المسؤولية، تفوق تلك التي يتحملها لمنع وقوع الاحتيال. تتطلب معايير معهد المدققين الداخليين تمكين المدققين الداخليين من تقييم إدارة مخاطر الاحتيال وتحديد مؤشرات الاحتيال. فلا يمكن لرؤساء التدقيق التنفيذيين التبرؤ من مسؤوليتهم في الكشف عن الاحتيال حتى وإن تواجد فريق تحقيق مختص بالكشف عن عمليات

يعد د/ خالد أحد الرموز التي لطالما بذلت قصارى جهدها لمكافحة الفساد في الشرق الأوسط، وقد شارك مؤخراً في أعمال كل من القمة الرابعة والخامسة في مكافحة الفساد بالشرق الأوسط. علاوة على ذلك، يعد د/ خالد أحد الداعمين لمعهد المدققين الداخليين، فضلاً عن فوزه بالجائزة الإقليمية "إنجاز العمر" التي نالها مؤخراً من جمعية المدققين الداخليين في الإمارات العربية المتحدة.

أجرت مجلة المدقق الداخلي - الشرق الأوسط حواراً هاتفياً مع د/ خالد الفداغ.

هل تعتقد أن الإدارات التنفيذية ومجالس الإدارات المتواجدة في منطقة الشرق الأوسط تولي اهتماماً كافياً لمخاطر الاحتيال، بما في ذلك مكافحة الفساد؟

إذا ألقينا نظرة على البيانات الصادرة عن منظمة الشفافية الدولية، فلن تجد دولة واحدة في جميع أنحاء العالم خالية من الاحتيال، وهذا بالطبع يتضمن منطقة الشرق الأوسط التي لا تحظى، في المتوسط، بمكانة جيدة على مؤشر مُذكرات الفساد^٢. إلا أن الاهتمام المولي لمخاطر الاحتيال يتباين بين شركة وأخرى وفقاً لمستوى النصح وثقافة الشركات. أما الشركات التي تتمتع بفكر متطلع فتحظى بمجالس إدارة وإدارات تنفيذية تمارس مهام الإشراف على مخاطر الاحتيال وتضبطها بفاعلية وكفاءة.

ومن الغريب ألا تدرج كبريات الشركات في منطقة الشرق الأوسط مخاطر الاحتيال كأحد أهم المخاطر التي تواجهها. إن الاحتيال حقيقة واضحة لا يمكن لأحد إنكارها في الشرق الأوسط، ويحتاج قطعاً معالجة وافية إذا أرادت الشركات تحقيق قيمة للمساهمين واستقطاب رأس المال.

ما دور التدقيق الداخلي في كشف الاحتيال ومنعه؟

علينا التفكير في إدارة مخاطر الاحتيال كعملية متكاملة تضم مسؤوليات مشتركة بين التدقيق الداخلي والإدارة ووظائف الدعم. ويعتمد دور التدقيق الداخلي ومدى المشاركة في عملية إدارة مخاطر الاحتيال على وضع التدقيق الداخلي في الشركة، فيمكن لهذا

"يعد الاحتيال خطراً شائعاً شأنه شأن المخاطر التجارية الأخرى، وللتعامل مع هذه الخطر، يجب أن تتضافر جهود الإدارة ووظائف الدعم والتدقيق الداخلي".

هذه الحالات، لا يوجد مكاناً لسؤال مثل " أين كان المدققين الداخليين؟"

الاحتيال، فريق مستقل عن إدارة التدقيق الداخلي.

أما فيما يتعلق بالوقاية، أعتقد أن المسؤولية الكبرى تقع على عاتق الإدارة باعتبارها خط الدفاع الأول والمسؤول الأساسي عن الضوابط الداخلية، بما في ذلك ضوابط مكافحة الفساد. من المقرر أن يتمحور دور التدقيق الداخلي في تقييم فعالية العملية وإجراء تحليل للأسباب الجوهرية الخاصة بكيفية وقوع الاحتيال وأسباب حدوثه، علاوة على إجراء ورش توعية أو تسهيل عمليات تقييم مخاطر الاحتيال.

كيف ترد على كل من يقول " أين كان المدققون الداخليون عندما وقع الاحتيال؟"

سأرد عليهم بسؤال أيضاً، ألا هو، " وأين كانت الإدارة؟ أين كان خط الدفاع الثاني؟"، تحدث مثل هذه الحالات نتيجة إخفاق الإدارة في القيام بمهامها. عندما يجري المدققون الداخليون تدقيقاً لجانب محدد، فإنهم يركزون على المخاطر العالية فإن كان الاحتيال أحد هذه المخاطر، حينها يتم الضوابط المحددة لها. وهذا بدوره يعني أن المدققين الداخليين لا يتناولون دوماً مسألة الاحتيال في عمليات التدقيق التي يجرؤونها وإنما تختص الإدارة

ما هي أهمية الشهادات المهنية المتعلقة بالاحتيال (مثل فاحص احتيال معتمد) للمدققين الداخليين؟

علينا التفريق بين المدقق الداخلي العام والمدقق الداخلي المختص بأعمال الاحتيال أو المحقق. ومن وجهة نظري، يجب اعتماد جميع أخصائي الاحتيال والمحققين، فلن أقوم بتعيين غير المعتمدين منهم. أما فيما يتعلق بالمدقق الداخلي العام، فلا تعني شهادات الاحتيال كثيراً. هذا ويوجد أيضاً مجموعة متنوعة من المخاطر الأخرى التي تحتاج إلى تدقيق، ولكنني لن أنصرف عنها للتركيز على شهادات الاحتيال. لا يتعين على المدقق الداخلي العام لعب دور المحقق، ولكن لا يُعني ذلك عن ضرورة تحليه بمهارات تحديد مؤشرات الاحتيال وتقديم تلك الملاحظات إلى المحققين.

فعندما تتحمل إدارات التدقيق الداخلي مسؤولية إجراء التحقيقات، فعليها التسليح بالمهارات والشهادات المناسبة. أما مهام التدقيق الصغيرة أو المهام التي لا تتطلب وجود فرق



تحقيق منفصلة، مثلاً، فقد تكتفي بوجود مدقق عام معتمد.

فاين يمكن إذا للمدققين الداخليين الحصول على المهارات اللازمة لتحديد المؤشرات المتعلقة بالاحتيال؟

يعد الاحتيال خطراً مثل المخاطر التجارية الأخرى، ويمكن للتدريب المتخصص تحسين كفاءات المدققين الداخليين من أجل تحسين التعامل مع هذا الخطر، إلا أن هذا وحده ليس كافياً حتى يتسنى للمدقق الداخلي فهم المؤشرات و الأساليب المحتملة للاحتيال. تتمثل أحد أهم الأشياء التي ينبغي على رئيس التدقيق التنفيذي القيام بها هي الاستعانة بالدروس المستفادة من حالات الاحتيال واستخدامها لتحسين كفاءة المدققين الداخليين وعملية التدقيق الداخلي. ويمكن القيام بذلك من خلال خلق قاعدة بيانات ذكية، يمكن البحث خلالها بحيث تتضمن جميع حالات الاحتيال التي حدثت على مدار الأعوام الماضية. فمن هنا، يمكن للمرء تحليل الاتجاهات واكتساب رؤي مفيدة حول أهم نقاط الاحتيال والظروف المتعلقة بها. يمكن أيضاً التركيز على التفاصيل الخاصة بمرتكبي الاحتيال وأعمارهم والظروف التي دفعت الموظف ليصبح محتالاً. بحيث يتم تحليل قضية الاحتيال بناءً على عناصر مثلث الاحتيال.

يمكن تتبع هذه النتائج لتقوية مهارات المدققين الداخليين في تحديد مؤشرات وأساليب الاحتيال المحتملة. ينبغي على رئيس التدقيق التنفيذي التحلي بالذكاء ومعرفة كيفية توجيه جهود التدقيق الداخلي.

إذا أردت أن تسمي العنصر الأكثر أهمية في مكافحة الفساد فما هو؟

إنه قطعاً نهج الإدارة العليا، فيجب أن يكون هناك التزام استراتيجي على أعلى المستويات لتفعيل التغييرات في السلوك و ضمان تفعيلها في جميع أنحاء البلاد والشركات. ومثالاً على ذلك، سنغافورة، التي كانت واحدة من أدنى خمسة دول من إدراكا ووعيا بأثار الفساد منذ أربعين عاماً، إلا أنها أصبحت اليوم واحدة من "أنظف" الدول في العالم، وذلك بفضل الالتزام الاستراتيجي والنهج المحدد من جانب قيادة سنغافورة.

ينطبق نفس هذا المفهوم على الشركات، فعليك إيجاد سياسة قوية وقدرة الزام مناسبة للتأكد من تطبيق هذه السياسة على جميع الأفراد. وفي حال تأكد كل من يشغل المناصب القيادية، مثل الرؤساء التنفيذيين، من عدم التسامح مع الاحتيال وتطبيق العقوبات المناسبة، فستجلى أصداء هذا النهج بقوة بالغة وسيعكس ذلك رسالة إيجابية في جميع أنحاء المؤسسة.

هل هناك أي نصيحة أخيرة توجهها إلى رؤساء التدقيق التنفيذيين للتعامل مع مخاطر الاحتيال؟

يجب على رؤساء التدقيق التنفيذيين حماية فريق التدقيق والمحققين من "سياسات

الشركة"، والتحلي بالاستقلالية والموضوعية لضمان التزامه هو وفريقه بأعلى المعايير الأخلاقية. فضلاً عن ذلك، يوجد مجموعة من الدروس القيمة التي يمكن الاستفادة منها والحصول عليها من خلال الاطلاع على البيانات الخاصة بحالات الاحتيال والتي يجب على رؤساء التدقيق التنفيذيين نشرها ومعرفتها عن ظهر قلب.

المراجع:

1- <http://www.transparency.org/research/cpi>

2- <http://blog.transparency.org/middle-east/-/03/12/2014/org-and-north-africa-a-region-in-turmoil>

هل سيكون التطور القادم في البيانات الكبيرة بمثابة تحوّل كبير؟

يُعد فهم السوق وتحديد الفرص وتقييم
المخاطر من أساسيات أداء الأعمال، إلا أن إجراء
التحليلات يُعد بمثابة الأساس الذي يتيح الإمكانيات
المستقبلية وتغيير الطريقة التي يتم اتخاذ
القرارات من خلالها.

ey.com/analytics



كلما كان السؤال جيداً، كانت الإجابة أفضل،
وبذلك نبني عالماً أفضل للعمل.

EY

نبني عالماً
أفضل للعمل

اكتشاف الإحتيال وبرامج تحليل البيانات



تُعد برامج تحليل البيانات إحدى الأدوات الرئيسية في اكتشاف الإحتيال والحيلولة دون وقوعه. وقد أشار اتحاد فاحصي الإحتيال المعتمدين لعمليات الإحتيال (ACFE) في تقريرها الصادر عام ٢٠١٤ إلى كون تلك البرامج واحدة من أكثر الوسائل فعالية في مكافحة الإحتيال.

ومن بين ثماني عشرة وسيلة من وسائل مكافحة الإحتيال أوردتها اتحاد فاحصي الإحتيال المعتمدين لعمليات الإحتيال، تبين أن المراقبة/ التحليل الاستباقي للبيانات هو أكثر الوسائل فعالية للحد من مدة استمرار حالة الإحتيال والتكلفة التي تنتج عنها. وقد تعرضت المؤسسات المستهدفة التي طبقت هذه الوسائل لخسائر أقل في قيمتها بنحو ٦٠٪ وأقصر في مدتها بما يقرب من ٥٠٪، مقارنة بتلك المؤسسات التي لم تستخدم هذه الوسائل.

