

دليل

# مكافحة الاحتيال

الدفاع خير وسيلة للهجوم

Developed in Partnership with



تأسست جمعية محققي الاحتيال المعتمدين (ACFE) في عام 1988 على يد الدكتور جوزيف ت. ويلز (Dr. Joseph T. Wells) وهي أكبر منظمة عالمية تعمل في مجال مكافحة الاحتيال، كما أنها المزود الرئيسي للتدريب المتخصص في هذا المجال. وتعمل الجمعية على مكافحة الاحتيال على مستوى العالم وتوفر التدريب والموارد اللازمة لذلك بالتعاون مع أكثر من 85000 عضواً في أكثر من 150 دولة.

ومن المؤكد أن التدريب على مكافحة الاحتيال له آثار إيجابية بعيدة المدى، حيث بات من الواضح أن أفضل طريقة للحد من الاحتيال هي تدريب المشاركين في مثل هذه الدورات وتوعيتهم بسبل منع وقوع هذه الجرائم وكشفها والتحقيق فيها بشكل فعال. فمن خلال تدريب مجتمع عالمي على مكافحة الاحتيال وتوحيده لمواجهة هذا الخطر وتزويده بالأدوات اللازمة لمكافحة الاحتيال بشكل أكثر فعالية، تتمكن الجمعية من مكافحة الاحتيال على مستوى العالم كما تكتسب ثقة الجمهور في نزاهة أعضائها وحيادهم. كذلك فإن الجمعية تتيح لأعضائها الفرصة للحصول على اعتماد مهني من خلال حصولهم على شهادة مهنية تثبت خبرتهم في اكتشاف جرائم الاحتيال ومكافحته، وهو ما تفضله الشركات والهيئات الحكومية حول العالم.

### محققو الاحتيال المعتمدين

تتيح الجمعية لأعضائها فرصة الاعتماد المهني بحصولهم على شهادة محقق احتيال معتمد (CFE). وتميل الشركات والهيئات الحكومية حول العالم لاعتماد محقق الاحتيال من حاملي هذه الشهادات لأنها تثبت خبرتهم في اكتشاف الاحتيال ومكافحته. ولا شك أن محققي الاحتيال هم خبراء هذا المجال الذين أثبتوا أن لديهم دراية بأربعة مجالات أساسية، وهي:

- 1- المعاملات المالية
- 2- خطط الاحتيال،
- 3- القانون،
- 4- التحقيق، ومنع الاحتيال والوقاية منه.

### العضوية

تضم الجمعية في عضويتها محاسبين ومدققين داخليين ومحققين في مجال الاحتيال والموظفين المسؤولين عن تنفيذ القوانين ومحامين وقادة أعمال ومهنيين في مجال المخاطر/الامتثال ومدربين، ويتاح لهم جميعاً إمكانية تدريب الخبراء والحصول على أدوات التدريب وموارده اللازمة. وسواء ركزوا خلال مسيرتهم المهنية على منع أنشطة الاحتيال واكتشافها، أو أرادوا فقط معرفة المزيد عنه، فإن الجمعية توفر لهم الأدوات والموارد الأساسية اللازمة لذلك الأمر بحيث يمكنهم مكافحة الاحتيال وتحقيق أهدافهم المهنية.



Grant Thornton LLP هي شركة أمريكية تابعة لشركة Grant Thornton International Ltd المحدودة، وهي إحدى المنظمات العالمية الرائدة في مجال المراجعة المالية المستقلة والضرائب والشركات الاستشارية. وتعمل شركة Grant Thornton، التي تدير أكثر من 50 مكتباً في الولايات المتحدة في أكثر من 135 دولة، مع مجموعة واسعة من الشركات الديناميكية العامة والخاصة والوكالات الحكومية والمنظمات.

إن شركة Grant Thornton هي واحدة من الشركات الرائدة في مجال إدارة مخاطر الاحتيال حيث تمارس نشاطها من خلال مهنيين متخصصين يتسمون بقدرة على التفكير الاستباقي ويمتلكون خبرة واسعة في كيفية وضع برامج فعالة لمكافحة مخاطر في مجالات عدة، وعبر منظمات ذات مهام وأحجام مختلفة. وتقدم إدارة مخاطر الاحتيال حلولاً فعالة وترتكز على منهجيات معتمدة، كما أننا طورنا أدوات رائدة للمقارنة المعيارية، ونماذج النضج المؤسسي، ومنهجيات تقييم مخاطر الاحتيال القابلة للتعديل والتطوير بحيث تواكب الطبيعة المتطورة للمخاطر، وتلبي احتياجات المنظمة وأهدافها. وعلاوة على ذلك، أسهمت الشركة بشكل أساسي في وضع أطر مواجهة مخاطر الاحتيال المطبقة في كل من القطاع الحكومي والخاص. ومن خلال ما تتميز به من رؤية ثاقبة نحو التوجيه النموذجي وما تتمتع به من خبرات أصيلة نقدم مجموعة كبيرة من الممارسات والأفكار الرائدة لمساعدة عملائنا على مكافحة الاحتيال، والتركيز على التخفيف من المخاطر العالقة.

وتتخصص شركة Grant Thornton في وضع وتصميم الحلول المناسبة للمساعدة في معالجة مشكلاتك الراهنة ومواجهة تحديات المستقبل من خلال مقاييس مصممة لتلبية احتياجاتك التي تتطور باستمرار.

# دليل مكافحة الاحتيال:

الدفاع خير وسيلة للهجوم



## الاحتيال يحدث في منظماتك، لكنك لا تدري.

قد لا تعرف من أين تبدأ رحلتك لمكافحة الاحتيال، أو كيف تعزز ممارسات إدارة مخاطر الاحتيال الحالية، لكنك لست متأكدًا من مدى انتشار هذه الممارسات. وفي كلتا الحالتين، فإن الاحتيال منتشر في جميع منظمات العالم. فوفقاً لتقرير **ACFE 2020 المقدم للأمم المتحدة**، يُقدر محققو الجمعية خسارة المنظمات بـ 5% من إجمالي إيراداتها نتيجة عمليات الاحتيال التي تتعرض لها كل عام. ولذا يهدف هذا الدليل إلى الحد من هذه المخاطر والعمل على زيادة معدلات الأرباح. ويشتمل الدليل على منهجية من خمس مراحل تضم عشرة سيناريوهات مستمدة من أفضل الممارسات والتوجيهات الرائدة. وقد صُممت هذه السيناريوهات لتتماشى مع إطار مواجهة مخاطر الاحتيال الذي وضعته جمعية المحققين المعتمدين في جرائم الاحتيال ولجنة المنظمات الراعية التابعة للجنة المؤسسات (COSO)، وتقدم توجيهات مباشرة وسهلة التنفيذ لمساعدتك في مكافحة الاحتيال في منظماتك.

مكافحة الاحتيال تحدي مستمر، لكن هذا الدليل سيساعدك على المضي قدماً.

للتعرف على السيناريوهات

انظر الملحق

## سبب تصميم الدليل

في عام 1992، أصدرت لجنة COSO النسخة الأصلية من إطار الرقابة الداخلية - المتكامل - وراجعته في 2013 ليشمل 17 مبدأ، بما في ذلك المبدأ المستحدث الذي يركز بشكل خاص على مخاطر الاحتيال. وينص المبدأ رقم (8)، وهو أحد مبادئ الإطار المتعلقة بتقييم المخاطر، على ما يلي:

' تنظر المنظمة في إمكانية حدوث الاحتيال عند تقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف. '

في عام 2016، نشرت الجمعية بمشاركة لجنة COSO دليل إدارة مخاطر الاحتيال (المشار إليه اختصاراً بالدليل)، والذي يهدف إلى تعزيز الإطار المعدل. وقد تم تصميم هذا الدليل ليكون بمثابة إرشادات لأفضل الممارسات التي ينبغي أن تتبعها المنظمات عند معالجة مبدأ لجنة COSO لتقييم مخاطر الاحتيال.

يهدف هذا الدليل إلى تقديم إرشادات عملية تستفيد منها المنظمات التي تتطلع إلى إطلاق أو تطوير أو إجراء مقارنة معيارية لبرامج إدارة مخاطر الاحتيال وفقاً لأفضل الممارسات في هذا المجال. ويستند هذا البرنامج إلى رؤى مستمدة من الدليل، ويسعى إلى توضيح المفاهيم الواردة فيه وتفعيلها. ومن ثم، يشتمل الدليل على الأسئلة الرئيسية والقوائم المرجعية والأفكار والرؤى التي من شأنها تحسين مستوى برنامج إدارة مخاطر الاحتيال، وتيسير إدارة مخاطر الاحتيال الاستباقية في منطقتك.

للحصول على موارد إضافية، راجع أدوات إدارة مخاطر الاحتيال التكميلية المقدمة من جمعية ACFE لترفقها مع الدليل

## تنظيم الدليل

يتضمن الدليل عشرة مسرحيات، تم تناولها في خمس مراحل بناءً على مبادئ دليل إدارة مخاطر الاحتيال الخمسة الرئيسية:

### ● إدارة مخاطر الاحتيال

تقوم المنظمة بإعداد برنامج إدارة مخاطر الاحتيال والتعريف به، حيث يوضح البرنامج توقعات مجلس الإدارة والإدارة العليا، ومدى التزامهم لأقصى درجات النزاهة والتمسك بالقيم الأخلاقية فيما يتعلق بإدارة مخاطر الاحتيال.

### ● تقييم مخاطر الاحتيال

تقوم المنظمة بإجراء تقييمات شاملة لمخاطر الاحتيال لتحديد خطط الاحتيال ومخاطره، وتقييم احتمالية حدوثها ومدى خطورتها، وتقييم أنشطة مكافحة الاحتيال القائمة، وتنفيذ إجراءات التخفيف من مخاطر الاحتيال العالقة.

