FREE CONSULTANT

دليل عملي متخصص

كشف الاحتيال

منهجية تطبيقية للكشف والتقييم والاستجابة في بيئة التدقيق الداخلي

مُستَند إلى المعايير العالمية للتدقيق الداخلي GIAS 2024، وإطار COSO لإدارة مخاطر الاحتيال، وتقرير ACFE للأمم 2024

وثيقة ضبط

عنوان الوثيقة	دليل عملي في كشف الاحتيال
النطاق	حوكمة مخاطر الاحتيال، التقييم، الكشف، التحقيق والاستجابة
الجمهور المستهدف	المدققون الداخليون، وظائف المخاطر والالتزام، لجان التدقيق
الإطار المرجعي	GIAS 2024 · COSO FRMG · COSO IC 2013 · ISO 31000:2018 · ACFE 2024
إعداد	أحمد أبو منيع
الإصدار	1.0

جدول المحتويات

المقدمة: الغرض والنطاق والإطار المرجعي

يضع هذا الدليل بين يدي المدقق الداخلي منهجية عملية متكاملة للتعامل مع مخاطر الاحتيال، تبدأ من فهم طبيعة الظاهرة وتنتهي عند تصميم برنامج عمل قابل للتنفيذ في مهمة تدقيق فعلية. الغاية ليست استعراضًا نظريًا للمفاهيم، بل تزويد الممارس بأدوات يستطيع نقلها مباشرة إلى أوراق عمله وخطط مهامه.

يقع الاحتيال في منطقة حساسة من عمل التدقيق الداخلي. فمن جهة، لا يملك المدقق الداخلي صلاحية التحقيق الجنائي ولا مسؤولية منع الاحتيال بصفة أصيلة، إذ تقع هذه المسؤولية على عاتق الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة. ومن جهة أخرى، يُتوقع من وظيفة التدقيق الداخلي أن تمتلك من الكفاءة ما يكفي لتقدير احتمالات وقوع الاحتيال، وأن تمارس الشك المهني في كل مهمة، وأن تقيّم مدى فاعلية الضوابط التي صممتها الإدارة لمواجهة هذه المخاطر.

صُمم هذا الدليل ليكون مرجعًا تطبيقيًا يربط بين ثلاثة مصادر معيارية يكمّل بعضها بعضًا. المصدر الأول هو المعايير العالمية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين والسارية اعتبارًا من التاسع من يناير 2025، وهي التي تحدد مسؤولية المدقق تجاه مخاطر الاحتيال على مستوى الوظيفة وعلى مستوى المهمة. والمصدر الثاني هو دليل إدارة مخاطر الاحتيال الصادر عن COSO، وهو الذي يرسم البنية المؤسسية الكاملة لإدارة هذه المخاطر. أما المصدر الثالث فهو تقرير جمعية فاحصي الاحتيال المعتمدين الموجّه إلى الأمم لعام 2024، وهو الذي يوفر القاعدة الإحصائية التي تُسنِد القرارات إلى واقع مرصود لا إلى انطباعات.

ماذا يقدّم هذا الدليل

1. إطارًا مفاهيميًا دقيقًا يميّز الاحتيال عن الخطأ، ويصنّف أنماطه وفق شجرة الاحتيال المعتمدة دوليًا.
2. قراءة منضبطة لمسؤولية التدقيق الداخلي بموجب معايير GIAS 2024، مع الإشارة إلى أرقام المعايير ذات الصلة.
3. منهجية متدرجة لتقييم مخاطر الاحتيال، تشمل خريطة حرارية وسجل مخاطر جاهزًا للتعبئة.
4. مكتبة عملية بمؤشرات الاحتيال الحمراء وأساليب الكشف، بما فيها اختبارات تحليل البيانات وقانون بنفورد.
5. بروتوكولًا للاستجابة والتحقيق يفصل بين دور التدقيق الداخلي ودور الفاحص المتخصص.
6. نماذج جاهزة: برنامج عمل، وقائمة فحص جاهزية، ومسرد مصطلحات ثنائي اللغة.

> **كيف تقرأ هذا الدليل**
>
> كل فصل يقف بذاته كوحدة عمل، غير أن الترتيب مقصود: من الفهم إلى التقييم إلى الكشف ثم الاستجابة. يُنصح المدقق الذي يبني برنامج مهمة جديدة بأن يبدأ من الفصلين السادس والثاني عشر، فالأول يضبط منطق التقييم والثاني يحوّله إلى خطوات تنفيذ.

أولًا: الإطار المفاهيمي للاحتيال

قبل الحديث عن الكشف، لا بد من ضبط المعنى. يعرّف مسرد المعايير العالمية للتدقيق الداخلي الاحتيال بأنه أي فعل مقصود يتسم بالخداع أو الإخفاء أو خيانة الثقة، يُرتكب للحصول على منفعة غير عادلة أو غير مشروعة، سواء تمثّلت في الاستيلاء على أصل أو معلومة، أو في التحريف، أو في التزوير. وجوهر هذا التعريف أن النية موجودة، والخداع وسيلة، والمنفعة غاية.

التمييز بين الاحتيال والخطأ يقوم على عنصر واحد فاصل هو القصد. فالخطأ المحاسبي تصرّف غير مقصود ينشأ عن سهو أو سوء فهم أو ضعف في الكفاءة، ويمكن تصحيحه دون أن يستتبع مسؤولية أخلاقية أو قانونية على مرتكبه. أما الاحتيال فينطوي على إرادة واعية للخداع وإخفاء متعمّد للأثر. هذا الفارق ليس تفصيلًا نظريًا، إذ يحدد طبيعة الاستجابة بالكامل: الخطأ يُعالج بتحسين الضابط أو التدريب، بينما الاحتيال يستدعي تحقيقًا وإجراءً تأديبيًا وربما ملاحقة قانونية.

الفرق بين الاحتيال والخطأ

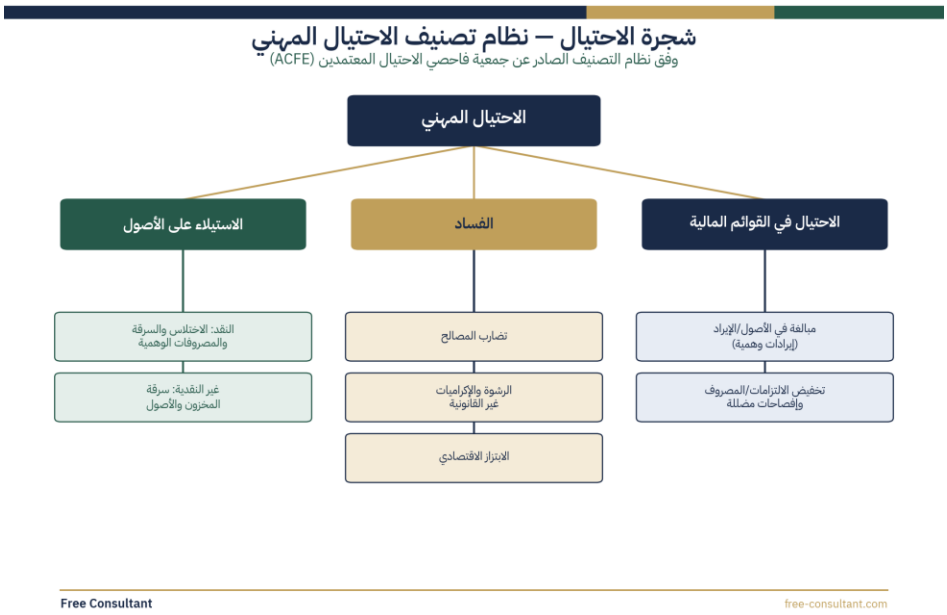
وجه المقارنة	الخطأ	الاحتيال
القصد	غير مقصود، ناتج عن سهو أو جهل	مقصود ومخطط له بإرادة واعية
الإخفاء	لا يوجد إخفاء؛ يظهر عند المراجعة	إخفاء متعمّد وتمويه للأثر
الدافع	لا دافع شخصي للكسب	منفعة شخصية أو طرف ثالث
المعالجة	تصحيح القيد وتحسين الضابط	تحقيق وإجراء تأديبي وقانوني
مسؤولية التدقيق	تقييم كفاية الضوابط	ممارسة الشك المهني وتقدير الاحتمال

