المبني MBA في المالية والمنح: إدارة أموال المانحين والصحة المالية

مادة الدرس · الأسبوع 8 : التدقيق والرقابة الداخلية: الاستعداد والوقاية والكشف

برنامج مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة) لإدارة مالية المنظمة الإنسانية وأموال المانحين: محاسبة المنظمات غير الحكومية والأموال المقيّدة، والميزانيات والتكاليف المشتركة، والنقدية والصرف، ومتابعة الميزانية والتوقعات، وقواعد الأهلية، ودورة المنحة، وتمويل الشركاء، والتدقيق والاحتيال، والصحة المالية، والتكاليف الكاملة، والاحتياطيات والتنويع، والحوكمة والتعافي. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-finance-/subventions/semaine-8

وثيقة مجانية من الأكاديمية الإنسانية. يمكن طباعتها ومشاركتها بحرية لأغراض التدريب دون تعديل.

الأسبوع 8 : التدقيق والرقابة الداخلية: الاستعداد والوقاية والكشف

الأهداف

- التمييز بين أنواع التدقيق (القانوني، وتدقيق المشروع، وتدقيق المانح، والتدقيق الداخلي، والتحقق من النفقات) والاستعداد لتدقيق بلا مفاجآت.
- تصميم منظومة رقابة داخلية مالية متناسبة: الفصل بين المهام، والتفويضات، والتسويات، ومسار التدقيق.
- التعرف على أكثر أنماط الاحتيال المالي شيوعًا، وإشارات الإنذار، والسلوك الواجب اتباعه.

أنواع التدقيق المختلفة في المنظمة غير الحكومية

تعيش المنظمة غير الحكومية التي تدير أموال المانحين على وقع عدة عمليات تدقيق، ليس لها الموضوع نفسه ولا الجهة المستفيدة نفسها:

- **التدقيق القانوني** (أو النظامي): يصادق مراقب حسابات على البيانات المالية السنوية للمنظمة. ويُبدي رأيًا في مجملها، لا في كل مشروع.
- **تدقيق المشروع**: يشترطه عقد المنحة (غالبًا فوق حد معين، مثل 100,000 أو 500,000 دولار)، ويتناول التقرير المالي للمشروع وأهلية النفقات.
- **التحقق من النفقات** (expenditure verification): إجراءات متفق عليها على عينة من المعاملات؛ ولا يُبدي المحقق رأيًا، بل يقدم ملاحظاته.
- **تدقيق المانح** أو الرقابة الميدانية: يجريه المانح نفسه أو مكتب مفوَّض، وأحيانًا دون إشعار طويل.
- **التدقيق الداخلي**: وظيفة داخل المنظمة تقيّم عملياتها الخاصة وترفع تقاريرها إلى مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق.

الآراء الممكنة للمدقق الخارجي: **رأي غير متحفظ** (الحسابات تعطي صورة صادقة)، و**رأي متحفظ** (باستثناء نقطة محددة)، و**رأي معاكس** (الحسابات غير موثوقة)، و**الامتناع عن إبداء الرأي** (مستندات غير كافية). والرأي المتحفظ على مشروع يترجَم دائمًا تقريبًا إلى تكاليف تُعلن غير مؤهلة.

الاستعداد لتدقيق مشروع

يُكسب التدقيق خلال حياة المشروع، لا في الأسبوع الذي يصل فيه المدققون. ويتبع الاستعداد قائمة ثابتة:

- **دفتر الأستاذ العام للمشروع** مطابَق مع التقرير المالي المقدَّم: يجب أن يُعثر على كل رقم في التقرير داخل المحاسبة.
- **ملف مستندات** لكل معاملة: الطلب، والتفويض، وطرح المنافسة، وأمر الشراء، وإشعار التسليم أو الاستلام، والفاتورة، وإثبات الدفع، وفي التوزيعات، القوائم الموقعة.
- **الموظفون**: العقود، وكشوف الوقت الموقعة، وقسائم الرواتب، وإثباتات دفع الأعباء الاجتماعية والضرائب المقتطعة.
- **التسويات المصرفية** الشهرية الموقعة، ومحاضر الصندوق، وحساب خسائر الصرف ومكاسبه.
- **المعدات**: سجل الأصول الثابتة، والملصقات، وإثباتات الجرد المادي.
- **المراسلات مع المانح**: موافقات إعادة التوزيع، والتمديد، والاستثناءات من قواعد المنشأ.
- **متابعة عمليات التدقيق السابقة**: خطة العمل وإثباتات تنفيذها.