### ● أنشطة رقابية لمكافحة الاحتيال

تتبنى المنظمة أنشطة رقابية وتعقبية بهدف مكافحة الاحتيال وتطويرها وتستخدمها للتخفيف من مخاطر الاحتيال أو مخاطر عدم اكتشافه في الوقت المناسب.

### ● التحقيق في جرائم الاحتيال والإجراءات التصحيحية

تتواصل المنظمة للحصول على معلومات حول الاحتيال المحتمل، وتستخدم منهجاً منسقاً للتحقيق واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الاحتيال بشكل مناسب وبطريقة آنية.

### ● أنشطة مراقبة إدارة مخاطر الاحتيال

تختار المنظمة تقييمات مستمرة وتطويرها وتنفيذها للتحقق من تطبيق المبادئ الخمسة لإدارة مخاطر الاحتيال، وتعمل على كشف أوجه القصور في برنامج إدارة مخاطر الاحتيال في الوقت المناسب للأطراف المسؤولة عن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، بما في ذلك الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

يتضمن الدليل أيضاً عدة ملاحق توفر معلومات ونماذجاً وأدوات إضافية يمكنك استخدامها لتنفيذ السيناريوهات العشرة.

# السيناريوهات

شكل 1 منهج من خمس مراحل



تعتمد كل مرحلة على سابقتها، وتتوج ببرنامج فعال لمكافحة الاحتيال.



حوكمة مخاطر الاحتيال

# السيناريو 1 : فهم المستوى الراهن وتحديد المستوى المنشود

## التفاصيل

يجب أن تكون إدارة مخاطر الاحتيال بالمستوى المناسب ومصممة لتلبية الاحتياجات الخاصة بكل منظمة، إذ لا تتطلب كل منظمة نفس المستوى من إدارة مخاطر الاحتيال. فعلى سبيل المثال، قد لا تضطر المنظمات التي تتعرض لمعدلات محدودة من الاحتيال أو التي تكون مستعدة لقبول مزيد من مخاطر الاحتيال إلى تحقيق أعلى مستوى من النضج في إدارة المخاطر المالية، وإنما يكفيها المستويات الأولية أو التي تقبل التكرار كحالة مستهدفة، على النحو المفصل في الشكل 2. وتتمثل الخطوة الأولى في هذه العملية في فهم المستوى الراهن لبرنامج إدارة مخاطر الاحتيال الخاص بمنظمتك. وبمجرد أن تفهم المستوى الراهن، يمكنك تحديد الرؤية وحالة الهدف على المدى البعيد. وستساعدك هذه العملية في وضع خارطة طريق للمستقبل والتركيز على الثغرات التي يجب معالجتها لدفع الجهود للانتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة المستهدفة، مما يضمن استخدام الموارد بشكل فعال في المجالات ذات التأثير العالي وذات الأولوية القصوى.

أكثر الطرق فعالية في وضع خارطة الطريق هي التي تكون من خلال إجراء تقييم النضج المؤسسي. ويمكن استخدام نموذج تقييم نضج عمليات مكافحة الاحتيال في المؤسسة © الذي ابتكرته شركة Grant Thornton لمساعدة المنظمات في تحديد وضعها الراهن وحالة الهدف. ويعتمد هذا النموذج على الدليل ويمكن استخدامه لتحديد المستوى الراهن وحالة الهدف بالنسبة لأنشطة مكافحة الاحتيال بالمنظمة بشكل إجمالي وعبر مبادئ إدارة مخاطر الاحتيال الخمسة الموضحة في الدليل.

## شكل 2. نموذج تقييم نضج عمليات مكافحة الاحتيال في المؤسسة ©



يوضح الجدول أدناه الأسئلة الرئيسية والقائمة المرجعية لمساعدة منظمك على إجراء تقييم النضج المؤسسي ووضع خارطة طريق للمستقبل، وفقاً للممارسات والإرشادات الرائدة الواردة في الدليل.



## قائمة مرجعية

حدد وضعك الراهن. قيم الجهود الراهنة التي تقوم بها المنظمة لمكافحة الاحتيال، وحدد المستوى الراهن لمبادئ إدارة مخاطر الاحتيال. ويمكنك استخدام نموذج تقييم نضج عمليات مكافحة الاحتيال في المؤسسة وبطاقات أداء إدارة مخاطر الاحتيال التي صممتها جمعية ACFE للمساعدة في تقييم المستوى الراهن لبرنامج إدارة مخاطر الاحتيال والأنشطة ذات الصلة (انظر التوجيه 1)



## الأسئلة الرئيسية

● ما المرحلة المحددة في نموذج النضج المؤسسي والتي تتوافق بشكل قوي مع المستوى الراهن لبرنامج إدارة مخاطر الاحتيال الذي تعتمده؟  
« كيف يختلف هذا على مستوى مبادئ إدارة مخاطر الاحتيال الخمسة؟

حدد حالة الهدف. حدد حالة هدف المنظمة على مستوى مبادئ إدارة مخاطر الاحتيال الخمسة.

● ما الرؤية طويلة المدى لبرنامج إدارة مخاطر الاحتيال الذي تعتمده؟  
« ما المرحلة المحددة في النموذج، والتي تتوافق بشكل وثيق مع رؤيتك طويلة المدى؟  
« كيف تختلف رؤيتك طويلة المدى على مستوى مبادئ إدارة مخاطر الاحتيال الخمسة؟

وضع استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر المالية وخارطة طريق. يجب أن تتوافق الاستراتيجية وخارطة طريق الرؤية وحالة الهدف، بما في ذلك الخطط قصيرة وطويلة المدى، لتحقيق الهدف بناءً على سد الثغرات المحددة. ويمكنك القيام بذلك من خلال تحديد الثغرات وترتيب أولوياتها بين مستوى النضج المؤسسي الحالي وحالة الهدف بشكل عام، وعلى مستوى مبادئ إدارة مخاطر الاحتيال الخمسة. وعلى سبيل المثال، تُبرز بطاقات أداء إدارة مخاطر الاحتيال التي ابتكرتها جمعية ACFE الثغرات الحالية عبر كل من المبادئ الخمسة.

● ما الذي تحتاج إلى تحقيقه على المدى القصير والطويل لتحقيق حالة الهدف؟  
« ما الثغرات الموجودة بين وضعك الراهن وحالة الهدف؟  
« كيف ستعطي الأولوية لجهود إدارة مخاطر الاحتيال والأنشطة المتعلقة بسد هذه الثغرات؟

## نصيحة #01

ابتكرت جمعية ACFE **بطاقات أداء إدارة مخاطر الاحتيال التفاعلية** والتي يمكن استخدامها لتقييم عناصر برنامج إدارة مخاطر الاحتيال الحالي لمنظمتك. وتستند بطاقات الأداء إلى مبادئ إدارة مخاطر الاحتيال الخمسة الواردة في دليل إدارة مخاطر الاحتيال ACFE/COSO. وهي بطاقات تدعم عملية التقييم الذاتي الدوري للمنظمة ويمكن استخدامها لتحديد الثغرات بسهولة في برنامج إدارة مخاطر الاحتيال الحالي وللمساعدة في تحديد المستوى الراهن لبرنامجك.

## نصيحة #02

عند تحديد حالة الهدف ووضع خارطة طريق لبرنامج إدارة مخاطر الاحتيال، تأكد من مدى موائمة الخطة مع الأهداف التنظيمية الأوسع نطاقاً. فقد لا تتحمل المنظمة ضوابط الاحتيال المتقدمة إذا كانت توجد تعقيدات كبيرة أو معوقات للعمليات الأساسية. فلا بد من تحقيق توازن ومرونة مع تطور احتياجات المنظمة بمرور الوقت.



حوكمة مخاطر الاحتيال

## السيناريو 2 : بناء الثقافة

### التفاصيل

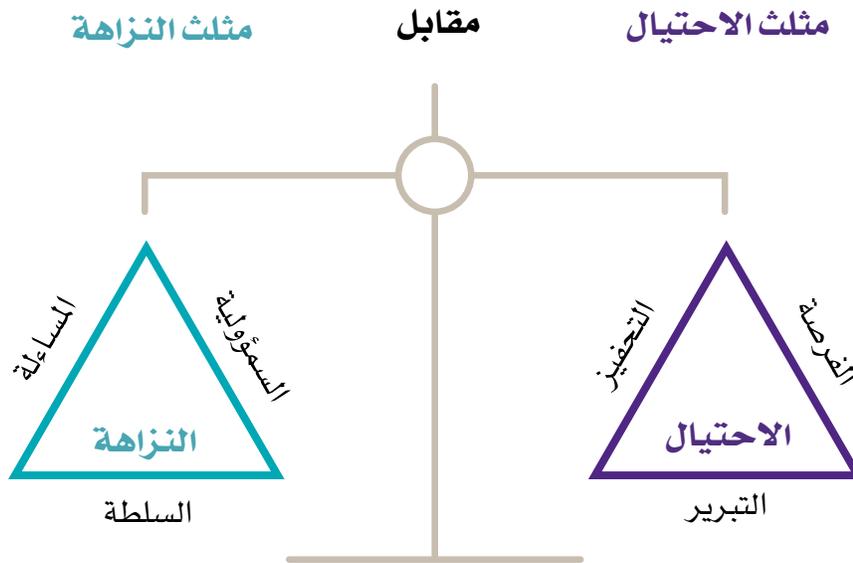
يُعد تعزيز الوعي بمخاطر الاحتيال على مستوى المنظمة من الأعلى الى الأسفل أمراً ضرورياً لبناء ثقافة مكافحة الاحتيال، ورفع مستوى الوعي به، وتشجيع الموظفين على مناقشة مخاطره بانفتاح وتروي. ومن الجيد أن هناك طرقاً عدة لتعزيز وعي مسؤولي المؤسسة بالاحتيال، بما في ذلك وضع سياسة شاملة لحوكمة مخاطر الاحتيال، وإعداد برنامج تدريبي لمكافحة الاحتيال على مستوى المنظمة، واستضافة فعاليات أو أنشطة دورية للتوعية بالاحتيال، والتعريف بأدوار ومسؤوليات إدارة مخاطره على جميع مستويات المنظمة. ولكن لا يوجد نموذج موحد يحدد كيفية تعزيز الوعي بالاحتيال، إذ لا بد أن تنسق المنظمة هذه الجهود بحيث تربطها بمخاطر الاحتيال وبالأهداف الاستراتيجية لبرنامج إدارة المخاطر.

