HUMANITAIRES JOBS · الأكاديمية الإنسانية

الميني MBA الإنساني: قيادة منظمة إنسانية

مادة الدرس · الأسبوع 6 : الامتثال والرقابة الداخلية والاحتيال والتدقيق

برنامج قيادي مدته 3 أشهر بالضبط (12 أسبوعًا، 144 ساعة): القيادة والاستراتيجية ودورة المشروع والرصد والتقييم والمساءلة والتعلم، والمالية وميزانيات المانحين، والامتثال والاحتيال، وحشد الموارد، وسلسلة الإمداد، والموارد البشرية والحماية من الأذى، والمخاطر والأمن، والتفاوض والمناصرة، والتغيير والحوكمة. تمارين رقمية مصححة، وثلاثة امتحانات شهرية صعبة مع دراسات حالة، ودبلوم قابل للتحقق من الأكاديمية الإنسانية.

https://humanitairejobs.org/ar/academy/mini-mba-/humanitaire/semaine-6

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

الأسبوع 6 : الامتثال والرقابة الداخلية والاحتيال والتدقيق

الأهداف

- تصميم نظام رقابة داخلية متناسب (COSO، نموذج الخطوط الثلاثة، الفصل بين المهام) لمنظمة متعددة المانحين.
- منع الاحتيال والفساد وكشفهما ومعالجتهما، بما في ذلك تحويل المساعدات عن وجهتها، بإجراء تحقيق صارم.
- التحضير لتدقيق المانح، وفهم التكاليف غير المؤهلة، وإدارة المخاطر المرتبطة بالعقوبات ومكافحة الإرهاب.

الرقابة الداخلية: المبادئ والبنية

يعرّف إطار **COSO** (2013) الرقابة الداخلية بأنها عملية توفر تأكيدًا معقولًا بشأن ثلاثة أهداف: فعالية العمليات، وموثوقية المعلومات المالية، والامتثال للقوانين والعقود. وتقوم على خمسة مكونات: **بيئة الرقابة** (النبرة التي تحددها الإدارة، الأخلاقيات، الكفاءات)، و**تقييم المخاطر**، و**أنشطة الرقابة**، و**المعلومات والتواصل**، و**المتابعة**.

ويوزّع **نموذج الخطوط الثلاثة** لمعهد المدققين الداخليين (2020) الأدوار: **الخط الأول** (العمليات: البرامج، اللوجستيات، المالية الميدانية) يدير المخاطر يوميًا؛ و**الخط الثاني** (الامتثال، إدارة المخاطر، الرقابة المالية) يضع القواعد ويتحقق منها؛ و**الخط الثالث** (التدقيق الداخلي) يقدّم تأكيدًا مستقلًا لمجلس الإدارة.

الضوابط الرئيسية لمنظمة ميدانية:

- **الفصل بين المهام**: من يطلب الشراء ليس من يعتمده، ولا من يستلم السلع، ولا من يدفع.
- **تفويض صلاحيات** مكتوب، مع عتبات توقيع حسب المبلغ وطبيعة النفقة.
- **تسويات مصرفية** شهرية يوقّعها شخص لا يتعامل مع الصندوق ولا مع البنك.
- **جرد مفاجئ للصندوق**، وجرد مادي، ومراقبة المخزون.
- **التحقق من المستفيدين** وقوائم الدفع، ويُفضَّل أن يتم بفريق مستقل عن فريق الاستهداف.

في قاعدة صغيرة، يستحيل الفصل الكامل بين المهام. ويُعوَّض ذلك بضوابط كشف: مراجعة شهرية للمستندات من المستوى الأعلى، وتدوير المهام، وضوابط مفاجئة عن بُعد.

فهم الاحتيال: المثلث والأنماط والإشارات

يجمع **مثلث الاحتيال** (Cressey) ثلاثة شروط: **ضغط** (ديون، ضغط عائلي، أهداف غير واقعية)، و**فرصة** (ضوابط ضعيفة)، و**تبرير** («أجري زهيد»، «الجميع يفعل ذلك»). وتعمل الإدارة أساسًا على الفرصة، لكن أيضًا على التبرير عبر الثقافة والقدوة.