أخذ العينات لدى المدقق. في مشروع يضم 2,000 معاملة، يختبر المدقق غالبًا من 60 إلى 120 منها، مع إعطاء الأولوية للمبالغ الكبيرة، والمدفوعات النقدية، ونهايات الفترات، والموردين غير المعتادين. فإذا كانت 3 معاملات من العينة، بمجموع 18,000 دولار، دون مستندات، فقد يعمّم الخطأ على مجمل المعاملات: فنسبة خطأ قدرها 2 % على 1.5 مليون من النفقات تمثل 30,000 دولار يُحتمل أن تكون غير مؤهلة.

> قاعدة عملية: الملف الذي لا يستطيع شخص من خارج المنظمة فهمه دون شرح شفهي ليس ملف تدقيق.

الرقابة الداخلية المالية

الرقابة الداخلية هي مجموعة القواعد والممارسات التي تعطي ضمانًا معقولًا بأن العمليات مأذون بها ومسجلة تسجيلًا صحيحًا، وبأن الأصول محمية. ويميّز إطار COSO فيها خمسة مكونات: بيئة الرقابة (النبرة التي تحددها الإدارة)، وتقييم المخاطر، وأنشطة الرقابة، والمعلومات والاتصال، والمتابعة.

أنشطة الرقابة الرئيسية في المالية:

- **الفصل بين المهام**: الشخص الذي يطلب، والذي يعتمد، والذي يدفع، والذي يسجّل ويُجري التسوية، ليسوا الشخص نفسه. وفي المكتب الصغير، حين يتعذر ذلك، تصبح الرقابة التعويضية (مراجعة شهرية من المدير، وتوقيع مزدوج) ضرورية.
- **جدول التفويضات** (تفويض الصلاحيات): من يحق له الالتزام بأي مبلغ، حسب نوع النفقة.
- **التسويات**: المصرف، والصندوق، والسلف للموظفين، وحسابات الموردين، والحسابات بين المكاتب.
- **ضوابط الوصول**: الصلاحيات في البرنامج المحاسبي، والخزنة، والتوقيعات المصرفية، وكلمات مرور المصرف الإلكتروني.
- **المراجعة التحليلية**: مقارنة النفقات من شهر إلى آخر وبين المكاتب لرصد ما هو غير طبيعي.

مثال على مصفوفة. مكتب ميداني من 4 أشخاص: مسؤول اللوجستيات يطلب، ورئيس المكتب يعتمد حتى 2,000 دولار، والمحاسب يدفع ويسجّل. نقطة الضعف: المحاسب يمسك الصندوق أيضًا ويُجري التسوية. الرقابة التعويضية: جرد مفاجئ شهري للصندوق من رئيس المكتب، ومراجعة التسوية من قِبل المالية في العاصمة.

الاحتيال المالي: الأنماط الشائعة

يجمع «مثلث الاحتيال» (Cressey) ثلاثة عناصر: **الضغط** (دَين، أسرة، ضغط اجتماعي)، و**الفرصة** (رقابة ضعيفة)، و**التبرير** («أجري زهيد»، «الجميع يفعلون ذلك»). وتؤثر المنظمة أساسًا في الفرصة.

أكثر الأنماط شيوعًا في القطاع:

- **موردون وهميون** أو تواطؤ بين الموردين (عروض صورية، وعروض أسعار محررة بالخط نفسه، والعناوين أو الهواتف نفسها).
- **العمولات الخفية**: يضخّم المورد الفاتورة ويعيد جزءًا منها إلى المشتري.
- **موظفون أشباح** أو عمال يوميون وهميون في قوائم الدفع.
- **مطالبات مصروفات مزيفة**، وبدلات يومية لمهام لم تُنفَّذ، ووقود مصرَّح به لمركبات متوقفة.
- **اختلاس من الصندوق** يُخفى بمستندات مصطنعة أو بتأجيل التسويات.
- **مستفيدون وهميون** أو مكررون في التوزيعات والتحويلات النقدية.