إن السبيل لإنجاح هذه الجهود هو تبني المؤسسة لرسالة قوية واستراتيجية ومتسقة تترجم الوعي بالاحتيال إلى واقع عملي. ولذا، أُدخِل مثلث النزاهة ليعمل كقوة مناوئة لمثلث الاحتيال، كما هو موضح في الشكل 3، وللتأكيد على القيم التي تشجع جميع الموظفين على القيام بما فيه مصلحة المنظمة، بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفية.

يرتكز مثلث النزاهة على مبادئ ثلاثة، هي: المسؤولية والمساءلة والسلطة. فعندما يستوعب الموظف مسؤوليته تجاه منظمته، وعندما يدرك أنه مساءل عن رسالتها، وأن لديه صلاحية إحداث تغيير إيجابي فيها، تسود في المؤسسة ثقافة رافضة للسلوكيات غير اللائقة أو غير الأخلاقية، مثل: الاحتيال.

وينطلق هذا المفهوم من الوعي، ولذا فإن تعزيز الوعي بين الموظفين بشأن مخاطر الاحتيال وبشأن قدرتهم على مكافحته أمرٌ جوهريٌّ لبناء ثقافة مكافحة الاحتيال لدى الموظفين. فتعزيز الوعي أداة ضرورية في مكافحة الاحتيال داخل المنظمة.

شكل 3. مثلث الاحتيال مقابل مثلث النزاهة



يوضح الجدول أدناه **نقاط التركيز الرئيسية** للدليل وهي نقاط متعلقة بحوكمة مخاطر الاحتيال، والتي تُبرز الخصائص المهمة لهذا المبدأ<sup>1</sup>. وستجد أيضًا أسئلة رئيسية وقائمة مرجعية تساعد المنظمة على ترسيخ ثقافة مكافحة الاحتيال من خلال إنشاء نموذج فعال للحوكمة، والتركيز على التوعية بمكافحة الاحتيال وفق الممارسات والإرشادات الرائدة في الدليل<sup>2</sup>.



## الأسئلة الرئيسية

- هل لديك سياسة شاملة ومعتمدة لإدارة مخاطر الاحتيال؟
- هل أسست أدوار ومسؤوليات إدارة مخاطر الاحتيال عبر جميع مستويات المنظمة ووثقتها وعرفت بها، بما في ذلك استخدام آليات التعريف؟
- توجه رسائل حول إدارة مخاطر الاحتيال إلى جميع مستويات المنظمة، بداية من مستوى القيادة حتى الموظفين على جميع المستويات؟ وكيف تقيم فعالية هذه الجهود؟
- هل لديك مبادرات توعية معتمدة حول الاحتيال؟ كم مرة تُناقش الموضوعات المتعلقة بالاحتيال على مستوى المنظمة وأصحاب المصلحة الرئيسيين؟



## نقاط التركيز

- ترسيخ الالتزام بإدارة مخاطر الاحتيال على مستوى المنظمة
- دعم حوكمة مخاطر الاحتيال
- وضع سياسة شاملة لإدارة مخاطر الاحتيال
- تأسيس أدوار ومسؤوليات حوكمة مخاطر الاحتيال على مستوى المنظمة
- توثيق برنامج إدارة مخاطر الاحتيال
- التواصل مع إدارة مخاطر الاحتيال على جميع المستويات التنظيمية

<sup>1</sup> ابتكرت جمعية ACFE نماذج توثيق نقاط التركيز للمساعدة في إنشاء وثائق متسقة وموحدة تتعلق بإدارة مخاطر الاحتيال وتقييمها، وأنشطة مكافحته والتحقيق فيه، والإجراءات التصحيحية، ومراقبة إدارة مخاطره. يمكنك تنزيل هذه النماذج من الموقع التالي [acfe.com/fraudrisktools/tools.aspx](https://www.acfe.com/fraudrisktools/tools.aspx)

<sup>2</sup> انظر **فصل 1** من الدليل لمزيد من المعلومات والإرشادات.



## قائمة مرجعية

□ **وضع سياسة شاملة لإدارة مخاطر الاحتيال.** لا يوجد أسلوب واحد يناسب جميع سياسات إدارة مخاطر الاحتيال، لذا يجب تصميم محتويات سياسة كل منظمة ولغتها وفقاً لأهداف المنظمة وبيئتها وملف مخاطرها. وتقدم جمعية ACFE نموذجاً لسياسة مكافحة الاحتيال يمكنك استخدامه كأساس [هنا](#).

□ **تحديد الأدوار والمسؤوليات في برنامج إدارة مخاطر الاحتيال.** يجب توثيق أدوار ومسؤوليات إدارة مخاطر الاحتيال التي يضطلع بها جميع الموظفين بشكل رسمي. ويشمل ذلك مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، والإدارة العليا وموظفي المهام المساندة، وموظفي إدارة المخاطر والرقابة، والموظفين القانونيين، وموظفي الامتثال، وجميع الموظفين الآخرين، بالإضافة إلى الأطراف الأخرى التي تتعامل مع المنظمة، مثل: المقاولين والعملاء.

□ **التركيز المستمر على إدارة مخاطر الاحتيال والتواصل بشأنه بعدة طرق،** منها ما يلي:

« إجراء تدريب إلزامي على مكافحة الاحتيال على مستوى المنظمة والانطلاق منه لتوعية جميع الموظفين حول الاحتيال، واتخاذ كركيزة أساسية لأي من جهود إدارة مخاطر الاحتيال.

« تنظيم فعاليات دورية للتوعية بالاحتيال وتشجيع النقاشات التي تتناوله في جميع مستويات المنظمة. فعلى سبيل المثال، تستضيف جمعية ACFE [فعالية أسبوع الاحتيال](#) كنقطة انطلاق للتوعية حول الاحتيال على مستوى العالم.

« عرض نموذج قيادي متميز لإدارة مخاطر الاحتيال، حيث يجب أن يكون المديرين التنفيذيين قدوة يُحتذى بها وذلك بتناول مسائل الاحتيال بحزم، والالتزام بالضوابط والسياسات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تخفق الإجراءات السابقة.

□ **التقييم الدوري لمستوى فعالية الأنشطة التوعوية التي تقدمها المنظمة بشأن الاحتيال وقياس التقدم المحرز والثغرات التي تظهر بمرور الوقت.** قد يشمل ذلك إجراء مسح سنوي للموظفين لتقييم مدى معرفتهم ببرنامج إدارة مخاطر الاحتيال، والذي يغطي موضوعات مثل: (1) معرفة الموظف بكيفية الإبلاغ عن مسائل أخلاقية أو رصد سلوكيات سيئة، و(2) السلوكيات السيئة المرصودة (والتحقق من الإبلاغ عنها)، و(3) فعالية تعامل المنظمة مع السلوك غير الأخلاقي المحقق أو المثبت، و(4) قدرة الموظف على الإبلاغ عن سلوكيات أو ممارسات غير أخلاقية دون الخوف من الانتقام منه.

□ **تقييم مستوى فعالية التدريب الإلزامي على مكافحة الاحتيال على مستوى المنظمة** من خلال التعرف على مدى تحقق أهداف التعلم المذكورة باستخدام منهجية ثابتة، مثل: الاستقصاءات قبل التدريب وبعده لمقارنة مستوى فهم المهارات والمفاهيم قبل التدريب وبعده، ثم قم بتهيئة منهج التدريب ومواده وتعديلها بناءً على نتائج التقييم.

□ **التعديل الدوري لبرامج التدريب الإلزامي على مكافحة الاحتيال على مستوى المنظمة** لمواكبة التحديات التي تطرأ على مخططات الاحتيال ومخاطرها، ولوائحه وسياساته وما إلى ذلك.



تقييم مخاطر الاحتيال

## السيناريو 3 : فكر كما يفكر المحتال

### التفاصيل

تحديد مخططات الاحتيال المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة، داخلياً وخارجياً، أمر ضروري لتقييم مخاطر الاحتيال. ويعتبر سيناريو "فكر كما يفكر المحتال" والقيام بعملية عصف ذهني لمخططات الاحتيال المختلفة التي قد تُستخدم لارتكاب جرائم احتيال داخل منظمتك أو ضدها خطوة أساسية. ويوضح الشكل 4 مفهوم التفكير بنفس الطريقة التي يفكر بها المحتال. لكن من أين تبدأ؟

### شكل 3. فكر كما يفكر المحتال

أنا ومشري في حاجة الى تحقيق مكاسب سريعة، سأضيف ساعات عمل إضافية مزيفة إلى جدول المواعيد، وسنتقاسم الأرباح.

الشركة مدينة لي - ولن يضر أحداً إذا سرقت شيء، صحيح؟

تترك جانيت جهاز الحاسب الآلي الخاص بها في وضعية عدم الإغلاق بصفة دائمة. وعندما تبتعد عنه، يمكنني اختراق معلومات حساب العملاء لبيعها على شبكات الويب السوداء - أو تغيير معلومات الطرف المستفيد إلى حسابي المصرفي.



يمكنك تحقيق هذا العمل من خلال تطوير **خارطة مخاطر الاحتيال** التي تضع سيناريوهات عديدة للاحتيال على نطاق منظمته. وتعد هذه الخارطة مصدراً لتحديد مخططات الاحتيال المحتملة حيث توفر معلومات كل مخطط، مثل: منفذ دخول مخاطر الاحتيال وجهاته الفاعلة إلى مجالات مختلفة في منظمته. ويمكنك استخدام هذه الخارطة في أنشطة إدارة مخاطر الاحتيال. ومثال ذلك نموذج خارطة مخاطر الاحتيال © أدناه.