وإنني أود أن أوضح في هذا المقال بعض الاعتبارات المهمة لرؤساء التدقيق الداخلي، الراغبين في بدء استخدام برنامج تحليل البيانات؛

يزداد اهتمام رؤساء التدقيق الداخلي في منطقة الشرق الأوسط باستخدام برامج تحليل البيانات لاكتشاف عمليات الإحتيال والأعمال المريبة. وتحتوي برمجيات التدقيق شائعة الاستخدام على اختبارات برامج تحليل البيانات الأساسية، ويحرص العديد من هؤلاء الرؤساء على اكتشاف كيفية تطوير هذه الاختبارات وتخصيصها حسب الحاجة.

- الاختبارات التي تتم على مزيج من مجموعات البيانات الواردة من نظام واحد - مثل سجل الموردين وبيانات المعاملات الواردة من نظام تخطيط الموارد للمؤسسة.
- الاختبارات التي تتم على مزيج من البيانات الواردة من أنظمة مختلفة - مثل بيانات سجل الموردين وبيانات الطرف الثالث للموردين الخارجيين.

ولا شك أن معرفة نوع الاختبار الذي تُجرىه يعمل على تهيئتك لمعرفة حجم ونطاق الاستثناءات المكتشفة. فالاختبارات التي تتم على بيانات واردة من مصادر مختلفة يُحتمل بدرجة أكبر أن تكشف عن استثناءات ناتجة عن جودة البيانات وقد لا تكون استثناءات حقيقية ينبغي فحصها. ومن ثم ينبغي توخي مزيد من الحذر عند مراجعة النتائج التي تعتمد على مطابقة النصوص (مثل أسماء الموردين).

بيانات المؤسسة التي سيتم استخدامها

يُجري معظم المؤسسات اختبارات على بيانات نظام تخطيط الموارد الخاصة بها، وينبغي أن يدرس رؤساء التدقيق الداخلي البيانات الأخرى "المستقلة بذاتها"، والتي ربما يُحتمل بها في المؤسسة دون أن يتم إدخالها إلى تخطيط الموارد. وقد تشمل تلك البيانات قواعد البيانات التي تستخدمها الوظائف المختلفة في عملها، لكنها ذات ارتباط ضئيل بالسجلات المالية. ومن أمثلة ذلك بيانات الموارد البشرية، مثل طلبات المرشحين للوظائف ونتائج الاختبار وعروض العمل والتصنيفات. وقد تكون هناك أمثلة أخرى متعلقة بالتوريد، وبخاصة تلك المرتبطة بقبول الموردين أو مقدمي العطاءات والانضمام إلى المؤسسة، في حين قد يحتفظ قسم اللوجستيات وسلسلة الإمداد ببيانات عن تحركات السيارات وجدول خدمة الموظفين. وينبغي على التدقيق الداخلي أن يأخذ بعين الاعتبار قواعد البيانات المختلفة خلال عمله اليومي.

بيانات الأطراف الخارجية

ربما تكون برامج تحليل البيانات شيقة للغاية عند استخدام بيانات الأطراف الخارجية جنباً إلى جنب مع بيانات نظام تخطيط موارد

مهيكلية. أما البيانات غير المهيكلية فتشمل الصور والرسوم وصفحات الويب ورسائل البريد الإلكتروني والملفات بتنسيق بي دي إف، وملفات باور بوينت، والبيانات النصية. ومن ناحية أخرى، تُعد البيانات شبه المهيكلية مزيجاً من النوعين، وتشمل الوسوم أو العلامات المرفقة بالبيانات غير المهيكلية، مثل الكلمات الرئيسية الموسومة على الصور، والبيانات الوصفية المرفقة بالملفات النصية.

وفي أغلب الأحيان، يهتم رؤساء التدقيق الداخلي ببدء تشغيل برنامج تحليل البيانات اعتماداً على تطبيق الاختبارات على البيانات المهيكلية. وترتكز التحقيقات الجنائية على الكثير من المعلومات غير المهيكلية، في حين أن برامج تحليل البيانات تشتمل على عمليات التحليل لا التحقيق. وتتمثل ميزة البدء باستخدام برامج تحليل البيانات على البيانات المهيكلية في سهولة فهم الأطراف المعنية للنتائج وقبولها، وأن الاختبارات غالباً ما تؤدي إلى نتائج مثيرة، بغض النظر عما إذا كانت هذه النتائج تمثل عمليات احتيال أم لا.

أنواع الاختبارات

يملك رؤساء التدقيق الداخلي خيار استخدام حزمة تضم أكثر من ١٠٠ اختبار في مجالات مثل دورة التوريد والسداد، ودورة الشراء والنقد، والتمويل، والموارد البشرية (بما في ذلك كشف الرواتب) والمناقصات والتعاقدات. ويشمل العديد من هذه الاختبارات اختبارات أساسية ربما يجربها بالفعل التدقيق الداخلي، وهي مُضمنة في برمجيات التدقيق شائعة الاستخدام. ومن جانب آخر، هناك اختبارات أكثر تعقيداً. وغالباً ما يشير وصف الاختبار المكون من كلمتين أو ثلاثاً (مثل "قام الموردون بالسداد مبكراً") إلى الفائدة المرجوة من الاختبار. وكذلك قد يكون رؤساء التدقيق الداخلي على دراية بالاختبارات التي تشمل قانون بينفورد، الذي يستطيع - من خلال عينة كافية - التوصل إلى نتائج أكثر تركيزاً على عمليات الاحتيال.

ويمكن تقسيم الاختبارات إلى عدد من الأنواع العامة:

- الاختبارات التي تتم على مجموعة واحدة من البيانات - مثل بيانات معاملات الفواتير الواردة من نظام تخطيط الموارد للمؤسسة.

ومن بين هذه الاعتبارات محتويات البرنامج والبيانات التي يمكن استخدامها، وأنواع الاختبارات التي تُجرى، وكيفية تفسير نتائج الاختبار، والأفراد المنوط بهم القيام بالعمل، وبعض المشكلات والصعوبات غير المتوقعة عند إدارة برنامج تحليل البيانات.

وتجدر الإشارة إلى أن العديد من رؤساء التدقيق الداخلي على دراية بمزايا برامج تحليل البيانات فيما يتعلق باكتشاف الاحتيال؛ إذ لا تعتمد برامج تحليل البيانات على جمع العينات (ولا يُكتشف الاحتيال بصفة عامة بمجرد التقدير الاستدلالي البسيط لمجموعات البيانات)، ويمكن إعادة استخدامها بسهولة، بل واستخدامها بصفة مستمرة.

وبرامج تحليل البيانات مفيدة كذلك في منع الاحتيال، إذ أن مجرد التأكد من قيام التدقيق الداخلي بإجراء سلسلة من الاختبارات الساعية إلى اكتشاف الاحتيال والأعمال المريبة، من شأنه قطعاً أن يثبط حماس المحتالين المحتملين.

ما هي "برامج تحليل البيانات واكتشاف الاحتيال"؟

نتحدث في هذا المقام عن مجموعة من الاختبارات التي يمكن تطبيقها على بيانات الشركة، بهدف اكتشاف أي أعمال مريبة، قد تشير إلى وقوع عملية احتيال. ومن الأهمية بمكان إدراك أن هذه الاختبارات في حد ذاتها لا تؤكد وجود احتيال، بل هي مجرد مؤشرات على وجوده. ومن ثم يجب دراسة الاستثناءات الناتجة عن الاختبارات لتحديد ما إذا كانت المعاملة التجارية المرتبطة بهذه الاستثناءات تمثل نوعاً من الاحتيال أم أن هناك تفسيراً آخر للأمر.

ومن المهم إيضاح هذا الأمر والتأكيد عليه بصفة منتظمة عند التعامل مع الأطراف المعنية، إذ تُنتج أي مجموعة أساسية من اختبارات برامج تحليل البيانات كثيراً من الاستثناءات، ومعظم هذه الاستثناءات لن يكون حالات احتيال.

ونحن نتحدث هنا عن برامج تحليل البيانات المرتبطة بالبيانات "المهيكلية". والبيانات المهيكلية هي تلك البيانات التي يتم حفظها في حقول ثابتة. وغالباً ما تكون البيانات الواردة من نظام تخطيط الموارد للمؤسسة هي بيانات

المشكلات، إذ قد تكون البيانات في نظام تخطيط الموارد مباشرة إلى حد ما، في حين تكون البيانات التي تحتفظ بها الوظائف المختلفة (خارج نطاق تخطيط الموارد) مفيدة كذلك. وغالبًا ما تتسبب مسألة العثور على أصحاب البيانات والحصول على موافقتهم على استخدامها، مشكلات عديدة.

وعلاوة على ما سبق، يجب تنظيم تغذيات البيانات. وهناك عدد من الطرق للقيام بذلك، ويجب توخي الحذر حتى لا يتم تغيير البيانات الضمنية أثناء العملية.

ربما تمثل جودة البيانات المشكلة الأساسية. وبصفة عامة، لن يتم إعداد البيانات المستخدمة في إجراء استفسارات معينة لتحديد العمليات المرئية، غير أنها قد تكون مفيدة، أو كافية على الأقل. وقد تكون البيانات عبارة عن حقول مفقودة، أو لم يتم استكمالها تمامًا، أو قديمة أو تم استبدالها دون الاحتفاظ بالبيانات السابقة أو سجل التغييرات ضمن عملية التدقيق. ويُعد ذلك جانبًا مهمًا ينبغي معرفته عند إجراء الاختبارات وتفسير النتائج.

على سبيل المثال، قد يؤدي أي اختبار لاكتشاف المبالغ المدفوعة إلى حسابات بنكية خلاف حسابات الموردين، إلى ظهور عدد كبير من الاستثناءات، إذا لم يتم الاحتفاظ بالمعلومات السابقة عن الحسابات البنكية.

وختامًا، من الأهمية بمكان أن نفهم البيانات التي يُحتفظ بها في كل مجال. على سبيل المثال، هل يمثل "تاريخ الفاتورة" تاريخ استلام الفاتورة من كل مورد أم التاريخ الذي تم اعتمادها فيه أم التاريخ الذي تم إدخالها لنظام تخطيط الموارد، فبدون معرفة ذلك سيكون فهمك لما يُسفر عنه الاختبار وفهمك لما يكشفه فعليًا أمرين مختلفين تمامًا.

الخاتمة

تُعد برامج تحليل البيانات أداة ذات نتائج مؤكدة فيما يتعلق ببرامج اكتشاف الاحتيال ومنع حدوثه، وقد حظيت بانتباه رؤساء التدقيق الداخلي في المنطقة. ويمكن تطبيق برنامج تحليل البيانات في مراحل مختلفة، مع التركيز على تحقيق مكاسب مبكرة سريعة من البيانات المهيكلة، ووضع مسألة توفر البيانات وجودتها نصب أعيننا. وينبغي عدم التقليل من الجهود المطلوبة لتفسير النتائج.

غاري بوير هو العضو المنتدب والرئيس الإقليمي لخدمات التحقيق بشركة برونيغيتي في الشرق الأوسط.

الداخلي يقوم بإجراء مجموعة من الاختبارات المصممة لاكتشاف الاحتيال يضعف حماسة المحللين المحتملين أن تشير كل الاستثناءات التي عثرت عليها إلى عمليات احتيال - ورغم أن هذا احتمال بعيد للغاية، إلا أنك لن تتمكن من نفيه إلا عقب دراسة كل الاستثناءات.