إلى جانب الاحتيال بمعناه الضيق، يندرج الفساد ضمن دائرة الاهتمام ذاتها. ويُقصد بالفساد إساءة استخدام النفوذ في معاملة ما على نحو يخالف الواجب تجاه صاحب العمل، ومن صوره الشائعة العمولات السرية، والتعامل الذاتي، وتعارض المصالح غير المُفصح عنه. والسمة التي تجعل الفساد عصيًا على الكشف أنه غالبًا لا يترك أثرًا محاسبيًا مباشرًا في الدفاتر، إذ تجري المنفعة خارجها بين أطراف متواطئة، وهو ما يفسّر اعتماد كشفه على البلاغات أكثر من اعتماده على المراجعة المستندية.

> **ملاحظة منهجية**
> غياب الأثر المحاسبي المباشر في حالات الفساد يعني أن الاكتفاء بمطابقة المستندات لا يكفي. المدقق الذي يبني برنامجه على الفساد يحتاج إلى مؤشرات سلوكية وعلائقية، وإلى تحليل أنماط المعاملات مع أطراف بعينها، لا إلى فحص المستند المعزول.

ثانيًا: تصنيف الاحتيال وشجرة الاحتيال

نظّمت جمعية فاحصي الاحتيال المعتمدين أنماط الاحتيال المهني في تصنيف معروف باسم شجرة الاحتيال، يقسم المخاطر إلى ثلاثة فروع رئيسية تتفرع منها أنماط فرعية. هذا التصنيف ليس ترفًا أكاديميًا، بل أداة عملية تساعد المدقق على بناء سجل مخاطر شامل لا يغفل نمطًا بأكمله، وعلى توجيه إجراءات الفحص نحو الفرع الأعلى احتمالًا في بيئة المنشأة محل التدقيق.



شكل 1: شجرة الاحتيال — الفروع الرئيسية الثلاثة وأنماطها الفرعية

الفرع الأول هو الاستيلاء على الأصول، ويشمل اختلاس النقد، والمدفوعات الاحتيالية، والتلاعب بالمخزون، والموظفين الوهميين. وهو الأكثر تكرارًا والأقل كلفة في المتوسط. والفرع الثاني هو الفساد، ويضم الرشوة والعمولات السرية وتعارض المصالح. أما الفرع الثالث فهو الاحتيال في القوائم المالية، وهو الأندر وقوعًا لكنه الأفدح أثرًا، إذ يمسّ موثوقية التقرير المالي بأكمله.

التكرار مقابل الكلفة: قراءة من تقرير الأمم 2024

تكشف بيانات تقرير الأمم لعام 2024 عن علاقة عكسية لافتة بين تكرار النمط وكلفته. فالاستيلاء على الأصول هو الأكثر شيوعًا والأقل خسارة في الحالة الواحدة، بينما الاحتيال في القوائم المالية هو الأندر والأعلى خسارة. هذه العلاقة توجّه أولويات التدقيق: لا يكفي ملاحقة الأنماط الشائعة، إذ إن نمطًا نادرًا واحدًا في القوائم المالية قد يفوق في أثره عشرات حالات الاختلاس الصغيرة.

فرع الاحتيال	نسبة التكرار	الخسارة الوسيطة للحالة	السمة المميزة
الاستيلاء على الأصول	%89	120,000 دولار	الأكثر تكرارًا، الأقل كلفة
الفساد	%48	≈ 200,000 دولار	وسط في التكرار والكلفة
الاحتيال في القوائم المالية	%5	766,000 دولار	الأندر، الأفدح أثرًا

> **لماذا لا تبلغ النسب 100%**
>
> الأنماط الثلاثة ليست متعارضة المجموعات. ترصد بيانات الأمم تداخلًا يقارب 35% بين الاستيلاء على الأصول والفساد في الحالة الواحدة، إذ يجمع المرتكب أحيانًا بين أكثر من نمط. لذلك يُقرأ التصنيف بوصفه عدسات متقاطعة لا خانات منفصلة.

ثالثًا: لماذا يقع الاحتيال؟ نماذج تفسير السلوك

فهم دوافع الاحتيال شرط لتصميم ضوابط فعّالة. فالضابط الذي لا يخاطب سببًا حقيقيًا من أسباب الانزلاق يبقى إجراءً شكليًا. طوّرت أدبيات الاحتيال نماذج متتابعة لتفسير السلوك، أشهرها مثلث الاحتيال، ثم تطويره إلى معيّن الاحتيال، ثم نموذج الدوافع المعروف اختصارًا بـ MICE.

مثلث الاحتيال

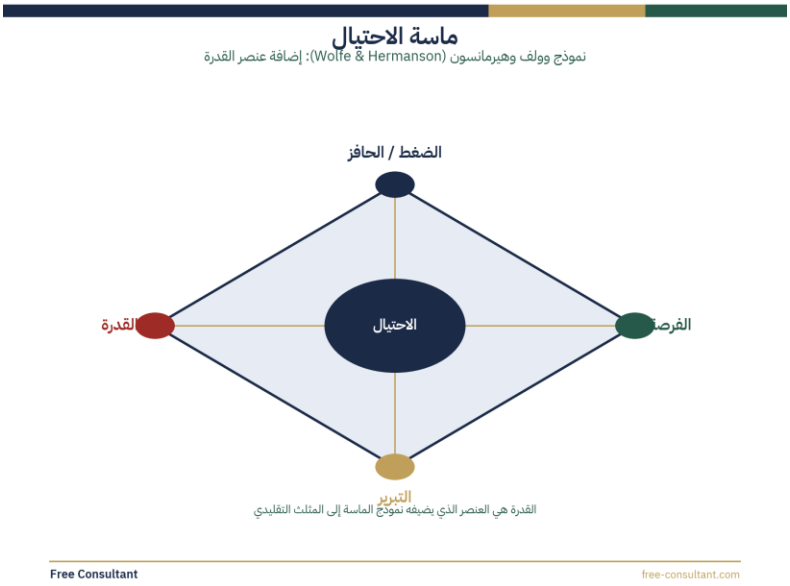
صاغ عالم الإجرام دونالد كريسي مثلث الاحتيال ليفسّر اجتماع ثلاثة عوامل لحظة وقوع الفعل. العامل الأول هو الضغط أو الحافز، وهو حاجة مالية أو شخصية يصعب البوح بها، كالديون أو الإدمان أو هدف أداء قاسٍ. والعامل الثاني هو الفرصة، وهي ثغرة في الرقابة تتيح ارتكاب الفعل وإخفاءه دون انكشاف. والعامل الثالث هو التبرير، وهو الحيلة الذهنية التي يصالح بها المرتكب ضميره فيقنع نفسه بأن فعله مؤقت أو مستحق أو بلا ضحية.