إشارات الإنذار: تسويات متأخرة، ومستندات مصورة بدلًا من الأصلية، ومبالغ تقل بقليل عن حد الاعتماد (1,990 دولار لحد قدره 2,000)، وموردون يفوزون دائمًا، وموظف يرفض إجازاته، ونفقات متزايدة دون زيادة في النشاط، وفواتير مرقمة بالتتابع للعميل نفسه.

تحليل البيانات وقانون بنفورد

تكشف الأدوات البسيطة لتحليل البيانات كثيرًا من الشذوذ: البحث عن التكرارات (المبلغ نفسه، والمورد نفسه، والتاريخ نفسه)، والمدفوعات في عطلة نهاية الأسبوع، والموردين الذين يكون حسابهم المصرفي حساب موظف، وتجزئة الطلبيات.

يصف **قانون بنفورد** التكرار المتوقع للرقم الأول في كثير من سلاسل المبالغ الطبيعية: يظهر الرقم 1 في نحو 30.1 % من الحالات، والرقم 2 في نحو 17.6 %، والرقم 9 في 4.6 % فقط. المعادلة: $P(d) = \log10(1 + 1/d)$. والانحراف الواضح (مثل كثرة المبالغ التي تبدأ بالرقم 4 أو 9 في مطالبات المصروفات) لا يثبت الاحتيال، لكنه يوجّه الاختبارات.

مثال على التجزئة. حد المناقصة 5,000 دولار. خلال شهر، يتلقى المورد نفسه أربعة أوامر شراء بقيمة 4,800 و4,900 و4,750 و4,950 دولار للصنف نفسه، بفاصل بضعة أيام: المجموع 19,400 دولار. كان يجب أن تخضع عملية الشراء لمنافسة رسمية. وحتى دون احتيال، فإن النفقة معرّضة لعدم الأهلية لعدم احترام قواعد الشراء.

> الشذوذ سؤال، لا اتهام. نوثّق، ونتحقق، ثم نُحيل عبر القناة المحددة.

التصرف عند الاشتباه في الاحتيال

تحدد السلوكَ الواجب اتباعه سياسةُ مكافحة الاحتيال في المنظمة وعقودُ المانحين، التي تفرض جميعها تقريبًا **إبلاغًا سريعًا** (غالبًا خلال 48 إلى 72 ساعة أو «فور العلم») عن أي اشتباه في احتيال أو اختلاس يطال أموالها.

- **لا تحقق بمفردك** ولا تواجه الشخص المشتبه فيه: فقد تتلف الأدلة وتعرّض الإجراءات للخطر.
- **أبلغ** عبر القناة المحددة (خط الإبلاغ، أو مسؤول الامتثال، أو الإدارة)، مع حماية المبلّغ.
- **احفظ الأدلة**: نسخ الملفات، وتجميد صلاحيات الوصول، والاحتفاظ بالمستندات الأصلية.
- **التحقيق** يجريه فريق معيَّن، مستقل عن التسلسل الإداري المعني.
- **أبلغ المانح** ضمن المهل التعاقدية، ثم أرسل التقرير النهائي والتدابير المتخذة.
- **استرد** الأموال حين يكون ذلك ممكنًا، وردّ إلى المانح الجزء المفقود، غالبًا من الأموال الذاتية.
- **صحّح الضابط** الذي أخفق: إنه الجزء الأكثر فائدة في الملف.

تتجاوز تكلفة الاحتيال المبلغ المختلس: الردّ، ووقت التحقيق، والسمعة، وأحيانًا تعليق التمويلات. ولهذا يقيّم المانحون المنظمة على قدرتها على **الكشف والإبلاغ**، لا على الغياب الظاهري للاحتيال.