وقد يكون من المفيد إعداد ملخص للموردين الذين يظهرون في عدد من الصفقات، بحيث يحتوي الملخص على بيانات عن الإنفاق العام لكل مورد، ومكانه، ونوع الإنفاق. واستنادًا إلى تلك البيانات، يمكن معرفة الاختبارات التي يظهر فيها أي من هؤلاء الموردين. كما يمكن منح أوزان نسبية للاختبارات، ومن ثم يُعد الاستثناء من خلال "اختبار تقسيم الفواتير" أكثر أهمية من الاستثناء من خلال "اختبار التغيير ربع السنوي".

الصف الأول أم الصف الثاني أم الصف الثالث؟

من الذي ينبغي له أن يدرس الاستثناءات؟ قد يرغب رؤساء التدقيق الداخلي من جهة في السيطرة على العملية، وبخاصة في مراحلها الأولى، في حين أنهم قد لا يرغبون في إعادة تكليف الموارد الحالية بمهمة إدارة البرنامج.

ولعل من الأساليب المفيدة أن يبدأ التدقيق الداخلي العمل ويتولى تنفيذ البرنامج (بما في ذلك دراسة بعض النتائج المختارة) ويضمن وفاءها بالتوقعات، ثم ينتقل إلى مرحلة يُجري فيها الاختبارات ويُعيد الاستثناءات إلى الصف الأول للمتابعة.

المشكلات وأوجه النقص

ثمة عدد من المشكلات التي ينبغي أن يكون رؤساء التدقيق الداخلي على دراية بها عند الشروع في إجراء تحليل البيانات.

وسعيًا إلى إقناع الإدارة، قد يود رؤساء التدقيق الداخلي التركيز أولاً على اختبارات مباشرة على البيانات المهيكلة. ومن المرجح أن يؤدي ذلك إلى نتائج أقل إرباكًا وأيسر في الفهم في إطار زمني قصير. وانطلاقًا من هذه المرحلة، يمكن بذل الجهود بشأن البيانات شبه المهيكلة أو غير المهيكلة.

وفضلاً عما سبق، قد يمثل العثور على البيانات داخل المؤسسة مشكلة من

المؤسسة. وتشمل بيانات الطرف الثالث في هذا السياق سجل الشركات ومعلومات دليل الأعمال وما يماثلها. وقد توضح بيانات الطرف الثالث المالكين القانونيين والمنفيعين من الموردين والعملاء، كما تحتوي على معلومات مفيدة مثل تاريخ التأسيس والإيراد والريح والعناوين وغيرها من المعلومات التعريفية المفيدة.

وبالطبع هناك قلة في هذه المعلومات في منطقة الشرق الأوسط، وربما يصعب جمع المعلومات المتوفرة بتتسيق يسهل استخدامه. ومن بين الحلول المقترحة للتغلب على هذه المشكلة، والتي قد تكون من بين التوصيات الناتجة عن إجراء تحليل البيانات، هو أن تبدأ الشركة ذاتها في جمع هذه البيانات أثناء عملية قبول الموردين، أو تعيد التفكير في قاعدة بيانات مورديها كل فترة.

تفسير النتائج

تُنتج برامج تحليل البيانات قدرًا كبيرًا من الاستثناءات، وبخاصة عند تحليل سنوات قليلة من البيانات.

وينبغي أن يركز المستوى الأول من المراجعة على مدى منطقية نتائج الاختبار، أو كونها ناتجة عن مشكلات أثناء إجراء الاختبارات أم قلة جودة البيانات.

وعقب الاقتناع بكون النتائج استثناءات حقيقية، ينبغي أن تركز المراجعة على الجوانب التي تجب دراستها، وبخاصة الاختبارات التي تحتوي على عدد كبير من الاستثناءات. وتنتج الاختبارات المختلفة كميات مختلفة من النتائج، فالاختبار الذي يطابق أرقام هواتف الموظفين بأرقام هواتف الموردين يُتوقع أن يُعطي عددًا قليلًا من النتائج، في حين أن الاختبار الساعي إلى إبراز المعلومات المفقودة في سجل الموردين سيؤدي حتمًا إلى قائمة طويلة من الاستثناءات.

من أين ينبغي أن يبدأ هذا التحليل؟ ما لم يفرض أي طرف من الأطراف المعنية قيودًا على كيفية تحليل البيانات، تكون لك حرية وضع معايير العملية الخاصة لتحديد الاستثناءات التي سيتم التحقيق بها.

وينبغي أن تضع في اعتبارك أن من المحتمل استخدام تحليل البيانات يساهم في منع الاحتيال حيث أن مجرد معرفة أن التدقيق

إلى كل من يسعى
لاستقلالية حقيقية لاستشارات المخاطر
والتدقيق الداخلي!
نقول لهم بروتيفيتي....

نقوم بتوفير الرؤية الثاقبة والإنجاز المؤكد للمنظمات
المختلفة في المجالات التالية:

خدمات التدقيق الداخلي - الخدمات الاستشارية لتقنية المعلومات
خدمات الأعمال الاستشارية (الحوكمة، والمخاطر والإلتزام)
إدارة المخاطر المالية - الإحتيال، والتحقق - الخدمات الاستشارية
للموارد البشرية - خدمات المعاملات المالية والمحاسبة

تواصل معنا

دبي
تليفون +٩٧١ ٤ ٤٣٨ ٠٦٦
البريد الإلكتروني: dubai@protivitiglobal.me

الكويت
تليفون +٩٦٥ ٢٢٤٢ ٦٤٤٤
البريد الإلكتروني: kuwait@protivitiglobal.me

السعودية
تليفون +٩٦٦ ١ ١٢٩٣ ٠٠٢١
البريد الإلكتروني: saudiarabia@protivitiglobal.me

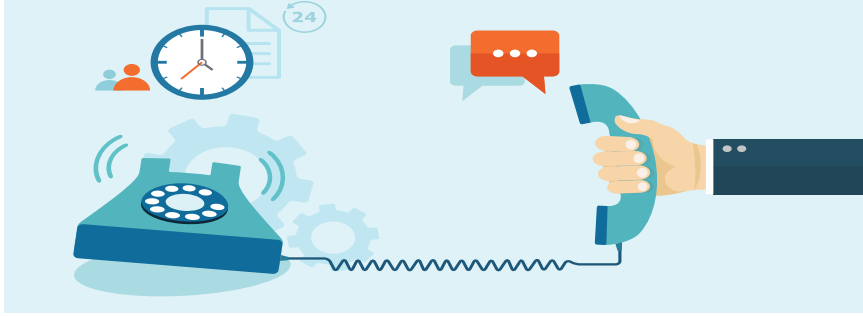
أبوظبي
تليفون +٩٧١ ٢ ٦٥٨ ٤٦٤٠
البريد الإلكتروني: abudhabi@protivitiglobal.me

البحرين
تليفون +٩٧٣ ١٧١ ٠٠٥٠
البريد الإلكتروني: bahrain@protivitiglobal.me

قطر
تليفون +٩٧٤ ٤٤٢١ ٥٣٠٠
البريد الإلكتروني: qatar@protivitiglobal.me

عمان
تليفون +٩٦٨ ٢٤٦٩ ٩٤٠٣
البريد الإلكتروني: oman@protivitiglobal.me

الخطوط الساخنة الفعالة للإبلاغ عن المخالفات



العقبات التي تواجه الخط الساخن والحلول المنبثقة من مرحلة التطبيق حتى بدء التحقيق.

يعد مصطلح "المُبلغ عن المخالفات" واحد من أكثر المصطلحات غير المرغوب بها لدى كافة الجهات المعنية، وبالرغم من ذلك، فإن له في الحقيقة العديد من الفوائد التي تعود بالنفع على الجميع. إذ يعد الاحتيال أحد الأنشطة المستمرة والتي يصعب أحياناً ملاحظة وجوده إلا بعد مرور أعوام كثيرة، كما أن أضراره لا تؤثر على كيان الشركة ومكانتها فحسب وإنما قد تطلّ أيضاً المجتمع الذي نعيش فيه.

وعلى المدى البعيد، فإن الإبلاغ عن المخالفات لا يعد أحد الأنشطة التي يمكنها الحد من وقوع الاحتيال فحسب، ولكنه يساعد أيضاً المجتمع ككل بشكل عام. ومن ضمن الأساليب المتبعة في هذا الصدد، تخصيص خط ساخن للإبلاغ عن المخالفات مزوداً بخيار إخفاء هوية المُبلغ.

ما هي أخطاء التطبيق الأكثر أهمية؟

الافتراض بأن الإبلاغ عن المخالفات يتعلق بدوافع مالية

تشير الدراسات إلى أن أغلب المُبلغين عن المخالفات ليست لديهم دوافع مالية؛ وإنما يقوموا بذلك انطلاقاً من حرصهم على مصالح الشركة. وبالتالي، فإن الشركات التي لا تستمع إلى الشكاوى الداخلية نتيجة الاعتقاد بأن دوافع الإبلاغ قد تكون كيدية، تخسر الفوائد الناتجة عن المعلومات المقدمة من المُبلغين عن المخالفات مما ينتج عنه انخفاض كبير في معدل البلاغات وبالمثل مستوى الإيمان بمصالح الشركة.

عدم الاستثمار في إنشاء خط ساخن تحت إدارة جهة خارجية

يؤدي استخدام نظام داخلي في التبليغ عن المخالفات إلى تعريض المُبلغ عن المخالفة

والمُبلغ عنه والمعلومات والقضية برمتها إلى مخاطر عالية، والتي تتمثل ببساطة بإمكانية الوصول إلى معلومات البلاغ بشكل دائم من قبل مدراء النظام والمستخدمين ذوي الصلاحيات العالية. وتقول القاعدة الأساسية أن لكل منا أصدقاء! لذلك فإن الهدف من توفير إمكانية إخفاء هوية الجهة المُبلغ عنها عن المخالفة هو تطبيق يحول دون تعرض المُبلغ إلى الإيذاء من الشخص المتضرر. لذلك فإن أفضل الحلول هو الاستعانة بطرف آخر خارجي.

ما هي بعض الأخطاء الشائعة التي تقع منذ وقت الإبلاغ عن المخالفة حتى وقت إصدار التقرير النهائي؟

١- هل يعني عدم ورود مكالمات على الخط الساخن للشركة تعرضها لمخاطر أقل؟

تعتبر الأخلاقيات والامتثال حجر الأساس في نجاح أي نشاط، حيث تعتبر الأخلاقيات السبب الرئيسي لنجاح الخط الساخن الخاص بالإبلاغ عن المخالفات. إن استلام عدد قليل من المكالمات عبر الخط الساخن قد يعتبر مؤشراً على خوف الموظفين من رد فعل الإدارة تجاههم أو عدم إيمانهم بفعالية نظام الإبلاغ أو بسبب ضعف التسويق لهذا النظام.

كيف يمكنك تجنب ذلك؟

ينبغي أن يتسع نطاق عمل قسم الأخلاقيات والامتثال لبناء خطوط فعالة من التفاعل ونقاط جمع المعلومات عدا عن الخط

الساخن، وبالتالي تحصل على مثل هذه المعلومات بمنتهى السهولة.

٢- الاعتقاد بأن الموظفين على استعداد دائم للإبلاغ عن حالات احتيال محتملة و/أو سوء سلوك.

يميل العديد من الموظفين إلى تهدئة الأمور وعدم الإبلاغ عن المخالفات، اعتقاداً منهم أن الإبلاغ قد يؤدي إلى بعض الإجراءات التي ستعود عليهم سلباً.

كيف يمكن تجنب ذلك؟

يتمثل أحد المبادئ الجوهرية لتجنب هذا السيناريو في ضمان عدم تعرض الموظفين المبلغين عن المخالفات لأي عقوبات مهما كانت مكانتهم الوظيفية. وبعبارة أخرى، يجب أن يثق الموظف من أنه سيتم احترام هويته وعدم الإفصاح عنها، وأفضل سبيل لذلك هو تأسيس برنامج لحماية المبلغين عن المخالفات في سياسة الإبلاغ عن المخالفات بحيث يتناول العقوبات المفروضة ضد الموظفين أو الإدارة العليا وكل من يشارك في الانتقام من المبلغين عن المخالفات.