شكل 5. نموذج خارطة مخاطر الاحتيال ©

وحدة الأعمال	داخلي أو خارجي	فئة الاحتيال العامة	نوع مخطط الاحتيال	مخطط الاحتيال	المخطط الفرعي للاحتيال	الجهة الفاعلة	منفذ دخول مخاطر الاحتيال	مخاطر الاحتيال الرئيسية	آليات مراقبة ذات العلاقة
جدول الأجور	داخلي	تلاعب بأصول الشركة	مدفوعات احتيالية	جدول الأجور	مدفوعات زائدة	جدول أجور الموظفين والإدارة	سجلات أجور الموظفين	يقدم مسؤول كشوف الرواتب أو أحد أعضاء الإدارة زيادة غير معتمدة في معدل الأجور لأنفسهم أو لأي طرف داخلي/ شريك.	● يتطلب أي تغيير في أجور الموظفين أكثر من اعتماد
جدول الأجور	داخلي	تلاعب بأصول الشركة	مدفوعات احتيالية	جدول الأجور	موظف وهمي	جدول أجور الموظفين والإدارة	سجلات أجور الموظفين	يدرج مسؤول كشوف الرواتب أو أحد أعضاء الإدارة موظفاً وهمياً في سجلات الرواتب ويوزر سجل المدفوعات بحيث يستبدل معلومات حسابه المصري بعد ذلك.	● تُراجع قائمة الرواتب دورياً للتأكد من عدم وجود تكرار أو عدم وجود أرقام الضمان الاجتماعي (SSN) أو عناوين المنازل أو أرقام الهواتف. ● تُستكمل النماذج المناسبة وتوقع من قبل الموظف للسماح بالاقتطاع من الرواتب.
جدول الأجور	داخلي	تلاعب بأصول الشركة	مدفوعات احتيالية	تعويض النفقات	نفقات غير محددة	الموظفين/ الإدارة	تعويض النفقات	يقدم الموظف أو عضو الإدارة طلباً لتعويض نفقات شخصية ويدعي علاقتها بالعمل	● يُطلب من الموظفين تقديم تقارير نفقات مفصلة تحتوي على الإيصالات والبيانات والمبالغ المالية وما إلى ذلك. ● ويُطلب من المشرفين مراجعة كافة طلبات التعويض واعتمادها.
جدول الأجور	داخلي	تلاعب بأصول الشركة	مدفوعات احتيالية	تعويض النفقات	نفقات مبالغ فيها	الموظفين/ الإدارة	تعويض النفقات	يقدم الموظف أو عضو الإدارة طلباً لتعويض النفقات لأعداء مشروعة للعمل، لكنه يبالغ في حجمها لزيادة التعويض بطريقة غير نزيهة.	● توضع قيود لضبط الإنفاق على الفنادق والوجبات الغذائية وما إلى ذلك. ● يُطلب من المشرفين مراجعة كافة طلبات التعويض واعتمادها.

إن استخدام مفهوم التفكير بنفس الطريقة التي يفكر بها المحتال، يتيح لك العمل على تحديد سيناريوهات الاحتيال وتطويرها بناءً على أحداث الاحتيال المعروفة، والتحقيقات، والمخاطر القائمة التي تحددها جهود إدارة المخاطر الأخرى، وإعادة البحث عن مخاطر الاحتيال الخاصة والعامّة، ومناقشة أصحاب المصلحة الرئيسيين. ومن ثم فإن خارطة مخاطر الاحتيال لها فوائد عديدة: فهي تعمل على تحسين المنظمة وتمكنها من فهم نقاط الضعف في عمليات مكافحة الاحتيال، وتوفير الأدوات الرئيسية لتقييم مخاطره. ذلك فضلاً عن أن خارطة مخاطر الاحتيال تمتاز بمرونة كبيرة بحيث يمكنك صقلها واستخدامها بصورة مستمرة في تقييم مخاطر الاحتيال في المستقبل.

يوضح الجدول التالي العديد من **محاور التركيز** التي وردت في الدليل والمتعلقة بمبدأ تقييم مخاطر الاحتيال.<sup>3</sup> وتشمل نقاط التركيز الموضحة في هذا الجدول فقط تلك التي تنطبق على تحديد مخاطر الاحتيال. (للاطلاع على نقاط التركيز الأخرى المتعلقة بتقييم مخاطر الاحتيال، انظر **سيناريو 4**) ستجد أيضاً أسئلة أساسية وقائمة مرجعية تساعد المنظمة على وضع خارطة شاملة لمخاطر الاحتيال، وفقاً للممارسات والإرشادات الواردة في الدليل.<sup>4</sup>



## الأسئلة الرئيسية

- كيف تقوم بتقسيم خارطة مخاطر الاحتيال لتشمل المنظمة بأكملها (بما في ذلك شركاتها التابعة، وأقسامها، ووحدات تشغيلها، إلخ)؟
- ما نوع المعلومات التي تريد أن تتضمنها خارطة مخاطر الاحتيال؟ وكيف تترجم ذلك إلى نموذج فعال؟
- كيف يمكن لمرتكب جرائم الاحتيال استغلال نقاط الضعف في لائحة الضوابط؟
- « ما مخططات الاحتيال الداخلية التي تتعرض لها منظمته؟
- « كيف يمكن لمرتكب جرائم الاحتيال تجاوز الضوابط أو التحايل عليها؟
- « من لديه الدافع أو الحافز لارتكاب الاحتيال؟
- « ما نوع مخططات الاحتيال الخارجية التي قد تتعرض لها المنظمة؟
- ما أنواع جرائم الاحتيال الأكثر انتشاراً حسب معدل تواترها؟ ما البيانات الداخلية الأخرى التي يمكنك الاستفادة منها لتحديد مخططات الاحتيال المحتملة؟
- هل فكرت في مخططات ومخاطر الاحتيال غير المالي؟



## نقاط التركيز

- تشمل الجهة، وفروعها، وأقسامها،
- ووحدات التشغيل، والمستويات الوظيفية
- تحليل العوامل الداخلية والخارجية
- النظر في أشكال مختلفة من الاحتيال
- النظر في مخاطر تجاوز الإدارة للضوابط المقررة
- تقييم الموظفين أو الإدارات المشاركة وجميع جوانب مثلث الاحتيال

<sup>3</sup> ابتكرت جمعية ACFE نماذج توثيق نقاط التركيز للمساعدة في إنشاء وثائق متسقة وموحدة تتعلق بإدارة مخاطر الاحتيال وتقييمها، وأنشطة مكافحته والتحقيق فيه، والإجراءات التصحيحية، ومراقبة إدارة مخاطره. يمكنك تنزيل هذه النماذج من الموقع التالي [acfe.com/fraudrisktools/tools.aspx](https://www.acfe.com/fraudrisktools/tools.aspx)

<sup>4</sup> انظر **فصل 2** من الدليل لمزيد من المعلومات والإرشادات.



## قائمة مرجعية

□ **حدد الطريقة التي تريد بها الكشف عن تفاصيل خارطة مخاطر الاحتيال.** قد يعتمد ذلك على القسم أو النشاط، إلخ. وبحسب الإرشادات الواردة في الدليل، عليك أن تتأكد من دراسة المشروع بأكمله وأن تضع في الاعتبار أن الاحتيال قد يحدث على أي مستوى أو داخل أي مكون من مكونات المنظمة. أيضاً عليك أن تتأكد من أن الطريقة التي تعلن بها تفاصيل خارطة مخاطر الاحتيال المناسبة تتوافق مع الطريقة التي تخطط بها لإجراء تقييم مخاطر الاحتيال.

□ **ضع إطاراً لخارطة مخاطر الاحتيال** يتماشى مع طريقة الإعلان عن تفاصيلها على النحو المبين في الخطوة السابقة. ويمكنك الاستفادة من **نموذج خارطة مخاطر الاحتيال** لشركة Grant Thornton © ونماذج **تقييم المخاطر وإجراءات المتابعة** التي وضعتها جمعية ACFE عند وضع إطار لخارطة مخاطر الاحتيال. وفي حين أن هذه الموارد تقدم نقطة انطلاق مفيدة، يجب تخصيص خارطة مخاطر الاحتيال لتلبية وتقييم احتياجات برنامج إدارة مخاطر الاحتيال وأهدافه.

□ **حدد مخططات الاحتيال الداخلية والخارجية لكل منطقة على خارطة مخاطر الاحتيال.** فعلى سبيل المثال، إذا قررت تقسيمها حسب القسم، فعليك اتباع نفس التقسيم مع جميع الأقسام. وتتضمن الاعتبارات الرئيسية ما يلي:

« عند تحديد مخططات الاحتيال، اعمل في بيئة جماعية حيثما أمكن. ستستفيد من المحادثات بين أصحاب المصلحة المعنيين الذين يفهمون السياق الذي تقوم فيه بجمع الأفكار الخاصة بمخططات الاحتيال.

« ضع في اعتبارك الجهة الفاعلة (مرتكب جرائم الاحتيال) ومنافذ وقوع مخاطر الاحتيال (مثل: الوظيفة أو العملية التي تستغلها الجهة الفاعلة لتنفيذ مخطط الاحتيال).

« تذكر أن عمليات الاحتيال ليست جميعها مالية. قد تؤثر بعض عمليات الاحتيال على سمعة المنظمة حتى وإن لم تؤد إلى خسارة مالية فادحة. ويمكنك استخدام ذلك لتحديد أي مخاطر داخلية إضافية لم تفكر فيها من قبل.