الأنماط الأكثر شيوعًا في العمل الإنساني:

المجال	النمط	إشارات الإنذار
المشتريات	تواطؤ بين الموردين، تجزئة الطلبيات للبقاء تحت العتبات، موردون وهميون، رشى	المتقدمون أنفسهم دائمًا، عروض بأسعار متقاربة جدًا، عناوين أو أرقام متطابقة، طلبيات تحت العتبة مباشرة
المستفيدون	مستفيدون وهميون أو مكررون، إدراج مقابل دفع، اقتطاع من المساعدة من قِبل وسطاء	أسماء أو هواتف مكررة، شكاوى أسر مستبعدة، فوارق بين القوائم والحضور الفعلي
الموارد البشرية	موظفون أشباح، ساعات إضافية وهمية، توظيف مقابل مال	موظفون لا يُرَون أبدًا، حسابات مصرفية مشتركة، شكاوى من مترشحين
المخزون والوقود	سرقات، تحويل عن الوجهة، استهلاك غير طبيعي	فوارق جرد متكررة، استهلاك غير طبيعي لكل كيلومتر

ويُعد **تحويل المساعدات** عن وجهتها من قِبل جماعات مسلحة أو سلطات (إتاوات على نقاط التفتيش، قوائم مفروضة، اقتطاعات من المستفيدين) خطرًا كبيرًا في النزاعات. ويُدار بتحليل المخاطر، والتحقق المستقل، والتعليق عند الضرورة، والتنسيق مع المنظمات الأخرى كي لا تتنازل كل منها على حدة.

معالجة الاشتباه: الإبلاغ والتحقيق والعقوبات

يجب أن تنص سياسة مكافحة الاحتيال على: عدة **قنوات للإبلاغ** (منها قناة خارج التسلسل الهرمي ومجهولة)، و**حماية المبلّغين** من الانتقام، وقاعدة **عدم التسامح مطلقًا مع التقاعس** (يُعالج كل اشتباه ذي مصداقية)، و**واجب إخطار المانحين** في الآجال التعاقدية، التي تكون غالبًا قصيرة جدًا (مثلًا خلال أيام عمل قليلة من العلم باشتباه ذي مصداقية).

مراحل التحقيق الداخلي:

1. **التقييم الأولي**: هل البلاغ ذو مصداقية ويندرج ضمن نطاق السياسة؟ من يجب إبلاغه؟ هل هناك خطر على سلامة الأشخاص؟
2. **حفظ الأدلة**: نسخ البيانات، وتأمين المستندات، وتعليق الصلاحيات عند الضرورة، دون تنبيه الشخص المعني.
3. **التحقيق** من قِبل أشخاص مدربين ومستقلين عن التسلسل الهرمي المعني، بخطة تحقيق، ومقابلات مع الشهود، ثم مع الشخص المعني الذي له حق الرد.
4. **التقرير** القائم على الوقائع، بمستوى إثبات صريح (في المسائل التأديبية، يُعتمد عمومًا رجحان الأدلة).
5. **القرارات**: عقوبات تأديبية، واسترداد الخسائر، وإبلاغ السلطات إذا اقتضى القانون ذلك أو كان ملائمًا، وقبل كل شيء **تصحيح ثغرات الرقابة**.

> خطأ جسيم: إسناد التحقيق إلى الرئيس المباشر للشخص المشتبه فيه، أو بدء المقابلات قبل تأمين الأدلة. الأول يمس الاستقلالية، والثاني يؤدي إلى اختفاء المستندات.