٣- هل يجب التعامل مع التقارير مجهولة المصدر على أساس أنها غير موثوقة؟

تعتبر التقارير مجهولة المصدر سلاح ذو حدين، فبالرغم من أنها توفر الحماية للموظفين إلا أنها لا تضيء الصفة الرسمية على التقرير، إن معلومات الموظف المبلغ عن المخالفة (بغض النظر عن الاسم) تعتبر ضرورية لنجاح التحقيق.

كيف يمكن تجنب ذلك؟

لا يجب قطع أي وعود لأي من الأطراف. وفي حال وجود تضارب في المصالح، فإن ذلك قد يؤدي إلى بسمة الشخص وخصوصاً في حالة عدم ادراك تضارب المصالح، وهنا يجب تخصيص قسم ضمن دليل الامتثال يتعلق بالتحقق من تضارب المصالح و الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بها لحفض حق ضابط الامتثال والمحقق.

في الآونة الأخيرة، مع صدور مذكرة بيتس في الولايات المتحدة، فمن الواضح أن الحكومات هي التي تحدد آليات لمساعدة الأشخاص لأي فعل خاطئ للشركات، والذي لم يكن عليه الحال في وقت سابق. وقد يتعدى ذلك إلى انه يمكن أن تذهب إلى مدى مقاضاة أي شخص يدير برنامج الامتثال.

الخلاصة

يعد الخط الساخن أحد أهم سبل الاتصال الخاصة بضابط الامتثال التي تربط بينه وبين جميع الموظفين. وعند تحليل البيانات وأنواع البلاغات المسجلة، يمكن الحصول على رؤية واسعة لما يجري داخل المؤسسة، وتحديد نقاط الضعف ونوع الدعم المطلوب توفيره لقاعدة الهرم المؤسسي. ولا بد على ضابط الامتثال أن يستمر في تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن جوانب الاهتمام الأخرى (مثل الإبلاغ عن الامتثال للتشريعات وما إلى ذلك) مع مراعاة عدم فتح النطاق للإبلاغ عن المخاوف غير المجدية. لذلك، فإن الإدارات الناضجة حول العالم تستخدم مسمى "خط المساعدة" وليس "الخط الساخن". يمكن للمخاوف غير المجدية إضعاف أهمية التحليل والنتائج النهائية وإعاقة رؤية الإدارة فلا تتمكن من اتخاذ قرارات حكيمة. يجب مراعاة كل ذلك وعدم إغفال أي شيء.

وأخيراً، وفيما يتعلق بمحقق الاحتيال أو الأخلاقيات/ الامتثال، فإن الأمر لا يتوقف على تطبيق خط ساخن، حيث أن العمل الفعلي يبدأ من بعد التطبيق.

روبين سينغ هو مسؤول أول عن ضوابط الاحتيال/ الأخلاقيات في شركة أبوظبي للخدمات الصحية - صحة

والامتثال. ولكن المشكلة الأعظم تكمن في ضرورة توثيق هذه المعلومات حتى يمكن تطبيقها، لذلك يجب أخذ هذا الأمر بعين الاعتبار في سياسة الشركة.

٦- تحديد المغزى من التحقيق

إن الهدف من التحقيق لا ينبغي أن يقتصر تركيزه على الموظف بشكل فردي فحسب، وإنما دراسة الوضع ككل وكشف جميع الأطراف المتورطة، والمفتاح هنا هو تحديد وترجمة وحل السيناريوهات التي تظهر أثناء التحقيق.

كيف يمكن تجنب ذلك؟

يمكن ذلك من خلال إجراء تحليل مترابط، وعلى الرغم من تحديد الوصف الوظيفي للشخص المتهم (الذي حصل على دليل مباشر بشأنه) يجب محاولة التعرف على جميع الأطراف المتورطة في الأمر. إن توسيع نطاق الدراسة والرجوع إلى الشكاوى السابقة والحصول على مشورات قانونية تعتبر ضرورية أثناء تقييم الحالة/ التقرير (وليس الشخص!).

٧- من المسيطر على المقابلة؟

إن السماح للشاهد أو المُبلِّغ عن المخالفة بتولي زمام الأمور في المقابلة قد يؤدي إلى قلب الحقائق وتغيير مسار التحقيق على نحو كبير.

كيف يمكن تجنب ذلك؟

تحديد هدف المقابلة وتحديد المبادئ التوجيهية (والاستدعاء لمرة واحدة) لتحديد الحدود المتبعة للحصول على الاعتراف المطلوب أو إجراء المقابلات الشخصية بغرض جمع المعلومات. استهدف الحصول على صورة واضحة للحالة وكاملة للحالة ككل إلا إذا لم هناك قدرة على جمع كافة الإثباتات الكافية لإدانة الشخص.

٨- السرية وحماية الشخص المشتبه به ما لم تثبت إدانته

يعد تسرب المعلومات أمراً شائعاً أثناء التحقيق حتى مع وجود الحواجز المنيعة. يمكن أن يؤدي أي تسرب للمعلومات قبل الوصول إلى حكم نهائي سواء كان غير متوقع/ او ناتج عن إهمال إلى تدمير سمعة المتهم للأبد.

كيف يمكن إذاً تجنب ذلك؟

يمثل تجاهل البلاغات الكيدية أحد أهم الجوانب لعملية الإبلاغ عن المخالفات، ليس ذلك فحسب، وإنما يجب تنبيه الشخص صاحب البلاغ الكيدي بخصوص ذلك. وتعد قدرة التمييز بين البلاغات الحقيقية والبلاغات الكيدية جانباً مهماً من عمل قسم الأخلاقيات والامتثال.

"تعد الخطوط الساخنة الفعالة أفضل"

السبل للكشف عن حالات الاحتيال

٤- الخلط بين الشكاوى الكيدية والشكاوى الحقيقية.

يجب أن تتمكن الإدارة من التفريق بين الاثنين، وقد يؤدي الفشل في ذلك إلى تلاشي ثقة الموظفين في الإدارة وبعض الوظائف مثل الأخلاقيات والامتثال.

كيف يمكنك تجنب ذلك؟

من المستحسن إجراء اختبار مبدئي لصحة المعلومات الواردة، فهذا دائماً ما يكون عنصراً مجدياً، على سبيل المثال، إذا اطلع الموظف المعني على الملف الشخصي أو استعراض القرارات الرسمية ثم التحدث مع مديره بثقة وهكذا. لذلك، يمثل المبدأ الأساسي في القضاء " المتهم بريء حتى تثبت إدانته" قاعدة توجيهية.

٥- المعلومات مقابل الأمانة/ النزاهة

إن التعذر في إظهار الصورة الصحيحة للمُبلِّغ معروف الهوية قدي يؤدي إلى انهيار هيكل الحوكمة المؤسسية بأكمله. لذا لا تقع المُبلِّغ بقدرتك على حماية هويته وأنت لا يمكنك ذلك.

كيف يمكنك تجنب ذلك؟

تعد المسائلة أحد الركائز الأساسية للحوكمة المؤسسية القائمة على النزاهة. ويجب أن يعي المبلِّغون المعروفون أنه إذا تطورت الأوضاع وأحيل الأمر إلى المحكمة وطلبت السلطات المختصة تفاصيل خاصة بالتهمة، فلا بد إذاً من الكشف عن اسمائهم.

ومع ذلك، إن حاول أي شخص من الإدارة مثل مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي معرفة هوية المُبلِّغ، يجب "منعه" بموجب الأخلاقيات

تسليط الضوء على الجرائم الاقتصادية في العالم العربي



لمحة عامة

يشهد عالم الجرائم الاقتصادية تطوراً مستمراً، وهو الأمر الذي أدى إلى ظهور المزيد من المخاطر وزيادة المطالب الداعية إلى الامتثال للقوانين و زيادة الأعباء على الشركات. وقد أصبحت المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين مواردها وما تحققه من نمو تواجه الكثير من التحديات بسبب هذا المشهد الذي يزداد تعقيداً يوماً بعد يوم. وتشمل الجرائم الاقتصادية، على الرغم من أنها ليس لها تعريف شامل، بعض الجرائم التي تؤثر كثيراً على المؤسسات مثل الاحتيال والرشوة والفساد وغسيل الأموال والجرائم الإلكترونية وإساءة استعمال السوق.

وقد نشرت شركة برايس ووترهاوس كوبرز مؤخراً استبياناً بشأن الجرائم الاقتصادية في منطقة الشرق الأوسط وقد أظهر هذا الاستبيان أن الجرائم الاقتصادية لا تزال تشكل تهديداً مستمراً للمنطقة حيث زاد عدد الشركات التي أبلغت عن وقوع جرائم اقتصادية بها مقارنة بعددها في آخر استبيان أجرته الشركة منذ عامين. فقد أبلغ ما يزيد عن ربع المشاركين في الاستبيان (٢٦٪) عن وقوع جرائم اقتصادية بالشركة، بزيادة عن نسبة ٢١٪ من المشاركين في عام ٢٠١٤.

الأضرار المترتبة على الجرائم الاقتصادية الأثر المالي - صورة متغيرة

لا يزال الأثر المالي للجرائم الاقتصادية الواقع على المؤسسات المحلية كبيراً، حيث تبين أحدث النتائج أن التكلفة التي تتحملها المؤسسات نتيجة للجرائم المالية أعلى مما تم الإبلاغ عنه على الصعيد العالمي في نفس الفئات.

فعلی مستوى منطقة الشرق الأوسط، تشير التقديرات إلى أن الأثر المالي الواقع على نسبة ٣٥٪ من المؤسسات التي تعرضت لجرائم مالية تراوح بين ١٠٠,٠٠٠ و ٥,٠٠٠,٠٠٠ دولار أمريكي في الأشهر الأربعة والعشرين

وقدرتها على تحقيق الإيرادات. ومن الواضح أن التكاليف المالية وغير المالية، على الرغم من صعوبة حصرها، كبيرة للغاية.

يهاجم مرتكبو الجرائم الاقتصادية المؤسسات من زوايا عدة ويترك عدة. ورغم علمنا بأن الشركات لا بد أن تطبق ضوابط وإجراءات قوية لمكافحة الاحتيال في مختلف أنشطتها التجارية، لكن كيف يمكنها تحديد المجالات التي يجب أن توليها الأولوية؟

اتجاهات الجرائم الاقتصادية في الوقت الحالي - أبرز اتجاهات الجرائم في الوقت الحالي

يشير استبيان الجرائم الاقتصادية لعام ٢٠١٦ إلى زيادة حوادث الجرائم الاقتصادية المبلغ عنها في هذا العام عن عام ٢٠١٤ وذلك على الرغم من أن أبرز أشكال الجرائم الاقتصادية بقيت على حالها ولم تتغير.

ولا يزال اختلاس الأصول في طليعة أنواع الاحتيال التي تواجهها المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط، فقد تعرض لهذه الجريمة نحو ٦١٪ من المشاركين الذين تعرضوا لجرائم

الماضية - وهو معدل أقل من المعدل المسجل في عام ٢٠١٤ والذي بلغ ٥١٪. وخلال نفس الفترة، تكبدت نسبة ٩٪ (بزيادة عن نسبة ٦٪ في عام ٢٠١٤) من المشاركين خسائر إجمالية بقيمة تتراوح بين ٥,٠٠٠,٠٠٠ دولار و ١٠٠,٠٠٠,٠٠٠ دولار بينما تكبدت نسبة ١٪ (بانخفاض عن نسبة ٦٪ المسجلة في عام ٢٠١٤) لخسائر تزيد عن ١٠٠ مليون دولار. وتوضح قيمة الخسائر التي حددها المشاركون في الاستبيان نطاق وحجم الجرائم الاقتصادية.