شكل 2: مثلث الاحتيال — تقاطع الضغط والفرصة والتبرير

الفرصة هي الضلع الوحيد الذي يقع ضمن سيطرة المنشأة سيطرة مباشرة. فالضغوط الشخصية والتبريرات الذهنية يصعب على الضوابط بلوغها، أما الفرصة فتُضيَّق بالفصل بين الواجبات، والمصادقات، والمراجعات المستقلة، والتدقيق المفاجئ. لهذا تتركز جهود التدقيق الداخلي عمليًا على إغلاق الفرص، لأنها المتغير القابل للهندسة الرقابية.

معيّن الاحتيال

أضاف وولف وهيرمانسون ضلعًا رابعًا إلى المثلث فحوّلاه إلى معيّن، هو القدرة. وحجتهما أن توافر الضغط والفرصة والتبرير لا يكفي ما لم يمتلك الشخص القدرة الفعلية على تنفيذ المخطط واستغلال الثغرة وإخفاء الأثر. والقدرة تجمع بين الموقع الوظيفي الذي يتيح الوصول، والذكاء الكافي لفهم الضوابط والالتفاف عليها، والثقة بالنفس التي تمكّن من الاستمرار دون ارتباك.



شكل 3: معيّن الاحتيال — إضافة عنصر القدرة إلى المثلث

الأثر التطبيقي لإضافة القدرة أن المخاطر الأعلى لا ترتبط دائمًا بالموظف الأدنى رتبة، بل كثيرًا ما ترتبط بمن يملك صلاحيات واسعة ومعرفة عميقة بالنظام. وهذا يبرر إخضاع المناصب ذات النفوذ والوصول المرتفع لرقابة مشددة وتدقيق دوري، مهما علت الثقة بشاغليها.

نموذج الدوافع MICE

يوسّع نموذج MICE فهم الحافز بما يتجاوز الحاجة المالية، إذ يردّ الدافع إلى أربعة بواعث: المال، والأيديولوجيا، والإكراه، والأنا أو الغرور. وقد بيّن هذا النموذج أن بعض حالات الاحتيال لا ينهض دافعها على عوز مالي البتة، بل على رغبة في إثبات الذات أو التفوق على النظام أو الانصياع لضغط جماعي. وإدراك هذا التنوع يحول دون حصر مؤشرات الخطر في المظاهر المالية وحدها.

رابعًا: مسؤولية التدقيق الداخلي وفق معايير GIAS 2024

ترسم المعايير العالمية للتدقيق الداخلي حدود مسؤولية المدقق تجاه الاحتيال بدقة تنأى به عن طرفين خاطئين: عن إنكار أي دور له في الاحتيال، وعن تحميله مسؤولية المنع التي تخص الإدارة. والموقف الصحيح بينهما هو الكفاءة والشك واليقظة.

تبدأ المسؤولية من مبدأ بذل العناية المهنية اللازمة. فالمعيار 4.2 يلزم المدقق ببذل العناية التي يتوقعها مدقق حصيف وكفؤ في الظروف ذاتها، ومن ذلك مراعاة احتمال وجود احتيال عند تخطيط المهام وتنفيذها. ويكمّله المعيار 4.3 الذي يفرض ممارسة الشك المهني، أي عقلية متسائلة لا تسلّم بصحة المعلومات على عِلّاتها، وتظل متيقظة لمؤشرات قد تدل على خطأ أو احتيال. هذا الشك ليس سوء ظن بالأشخاص، بل انضباط منهجي في تقييم الأدلة.

شكل 4: نموذج الخطوط الثلاثة — توزيع أدوار إدارة مخاطر الاحتيال

يوضّح نموذج الخطوط الثلاثة الصادر عن معهد المدققين الداخليين عام 2020 توزيع الأدوار في مواجهة الاحتيال. فالخط الأول، أي الإدارة التشغيلية، يملك المخاطر ويشغّل الضوابط ويتحمل مسؤولية المنع والكشف اليومي. والخط الثاني، أي وظائف المخاطر والالتزام، يصمم الأطر ويراقب التطبيق. أما الخط الثالث، وهو التدقيق الداخلي، فيقدّم تأكيدًا مستقلًا وموضوعيًا على فاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، بما فيها ضوابط مكافحة الاحتيال. هذا الفصل جوهري: التدقيق الداخلي يؤكّد ولا يملك، يقيّم ولا يشغّل.

مسؤولية الاحتيال على مستوى الوظيفة والخطة

على مستوى التخطيط، يفرض المعيار 9.4 أن تأخذ خطة التدقيق الداخلي في الحسبان تغطية مخاطر الاحتيال إلى جانب حوكمة تقنية المعلومات وبرامج الالتزام والأخلاق، وأن تُبنى على تقييم موثّق للاستراتيجيات والأهداف والمخاطر يُحدَّث سنويًا على الأقل. ويتصل بذلك المعيار 9.1 الذي يتطلب من المدقق فهم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة، وهو فهم لا يكتمل دون استيعاب كيفية إدارة المنشأة لمخاطر الاحتيال.

مسؤولية الاحتيال على مستوى المهمة

على مستوى المهمة الواحدة، ينص المعيار 13.2 الخاص بتقييم مخاطر المهمة على وجوب أن يأخذ المدقق في اعتباره مخاطر الاحتيال ذات الصلة بأهداف المهمة ونطاقها. ويُترجَم هذا التقييم إلى أهداف ونطاق محددين بموجب المعيار 13.3، ثم إلى برنامج عمل تفصيلي

بموجب المعيار 13.6. وأثناء التنفيذ، يلزم المعيار 14.3 بترتيب النتائج بحسب أهميتها النسبية، وهو ما يعني إيلاء مؤشرات الاحتيال وزنًا يتناسب مع أثرها المحتمل. وعند الإبلاغ، يحكم المعياران 11.3 و15.1 توصيل النتائج إلى الأطراف المعنية بدقة وموضوعية.

المعيار	مضمونه	أثره على مخاطر الاحتيال
4.2	بذل العناية المهنية اللازمة	مراعاة احتمال الاحتيال في كل مهمة
4.3	ممارسة الشك المهني	عقلية متسائلة ويقظة للمؤشرات
9.1	فهم الحوكمة والمخاطر والرقابة	استيعاب كيفية إدارة مخاطر الاحتيال
9.4	خطة التدقيق الداخلي	تضمين تغطية مخاطر الاحتيال صراحةً
13.2	تقييم مخاطر المهمة	اعتبار مخاطر الاحتيال ذات الصلة بالنطاق
13.6	برنامج العمل	تضمين إجراءات تستجيب لمخاطر الاحتيال
14.3	ترتيب النتائج بالأهمية	وزن مؤشرات الاحتيال بحسب أثرها
15.1	التوصيل النهائي	إبلاغ دقيق وموضوعي للنتائج

ما الذي لا يقع على عاتق التدقيق الداخلي

لا يتحمل التدقيق الداخلي مسؤولية منع الاحتيال؛ فالمنع وظيفة الإدارة عبر تصميم الضوابط وتشغيلها. ولا يُتوقع من المدقق أن يكتشف كل احتيال مهما دقّ، إذ تظل بعض الحالات خارج مدى التأكيد المعقول، خصوصًا ما اقترن بتواطؤ أو تجاوز من الإدارة. المتوقع هو الكفاءة الكافية لتقدير الاحتمال، والشك الذي يبقي المؤشرات تحت النظر.