تدقيق المانحين والتكاليف غير المؤهلة

يتحقق تدقيق المشروع من أن النفقات المصرّح بها **حقيقية**، و**مؤهلة** (منصوص عليها في الميزانية، ومُلتزم بها خلال الفترة، ومطابقة للقواعد)، و**مبررة** بمستندات إثبات، و**مسجّلة** في المحاسبة، ومطابقة لقواعد الشراء والظهور. وكل نفقة لا تستوفي هذه الشروط تصبح **تكلفة غير مؤهلة** يجب على المنظمة ردّها من أموالها الذاتية.

أكثر أسباب التكاليف غير المؤهلة شيوعًا: عدم احترام إجراء الشراء (عدد عروض الأسعار، الإعلان، العتبات)، ومستندات ناقصة أو غير أصلية، ونفقات خارج الفترة، ومفاتيح توزيع غير مبررة، وفوارق صرف محسوبة خطأً، وأصول لا يُعثر عليها في الجرد.

التحضير للتدقيق في ست نقاط: ملف لكل صفقة يضم كل المستندات بترتيب الإجراء؛ ومطابقة بين التقرير المالي ودفتر الأستاذ العام؛ وقائمة بالموظفين المحمَّلين مع العقود وكشوف الوقت وقسائم الرواتب؛ وجرد للأصول الموسومة؛ وسجل لفوارق الصرف؛ ومذكرة تشرح مفاتيح التوزيع.

مثال بالأرقام. يختبر مدقق عينة قدرها 120,000 دولار من النفقات من إجمالي مصرّح به قدره 1,000,000 دولار، فيجد 9,000 دولار من الأخطاء (7.5%). وحسب الطريقة المتفق عليها، يعمّم بعض المدققين هذه النسبة على المجتمع كله: 75,000 دولار من التكاليف المحتمل عدم أهليتها. فالخطأ المنهجي، كمفتاح التوزيع مثلًا، يكلّف إذن أكثر بكثير من مبلغه في العينة.

العقوبات ومكافحة الإرهاب والتحقق من الشركاء

يجب على المنظمات العاملة في مناطق تسيطر عليها جماعات مُدرجة أن تحترم **أنظمة العقوبات** (مجلس الأمن الدولي، الاتحاد الأوروبي، الولايات المتحدة، المملكة المتحدة) وبنود مكافحة الإرهاب في عقودها. وتحظر هذه البنود إتاحة أموال أو موارد لأشخاص أو كيانات مدرجة في القوائم، بشكل مباشر أو غير مباشر.

أدخل قرار مجلس الأمن 2664 (2022) **استثناءً إنسانيًا** شاملًا لأنظمة تجميد الأصول الأممية لصالح المساعدة الإنسانية والأنشطة التي تلبي الاحتياجات الأساسية، واعتمدت عدة ولايات قضائية استثناءات مماثلة. لكن هذه الاستثناءات لا تعفي من العناية الواجبة ولا من البنود التعاقدية للمانحين.

وتشمل العناية الواجبة: التحقق من الشركاء والموردين والموظفين الرئيسيين في قوائم العقوبات قبل التعاقد وبشكل دوري، وتحليل خطر التحويل عن الوجهة، وضوابط على المدفوعات (لا مدفوعات نقدية لوسطاء لم يُتحقق منهم)، وسياسة مكتوبة لإدارة الاتصالات الضرورية مع الجماعات المسلحة من أجل الوصول.

> نقطة يقظة أخلاقية: وفقًا لمعظم المانحين ومواقف القطاع، لا يُطبَّق التحقق على المستفيدين، لأن المساعدة قائمة على الاحتياجات. فتصفية المستفيدين عبر القوائم تنتهك مبدأ عدم التحيز؛ وعند الشك التعاقدي، يجب حسم المسألة كتابيًا مع المانح.

تمرين: الملف الأحمر

الوضع. خلال عملية رقابة، يلاحظ المسؤول المالي القُطري أنه على مدى 14 شهرًا فاز مورد مواد واحد بـ11 صفقة من أصل 12 في قاعدة كالومبي، وأن 7 طلبيات تتراوح بين 4,800 و4,990 دولارًا بينما عتبة المناقصة المحدودة 5,000 دولار، وأن اثنين من عروض الأسعار الثلاثة المنافسة تحمل رقم الهاتف نفسه. وقد صادق لوجستي القاعدة على كل المحاضر. ويشترط المانح الرئيسي الإخطار خلال 5 أيام عمل بأي اشتباه ذي مصداقية.