« استفد من الموارد المتاحة - بما في ذلك سجلات المخاطر الموجودة في منطقتك، إلى جانب الاتجاهات والأبحاث الناشئة في المجال - لضمان الوصول لقائمة شاملة. فعلى سبيل المثال، توضح **شجرة جمعية ACFE** للاحتيال الخطوط العريضة للتصنيف الكامل للاحتيال الداخلي أو المهني لتحديد أي مخاطر داخلية إضافية لم تفكر فيها من قبل.

□ **أدمج جميع مخططات الاحتيال التي حددتها خارطة مخاطر الاحتيال الشاملة لمنظمتك.**

□ **داوم على تحديث خارطة مخاطر الاحتيال وتكرارها** كجزء من أنشطة تقييم مخاطر الاحتيال وإدارة الموارد المالية بشكل مستمر.



تقييم مخاطر الاحتيال

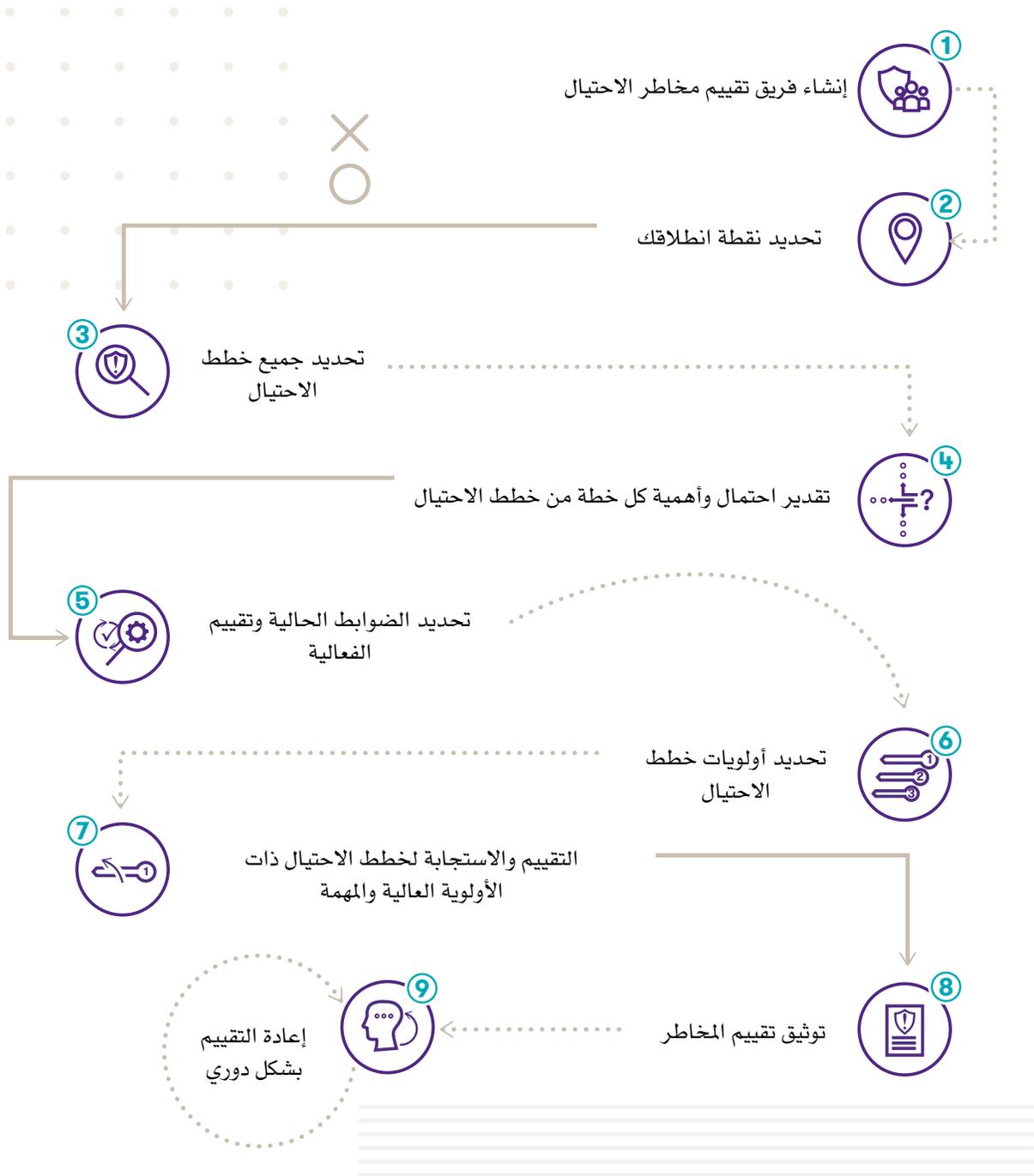
## السيناريو 4 : اكتشاف الجديد

### التفاصيل

تحديد مخططات الاحتيال المحتملة التي قد تتعرض لها المنظمة، داخلياً وخارجياً، أمر ضروري لتقييم مخاطر الاحتيال. ويعتبر سيناريو "فكر كما يفكر المحتال" والقيام بعملية عصف ذهني لمخططات الاحتيال المختلفة التي قد تُستخدم لارتكاب جرائم احتيال داخل منظمتك أو ضدها خطوة أساسية. ويوضح الشكل 4 مفهوم التفكير بنفس الطريقة التي يفكر بها المحتال. لكن من أين تبدأ؟

لذلك، يجب أن يكون التقييم معلناً على مستوى المنظمة، ما يعني ضرورة التواصل بشأنه على نطاق واسع، والتأكيد على تطبيقه على جميع المستويات. ومن المهم أن تتذكر أن تقييم المخاطر مهارة وليس علماً، فيجب أن تكون منهجية تقييم مخاطر الاحتيال مصممة لتحديد نقاط الضعف وكذلك تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وبشكل عام، يجب أن يتضمن تقييمك الخطوات الموضحة في الشكل 6.

شكل 6. خطوات تقييم مخاطر الاحتيال



يوضح الجدول التالي العديد من **نقاط تركيز** الدليل حول مبدأ تقييم مخاطر الاحتيال<sup>5</sup>. ولا تشمل نقاط التركيز الموضحة في هذا الجدول تلك التي تنطبق على تحديد مخاطر الاحتيال. (للاطلاع على نقاط التركيز الأخرى المتعلقة بتقييم مخاطر الاحتيال، راجع **سيناريو 3**) وستجد أيضاً أسئلة أساسية وقائمة مرجعية تساعد المنظمة في إجراء تقييم شامل لمخاطر الاحتيال، وفقاً للممارسات والإرشادات الرائدة الواردة في الدليل<sup>6</sup>.



## الأسئلة الرئيسية



## نقاط التركيز

- من سيكون ضمن فريق تقييم مخاطر الاحتيال؟ وما أدوارهم ومسؤولياتهم؟
- من أين تريد أن تبدأ تقييم مخاطر الاحتيال؟
- هل تستفيد المنظمة من مقياس الاحتمالية والتأثير في تقييم المخاطر الأخرى التي يمكنك الاستفادة منها في تقييم مخاطر الاحتيال؟ فإذا لم يكن الأمر كذلك، فكيف تخطط لتطوير تلك المقاييس؟
- كيف تطلع أصحاب المصلحة على عملية تقييم مخاطر الاحتيال لضمان فهم المصطلحات والإجراءات الرئيسية؟
- كيف تقوم بتوثيق ضوابط الاحتيال المطبقة في جميع مراحل عملية التقييم وتقييمها؟
- ما العوامل التي يجب مراعاتها عند تحديد أولويات مخاطر الاحتيال؟ وهل يتم ذلك بناءً على درجات الاحتمالية والتأثير فقط، أم ستكون المعلومات الأخرى محل نظر ودراسة؟
- كيف ستستجيب للمخاطر المحددة ذات الأولوية العالية؟ وكيف ستوظف خارطة الطريق والإستراتيجية التي تعتمدها لإثراء هذه العملية وتوجيهها (انظر السيناريو 1)؟
- كم مرة ستجري تقييمًا لمخاطر الاحتيال؟ وما هي التغييرات التي تدخل في إعادة التقييم؟
- يشارك فيه المستويات الإدارية المناسبة
- تقدير احتمالية حدوث المخاطر وأهميتها
- تحديد آليات مراقبة الاحتيال المطبقة وتقييم فعاليتها
- تحديد كيفية الاستجابة للمخاطر
- استخدام أساليب تحليل البيانات لتقييم مخاطر الاحتيال والتعامل معها
- إعادة التقييمات بشكل دوري وتقييم التغييرات في مخاطر الاحتيال
- توثيق تقييم المخاطر

ابتكرت جمعية ACFE نماذج إجراءات تقييم المخاطر والمتابعة للاستفادة منها في عملية تقييم مخاطر الاحتيال. ويوفر هذا النموذج مصفوفة تقييم المخاطر بحيث يمكن توثيق مخاطره وضوابطه بالمنظمة. وينشئ النموذج تلقائياً خارطة حرارية توضح أهمية كل محاولة للاحتيال تم تحديدها ومدى احتمالية حدوثها، كما تنشئ صفحة لتقييم مخاطر الاحتيال حيث توضح فيها كل عمليات التعرض لمخاطر الاحتيال مرتبة من الأشد إلى الأقل شدة. بالإضافة إلى مصفوفة آليات مراقبة التي تحدد مستوى الرقابة لكل مرة تتعرض فيها المنظمة لمخاطر الاحتيال وتقييم درجة خطورتها. كما توفر مساحة لتحديد آليات مراقبة الإضافية وتسجيل خطة استجابة المنظمة لكل حالة من حالات الاحتيال.

نصيحة

#03



<sup>5</sup> ابتكرت جمعية ACFE نماذج توثيق نقاط التركيز للمساعدة في إنشاء وثائق متسقة وموحدة تتعلق بإدارة مخاطر الاحتيال وتقييمها، وأنشطة مكافحته والتحقق فيه، والإجراءات التصحيحية، ومراقبة إدارة مخاطره. يمكنك تنزيل هذه النماذج من الموقع التالي [acfe.com/fraudrisktools/tools.aspx](http://acfe.com/fraudrisktools/tools.aspx)

<sup>6</sup> انظر **فصل 2** من الدليل لمزيد من المعلومات والإرشادات.