ماذا عن الأثر غير المالي للجرائم الاقتصادية؟

للجرائم الاقتصادية أضرار جانبية عديدة وتأثيرات تختلف باختلاف المؤسسات التي تقع بها هذه الجرائم. ويشير استبيان عام ٢٠١٦ إلى أن الأضرار التي لحقت بالروح المعنوية للموظفين هي الأولى بين الآثار الجانبية التي أثرت على المؤسسات نتيجة لوقوع جرائم اقتصادية بها. وقد أثرت هذه الأضرار، إلى جانب بعض التأثيرات "التجارية" التقليدية الأخرى (مثل ضعف العلاقات التجارية والإضرار بالعلامة التجارية أو السمعة وزيادة رقابة الجهات الرقابية) على إنتاجية المؤسسات

تسجيلات الشركة، أو الكشف عن أي إدعاءات بارتكاب ممارسات تجارية غير قانونية أو غير أخلاقية. ونحن في شركتنا نستخدم حوالي ١٠,٠٠٠ مصدر إعلامي دولي في إجراء الأبحاث المطلوبة عبر الإنترنت ووسائل الإعلام الاجتماعية، باللغة الإنجليزية واللغات المحلية الأخرى. فهذه العملية ليست مكلفة، إذ يمكنك الحصول على الكثير من المعلومات المتوفرة بكثرة في المجال العام.

٢) البحث في السجل العام الكامل

تُعد هذه الطريقة من آليات البحث كثيرة التفاصيل، إذ تتيح الوصول إلى ملفات الشركة بما في ذلك النسخ المحفوظة وسجلات المحاكم والسجلات الخاصة بالإفلاس وإجراء أبحاث أرشيفية في المنشورات الإعلامية التي يمكن استخدامها دون الاتصال بالإنترنت. وتقدم هذه الطريقة لمحة عامة شاملة عن سمعة الأفراد أو المؤسسات كما تبرز مسائل السلامة السوقية/ المخاطر المتعلقة بجرائم الفساد وغيرها من الجرائم الاقتصادية.

٣) الاستفسار من المصادر البشرية

بالإضافة إلى المستويين المذكورين أعلاه، يمكن لأخصائيي استخبارات الشركات الوصول إلى مصادر بشرية من مختلف أنحاء العالم. ويتيح ذلك إمكانية الوصول إلى معلومات في الوقت الحقيقي ومعلومات واقعية التي يمكن أن تدعم المعلومات التي يتم الحصول عليها من الأبحاث عبر الإنترنت ويمكن تحديد وقد يعمل ذلك على تحديد المعلومات الجوهرية المعاكسة التي لا تتوفر بسهولة في المجال العام.

ويعمل إجراء العناية الواجبة مسبقاً على تقليل مخاطر تعرض مؤسستك للاحتيال من جانب أطراف خارجية كما يقلل من فرصة تورط مؤسستك في أنشطة غير أخلاقية مع شركاء الأعمال. فعلى سبيل المثال قد يساعد قيامك بالأعمال المنزلية على حماية مؤسستك من البداية.

٢- تحليلات البيانات - تحديد النمط،

الحد من التأثير

تمتلك المؤسسات سجلات هائلة من البيانات المالية وغير المالية القيمة. وتستخدم

مكافحة الجريمة الاقتصادية - التحلي بالذكاء والابتكار

تُمكن تقييمات المخاطر التي تتم بشكل منتظم المؤسسات من تقييم الجرائم الاقتصادية وفهمها والحد من التعرض لها. إلا أن الاستبيان يبرز مسألتين رئيسيتين في المنطقة.

أولاً، انخفاض المعدلات المسجلة في المنطقة كثيراً عن المتوسط العالمي فيما يتعلق بعدد المؤسسات التي تتخذ الخطوات اللازمة لحماية نفسها من الجرائم الاقتصادية (فلم يجري سوى ٥٠٪ من المشاركين في الاستبيان تقييماً للمخاطر في الأشهر الأربعة والعشرين الماضية). ويقودنا ذلك إلى السؤال: إذا لم تجري تقييماً للمخاطر فكيف لك أن تتأكد من أن الضوابط التي تطبقها تستهدف المشكلة الحقيقية؟ وإذا لم تكن الضوابط مصممة بالشكل الصحيح، فكيف لك أن تعرف الجرائم التي يمكنك منعها؟

ثانياً، ازدياد ذكاء المحتالين واستخدامها لطرق وأساليب أكثر تطوراً لتجاوز الضوابط الداخلية والتغلب عليها، ولكن ليس كل المؤسسات تستجيب لهذا الأمر بالشكل الصحيح.

وسوف نتناول في هذا القسم اثنين من الأساليب التي لاحظنا استخدامها والتي تزيد من فعالية عملية مكافحة الجرائم الاقتصادية.

١- استخبارات الشركات - جمع

وتحليل المعلومات التي يمكن أن

تساعد المؤسسة في اتخاذ قرارات

استراتيجية ومستنيرة

أليس من المفيد أن تعرف مدى مصداقية شركائك في العمل قبل إجراء أي تعاملات معهم؟ فالكثير من المؤسسات لا تجري حتى إجراءات العناية الواجبة الأساسية. وثمة ثلاثة مستويات من العناية الواجبة التي يمكن اتخاذها وهي:

١) البحث عبر الإنترنت

يتيح البحث عبر الإنترنت في مجموعة من المصادر المتنوعة إمكانية الوصول إلى معلومات بشأن المسائل البسيطة نسبياً، مثل

اقتصادية (بانخفاض عن نسبة ٧١٪ المسجلة في عام ٢٠١٤). وهذا الأمر ليس مفاجئاً إذ أن سرقة الأصول لا تتطلب استخدام تكنولوجيا عالية أو أساليب متطورة - ومن الصعب توقع وقت في المستقبل القريب يمكن الجزم فيه بأن السرقة البسيطة أصبحت مشكلة بسيطة.

وقد جاءت الجرائم الإلكترونية في المرتبة الثانية بين الجرائم الاقتصادية المبلغ عنها في المنطقة حيث أثرت على نسبة ٣٠٪ من المؤسسات (منخفضة عن نسبة ٣٧٪ المسجلة سابقاً) في المنطقة. ويرى المشاركون في الاستبيان أن الجرائم الإلكترونية تمثل التهديد الأكبر الذي يأتي من خارج المؤسسات - وتجدر الإشارة إلى أن نحو ٦٦٪ من المشاركين في الاستبيان لا يطبقون خطة استجابة للحوادث الإلكترونية.

وجاء الاحتيال في المشتريات في المرتبة الثالثة بين الجرائم الاقتصادية الكبرى التي وقعت في منطقة الشرق الأوسط حيث أبلغ عنها ٢٥٪ من المشاركين في الاستبيان الذين تعرضوا لأي شكل من أشكال الجرائم الاقتصادية (مسجلة انخفاض عن نسبة ٣٣٪ المسجلة في عام ٢٠١٤).

ولا تزال جريمتي الرشوة والفساد تشكلان تهديداً كبيراً في منطقة الشرق الأوسط وذلك على الرغم من تحسن معدلات مؤشر الشفافية وإدراك الفساد في عدد من دول منطقة الشرق الأوسط. وعلى مستوى المنطقة، يتوقع ٣٣٪ من المشاركين تعرض مؤسساتهم لجرائم الرشوة أو الفساد في العامين المقبلين.

وعلاوة على ذلك، كشف الاستبيان أن ما يزيد عن ٢٠٪ من المشاركين لم يكونوا على علم بوجود برنامج رسمي للأخلاقيات والامتثال داخل مؤسساتهم وهو البرنامج الذي يزيد من فعالية نهج قواعد السلوك الأخلاقية للإدارة العليا. ويعتمد ما يزيد عن ثلاثة أرباع المؤسسات على التدقيق الداخلي لضمان فعالية هذه البرامج.

إذاً أين نركز؟ يشير الاستبيان للأسف إلى أن هناك نسبة كبيرة من المؤسسات (٣٣٪ من المشاركين) قد تعرضت للاحتيال على يد موظفيها.

معرفة في البيانات التي تم الاستيلاء عليها والأنظمة المعرضة للخطر. وبالنسبة للنوع الثاني، قد يكون الجهل بالأمر نعمة على المدى القصير، ولكنه لا يوفر أي وسيلة حماية ضد الخسائر التي يتم التعرض لها بعد ذلك.

ويجب أن نتأكد المؤسسات من توفير الحماية اللازمة لأنظمتها قبل أن تتعرض لأي هجوم إلكتروني - ويعمل إجراء تقييم مناسب للمخاطر على وضع الضوابط الفعالة لمواجهة هذه المخاطر كما هو الحال بالنسبة لأنواع المخاطر الأخرى.

نظرة إلى المستقبل

ماذا يعني كل ذلك بالنسبة للمؤسسات العاملة في منطقة الشرق الأوسط؟ إن الرسالة الرئيسية التي يجب على القراء استخلاصها من ذلك هي ضرورة أن يحرصوا دائماً على البقاء في المقدمة. كما أن الجرائم الاقتصادية لا تزال تمثل مشكلة كبيرة في منطقة الشرق الأوسط ولن تختفي في وقت قريب. إضافة إلى احتياج المؤسسات إلى الخضوع إلى إعادة تقييم بصورة مستمرة سواء تمت تهيئة أنظمتها وضوابطها وفقاً لذلك أم لا.

إن اتخاذ خطوات بسيطة مثل إجراء تقييمات للمخاطر بصورة سنوية قد يلعب دوراً رئيسياً في حماية مؤسساتكم كما سيساعدكم على معرفة التهديدات الرئيسية التي تواجه مؤسساتكم في العالم الحالي.

إن اتخاذ خطوة أخرى للأمام واستخدام بعض الأدوات الأكثر ابتكاراً وأكثر تطوراً التي تم تناولها في هذا المقال سوف تمكنكم من وضع آلية قوية من شأنها أن تحمي مؤسساتكم من التعرض لجرائم اقتصادية.

الحرص على اتخاذ إجراءات استباقية هي النصيحة الأفضل التي يمكننا أن نقدمها لك. وذلك بالإضافة إلى معرفة المخاطر التي تتعرض لها مؤسساتكم وتطبيق الضوابط والإجراءات الكافية للحد من المخاطر.

جيمس دببس، محاسب عام معتمد، هو الرئيس الإقليمي لقسم الجرائم المالية بشركة برايس ووترهاوس كوبرز في منطقة الشرق الأوسط.

المعلومات الخاصة بالمؤسسة المعرضة لأعلى مستويات المخاطر من ناحية التهديدات الإلكترونية، إذ أن هذه الأصول تمثل الهدف الأكثر جاذبية بالنسبة للمهاجمين الإلكترونيين. وبمجرد الانتهاء من تحديد الأصول، عليك تحديد مستوى الضوابط التي تستخدمها. ويمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء عمليات محاكاة للأصول الأساسية من أجل تقييم مدى جاهزيتها الإلكترونية وقدرتها على مواجهة الهجمات. كما يجب أيضاً التحقق مما إذا كان أي من الأصول عالية المخاطر تم اختراقه أو قد تعرض لأي هجمات مؤخرًا، حيث إن ذلك سيحدد السرعة التي قد تحتاجها لاتخاذ إجراءات استجابة.