خامسًا: إدارة مخاطر الاحتيال وفق إطار COSO

بينما تحدد معايير GIAS دور المدقق، يرسم دليل إدارة مخاطر الاحتيال الصادر عن COSO البنية المؤسسية الكاملة التي يجري التدقيق على فاعليتها. ويقوم هذا الدليل على خمسة مبادئ متوائمة مع مكوّنات الرقابة الداخلية، تشكّل معًا برنامجًا متكاملًا لإدارة مخاطر الاحتيال يمتد من الحوكمة إلى المراقبة المستمرة.

شكل 5: المبادئ الخمسة لإدارة مخاطر الاحتيال وفق COSO

المبادئ الخمسة

المبدأ الأول هو حوكمة مخاطر الاحتيال، ويتطلب أن تنشئ المنشأة سياسة معتمدة لإدارة هذه المخاطر تحدد الأدوار والمسؤوليات وتعبّر عن التزام الإدارة العليا والمجلس. والمبدأ الثاني هو تقييم مخاطر الاحتيال على نحو دوري وشامل يحدد المخططات المحتملة ويقدّر احتمالها وأثرها. والمبدأ الثالث هو أنشطة الرقابة على الاحتيال، التي تجمع بين ضوابط وقائية تمنع الوقوع وضوابط كاشفة ترصد ما وقع. والمبدأ الرابع هو التحقيق في الاحتيال واتخاذ الإجراء التصحيحي وفق بروتوكول معلن. والمبدأ الخامس هو مراقبة برنامج إدارة مخاطر الاحتيال وتقييم فاعليته وتحديثه.

دور التدقيق الداخلي مقابل المبادئ الخمسة

يحدد دليل الممارسة الصادر عن معهد المدققين الداخليين بعنوان التدقيق الداخلي والاحتيال خمسة أنشطة يضطلع بها المدقق إزاء هذه المبادئ، فيتحول الإطار المؤسسي إلى نطاق تدقيق قابل للتنفيذ. هذه الأنشطة تجعل التدقيق الداخلي شريكًا في التأكيد على كل مبدأ من مبادئ COSO دون أن يتولى تشغيله.

مبدأ COSO	ما تملكه الإدارة	دور التدقيق الداخلي (تأكيد)
حوكمة مخاطر الاحتيال	إقرار سياسة وأدوار	تقييم كفاية هياكل الحوكمة
تقييم مخاطر الاحتيال	إجراء التقييم الدوري	تقييم شمول التقييم وجودته
أنشطة الرقابة	تصميم ضوابط وقائية وكاشفة	تقييم تصميم الضوابط وفاعليتها

مبدأ COSO	ما تملكه الإدارة	دور التدقيق الداخلي (تأكيد)
التحقيق والإجراء التصحيحي	تنفيذ التحقيق والمعالجة	تقييم وجود بروتوكول وكفايته
مراقبة البرنامج	متابعة الفاعلية والتحديث	تقييم آلية المراقبة وإبلاغ المجلس

التكامل بين الإطارين

معايير GIAS تجيب عن سؤال: ما الذي يفعله المدقق؟ ودليل COSO يجيب عن سؤال: على ماذا يدقّق؟ قراءة الإطارين معًا تمنح المدقق مرجعية مزدوجة: مسؤوليته من المعايير، ونطاق عمله من مبادئ إدارة مخاطر الاحتيال.

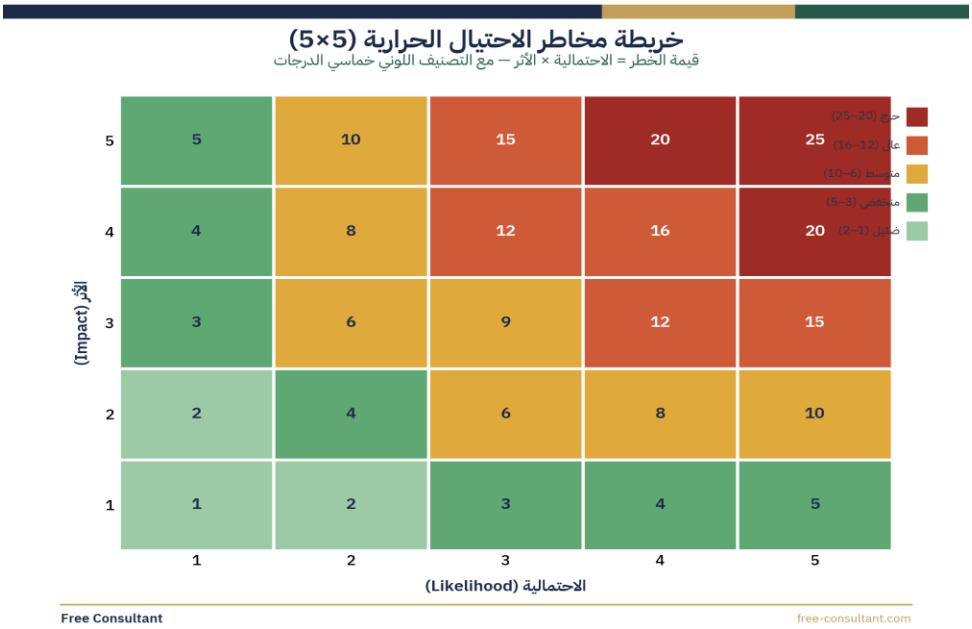
سادسًا: تقييم مخاطر الاحتيال

تقييم مخاطر الاحتيال هو حجر الزاوية في أي برنامج فعّال، وهو ما يحوّل القلق العام من الاحتيال إلى أولويات محددة قابلة للمعالجة. ولا يُجرى هذا التقييم مرة واحدة، بل يتجدد دوريًا كلما تغيّرت العمليات أو الأنظمة أو البيئة الرقابية.

يبدأ التقييم بجلسات عصف ذهني منظمة تجمع المدققين مع أصحاب العمليات، تُستعرض فيها سيناريوهات الاحتيال المحتملة في كل عملية على حدة. والمدخل العملي هنا أن يُسأل عن كل عملية: كيف يمكن أن يُحتال فيها؟ ومن يملك القدرة على ذلك؟ وأي ضابط قائم يقف في الطريق؟ هذا الاستجواب المنهجي يكشف الثغرات قبل أن يكشفها المرتكب.

تقدير الاحتمال والأثر

بعد حصر السيناريوهات، يُقدَّر لكل منها مستوى الاحتمال ومستوى الأثر، ثم يُضرب أحدهما في الآخر للوصول إلى قيمة المخاطرة التي تحدد أولويتها. والخريطة الحرارية أداة بصرية تختصر هذا التقدير وتوجّه القرار: المناطق العليا اليمنى تستحق ضوابط مشددة وتدقيقًا مكثفًا، بينما تُدار المناطق الدنيا بضوابط أخف. وتجدر مراعاة أن مخاطر الاحتيال تنطوي على تجاوز محتمل للضوابط من قبل من صمّمها، وهو ما قد يرفع الأثر فوق ما توحي به الضوابط الظاهرة.



شكل 6: الخريطة الحرارية لمخاطر الاحتيال — تقاطع الاحتمال والأثر

يُقرأ تدرّج الألوان وفق التصنيف الخماسي المعتمد: الأحمر للمخاطر الحرجة التي تتطلب استجابة فورية، فالبرتقالي للمرتفعة، فالأصفر للمتوسطة، فالأخضر الفاتح والداكن للمنخفضة والضئيلة. وهذا التدرّج نفسه يُستخدم في سجل المخاطر لضمان اتساق لغة التقييم عبر الوثائق.