المطلوب. 1) حدّد إشارات الإنذار والنمط المحتمل. 2) رتّب إجراءاتك العشرة الأولى خلال 72 ساعة. 3) حدّد من يجب أن يحقق ومن لا يجب. 4) اكتب الإخطار إلى المانح (8 أسطر، وقائعي، دون اتهام). 5) اقترح ثلاثة تصحيحات للرقابة.

عناصر التصحيح. النمط المحتمل: تجزئة الطلبيات مع تواطؤ أو عروض أسعار مزورة. الإجراءات: تأمين ملفات الشراء والبيانات (نسخ)، وتقييد صلاحيات اللوجستي على المشتريات بتكتم، وإبلاغ نقطة الاتصال لمكافحة الاحتيال والإدارة القُطرية، وتقييم الخطر الأمني، وإخطار المانح في الأجل، وتعيين فريق تحقيق مستقل عن القاعدة. التصحيحات: ضبط آلي للطلبيات التراكمية لكل مورد ولكل فترة، والتحقق من الموردين (العنوان، السجل التجاري، الهاتف)، ولجنة فتح عروض تضم عضوًا واحدًا على الأقل من خارج القاعدة.

للتذكر

- COSO: بيئة الرقابة، المخاطر، أنشطة الرقابة، المعلومات، المتابعة؛ والخطوط الثلاثة: العمليات، الخط الثاني، التدقيق الداخلي.
- مثلث الاحتيال: الضغط، الفرصة، التبرير.
- التحقيق: تأمين الأدلة قبل أي مقابلة؛ محققون مستقلون؛ إخطار المانح في الأجل.
- يمكن للمدقق تعميم الخطأ المنهجي على مجمل النفقات.
- العقوبات: عناية واجبة بشأن الشركاء والموردين؛ ولا تصفية للمستفيدين عبر القوائم.

الاختبار

1. ثماني طلبيات تتراوح بين 9,700 و9,950 دولارًا لدى المورد نفسه خلال شهرين، مع عتبة مناقصة قدرها 10,000 دولار، توحي أساسًا بـ:
   A. إدارة جيدة للميزانية
   B. تجزئة الطلبيات للالتفاف على الإجراء
   C. تضخم محلي
   D. مشكلة سيولة

2. في نموذج الخطوط الثلاثة، ينتمي المراقب المالي الإقليمي الذي يحدد الإجراءات ويتحقق من تطبيقها إلى:
   A. الخط الأول
   B. الخط الثاني
   C. الخط الثالث
   D. لا خط

3. أول إجراء بعد بلاغ احتيال ذي مصداقية في قاعدة:
   A. استدعاء الشخص المشتبه فيه فورًا
   B. تأمين الأدلة وتقييم المخاطر دون تنبيه الشخص المعني، ثم تنظيم تحقيق مستقل
   C. تكليف رئيس القاعدة بالتحقيق
   D. انتظار التدقيق السنوي

4. وجد مدقق 12,000 دولار من الأخطاء في عينة قدرها 200,000 دولار من أصل 2,000,000 مصرّح بها، فعمّم النتيجة. المبلغ المعرّض للخطر هو:
   A. 12,000 دولار
   B. 60,000 دولار
   C. 120,000 دولار
   D. 200,000 دولار

5. وفق الموقف السائد في القطاع، يجب أن يشمل التحقق في قوائم العقوبات:

A. كل المستفيدين

B. الشركاء والموردين والموظفين الرئيسيين، لا المستفيدين الذين تقوم مساعدتهم على الاحتياجات

C. الموظفين الدوليين فقط

D. لا أحد، منذ القرار 2664

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