تقييم مؤشر الاختراق

سوف يمكنك إجراء تقييم مؤشر الاختراق من تحديد الأجهزة المضيفة والأصول المعرضة للخطر. وقد يبين هذا التقييم المجالات الأكثر عرضة للمخاطر في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الخاصة بك. ونحن نساعد عملائنا من خلال رصد حركة المرور على الشبكة من أجل اكتشاف محاولات التهديد وتحليل النقاط الطرفية والخوادم واستخلاص مؤشرات الاختراق والحصول على أدلة توضح ما حدث وما يمكن حدوثه في المستقبل.

الاستجابة للحوادث الإلكترونية

على الرغم من أن الأساليب الوقائية تحقق نتائج كبيرة في الحد من المخاطر، إلا أن الشركات تحتاج إلى تطبيق خطة احتياطية. فعندما يكون لديك خطة استجابة للحوادث مماثل تماماً للوضع عندما يكون لديك صندوق إسعافات أولية في منزلك فقد لا تحتاج إلى استخدام هذه الخطة على الإطلاق، ولكن عندما تحتاج إلى استخدامها، ستكون سعيداً بوجودها. فأفضل وسيلة حماية في العالم لا توفر الحماية الكافية دائماً وقد تحد الاستجابة السريعة للهجوم من الأضرار التي تنجم عن هذا الهجوم.

وهناك نوعان من الشركات: شركات تعرف أنها قد تعرضت لهجوم وشركات لا تعرف ذلك. وبالنسبة للنوع الأول، تتمثل المعلومات الرئيسية التي ترغب الشركة بصورة عامة في

المؤسسات هذه البيانات في وضع التوقعات وتحديد المجالات المحتملة للتوسع ولاتخاذ قرارات استراتيجية لدعم المؤسسة في تحقيق النمو.

ويمكن تحديد توجهات الجريمة الاقتصادية المحتملة بناء على هذه البيانات. هل مطالبات السفر والمصاريف المترتبة عليها مرتفعة عادة؟ هل عدد الموظفين الذين يمكنهم الوصول إلى الأنظمة الحيوية والهامة أكبر مما كنت تتوقع؟ هل سبق أن تم سداد مدفوعات مزدوجة للموردين؟

يجب ألا تكون عملية إجراء تحليلات البيانات مضيعة للوقت أو باهظة التكاليف. قد تكون الأبحاث مستهدفة وقائمة على المعادلات ومؤتمتة إلى حد ما. وهذا يجعل تحليلات البيانات وسيلة رائعة يمكن للمؤسسات استخدامها في محاربة الجرائم الاقتصادية، إذ أنها تحدد المؤشرات المتعارف عليها "الرابية الحمراء" في مجموعات البيانات بصورة سريعة.

الجرائم الإلكترونية - التهديد المستجد

تمثل الجرائم الإلكترونية التهديد الأسرع نمواً والأكثر تطوراً تعقيداً من حيث الاحتيال وتؤثر هذه الجرائم على المؤسسات العاملة في جميع المجالات. وتعتبر التطبيقات والأنظمة والشبكات وأجهزة الهواتف النقالة وأجهزة التخزين المتنقلة هي الأشياء الأكثر عرضة للتهديدات الإلكترونية في هذه المنطقة كما أن البيانات المحفوظة لدى أطراف خارجية ليست بمنأى عن المخاطر هي الأخرى.

والجانب الأكثر خطورة في الهجمات الإلكترونية يتمثل في السرعة الهائلة التي تُنفذ بها هذه الهجمات فقد تتعرض المؤسسات لخسائر مالية أو خسائر في البيانات كبيرة أو غيرها من الخسائر قبل أن تدرك تعرضها لهجوم ما فضلاً عن أنها لا تكون متأكدة دائماً بشأن الكيفية التي تتعامل بها مع هذا التهديد. لذا ما هي الاعتبارات الرئيسية التي يجب أن تراعيها الشركة لحماية نفسها من هذا التهديد المتزايد؟

تحليل جواهر التاج

يتضمن هذا التحليل تحديد أصول تكنولوجيا

مرحباً بكم في مقصورة "الإيوان" من الاتحاد للطيران

نفضل بالوصول إلى العنوان الأكثر
حصرية في الأجواء: جناح خاص بثلاث غرف،
والإيوان من نوعه في العالم على متن طائرتنا
الحديدية A380، والذي تم تصميمه لاستيعاب ضيفين كحد
أقصى. انعم بالطعم الحقيقي للاسترخاء في غرفة الجوس في
"الإيوان" فوق أريكة وثيرة مصنوعة من أقمشة أنواع الخلود من شركة
بولترولا فرو. تم حدد نشاطك في غرفة حمام داخل الصاح، أو خذ قسطاً
من النوم والراحة في غرفة نومك المستقلة، ولا تنردد في طلب مضيفك الخاص
فيقوم بتخصيص مائدة الطعام الخاصة بك، لتستمتع بأشهى المأكولات بعد ما لك طاه خاص
على متن الطائرة.

شركة طيران واحدة فقط هي القادرة على ابتكار تجربة سفر استثنائية كهذه.

السفر بمنظور جديد.

#reimagined

etihad.com

منع الإحتيال في المشتريات في مجال الإنشاءات

وجود فرصة معقولة لاسترداد الأموال من المحتالين.

الوعي بنزاهة المشتريات

تُبدل الكثير من الجهود على المستوى الإقليمي للتعامل مع شبح الإحتيال والرشوة والفساد. وقد أكدت الجهود المبذولة مؤخرًا في سلطنة عمان والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة للشركات أن الأساليب "القديمية" لإنجاز الأعمال بتقديم حوافز غير رسمية، لم يعد مقبولاً. وسلطت الأضواء مؤخرًا على المناقصات وعمليات الإسناد. وبالطبع هناك جوانب أخرى في عملية المشتريات ذات الأربع مراحل، قد تشهد عمليات احتيال. ويوضح الجدول التالي (الجدول ١) بعض مخاطر الإحتيال في كل مرحلة من مراحل عملية المشتريات، مقترنة بالمواضيع التي تكمن فيها هذه المخاطر.

يكمن جوهر الإحتيال -بكل أشكاله- في خيانة الثقة. وتمثل الثقة في بيئة أي مشروع عنصراً بالغ الأهمية نظراً للخبرات المتخصصة التي يسهم بها كل طرف. ومن ثم، بات من الأهمية بمكان أن نتأكد أن الثقة الممنوحة في محلها، وأنها تخضع لقدر من التحقق والمراجعة المتبادلة.

الوقاية خير من العلاج

تُعد هذه المقولة من أكثر المقولات شيوعاً، إلا أنها تمثل حقيقة مطلقة في قضايا الإحتيال في التوريد. وغالباً ما تضع شركات الإنشاءات "أعينها على السعر" وتتجاهل عمليات التخطيط الأساسية التي تُبرز أسئلة ينبغي طرحها على الأطراف الأخرى في المشروع. وكذلك، يجب ضمان وضوح سياسات وإجراءات سلسلة الإمداد وشفافيتها وفصلها على نحو سليم.

وفي حين أنه لا يمكن القضاء على مخاطر الإحتيال في المشتريات بشكل تام، يمكن للشركات تطبيق وسائل رقابة للتخفيف من

التحقيقات أنه لم تكن هناك أي مراجعة فعالة للأسعار خارج نطاق العطاءات المقدمة أو عقود التوريد القائمة، وأن أي فحص لعمليات تسجيل الموردين وملفات الموارد البشرية كان سيؤدي إلى اكتشاف الصلات المريبة بين الموردين والموظفين".

حالة للدراسة رقم 2

"عقب ظهور إدعاءات بسوء السلوك من جانب المدير العام لشركة إنشاءات إقليمية، كشف التحقيق وجود فرق كبير بين كمية المواد الخردة عالية القيمة التي تمت إزالتها من عدد من مواقع الإنشاءات والمبالغ التي حصلت عليها شركة الإنشاءات نظير هذه المواد. وتبين أن المدير العام قد أصدر توجيهات ببيع هذه المواد لحسابه الخاص. وكان من بين الأنظمة المستخدمة: اعتبار المواد القابلة للاستخدام ضمن الخردة، وبيع الخردة بأقل من قيمتها السوقية، وسرقات عامة، ونقل للخردة والمواد المستهلكة. وسمح منصب الرجل بالغاء وسائل الرقابة الداخلية، بما في ذلك منع الموظفين من أداء وظائفهم المعتادة وممارسة ضغوط غير طبيعية على أفراد أمن الموقع للسماح بنقل المواد من المواقع بدون وثائق، أو بوثائق غير مطابقة لمحتويات الشحنات. وتجاوزت الخسائر المحتمسية مليون دولار أمريكي، غير أن من المرجح أن يكون التأثير الحقيقي أكبر بكثير".

الأرقام لا تسرد القصة كاملة

يمثل الجانب الأخير في الدراسة السابقة أمراً قد يصادف القارئ في العديد من حالات الإحتيال في التوريد. ومن المعلوم أن هذه الأنشطة غالباً ما يتم اكتشافها "عقب الواقعة" من خلال التحقيقات وعمليات التدقيق بعد انتهاء أعمال الإنشاءات. ولا شك أن التحديد التام لكمية الخسائر إجراء مهم، إلا أنه نادراً ما ترغب الشركات في إنفاق مزيد من الأموال لتحديد الحجم الفعلي للخسارة عقب قيامها باقتلاع جذور الأفراد المحتالين والقضاء على ممارسات الإحتيال. ولا يكون هذا التحديد التفصيلي للكميات مستساغاً إلا في حال

تنسم البيئة التي تزداد فيها مخاطر الإحتيال بقدر وافر من الضغوط والفرص. ودراسة هذه العوامل على صعيد كل صناعة من الصناعات، يحظى قطاع الإنشاءات بتصنيف مرتفع في هذا الصدد وبخاصة في عملية المشتريات. فبدءاً من مرحلة إحالة العطاء حتى مرحلة التنفيذ، يحظى الموظفون والأطراف الخارجية (الوكلاء والموردون والمنافسون) بفرص كبرى لارتكاب عمليات الإحتيال في المشتريات.

في منطقة الشرق الأوسط، تزداد هذه المخاطر في ظل ما تشهده المنطقة بأكملها من نمو، كما أن الزيادة الكبرى في مشاريع البنية التحتية الممولة من الحكومة وانتشار التعاملات النقدية تزيد من هذه المخاطر.

ويمثل غياب وسائل مراقبة الإحتيال الموضوعية بشكل ملائم والمطبقة في مشاريع الإنشاء ذات الربحية المرتفعة فراغاً تتلاقى فيه فرص الإحتيال مع الأشخاص الذي لا يستطيعون مقاومة الإغراءات التي توفرها هذه الفرص. وسترى في الحالات الموضوعية للدراسة الواردة أدناه أن وجود أبسط وسائل الرقابة كان من شأنه أن يمنع وقوع الإحتيال، أو يسمح على الأقل باكتشافه في مراحل مبكرة.