سجل مخاطر الاحتيال

تُفرَّغ نتائج التقييم في سجل مخاطر منظم، يخصص لكل خطر صفًا مستقلًا لا يُدمج مع غيره، ويستوفي عناصر التعريف والتقدير والمعالجة. والنموذج الآتي يوضح الحد الأدنى من الأعمدة التي ينبغي أن يتضمنها السجل ليكون صالحًا للتطبيق والمتابعة.

الرمز	سيناريو الاحتيال	الاحتمال	الأثر	القيمة	الضابط الحالي	المعالجة
FR-01	مدفوعات لمورّدين وهميين	عالٍ	عالٍ	حرج	اعتماد ثنائي للموردين	تحليل بيانات دوري للمدفوعات
FR-02	موظفون وهميون في الرواتب	متوسط	عالٍ	عالٍ	مطابقة كشوف الموارد البشرية	تدقيق مفاجئ ومطابقة الحسابات البنكية
FR-03	تلاعب في تقدير الإيرادات	منخفض	حرج	عالٍ	مراجعة لجنة التدقيق	فحص تحليلي وقيود نهاية الفترة
FR-04	عمولات سرية في المشتريات	متوسط	متوسط	متوسط	إقرارات تعارض المصالح	تحليل أنماط الترسية والأسعار

قاعدة عملية في بناء السجل

خطر واحد في كل صف، دون دمج للخلايا، ودون جمع سيناريوهين في سطر واحد. هذا الانضباط ليس شكليًا: فهو يتيح فرز السجل وترشيحه وربط كل خطر بإجراء فحص مستقل في برنامج العمل، ويحفظ قابلية التتبع من التقييم إلى النتيجة.

سابعًا: مؤشرات الاحتيال والأعلام الحمراء

الأعلام الحمراء مؤشرات تثير الشك وتستدعي فحصًا أعمق، دون أن تكون بذاتها دليلًا على وقوع احتيال. وقيمتها العملية أنها توجّه انتباه المدقق إلى مواضع بعينها تستحق إجراءات إضافية، فتجعل الشك المهني المنصوص عليه في المعيار 4.3 ممارسة موجَّهة لا قلقًا عائمًا. والمدقق الكفؤ يقرأ هذه المؤشرات مجتمعةً، إذ إن اجتماع عدد منها في موضع واحد يرفع مستوى الاشتباه أكثر من ظهور مؤشر منعزل.

تتوزع المؤشرات على أربع فئات يكمّل بعضها بعضًا: مؤشرات سلوكية تتصل بتصرفات الأفراد، ومؤشرات متعلقة بالمعاملات تظهر في البيانات نفسها، ومؤشرات تنظيمية تتصل ببيئة الرقابة، ومؤشرات مالية تظهر في القوائم والمؤشرات. ويبيّن الجدول الآتي أمثلة دالة على كل فئة، تصلح نقطة انطلاق لبناء مصفوفة مؤشرات خاصة بالمنشأة.

الفئة	أمثلة على المؤشرات
سلوكية	نمط حياة يفوق الدخل، الإحجام عن أخذ الإجازات، حساسية مفرطة من التدقيق، علاقات غير معتادة بمورّد بعينه
متعلقة بالمعاملات	مدفوعات مكررة، انقطاع في تسلسل المستندات، تكرار مبالغ مستديرة، معاملات في أوقات غير معتادة
تنظيمية	ضعف الفصل بين الواجبات، تركّز الصلاحيات في فرد، ثقافة تجاوز الضوابط من القمة، دوران وظيفي مرتفع
مالية	هوامش غير مفسَّرة، تباعد بين الربح والتدفق النقدي، قيود تسوية متكررة قرب الإقفال، تقديرات متفائلة دائمًا

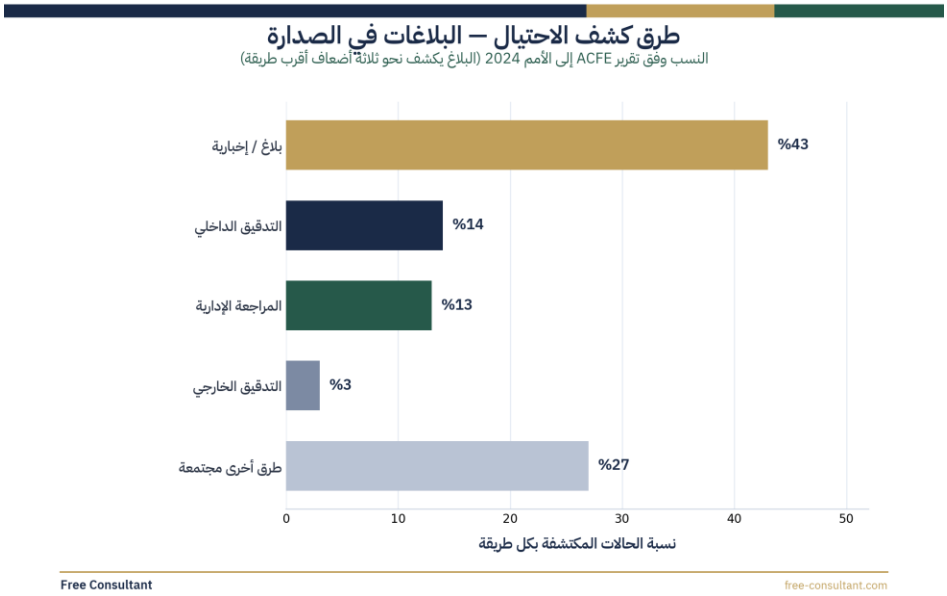
الانضباط المهني يقتضي عدم القفز من المؤشر إلى الاتهام. فالعلم الأحمر يفتح خط استقصاء يُختبر بالأدلة الموضوعية، وقد يتبيّن له تفسير مشروع تمامًا. غير أن الطرف المقابل خطأ لا يقل ضررًا: فتجاهل المؤشرات أو التهوين منها يترك الفرصة قائمة ويخلّ بالعناية المهنية اللازمة في المعيار 4.2. والموقف الصحيح أن يُسجَّل المؤشر، ويُحدَّد له إجراء فحص، ويُقاد الاستنتاج بالدليل لا بالانطباع.

> **تنبيه منهجي**
> العلم الأحمر دعوة للفحص لا حكمًا بالإدانة. تعامل معه بشكٍّ مهني متّزن: لا تفترض سوء النية ولا تفترض البراءة مسبقًا، ودع الأدلة الموضوعية تحسم الاتجاه. وثّق المؤشر، واربطه بإجراء، وتتبّعه حتى تصل إلى نتيجة مسنَدة.

ثامنًا: أساليب وتقنيات كشف الاحتيال

ينقسم العمل الرقابي تجاه الاحتيال إلى ضوابط وقائية تحول دون وقوعه، وضوابط كاشفة ترصده بعد حدوثه. ولا يُغني نوع عن الآخر: فالوقاية تضيّق الفرصة، والكشف يلتقط ما تسلّل عبر الوقاية، ويعمل بذاته رادعًا حين يدرك المرتكب المحتمل أن احتمال الانكشاف مرتفع.