## قائمة مرجعية

□ **تكوين فريق تقييم مخاطر الاحتيال**، بما في ذلك تحديد أدوار الأعضاء ومسؤولياتهم بوضوح وضمان مشاركة المستويات الإدارية المناسبة فيه. ونوصي هنا بالاسترشاد بهيكل حوكمة إدارة مخاطر الاحتيال والأدوار والمسؤوليات (انظر سيناريو 2).

□ **تحديد نطاق التقييم**. يمكنك إجراء تقييم مخاطر الاحتيال على مستوى المنظمة أو لعملية احتيال مستهدفة لتقييم مخاطرها. وربما كان من الأفضل التخلي عن التقييم على مستوى المنظمة وإجراء تقييم تجريبي محدود في مجال معين يسمح لك فقط بتحديد منهجيتك وتطبيق الدروس المستفادة منها خلال عمرك على توسيع نطاق تقييمك ليشمل مجالات أخرى. وفي كلتا الحالتين، عليك أن تتأكد من أن نقطة البداية تتوافق مع خارطة الطريق والاستراتيجية التي قمت بوضعها [سيناريو 1](#).

□ **تحديد جميع مخططات الاحتيال**. (انظر سيناريو 3).

□ **تقدير احتمالية حدوث جميع مخططات الاحتيال وتأثيرها**. إذا كان لدى منظمتك بالفعل مقاييس لاحتمالية حدوث الاحتيال وتحديد مدى تأثيره حيث كانت هذه المقاييس قد أعدت لإدارة المخاطر الأخرى، فيمكنك الاستفادة منها في تحقيق الاتساق والتأكد من إمكانية إظهار نتائج تقييم مخاطر الاحتيال على نطاق منظمتك. وقد ترغب في تقييم مخاطر الاحتيال على أساس المخاطر المتأصلة والمتبقية، فإذا قررت القيام بذلك، فعليك التواصل مع أصحاب المصلحة لضمان فهمهم لهذه الشروط، لأنه بدون هذا الفهم، لن تكون النتائج دقيقة.

□ **تحديد ضوابط الاحتيال المطبقة وقياس فعاليتها**. عادةً ما يكون لدى المنظمات ضوابط معتمدة تستخدمها كإجراءات وقائية أو استكشافية لمكافحة الاحتيال. وكجزء من عملية تقييم مخاطر الاحتيال، يقوم فريق تقييم المخاطر بفحص جميع خطط الاحتيال أو الاقتصار على مخاطر محددة، بحيث يُحدد آليات المراقبة المطبقة ذات الصلة. وهناك في بعض الحالات ضوابط عديدة مطبقة، بينما في بعض الحالات الأخرى، قد لا يجد فريق تقييم المخاطر أية ضوابط. وبعد تحديد آليات المراقبة المطبقة، يقوم فريق تقييم المخاطر بتقييم مدى فعالية أنشطة مكافحة الاحتيال المطبقة حتى يمكنهم خفض مخاطر الاحتيال.

□ **تصنيف مخططات الاحتيال حسب الأولوية**. يساهم تحديد أولويات المخاطر في الوقوف على كيفية استخدام الموارد في التعامل مع المخاطر. وعند تسجيل المخاطر وترتيب أولوياتها، يجب على فريق تقييم المخاطر استخدام تقييمات الاحتمالية والتأثير، بالإضافة إلى وجود إجراءات مراقبة فعالة ومؤثرة. على سبيل المثال، إذا كانت مخاطر الاحتيال تفتقر إلى ضوابط فعالة، فإنها تُصنّف على أنها ذات أولوية أعلى أو أكبر من غيرها التي تخضع للعديد من الضوابط الفعالة.

□ **تقييم خطط الاحتيال ذات الأولوية العالية أو الكبيرة والتجارب معها**. ربما تقرر تعزيز آليات المراقبة المطبقة أو إضافة أنشطة أخرى أو التفكير في استخدام تحليلات البيانات لمكافحة مخاطر محددة ذات أولوية عالية أو مهمة. وفي كلتا الحالتين، يجب أن تتوافق استجاباتك مع قدرة منظمتك على تحمل مخاطر الاحتيال (انظر [فصل 2](#) لمزيد من التفصيل حول تطوير مستوى تحملك لمخاطر الاحتيال) وخارطة الطريق والاستراتيجية التي وضعتها [السيناريو 1](#).

□ **توثيق عملية تقييم المخاطر**. يمكن القيام بذلك بعدة طرق، علماً بأن العناصر الأساسية للتوثيق تشمل المنهجية المستخدمة، ونتائج التقييم، واستراتيجيات استجابة المنظمة.

□ **إعادة التقييم بشكل دوري**، والنظر في التغييرات الخارجية للمنظمة، والتغييرات التشغيلية، والقيادية.

كجزء من عملية تقييم مخاطر الاحتيال، يجب عليك إجراء تقنيات التقييم النوعي، مثل:

- مقابلة أصحاب المصلحة المعنيين الذين يفهمون السياق الذي تقوم فيه بتقييم المخاطر. ويجب أن تتضمن هذه المحادثات مناقشة مفتوحة حول مخاطر الاحتيال، وتحديد الضوابط ذات الصلة والجهود المبذولة للتوصل إلى توافق في الآراء بشأن تصنيف المخاطر.
- تنظيم ورش عمل حول المخاطر المتعددة الوظائف، والتي تعتبر المعيار الذهبي لتقنيات تقييم المخاطر النوعية. ومن فوائد هذه الورش: القدرة على النظر في تفاعلات مخاطر الاحتيال، وإزالة الحواجز بين مجالات الأعمال المختلفة، وتيسير المناقشات الهادفة حول كيفية ترابط العمليات والمخاطر المختلفة.

نصيحة

# 04





أنشطة مكافحة الاحتيال

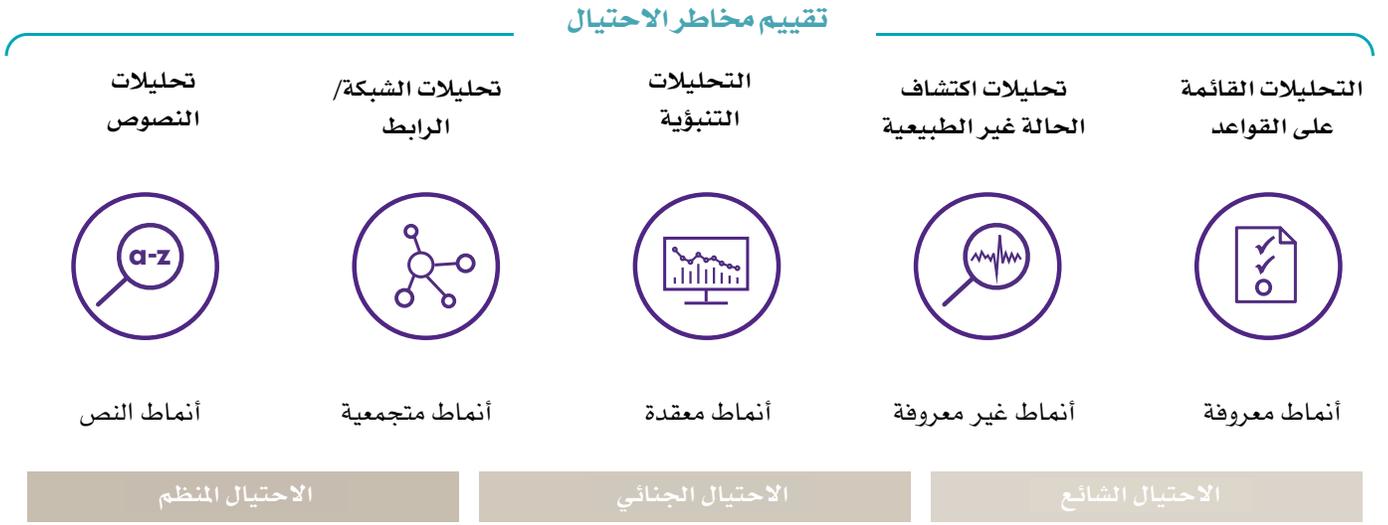
# السيناريو 5 : استخدام البيانات لكشف الاحتيال

## التفاصيل

يُعد استخدام تحليلات البيانات أداة قوية وفعالة لمنع جرائم الاحتيال واكتشافها والتحقق فيها، ما يجعلها جزءاً مهماً من البرنامج الفعّال والشامل لإدارة مخاطر الاحتيال. ويمكن إجراء العديد من اختبارات تحليلات مكافحة الاحتيال بسهولة باستخدام برنامج جداول البيانات الأساسية، في حين تستفيد المنظمات الأكثر تقدماً من الروبوتات ومن التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي لتعزيز برامج تحليلات مكافحة برامج الاحتيال. ويُعد تحليل البيانات، بسيطاً كان أو معقداً، إجراءً له أهمية بالغة في تيسير الجهود الرامية لاكتشاف جرائم الاحتيال ومنعها في منظماتك. وإذا ما راودك الشك في ذلك، يمكنك البدء بشكل تجريبي في تقليل حجم التكاليف الأولية وتحقيق مكاسب سريعة لبرنامج إدارة مخاطر الاحتيال لمنظمتك.

هناك الكثير من الأساليب التحليلية المتاحة، ولكل منها مزايا خاصة، ومع ذلك فليست كلها متساوية - فبعضها أكثر ملاءمة لأهداف أو تحليلات معينة من غيرها. ويوضح الشكل 7 خمس أساليب تحليلية مختلفة تتراوح من البسيطة إلى الأكثر تقدماً. وهذه ليست جميع الخيارات، بل هناك العديد من الخيارات المتاحة، فما تختاره يعتمد على أولويات منظمتك.