حالة للدراسة رقم ١

"وقع مشروع من مشاريع محطات الطاقة الكبرى ضحية لعملية احتيال كبرى شملت عدداً من المديرين الذين حصلوا على مبالغ نقدية كبيرة وهدايا من الموردين المتواطئين، لإسناد عقود توريد مغرية إلى أولئك الموردين. وشرع بعض هؤلاء المديرين في تأسيس شركات من خلال سندات وكالة، للعمل كوكلاء في عمليات توريد عدد كبير من المواد للمحطة. وكان التضافر الذي يتسم به هذا النظام يؤكد غياب أي آليات للرقابة المتبادلة على عملياتهم. وقد وقعت عمليات الإحتيال بصفة مستمرة على مدار سنوات. وبمرور الوقت، ظهر مؤشر تحذيري، إذ تجاوز مقدار العجز ٢ مليون دولار أمريكي، وشمل ٢٨٥ نوعاً من أنواع المواد. وكشفت

الجدول ١: منظومة المخاطر التي تهدد سلامة عمليات التوريد في قطاع الإنشاءات

التنفيذ	المخزون	الشراء	منح العطاءات	
<ul style="list-style-type: none"> التوقع غير الدقيق/المزيف للمواد الخام أو قطع الغيار سرقة المواد الخام أو البضائع المشطوبة أو الخردة الاستخدام الشخصي للمخزون أو الأصول 	<ul style="list-style-type: none"> سرقة المخزون الرسمة المزيفة أو غير السليمة للمخزون شطب/حذف المخزون (المفقود أو المتقادم أو الخردة) 	<ul style="list-style-type: none"> الموردون الوهميون الفواتير المزيفة زيادة قيمة الفواتير/تعديل الفواتير تغيير اتجاه عمليات التسليم 	<ul style="list-style-type: none"> التنازل غير السليم عن ضمان حسن الأداء استبعاد الموردین المؤهلین 	الموظفون فقط
<ul style="list-style-type: none"> التواطؤ مع شركات النقل الإفراج غير الصحيح عن الأموال المحتجزة. الرواتب والأجور - مبالغ الرواتب غير المعتادة رشوة الموظفين الحكوميين 	<ul style="list-style-type: none"> الرشاوى من المقاول من الباطن إصدار فواتير لبضائع لم يتم استلامها 	<ul style="list-style-type: none"> التلاعب بنطاق الأعمال الفنية الرشوة/النفحات التواطؤ مع المستشارين الخارجيين أوامر الشراء غير الضرورية/الزائدة عن الحد 	<ul style="list-style-type: none"> تعارض المصالح الاتفاق غير السليم على تنفيذ أوامر تغيير عقب الإسناد رشوة الموظفين الحكوميين 	الموظفون و الأطراف الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> الاستشاريون غير المؤهلين تزييف الموردين/التجار لقدرتهم و/أو إمكاناتهم الفنية 	<ul style="list-style-type: none"> رشوة المقاولين من الباطن الزيادة في قيمة الفواتير أو إصدار فواتير وهمية إدراج البضائع في الفواتير وعدم توريدها استبدال المنتجات عدم استلام فواتير البضائع 	<ul style="list-style-type: none"> رشوة الأطراف الخارجية الفواتير المزيفة أو ذات القيمة غير الصحيحة المبالغة في تقدير الخيرات التجارية تزييف الموردين لوضعهم المالي أو الفني أو الأخلاقي 	<ul style="list-style-type: none"> التواطؤ/الاحتكار بين الموردين- تدوير العطاءات وتقديم العطاءات على سبيل المجاملة تقديم عطاءات وهمية التحديد غير الصحيح للأسعار تسريب المعلومات السرية الخاصة بالمنافسة/العطاءات 	الأطراف الخارجية: الموردون/المنافسون

أ- مراجعات التدقيق الداخلي

ب- التتقيب عن البيانات للبحث عن أي إشارات تحذيرية خفية.

ينبغي أن تفرض الطبيعة الديناميكية لمشاريع الإنشاء الحذر المستمر من مخاطر الإحتيال في التوريد طوال فترة تنفيذ المشروع. وينبغي ألا تغيب عن ناظرك حقيقة مفادها أن قضايا الكفاءة والأداء قد تكون أحياناً مؤشراً على عدم مصداقية وموثوقية أي طرف من الأطراف في أداء مسؤولياته في المشروع. فإذا كانت العمليات ونقاط مراقبة العمليات قوية، تزداد بدرجة كبيرة فرصة تمييز المحتالين عن المقصرين فقط في أداء واجباتهم.

ستيفن كرو هو مدير بقسم التحقيقات الجنائية لمنطقة الشرق الأوسط، شركة ديلويت كوربوريت فاينانس ليمتد.

د- مرقق التحذير من الإحتيال.

هـ- خطة الاستجابة لعمليات الإحتيال.
و- تدريب الموظفين وتوعيتهم بالأخلاقيات والإحتيال.

س- ميثاق سلوك الموردين، الموجهة للموردين والمقاولين من الباطن.
ح- سياسة تدوير وظيفي للأفراد أصحاب الوظائف ذات المخاطر المرتفعة (كالقائمين بعمليات الشراء)

ط- بند "منع الرشوة" في كل الاتفاقيات المبرمة مع الموردين.

ي- الحق في تدقيق البنود في كل اتفاقيات الموردين.

ك- سياسة الحظر لاستبعاد أي موردين ومقاولين شاركوا في أي أنشطة غير قانونية أو لأخلاقية.

ل- الإشراف المستقل لاختبار إجراءات وعمليات سلسلة الإمداد:

احتمال وقوع هذه المخاطر، والمساعدة في اكتشافها ميكراً لتقليل أثارها على المشروع وعلى الشركة. ومن ثم يجب دراسة القائمة التالية لمنع الإحتيال في المشتريات:

١- العناية الواجبة ومراجعة خلفيات الشركاء والمقاولين الرئيسيين/المقاولين من الباطن. وكحد أدنى، ينبغي أن تكون على ثقة من العوامل التالية:

أ- القدرة على أداء المهام المتعاقد عليها.

ب- الاستقرار المالي والمستفيدون النهائيون من المدفوعات

ج- السمعة في السوق

٢- تبني موقف صريح تجاه الإحتيال والرشوة والفساد:

أ- إطار إدارة مخاطر الإحتيال.

ب- سياسة "الحظر التام للرشوة".

ج- ميثاق سلوك الشركة، ووضع أحكام محددة لتعارض المصالح والهيايا ومخصصات الترفيه.



حان الوقت لمواجهة مخاطر الإحتيال

لا تنتظر أن تصبح عرضة للاحتيال قبل اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة مخاطر الإحتيال. إنَّ اتباع نهج متكامل وشامل لمنع وكشف ومواجهة الإحتيال يبدأ بوضع وتطبيق خطة فعالة.

إتصل بنا لنعمل سوياً على خطة لمواجهة الإحتيال

ديفيد كلمنتس
خدمات التحقيق والمنازعات
منطقة الشرق الاوسط
+٩٧١ ٥.٦ ٤٧. .
davclements@deloitte.com

ستيغان كرو
خدمات التحقيق والمنازعات
منطقة الشرق الاوسط
+٩٧١ ٥.٦ ٤٧. .
stcrowe@deloitte.com

نظرة سريعة على التحقيقات المتعلقة بالاحتيال في منطقة الشرق الأوسط



يمكن أن يمثل العمل في منطقة الشرق الأوسط تجربة مجزية للغاية، ويمكن أن يكون أيضاً تجربة غير مرضية للغاية، وخصوصاً لأي شخص يحاول إجراء تحقيقاً حول موضوع الاحتيال، وذلك نظراً لوجود مجموعة من القضايا التي يجب على المرء التغلب عليها أولاً، منها، تباين القوانين وعدم تحديثها، واختلاف الثقافات، ووجود جاليات كبيرة من المغتربين وعدم إدراك كيفية إجراء التحقيقات.

القوانين

في البداية، لا يمكن للمرء أن يضع أي دوليتين من دول منطقة الشرق الأوسط (حتى وإن كانتا داخل منطقة مجلس التعاون لدول الخليج العربية) ضمن نفس مجموعة القوانين نظراً لتباين القوانين. يحتاج المرء أولاً التعرف على قانون الدولة، وللقيام بذلك، فمن الجيد البدء بخطوة الاحتفاظ بالمستندات الخاصة بالقوانين جنباً إلى جنب مع معرفة قانون الإثبات (المعالجة وطريقة إحالة المستندات) وقواعد إجراء المقابلات وقواعد الحصول على إفادات كتابية.

يمثل كيفية إحالة الأدلة إلى المحاكم القانونية أحد الجوانب الرئيسية اللازمة للمرء حتى يتمكن من الفهم. ولم تكن الأدلة الإلكترونية تُقبل في معظم محاكم بلدان منطقة الشرق الأوسط إلا مؤخراً في ظل استمرار صياغة قوانين جديدة. وهذا يعني احتمالية عدم قبول النسخ الممسوحة ضوئياً لفواتير ورسائل بريد إلكتروني وأدلة أخرى مأخوذة من وسائل التواصل الاجتماعي كدليل في المحاكم القانونية و/ أو قد يكون هناك قواعد صارمة بخصوص تقديمها. لذا، فلا غنى عن فهم القوانين الصحيحة الخاصة بالأدلة وتطبيق استراتيجيات ملائمة للاحتفاظ بالمستندات لدعم القضية وإنجاحها.

هذا وتعد المقابلات وما يرتبط بها من إفادات كتابية جزءاً لا يتجزأ من أي تحقيق. وإذا كان الأمر يقتضي تمثيل قانوني أثناء إجراء المقابلات أو أثناء تقديم الإفادات الكتابية، عليك التأكد من إتباع القانون.

يتطلب الأمر قدر كبير من الامتثال لضمان إحالة المستندات إلى المحكمة على نحو قانوني.

التدريب

لقد خضعت إلى دورات تدريبية مختلفة حول تقنيات الاحتيال، إلا أن القليل منها فقط يتناول قضايا منطقة الشرق الأوسط، ومثالاً على ذلك، هو طريقة التعامل مع الإفادات الكتابية مجهولة المصدر والطرق المتبعة لتحليل محتوياتها عند التعامل مع متحدثي اللغة الإنجليزية بشكل ثانوي. وبصفتك مغترب تعمل في منطقة الشرق الأوسط، فأنت تتعامل مع ثقافات متباينة، ونظراً لأن اللغة الإنجليزية لا تعد اللغة الأم لهذه المنطقة، تتزايد الأخطاء الإملائية وأخطاء علامات الترقيم والأخطاء الكتابية فضلاً عن البحث عن الكلمات المناسبة، أمور من شأنها جميعاً أن تجعل من عملية تحليل الإفادات أمر صعباً سواء نتيجة ضعف مهارات اللغة الإنجليزية أو لأسباب أخرى.

وفي الوقت الذي يوجد فيه جوانب كثيرة ينبغي العلم بها عند إجراء أي تحقيق خاص بحالات الاحتيال، سواء كان ذلك في منطقة الشرق الأوسط أو في أي مكان آخر، فمن الضروري الأخذ بعين الاعتبار وجود مجموعة من التعقيدات المحددة المتعلقة بمنطقتك في سبيل ضمان إجراء تحقيق ناجح.

استشهاد بوضع في وسط المقال "يفضل مالكو الشركات الاستعانة بالتدقيق الداخلي لإجراء التحقيقات في فترات زمنية قصيرة"

الثقافات

تعد تحقيقات الاحتيال والتدقيق الداخلي أمرين مختلفين تماماً، إن كان المرء يعمل لصالح شركة عائلة، فيكون النهج المتبع في تحقيقات الاحتيال في أغلب الأحيان هو "وجود تدقيق داخلي لمجرد الاطلاع عليه". قد يشكل ذلك مشكلة حيث أن معظم المدققين لا يعرفون القوانين المتعلقة بالتحقيقات والأساليب المتبعة لإجراء المقابلات أو كيفية إدارة القضايا. وعلى الصعيد الآخر، إن كان المرء يعمل لصالح شركة لديها إدارة تدقيق داخلي مختصة بالتعامل مع التحقيقات، فنصيحتي هي تدريب موظفي الإدارة على تقنيات الاحتيال وحصولهم على الشهادات المهنية في هذا المجال مع عدم التواني عن توظيف محقق مُحنك في هذه الإدارة.

ثانياً، يعد فهم ثقافة مؤسستك أمراً رئيسياً لنجاحك، وهذا ينطبق بشكل خاص على منطقة مجلس التعاون لدول الخليج العربية، حيث يفضل مالكو الشركات في هذه المنطقة إجراء التحقيقات في غضون فترات زمنية قصيرة، الأمر الذي قد يُفضي إلى وجود أخطاء في عملية التحقيق إن لم يتم التعامل معه بشكل صحيح.