من الضوابط الكاشفة التقليدية: مطابقة الحسابات الدورية التي تكشف الفروق غير المبررة، والتدقيق المفاجئ الذي يحرم المرتكب من فرصة التحضير وترتيب المستندات، والمراجعة التحليلية التي ترصد انحراف الأرقام عن المتوقع. أما النقلة النوعية فجاءت مع أدوات التدقيق بمساعدة الحاسوب، التي تتيح فحص مجتمع البيانات بأكمله بدل الاكتفاء بعينة، فترتفع بذلك احتمالات التقاط الأنماط الشاذة التي تفلت من الفحص اليدوي.



شكل 7: الوسائل الأكثر فاعلية في كشف الاحتيال وفق تقرير الأمم 2024

تكشف بيانات تقرير الأمم 2024 أن البلاغات تظل الوسيلة الأولى لكشف الاحتيال بفارق كبير، إذ ترصد نحو ثلث الحالات وأكثر، بما يقارب ثلاثة أضعاف الوسيلة التالية. ويأتي التدقيق الداخلي في المرتبة الثانية، تليه المراجعة الإدارية. وهذه النتيجة ذات دلالة مزدوجة: فهي تؤكد مركزية قناة الإبلاغ بوصفها أعلى الضوابط مردودًا، وتثبت في الوقت ذاته الموقع المتقدم للتدقيق الداخلي خط دفاع فاعلًا.

قانون بنفورد ومكتبة الاختبارات التحليلية

يقوم قانون بنفورد على ملاحظة أن الأرقام الأولى في كثير من مجموعات البيانات الطبيعية تتوزع توزّعًا متوقعًا، فيبدأ الرقم واحد بنحو ثلاثين بالمئة من القيم، وتتناقص النسبة كلما كبر الرقم الأول. وانحراف بيانات مالية عن هذا التوزّع المتوقع قد يشير إلى أرقام مفتعلة، فيوجّه الفحص نحوها. ويعرض الجدول الآتي مكتبة اختبارات تحليلية جاهزة للتطبيق، يربط كل اختبار بالمخطط الذي يستهدفه.

الاختبار	الوصف	المخطط المستهدف
كشف التكرار	رصد فواتير أو مدفوعات مكررة بالقيمة والمورد والتاريخ	مدفوعات مزدوجة
تحليل الفجوات	كشف انقطاع في تسلسل أرقام المستندات أو الشيكات	مستندات محذوفة
الأرقام المستديرة	تتبّع التكرار غير المعتاد للمبالغ المستديرة	مبالغ مفتعلة

الاختبار	الوصف	المخطط المستهدف
مطابقة الرواتب	مقارنة كشوف الرواتب بقاعدة الموظفين النشطين	موظفون وهميون
تجزئة المعاملات	رصد تقسيم مبلغ كبير لتجاوز حد الصلاحية	تجاوز الاعتماد
التوقيت الشاذ	تحليل المعاملات في العطل وخارج ساعات العمل	نشاط مريب
تحليل بنفورد	اختبار توزّع الأرقام الأولى مقابل المتوقع	قيم مفتعلة

ضوابط تخفض الخسارة إلى النصف

رصد تقرير الأمم 2024 أربعة ضوابط ترتبط بانخفاض يفوق خمسين بالمئة في حجم الخسارة ومدة الاحتيال معًا: التدقيق المفاجئ، وتدقيق القوائم المالية، وخطوط الإبلاغ الساخنة، والتحليل الاستباقي للبيانات. إدراج هذه الأربعة في برنامج المنشأة استثمار رقابي مرتفع العائد.

تاسعًا: قنوات الإبلاغ عن الاحتيال

لمّا كانت البلاغات الوسيلة الأولى لكشف الاحتيال، صار بناء قناة إبلاغ موثوقة من أعلى الضوابط مردودًا على الإطلاق. وتكشف بيانات تقرير الأمم 2024 أن نحو نصف البلاغات يرد من الموظفين، يليهم العملاء ثم المورّدون، وأن نسبة معتبرة منها ترد عبر مصدر مجهول. وهذا يؤكد أن إتاحة الإبلاغ المجهول ليست ترفًا، بل شرط لاستيعاب من يخشى الكشف عن هويته.

قنوات تلقّي البلاغات ونِسَب استخدامها

تتوزع وسائل الإبلاغ بين النموذج الإلكتروني والبريد والهاتف، ويُفضَّل إتاحتها مجتمعةً لتناسب تفضيلات المبلّغين. ويبيّن الجدول الآتي النسب التي رصدها تقرير الأمم 2024 لاستخدام كل قناة، وهي نسب تتجاوز جملتها المئة لأن بعض المنشآت تتيح أكثر من قناة في آن واحد.

قناة الإبلاغ	نسبة الاستخدام
نموذج إلكتروني عبر الويب	%40
البريد الإلكتروني	%37
الهاتف	%30

لا تكفي إتاحة القناة وحدها، بل يلزم أن تقترن بثلاثة شروط لنجاحها. الأول ضمان السرّية وإتاحة الإبلاغ المجهول لمن يطلبه. والثاني سياسة صريحة ومعلنة لعدم الانتقام تحمي المبلّغ بحسن نية وتشجّع على التقدّم. والثالث آلية فرز ومتابعة تضمن أن كل بلاغ يُدرَس ويُصنَّف ويُحال إلى الجهة المختصة، ويُتابَع حتى الإغلاق، فلا يضيع بلاغ أو يُهمَل.

> **مقوّمات خط الإبلاغ الفعّال**
> إتاحة قنوات متعددة تشمل الإبلاغ المجهول على مدار الساعة؛ وسياسة معلنة لعدم الانتقام من المبلّغين بحسن نية؛ واستقلالية تلقّي البلاغات عن الإدارة التنفيذية المعنية بموضوع البلاغ؛ وآلية موثّقة للفرز والتصعيد والمتابعة حتى الإغلاق. هذه المقومات مجتمعة هي ما يحوّل الخط من نموذج شكلي إلى ضابط فاعل.

عاشرًا: الاستجابة للاحتيال والتحقيق

حين تتحول المؤشرات إلى اشتباه مسنَد، تنتقل المنشأة من الكشف إلى الاستجابة. والاستجابة المنضبطة تقوم على بروتوكول معدّ سلفًا يحدد من يُبلَّغ، وكيف تُصان الأدلة، ومن يقود التحقيق، تفاديًا للارتجال الذي قد يُفسد القضية أو يعرّض المنشأة للمساءلة.

شكل 8: دورة الاستجابة للاحتيال من الاشتباه إلى المعالجة

مبادئ التحقيق

يقوم التحقيق الرصين على مجموعة مبادئ تحفظ سلامته وتُبقي أدلته صالحة للاعتماد عند أي مساءلة لاحقة، أبرزها ما يأتي مرتبًا بحسب أولوية الإعمال.

1. صون الأدلة وحفظها من العبث منذ لحظة الاشتباه الأولى، رقمية كانت أو ورقية.
2. توثيق سلسلة حيازة الأدلة بدقة لإثبات سلامتها وعدم تغيّرها بين أيدي من تداولها.
3. الحفاظ على السرّية لحماية القضية وسمعة الأشخاص قبل أن يثبت شيء.
4. ضمان استقلالية المحقق وحياده التام عن الجهة محل التحقيق.
5. التنسيق المبكر مع الشؤون القانونية والجهات المختصة عند الحاجة.
6. افتراض الحياد وعدم استباق النتيجة قبل اكتمال جمع الأدلة وتقييمها.