شكل 7. أساليب التحليل النموذجي



عند تنفيذ برنامج تحليلات مكافحة الاحتيال، لابد من ملاحظة شيئين: أولاً، يمكنك، بل يجب عليك، الاستفادة من نتائج تقييم مخاطر الاحتيال ([انظر سيناريو 4](#)) لعرض استراتيجية التحليلات والأولويات. ثانياً، ستتطور قدراتك التحليلية مع برنامج إدارة مخاطر الاحتيال. فعلى سبيل المثال، يجب بمرور الوقت أن تفكر في دمج إجراءات التحليلات المتقدمة، مثل: استخراج النصوص والتحليل الإحصائي وتحليل النمط/الارتباط، لتعزيز قدراتك ودعم برنامج تحليلات مكافحة الاحتيال. ونظراً للجهود الكبيرة التي تبذلها منظمتك في تحليلات مكافحة الاحتيال، يمكنك دمج التقنيات المذكورة أعلاه أو إدخالها في منصة برمجية. وذلك من شأنه أن يحول أسلوب منظمتك من الأسلوب التفاعلي إلى الأسلوب التنبؤي؛ مما يتيح لك التعرف على حالات الاحتيال المحتملة قبل حدوثها.

يوضح الجدول التالي أحد مفاتيح الدليل المتمثلة في **نقاط التركيز** المتعلقة بمبدأ أنشطة مكافحة الاحتيال.<sup>7</sup> ويقتصر هذا الجدول على نقطة التركيز التي تنطبق على تحليلات البيانات، كما ستجد أيضاً أسئلة أساسية وقائمة مرجعية تساعد المنظمة على تنفيذ تحليلات البيانات لمكافحة الاحتيال، وفقاً للممارسات والإرشادات الرائدة الواردة في الدليل.<sup>8</sup>



## الأسئلة الرئيسية

## نقاط التركيز

- يستخدم إجراءات استباقية لتحليل البيانات
- من سيكون مسؤولاً عن برنامج تحليلات مكافحة الاحتيال؟
- كيف تساعدك استراتيجية إدارة مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 1) على تحديد مستوى الأولوية لمخططات الاحتيال (انظر السيناريو 4) الذي تستهدفه بالتحليل؟

● ما البيانات المتاحة حول مخططات الاحتيال التي اخترتها؟ من أصحاب المصلحة المعينون الذين ينبغي أن تعمل معهم للوصول إلى هذه البيانات وجمعها؟ وهل ستحتاج إلى استخدام بيانات من مصادر متعددة؟

● ما تقنيات التحليل والاختبارات التي ستفدها؟ وما الموارد اللازمة ومستوى الاستثمار المطلوب؟

● ما نوع التقارير المطلوبة؟ ومن أصحاب المصلحة الذين ستبلغهم بالنتائج، وكم مرة سيكون ذلك؟

● كيف يتم معالجة النتائج وتصحيحها؟ وكيف ستدمج هذه العملية في تقييم مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 4)؟



ابتكرت جمعية ACFE **أداة تفاعلية لاختبارات تحليل بيانات مكافحة الاحتيال**، وهي أداة تقدم العديد من اختبارات تحليل البيانات التي يمكن استخدامها للمساعدة في تحديد العلامات الحمراء لمختلف مخططات الاحتيال الوقائي. وتعتمد هذه الأداة على هيكل **شجرة الاحتيال ACFE**. ويمكنك التعمق في مخطط معين والاطلاع على اختبارات تحليل البيانات لما يرتبط به من مخاطر احتيال.

<sup>7</sup> ابتكرت جمعية ACFE نماذج توثيق نقاط التركيز للمساعدة في إنشاء وثائق متسقة وموحدة تتعلق بإدارة مخاطر الاحتيال وتقييمها، وأنشطة مكافحته والتحقيق فيه، والإجراءات التصحيحية، ومراقبة إدارة مخاطره. يمكنك تنزيل هذه النماذج من الموقع التالي [acfe.com/fraudrisktools/tools.aspx](https://acfe.com/fraudrisktools/tools.aspx)

<sup>8</sup> انظر **فصل 3** من الدليل لمزيد من المعلومات والإرشادات.



## قائمة مرجعية

تعرض القائمة المرجعية التالية إطاراً لتنفيذ برنامج تحليل بيانات مكافحة الاحتيال. ولكن لا بد من اتباع أسلوب تكراري للتحليلات حتى تتمكن من تصميم الاختبارات والتحقق من صحتها بعناية. أيضاً يجب أن يتماشى تطبيق التحليلات مع خارطة طريق إدارة مخاطر الاحتيال الشاملة ومع استراتيجيتك (انظر سيناريو 1). كذلك لا بد من تحديد المسؤول عن برنامج تحليل بيانات مكافحة الاحتيال لديك، والذي يجب أن يكون على علم بهيكل إدارة مخاطر الاحتيال وأدواره ومسؤولياته (انظر سيناريو 2).

□ **صمم تحليلاتك.** حدد مخططات الاحتيال ذات الأولوية استناداً إلى تقييم مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 4)، وفقاً لمصادر البيانات المحتملة وقم بإجراء تقييم مدى توافر البيانات ذات الصلة. وبمجرد تحديد البيانات والتأكد من توافرها، عليك أن تحدد الأساليب التحليلية والاختبارات التي ترغب في تنفيذها.

□ **اجمع البيانات.** اعمل على جمع البيانات بالتعاون مع أصحاب المصلحة المعنيين. وكجزء من هذه العملية، سيكون عليك استخراج، وتحويل/ تطبيع، والتحقق من صحة البيانات للتأكد من أنها ستوفر نتائج ذات مغزى عند تحليلها (أي أن جمع معلومات بلا قيمة تؤدي إلى نتائج بلا قيمة).

□ **نفذ أساليب التحليل والاختبارات.** مع مواصلة العمل، يمكنك التكرار والتعديل بناءً على البيانات الواردة، وعلى جودة البيانات وتعليقات المستخدم ونتائج الاختبار. وهذه العملية هي عملية مستمرة تتطلب تحسين النماذج حسب الحاجة لضمان فعالية التقنيات ودقة النتائج.

□ **أبلغ أصحاب المصلحة المعنيين بنتائجك وملاحظاتك.** يجب أن يكون إعداد التقارير متوافقاً مع هيكل حوكمة إدارة مخاطر الاحتيال المتفق عليه (انظر سيناريو 2). فعلى سبيل المثال، إذا تم الكشف عن احتيال محتمل، يجب إحالته إلى هيئة التحقيق داخل منظمتك، كما هو موضح في سياسة مخاطر الاحتيال. ومع ذلك، يجب ألا يتوقف الإبلاغ عند هذا الحد، بل يجب عرض النتائج الرئيسية على أصحاب المصلحة الآخرين حتى تسهم هذه النتائج والملاحظات في تغذية برنامج إدارة مخاطر الاحتيال بالمعلومات والخروج بدروس مستفادة يمكن دمجها لتعزيز الضوابط الحالية ودعم إجراءات الحد من المخاطر. وعلى سبيل المثال، إذا كان جمهورك المستهدف هم القيادة العليا، فقد يكون من الأفضل تقديم عرض مرئي لنتائجك وتوصياتك والتركيز على أبرز العناصر المؤثرة في اتخاذ القرار. ولكنك، إذا كنت تقدم عرضاً لأصحاب المصلحة في وحدة العمل، يمكنك تخصيص النتائج بحيث تسلط الضوء فقط على العناصر التي تؤثر على عملهم اليومي أو العناصر التي يمتلكونها حتى يكونوا على دراية بما يتعرضون له من مخاطر ليبدأو العمل على الحد منها.

□ **تنفيذ إجراءات علاجية وتصحيحية** وفقاً لاستراتيجيات الاستجابة التي يحددها تقييم مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 4) وهيكل حوكمة إدارة مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 2). فعلى سبيل المثال، إذا كانت نتائجك تشير إلى أن أحد أنواع الاحتيال يشكل مصدر قلق كبير، لزم عندئذ إدراج هذه المعلومة مرة أخرى في نتائج تقييم مخاطر الاحتيال حتى يمكن وضع استراتيجية الاستجابة لهذه المخاطر وتحديد أولوياتها. ولتذكرك بأن جميع الإجراءات العلاجية والتصحيحية يجب أن تتوافق أيضاً مع استراتيجية إدارة مخاطر الاحتيال الشاملة، وأهدافك الطويلة المدى، ورؤيتك لبرنامج إدارة المخاطر الذي تعمل على تنفيذه (انظر سيناريو 1).

تعد تحليلات البيانات نشاطاً واحداً فقط من آليات مراقبة الذي يجب على منظمتك مراعاتها، ويجب عليك وضع العديد من الضوابط وتنفيذها لاكتشاف جرائم الاحتيال ومنعها. كذلك لا بد أن نشير إلى أن نطاق الأنشطة الرقابية يختلف من منظمة إلى أخرى، فإن لم تكن متأكدًا من أنواع الأنشطة الرقابية التي يجب أن تنفذها، فإن نتائج تقييم مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 4) قد تحدد أي مجال عليك أن تعطيه الأولوية وأي الضوابط عليك أن تنفذها حتى يمكنك مكافحة المخاطر ذات الأولوية العالية.

نصيحة

#06





أنشطة مكافحة الاحتيال

## السيناريو 6 : المعرفة قوة

### التفاصيل

تناول [السيناريو 2](#) الحاجة إلى تصميم تدريب إلزامي على مكافحة الاحتيال وتعميمه على مستوى المنظمة. وعلى عكس ما كان عليه الوضع في السابق، فإنه لا ينبغي أن يتوقف التدريب عند هذا الحد، فتخصيص محتوى التدريب وتقديمه بناءً على الأدوار المحددة للموظفين (أو فرق الموظفين) على اختلافهم يؤدي إلى قيام الموظفين بالربط بين رسالة التدريب ومسؤولياتهم اليومية بشكل أفضل. وسيجد موظفوك في هذا التدريب الموجّه والقائم على أدوارهم الوظيفية التوجيه الكافي لتحديد الأنشطة المشبوهة بشكل أفضل والشعور بالقدرة على العمل ضد أي عملية احتيال محتمل. وعلاوة على ذلك، يتيح هذا التدريب للإدارة إمكانية نقل التزامها بالمعايير الأخلاقية العالية ومنع الاحتيال لموظفيها.