مصطفى ذكور هو مسؤول امتثال وأخلاقيات في شركة شل في الشرق الأوسط.



تخفيف المخاطر وحماية النمو



لدينا المهنيين المحترفين ذوي الخبرة المحلية والعالمية الغنية للعمل معكم لضمان وحماية أعمالكم من المخاطر الغير ظاهرة خلال كافة مراحل أعمالكم. تتضمن خدماتنا ما يلي

- التدقيق الداخلي (سواء بتعييننا للقيام بالمهام أو إنتداب موظفينا لدائرتكم)
- إدارة مخاطر المؤسسات
- حوكمة الشركات
- سياسات وإجراءات التشغيل المعيارية
- تحليل وتصميم أنظمة الرقابة الداخلية
- كشف ومكافحة الاحتيال
- التدريب

مثلث الاحتيال

كريسي المبرر الذي يدعو أي شخص إلى اتخاذ قرار بارتكاب جريمة الاحتيال. وتشمل العناصر الأساسية الثلاثة في هذا الإطار:

الدافع المنطقي: مبرر التصرفات غير الآمنة.

الضغط: الحافز الداعي إلى ارتكاب جرائم الاحتيال

الفرصة: الطريقة التي يمكن من خلالها ارتكاب الاحتيال، أي القدرة على تنفيذ عمليات اختلاس النقد أو الأصول المؤسسية.

الدافع المنطقي

من العبارات الشائعة التي يستخدمها معظم المحتالين لتبرير جرائمهم الوظيفية "ليس الأمر كما يبدو"، و"لقد قمتُ فقط بما كانوا يقومون به، أليس هذا مقبولاً؟"، "إنني حتى لم أقصد القيام بذلك". يشعر العديد من الموظفين أنهم مسؤولون عن نمو الشركة، وأنه يُنَاط بهم ضمان استمرار الشركة في أداء أعمالها، ومن ثم يتوقع بعضهم الحصول على تقدير مالي. غير أنه في حال عدم تلبية رغباتهم، يبحثون عن طرق أخرى للحصول على مكافأة مالية، ولا يعتقدون "عن وعي" بأنهم قد تجاوزوا الحدود. وهذا مجرد مثال بسيط على كيفية تبرير مرتكب جرائم

رغم أن مثلث الاحتيال معروف منذ سنوات عديدة، إلا أنه لا يزال يُعد أفضل طريقة لتفسير سبب حدوث الاحتيال، فضلاً عن كونه طريقة متميزة تساعد في منع وقوع الاحتيال

وعند ظهور كلمة "احتيال" على الصعيد المهني والشخصي، فإننا نربطها على الفور بعدد من الدلالات السلبية، ثم نضرب بها عرض الحائط كأى كلمة أخرى. غير أن الواقع يؤكد أن الاحتيال يحدث في كل دولة من الدول، ويمس الجميع، ويحيط بنا على الدوام في حياتنا اليومية - ففي كل ثانية من كل يوم، يتعرض شخص ما في مكان ما لشكل من أشكال الاحتيال.

زيادة تعقيدات الأعمال والأنظمة الصارمة والمخاطر المالية والسياسية المتزايدة ما هي إلا جانب من الأسباب التي تؤدي إلى زيادة عمليات الاحتيال. وتشير الإحصاءات إلى أن المؤسسات الكبرى تخسر نحو ٥٪ تقريباً من إيراداتها نتيجة جرائم الاحتيال التي تقع كل عام. غير أن السؤال الذي يطرح نفسه، هل يمكن القيام بشيء حيال ذلك؟ ولم يغيب ذلك عن أنظارنا؟ وهل تساوي تكلفة منع الاحتيال أكثر من سمعنا؟

وقبل أن ندرس ذلك، ينبغي أولاً أن نفهم المحفزات المرتبطة بوقوع الاحتيال. ويتناول الإطار الأساسي الواضح الذي أعده دونالد ر.

مثلث الاحتيال

الضغط

الحافز الداعي إلى ارتكاب جرائم الاحتيال

الدافع المنطقي

مبرر التصرفات غير الآمنة

الاحتيال

الفرصة

المعرفة والقدرة على تنفيذ عمليات الاحتيال

مثلث الاحتيال لدونالد كريسي

يقترن ذلك مع عدم الوضوح في تحديد الأفراد الذين يتحملون المسؤولية الأساسية عن قيادة الثقافة المؤسسية وتطويرها وترسيخها، يترك ذلك فرصة كبرى لوقوع الاحتيال.

وفي هذا السياق، تضطلع الإدارة التنفيذية بدور بالغ الأهمية في منع الاحتيال واكتشافه وردعه، من خلال وضع سياسات الرقابة الداخلية السليمة، وتصميم مجموعة شاملة من وسائل الرقابة الداخلية، وتطبيق أدوات إدارة الاحتيال كالوسائل التحذيرية، بهدف تشجيع الموظفين في المؤسسة على توخي الحذر والإبلاغ عن أي أنشطة احتيال محتملة في بيئة العمل، ومن ثم إنشاء قنوات أكثر لكشف الجرائم.

وإلى جانب ذلك، يُعد دور قسم الموارد البشرية أساسياً في المساعدة في منع الاحتيال، إذ أن فحص خلفيات المتقدمين للوظائف قبل التوظيف أمر بالغ الأهمية لأنه يكشف الهوية الحقيقية للموظفين ويتحقق من المعلومات الواردة في سيرتهم الذاتية. وتساعد هذه العملية المؤسسة في الحد من مخاطر تعيين المحتالين والموظفين المجرمين.

ولا شك أن دولة الإمارات العربية المتحدة مستهدفة من المجرمين الدوليين الذين يزداد استخدامهم لطرق متطورة للاحتيال على الشركات والمستثمرين، وبخاصة في ظل ما تشهد القطاعات الكبرى من نمو سريع يمنح المحتالين مزيداً من الفرص. وتؤكد ذلك السلطات الرئيسية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مثل سلطة دبي للخدمات المالية، التي تصدر تحذيرات لتنبية الشركات المسجلة في المناطق الحرة التابعة لها إلى مختلف أنواع الاحتيال والمنتحلين^٢.

ولا يعد منع الاحتيال واكتشافه مسؤولية قسم أو وظيفة بعينها، بل إن كل من في المؤسسة مسؤول عن صون وترسيخ ثقافة مؤسسية خالية من الممارسات غير الأخلاقية. والاحتيال مخالفة خطيرة لا تؤدي إلى خسارة مالية فحسب، بل قد تلقي بظلال سلبية أكبر على سمعة الشركة. ومن ثم ينبغي إدارة الاحتيال ومناقشته على مستوى الإدارة العليا، نظراً لأن المرتكب قد يكون في حالات عديدة، وثيق الصلة بالشركة أكثر مما نتخيل.

المراجع:

- ١- تقرير إلى الأمم المتحدة، جمعية المدققين المعتمدين لعمليات الاحتيال. تم الاطلاع عليه في ٢٦ يوليو عبر الرابط https://www.acfe.com/uploadedFiles/ACFE_Website/report-to-nations.pdf-٢٠١٢/Content/rtnn
- ٢- التحذيرات من الاحتيال الصادرة عن سلطة دبي للخدمات المالية بشأن أنواع الاحتيال المتزايدة في دولة الإمارات، وتم الاطلاع عليها في ٢٣ مارس عبر الرابط <http://www.thenational.ae/business/banking/fraud-alerts-sounded-by-dfsa-with-scams-on-the-rise-in-uae>

محمد نصار هو شريك في غرانت ثورنتون الإمارات العربية المتحدة، وقائد خدمات مخاطر الشركات.

الاحتيال المهني لأفعاله. وتجدر الإشارة إلى أن الدافع المنطقي أمر تصعب السيطرة عليه، إذ أن لكل شخص أسباباً مختلفة تدعوه إلى التصرف على نحو معين عند التعامل مع الظروف المحيطة.

الضغط

في معظم الأحيان، يواجه الموظفون أنواعاً مختلفة من الضغط سواء في بيئة عملهم أو في حياتهم الشخصية. وعلى سبيل المثال، تُعد رغبة الموظفين الجارفة في الترقى السريع، والرغبة في أن يُنظر إليهم كأشخاص ناجحين، وأن ينالوا تقدير الإدارة، من الظروف التي تجبر الأفراد على ارتكاب جرائم الاحتيال. وفي أغلب الأحيان، يبدأ الاحتيال المعتاد عندما يتورط الشخص في ديون مالية لا يمكن السيطرة عليها، ومن ثم يشعر بعدم القدرة على الإفصاح عن وضعه للآخرين طلباً للمساعدة. وعلاوة على مواقف الضغط الشخصي أو المرتبط بالعمل، قد يحدث الاحتيال في إطار ما يراه بعضنا الحد الأدنى من الضغط - ألا وهو الرغبة في الحصول على المزيد؛ ويؤدي ارتكاب الجريمة وعدم الانكشاف إلى زيادة الرغبة في إعادة ارتكاب الجريمة، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة السرقات الصغيرة ومن ثم ثمنى الشركة بخسارة مالية، علاوة على ضياع سمعة الشركة في بعض الحالات القصوى.

الفرصة

في العديد من الحالات، يبدأ الاحتيال عندما يكتشف المحتالون طريقة لاستغلال سلطاتهم وصلاحياتهم في أي مؤسسة وخداع باقي الموظفين والإدارة والآخرين من حولهم. ويعتقد معظم المحتالين أن معرفتهم الشاملة بوسائل الرقابة والإجراءات الداخلية بالمؤسسة قد تقلل بدرجة كبيرة من احتمال انكشافهم.

ويجب أن تتواجد هذه العناصر الثلاثة الحرجة في آن واحد حتى يحدث الاحتيال، ولهذا يمكن تفكيك هذا المثلث بالقضاء على هذه العناصر، ومن ثم تقليل احتمال حدوث الاحتيال.

ومن الأهمية بمكان التأكيد على أن الفرصة هي كلمة السر في جرائم الاحتيال، إذ أنها العنصر الوحيد الذي تتحكم فيه المؤسسات. ويمكن تقليل فرص ارتكاب جرائم الاحتيال من خلال تطبيق وسائل رقابة داخلية قوية وشاملة، غير أنه لا يمكن للأسف القضاء على الاحتيال بشكل كامل نظراً لما تحتويه أنظمة الرقابة الداخلية من أوجه قصور ضمنية، ولأنها تقدم ضماناً معقولاً وليس مطلقاً.

ويقودنا هذا إلى السؤال، ما الذي تستطيع المؤسسات القيام به لتقليل الاحتيال بخلاف إنشاء نظام رقابة داخلية كافي؟ ويمكن تلخيص الإجابة في جملة واحدة: ترسيخ ثقافة مؤسسية توفر بيئة صحية لمنع الاحتيال واكتشافه. ومتى تم تطبيق الثقافة السليمة المناسبة، تصبح وسائل الرقابة الداخلية أمراً ثانوياً.

ويمكن لمجلس الإدارة أن يُحدث تغييراً واضحاً في ثقافة المؤسسة وذلك بإحداث تغيير يضمن تشكيل وتخصيص بيئة الرقابة. ويمكن للإجراءات والنبرة السائدة على مستوى الإدارة العليا تحفيز كل العاملين بالمؤسسة على تبني منهج إيجابي والتصرف بأسلوب يمنع الاحتيال أو يضمن على الأقل اكتشافه في مرحلة مبكرة. والثقافة هي أحد جوانب الحوكمة المؤسسية التي يتم تجاهلها غالباً إلى أن تقع الأزمة. وعندما