حدود دور التدقيق الداخلي في التحقيق

يقدّم التدقيق الداخلي خبرته في فهم العمليات والضوابط وتتبّع المسارات المالية، لكنه يتمايز عن المحقق المتخصص أو فاحص الاحتيال المعتمد الذي يملك أدوات التحقيق الجنائي وسندًا قانونيًا لإجرائه. والممارسة السليمة أن يدعم التدقيق التحقيق دون أن يفقد استقلاليته أو يتجاوز حدود اختصاصه، وأن تُحال القضية إلى جهة مختصة متى تجاوزت قدراته أو مسّت حياده اللاحق.

وجه المقارنة	التدقيق الداخلي	المحقق / فاحص الاحتيال
الغاية	تقييم الضوابط وكشف المؤشرات	إثبات الواقعة وتحديد المسؤولية
الأدوات	تحليل البيانات والمراجعة	أساليب التحقيق الجنائي والمقابلات

وجه المقارنة	التدقيق الداخلي	المحقق / فاحص الاحتيال
النطاق	تأكيدي واستشاري مستقل	تحقيقي مسنَد قانونيًا

حماية الاستقلالية

حين يتولى التدقيق الداخلي مهامًا تحقيقية، عليه أن يضمن ألا يخلّ ذلك باستقلاليته في تقديم التأكيد لاحقًا على المجال ذاته. وعند تجاوز التحقيق قدراته أو حياده، تُحال القضية إلى جهة تحقيق مختصة، حفاظًا على نزاهة العملية وعلى موضوعية التدقيق معًا.

حادي عشر: تصميم برنامج عمل لكشف الاحتيال

يُترجم النطاق الخامس من معايير GIAS، الخاص بأداء خدمات التدقيق الداخلي، خطوات بناء مهمة تتناول الاحتيال على نحو منهجي. فمن تقييم مخاطر المهمة في المعيار 13.2 الذي يوجب النظر صراحةً في مخاطر الاحتيال، إلى صياغة الأهداف والنطاق في 13.3، ثم إعداد برنامج العمل في 13.6، فتنفيذ العمل وجمع المعلومات الكافية في 14.1، وترتيب النتائج بحسب أهميتها في 14.3، وصولًا إلى البلاغ النهائي في 15.1. هذا التسلسل يحوّل المتطلب المعياري إلى مهمة قابلة للتنفيذ والمراجعة.

نموذج برنامج عمل مختصر

يقدّم الجدول الآتي قالبًا لبرنامج عمل يربط كل خطوة بسندها المعياري وإجرائها والدليل المتوقع منها، بما يجعل المهمة موثّقة وقابلة للتتبع من التقييم إلى الإبلاغ.

الخطوة	المعيار	الإجراء	الدليل المتوقع
تقييم مخاطر المهمة	13.2	تحديد مخططات الاحتيال المحتملة في العملية محل التدقيق	سجل مخاطر المهمة
تحديد الأهداف والنطاق	13.3	صياغة أهداف ونطاق يعالجان المخاطر ذات الأولوية	وثيقة نطاق معتمدة
بناء برنامج العمل	13.6	تصميم اختبارات تحليلية وتفصيلية للمخططات	برنامج عمل موثّق
تنفيذ الاختبارات	14.1	تشغيل أدوات التحليل وفحص العينات والمستندات	أوراق عمل بالنتائج
ترتيب النتائج	14.3	ترتيب المؤشرات بحسب أهميتها وأثرها	قائمة نتائج مرتّبة
إصدار البلاغ	15.1	توثيق النتائج والتوصيات وإبلاغها للمعنيين	بلاغ المهمة النهائي

ويبقى التوثيق الكافي شرطًا لصلاحية البرنامج. فكل نتيجة تُبنى على دليل كافٍ وموثوق ومناسب، وتُحفظ أوراق العمل بما يتيح إعادة تتبّع الاستنتاج خطوة بخطوة. وهذا الانضباط التوثيقي هو ما يميّز عمل التدقيق عن الانطباع الشخصي، وهو ما يصمد أمام أي مراجعة لاحقة لجودة المهمة أو لنتائجها.

ثاني عشر: بناء بيئة وثقافة مقاومة للاحتيال

تبقى الضوابط الشكلية قاصرة ما لم تسندها ثقافة نزاهة راسخة. فالبيئة المقاومة للاحتيال تنبع من نبرة القمة، حيث يجسّد المجلس والإدارة العليا الالتزام بالقيم قولًا وفعلًا، فينعكس ذلك سلوكًا في سائر المستويات. ونبرة متساهلة من القمة كفيلة بأن تُبطل أثر أمتن الضوابط، إذ يقرأ العاملون أفعال قياداتهم أوضح مما يقرؤون لوائحهم.

تتجسّد هذه الثقافة في أدوات ملموسة لا في شعارات: مدوّنة سلوك واضحة يوقّع عليها الجميع ويُجدَّد الإقرار بها دوريًا، وسياسة معتمدة لمخاطر الاحتيال تحدد المسؤوليات، وبرامج تدريب وتوعية منتظمة ترفع الإدراك بأنماط الاحتيال ومؤشراته، وآلية لإقرار تعارض المصالح تكشف العلاقات المؤثرة قبل أن تتحول إلى فساد.

نضج برنامج مكافحة الاحتيال

يفيد قياس نضج البرنامج في تحديد موقع المنشأة الحالي ورسم مسار تطويرها، انتقالًا من مرحلة بدائية يغلب عليها رد الفعل المتأخر، إلى مرحلة متقدمة تُدار فيها المخاطر استباقيًا وتُقاس فاعلية الضوابط بمؤشرات دالة.

> **مراحل نضج البرنامج**
>
> بدائي: استجابة متأخرة للحوادث دون تقييم منهجي للمخاطر. ونامٍ: وجود سياسة وقناة إبلاغ وتقييم أولي لمخاطر الاحتيال. وممنهج: تقييم دوري وضوابط تحليلية وتدريب منتظم وإشراف من المجلس. ومتقدم: تحليل استباقي مستمر ومؤشرات أداء تقيس فاعلية المنظومة وتدفع تحسينها باطّراد.

ويُكمّل المراقبة المستمرة استخدامُ مؤشرات أداء ومخاطر دالة، مثل عدد البلاغات الواردة ومتوسط زمن إغلاقها ونسبة المخاطر المرتفعة التي عولجت فعليًا. هذه المؤشرات تحوّل مكافحة الاحتيال من مبادرة متقطّعة إلى عملية مُدارة تتحسّن باستمرار، وتزوّد المجلس بصورة موضوعية عن فاعلية المنظومة.

ثالث عشر: الخلاصة وخطوات عملية

الاحتيال خطر مؤسسي دائم لا يُستأصل كليًا، لكن يمكن تقليص فرصته وأثره إلى حد بعيد عبر منظومة متكاملة من الوقاية والكشف والاستجابة. ودور التدقيق الداخلي في هذه المنظومة تأكيدي استشاري منضبط بمعايير GIAS، يبدأ بالشك المهني ويُختتم ببلاغ مسنَد بالأدلة.

وفيما يأتي قائمة بخطوات عملية يمكن للمدقق الانطلاق منها لترسيخ كشف الاحتيال في ممارسته، مرتبة بحسب أولوية التنفيذ، تصلح خريطة طريق لمن يبني برنامجًا من الصفر أو يطوّر برنامجًا قائمًا.