تمرين: مكتب ميداني تحت المجهر

الوضع. مكتب ميداني، 6 موظفين. يمسك المحاسب الصندوق، ويُدخل القيود، ويُعدّ التسويات ويوقّعها. آخر تسوية مصرفية تعود إلى أربعة أشهر. حد طرح المنافسة: 3,000 دولار. خلال الفصل، تلقى مورد الوقود «المحطة 11 «X دفعة تتراوح بين 2,700 و2,980 دولار، بمجموع 31,200 دولار، في حين كانت مركبتان من أصل أربع متوقفتين لمدة شهر. ويجب أن يخضع المشروع للتدقيق بعد ثلاثة أشهر.

المطلوب. 1) حدّد نقاط الضعف في الرقابة. 2) ما إشارات الإنذار التي تراها؟ 3) ما الإجراءات الفورية وخلال ثلاثة أشهر؟

التصحيح. 1) غياب الفصل بين المهام (الصندوق والإدخال والتسوية بيد الشخص نفسه)؛ وتسويات متأخرة؛ وغياب مراقبة استهلاك الوقود لكل مركبة. 2) مدفوعات تقل دائمًا بقليل عن الحد (تجزئة محتملة)؛ ونفقة وقود لا تنخفض رغم توقف نصف الأسطول؛ وتركّز على مورد واحد. 3) فورًا: الإبلاغ عن الاشتباه عبر القناة المحددة دون مواجهة المحاسب؛ وتكليف المالية في العاصمة بإجراء التسويات المتأخرة؛ وجرد مفاجئ للصندوق؛ ومطابقة قسائم الوقود مع سجلات القيادة (المسافة، والاستهلاك لكل مركبة). خلال ثلاثة أشهر: سحب الصندوق من المحاسب (أو رقابة تعويضية)، وعقد إطاري للوقود بعد طرح منافسة، ومراجعة شهرية للاستهلاك لكل مركبة، وإعداد ملف التدقيق مع خطة عمل موثقة. وإذا تأكد الاشتباه، يُبلَّغ المانح ضمن المهلة التعاقدية.

للتذكر

- التدقيق القانوني وتدقيق المشروع والتحقق من النفقات والتدقيق الداخلي ليس لها الموضوع نفسه ولا الجهة المستفيدة نفسها.
- يُستعد للتدقيق طوال المشروع: دفتر أستاذ مطابَق، ومستندات كاملة، وتسويات موقعة.
- الطلب والاعتماد والدفع والتسجيل: أربع مهام يجب الفصل بينها، أو تعويض ذلك بضابط.
- الاحتيال = ضغط + فرصة + تبرير؛ وتؤثر المنظمة أولًا في الفرصة.
- عند الاشتباه: لا تحقق بمفردك، وأبلغ، واحفظ الأدلة، وأبلغ المانح ضمن المهل.

الاختبار

1. يُجري محقق إجراءات متفقًا عليها على عينة ويقدّم ملاحظاته دون إبداء رأي. الأمر يتعلق بـ:
   A. التحقق من النفقات
   B. تدقيق قانوني
   C. تدقيق داخلي
   D. مراجعة تحليلية
2. وفق قانون بنفورد، يبلغ التكرار المتوقع للرقم الأول 1 نحو:
   A. 11 %
   B. 4.6 %
   C. 50 %
   D. 30 %

3. يجد مدقق نسبة خطأ قدرها 2 % في عينته ويعمّمها على نفقات قيمتها 900,000 دولار. المبلغ المعرّض للخطر هو:
   A. 1,800 دولار
   B. 180,000 دولار
   C. 18,000 دولار
   D. 9,000 دولار

4. تشتبه في أن زميلًا يرتكب احتيالًا. أول ما يجب فعله هو:
   A. مواجهته للحصول على اعتراف
   B. الإبلاغ عبر القناة المحددة وحفظ الأدلة
   C. انتظار التدقيق
   D. التحقق بمفردك من جميع ملفاته ليلًا

5. في مكتب صغير، يمسك شخص واحد الصندوق ويُجري التسوية. أفضل استجابة هي:
   A. رقابة تعويضية: جرد مفاجئ ومراجعة التسوية من طرف ثالث
   B. قبول المخاطرة
   C. إلغاء الصندوق
   D. طلب تدقيق قانوني

أجوبة الاختبار : 1. A · 2. D · 3. C · 4. B · 5. A