1. إدراج مخاطر الاحتيال في خطة التدقيق السنوية استنادًا إلى تقييم موثّق وفق المعيار 9.4.
2. ترسيخ الشك المهني في تنفيذ كل مهمة وعدم افتراض النزاهة مسبقًا وفق المعيار 4.3.
3. بناء سجل مخاطر احتيال حيّ يربط كل سيناريو بضابطه وإجراء فحصه.
4. توظيف أدوات التحليل وقانون بنفورد لفحص مجتمع البيانات بأكمله.
5. اعتماد التدقيق المفاجئ وخط الإبلاغ الساخن ضمن الضوابط الأساسية.
6. إعداد بروتوكول استجابة وتحقيق يحفظ الأدلة وسلسلة حيازتها.
7. دعم نبرة القمة ومدوّنة السلوك وبرامج التوعية الدورية.
8. قياس فاعلية البرنامج بمؤشرات أداء ومخاطر دالة وتحديثها باستمرار.

رسالة ختامية

كشف الاحتيال ليس مهمة موسمية، بل منظومة مُدارة تتطور مع تطور المخاطر. والمدقق الذي يجمع بين الشك المهني المنضبط وأدوات التحليل الحديثة والاستناد إلى معيار مُسمّى، يحوّل وظيفته من رقابة تقليدية إلى خط دفاع استباقي يحمي قيمة المنشأة وثقة أصحاب المصلحة فيها.

ملحق (أ): قائمة فحص جاهزية مكافحة الاحتيال

تساعد قائمة الفحص الآتية على تقدير جاهزية المنشأة في مواجهة الاحتيال. تُملأ خانة الحالة بإحدى القيم: مطبَّق، أو جزئي، أو غير مطبَّق، وتُستخدم خانة الملاحظات لتوثيق الفجوات وخطة المعالجة المقترحة لكل بند.

#	عنصر الجاهزية	الحالة	ملاحظات
1	سياسة معتمدة لمخاطر الاحتيال يقرّها المجلس		
2	تقييم دوري وموثّق لمخاطر الاحتيال على مستوى المنشأة		
3	إدراج مخاطر الاحتيال في خطة التدقيق السنوية		
4	خط إبلاغ ساخن يتيح الإبلاغ المجهول على مدار الساعة		
5	سياسة صريحة لعدم الانتقام من المبلّغين بحسن نية		
6	فصل فاعل بين الواجبات في العمليات الحساسة		
7	برنامج تدقيق مفاجئ يُنفَّذ دوريًا		
8	استخدام أدوات تحليل البيانات في الكشف		
9	بروتوكول استجابة وتحقيق موثّق ومعتمد		
10	مدوّنة سلوك موقّعة من جميع العاملين		
11	آلية لإقرار تعارض المصالح ومتابعته		
12	برامج تدريب وتوعية دورية بمخاطر الاحتيال		
13	مؤشرات أداء ومخاطر لقياس فاعلية البرنامج		

ملحق (ب): مسرد المصطلحات (عربي / إنجليزي)

يوحّد المسرد الآتي المصطلحات الأساسية الواردة في الدليل، حفاظًا على دقة الاستخدام وتيسيرًا للرجوع إلى مصادرها الإنجليزية المعتمدة.

المصطلح	Term	التعريف الموجز
الاحتيال	Fraud	فعل مقصود قائم على الخداع لتحقيق منفعة غير مشروعة
الفساد	Corruption	إساءة استخدام النفوذ في معاملة بما يخالف الواجب
الاستيلاء على الأصول	Asset Misappropriation	الاستيلاء على أصول المنشأة أو إساءة استخدامها
الاحتيال في القوائم المالية	Financial Statement Fraud	تحريف متعمّد في القوائم المالية
مثلث الاحتيال	Fraud Triangle	نموذج الضغط والفرصة والتبرير المفسّر للسلوك
الشك المهني	Professional Skepticism	عقلية متسائلة لا تفترض النزاهة ولا سوء النية
العلم الأحمر	Red Flag	مؤشر يثير الشك ويستدعي فحصًا أعمق
خط الإبلاغ	Hotline	قناة موثوقة لتلقّي بلاغات الاحتيال بسرّية
قانون بنفورد	Benford's Law	توزّع متوقع للأرقام الأولى يكشف القيم المفتعلة
أدوات التدقيق بالحاسوب	CAATs	تقنيات لفحص مجتمع البيانات آليًا
المخاطر المتأصلة	Inherent Risk	مستوى الخطر قبل إعمال أي ضابط
المخاطر المتبقية	Residual Risk	مستوى الخطر بعد إعمال الضوابط
الضوابط الوقائية	Preventive Controls	ضوابط تحول دون وقوع الاحتيال
الضوابط الكاشفة	Detective Controls	ضوابط ترصد الاحتيال بعد وقوعه
نموذج الخطوط الثلاثة	Three Lines Model	إطار لتوزيع مسؤوليات الحوكمة والمخاطر والتأكيد
سلسلة حيازة الأدلة	Chain of Custody	توثيق متصل لحيازة الدليل يثبت سلامته
تعارض المصالح	Conflict of Interest	تعارض بين المصلحة الشخصية وواجب الوظيفة
نبرة القمة	Tone at the Top	نموذج الالتزام بالنزاهة الذي ترسمه القيادة

ملحق (ج): المراجع المعيارية

تستند الادّعاءات والمتطلبات الواردة في هذا الدليل إلى المراجع المعيارية المُسمّاة الآتية، دون اكتفاء بصياغات عامة عن أفضل الممارسات.

- المعايير العالمية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (GIAS)، معهد المدققين الداخليين، السارية اعتبارًا من التاسع من كانون الثاني 2025.
- COSO, Fraud Risk Management Guide (الإصدار الثاني).
- COSO, Internal Control — Integrated Framework, 2013.
- ISO 31000:2018, Risk Management — Guidelines.
- ACFE, Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations (الإصدار الثالث عشر).
- IIA, Practice Guide: Internal Auditing and Fraud (الإصدار الثالث، نيسان 2024).
- IIA, The Three Lines Model, 2020.

نبذة عن الكاتب

أحمد أبو منيع
CIA · FMVA · CBCA · CFM · CRCM · FTIP

راكم أحمد خبرة عملية ممتدّة في حوكمة الشركات وإدارة المخاطر المؤسسية والرقابة الداخلية والامتثال التنظيمي، عبر مؤسساتٍ متنوعة في دول الخليج والأردن. ينصبّ اهتمامه على تحويل الأطر النظرية إلى أدواتٍ عملية قابلة للتطبيق، وعلى بناء مخرجاتٍ مهنية عالية الجودة تخدم صانع القرار فعلًا لا شكلًا.

يجمع بين عمقٍ في حوكمة المخاطر والامتثال (GRC) وإدارة المخاطر المؤسسية (ERM)، وخبرةٍ في تدقيق نظم المعلومات والمراجعات التنظيمية أمام الجهات الرقابية في المنطقة. ويستند في عمله إلى المعايير والأطر الدولية المعتمدة، من ISO 31000 وإطار COSO إلى المعايير الدولية للتدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين، مع حرصٍ على مواءمتها مع البيئة التنظيمية المحلية في كل بلد.

يحمل عددًا من الشهادات المهنية الدولية، من بينها شهادة المدقق الداخلي المعتمد (CIA)، ومحلل النمذجة والتقييم المالي (FMVA)، ومحلل الائتمان والمصرفية المعتمد (CBCA)، إلى جانب مؤهلاتٍ في الإدارة المالية وإدارة المخاطر والامتثال. هذا التنوّع يمنح طرحه زاويةً تكاملية تربط المخاطر بالمال وبالحوكمة في آنٍ واحد.

معلومات التواصل

Ahmad.abumanie@outlook.com