أثناء قيامك بوضع برنامجك التدريبي المستهدف لمكافحة الاحتيال والقائم على الأدوار الوظيفية، ضع في اعتبارك أفضل الممارسات الموضحة في الشكل 8:

### شكل 8. أفضل ممارسات التدريب

 <h4>تمارين تفاعلية</h4> <p>يجب أن تشمل برامج التدريب جلسات تفاعلية، مثل تمارين لعب الأدوار بهدف الإبقاء على المشاركين في وضع تفاعلي ومساعدة الموظفين على ممارسة الأفكار والسلوكيات الموضحة في مواد التدريب.</p>	 <h4>أمثلة من الحياة الواقعية</h4> <p>يجب أن يشمل محتوى التدريب أمثلة محددة من الحالات الماضية ومخططات لجعل التدريب أكثر إثارة للاهتمام وثباتاً في الذاكرة.</p>	 <h4>الموارد</h4> <p>يجب أن يقدم التدريب موارد تستخدم أثناء العمل الوظيفي مثل قوائم العلامات الحمراء أو الوسائل الوظيفية.</p>	 <h4>التكرار</h4> <p>يجب أن يشتمل برنامج التدريب الفعال جلسات متكررة يتم من خلالها مخاطبة الموظفين وتزويدهم بالمعرفة العملية والمواد التي يمكنهم استخدامها في عملهم اليومي.</p>
---	--	---	--

يوضح الجدول التالي الأسئلة الرئيسية وقائمة مرجعية تساعد المنظمة في إجراء تقييم النضج المؤسسي وتطوير برنامج تدريبي مستهدف وقائم على الأدوار الوظيفية لمكافحة الاحتيال، وفقاً للممارسات والإرشادات الواردة في الدليل.



### قائمة مرجعية



### الأسئلة الرئيسية

- تحديد المسؤول عن التطوير والإشراف على برنامج التدريب المستهدف القائم على الدور الوظيفي.** يجب أن يتوافق ذلك مع هيكل حوكمة إدارة مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 2)، ويجب تحديد الأدوار والمسؤوليات خلال عملية الرقابة.
- حدد الموضع الذي تركز فيه جهودك التدريبية** بناءً على نتائج أنشطة إدارة مخاطر الاحتيال الأخرى. فعلى سبيل المثال، قد تختار التركيز على منطقة عمل بها مخاطر احتيال أعلى أو أشد أو بها ثغرات في مستوى التحكم على النحو الذي يحدده تقييم مخاطر الاحتيال.
- طور المواد التدريبية.** ضع في اعتبارك أفضل ممارسات التدريب المذكورة في الشكل 8. إذا كان لديك بالفعل محتوى تدريبي، فابحث في كيفية تحسينه أو توسيع نطاقه.
- قدّم تدريبك المستهدف القائم على الأدوار الوظيفية للمشاركين.**
- قيم مستوى فعالية التدريب وعدّله بشكل دوري.** بعد إلقاء محتوى التدريب، قم بتقييم مستوى فعالية التدريب الخاص بك باستخدام منهجية ثابتة، وداوم على تكييف وتعديل التدريب بشكل دوري بناءً على نتائج التقييم وأية تغييرات في عمليات الاحتيال أو مخاطره في المؤسسة. ويمكنك الاستفادة من تدريبات مكافحة الاحتيال المعتمدة لديك على مستوى المنظمة (انظر سيناريو 2) في تنفيذ هذه الخطوات بما يدعم جهودك التدريبية المستندة إلى الأدوار الوظيفية أيضاً.

- ما الموارد المتاحة لدعم تصميم برنامجك التدريبي لمكافحة الاحتيال المستهدف والقائم على الأدوار الوظيفية؟ من سيكون مسؤولاً عن برنامج التدريب على مكافحة الاحتيال؟
- ما المعلومات المتاحة لمساعدتك في تحديد احتياجاتك التدريبية، مثل: تقييم مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 4) أو نتائج التدقيق الداخلي؟
- « ما المناطق المعرضة للاحتيال في منظمتك بناءً على تقييمك لمخاطر الاحتيال؟ (انظر سيناريو 4). ما الأقسام أو المجموعات التي لديها أدنى مستوى من الوعي بالاحتيال؟ (انظر سيناريو 2). »
- ما تدريبات مكافحة الاحتيال التي أجريتها بالفعل؟ وكيف يمكن التوسع فيها؟
- كيف يمكنك تقييم مستوى فعالية تدريبك على مكافحة الاحتيال؟ كيف تجرى التحديثات أو المراجعات على محتوى التدريب وتقديمه؟



التحقيق في جرائم الاحتيال والإجراءات التصحيحية

## السيناريو 7 : وضع أساس للتحقيقات

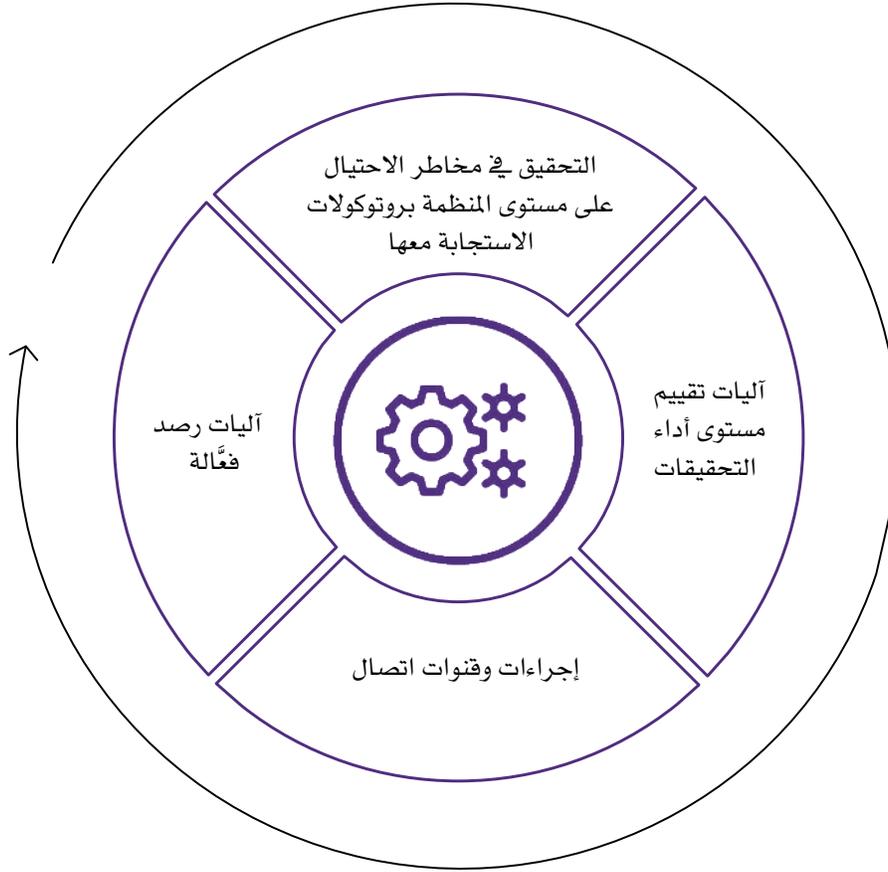
### التفاصيل

هل أنك تلقيت ادعاءات بوقوع جرائم احتيال، فما الخطوة التالية؟ إن آليات إجراء تحقيقات جنائية شاملة لفهم الأسباب الحقيقية وراء جرائم الاحتيال ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة هذه الأسباب تُعد من المكونات الأساسية لبرنامج إدارة مخاطر الاحتيال الشامل والفعال.

تتمثل الخطوة الأولى والضرورية في هذا السيناريو في وضع الأسس المناسبة للتحقيق من خلال اعتماد الأدوات والآليات الملائمة لتقييم حالات الاحتيال المحتمل وتحديد أوجه القصور الرقابية التي تؤدي إلى حدوث الاحتيال والإبلاغ عنها ومعالجتها.

يؤدي هذا الإجراء إلى تمكين منظمك من الوقوف على مخاطر الاحتيال المبلغ بها، وتحديد أولوياتها، ومراقبتها للتخفيف من حدتها بشكل فعال. ويوضح الشكل 9 العناصر الأساسية اللازمة لوضع أساس للتحقيقات وتشجيع وضع توصيات في هذا الشأن.

### شكل 9. العناصر الرئيسية لوضع أساس للتحقيقات



يوضح الجدول التالي العديد من **نقاط التركيز الأساسية** الواردة في الدليل حول التحقيق في جرائم الاحتيال ومبدأ الإجراءات التصحيحية.<sup>9</sup> وتشمل نقاط التركيز الواردة في هذا الجدول فقط تلك التي تنطبق على إرساء أساس تحقيقات الاحتيال. (للاطلاع على نقاط التركيز الأخرى المتعلقة بالتحقيق في جرائم الاحتيال والإجراءات التصحيحية، انظر **سيناريو 8**.) وستجد أيضاً أسئلة أساسية وقائمة مرجعية تساعد المنظمة على تنفيذ بروتوكولات تحقيق واستجابة فعالة مع مخاطر الاحتيال وفقاً للممارسات والإرشادات الرائدة الواردة في الدليل.<sup>10</sup>



## الأسئلة الرئيسية

- هل وضعت منظمتك بروتوكولات تحقيق واستجابة لجرائم الاحتيال على جميع مستوياتها؟ وهل هناك عملية رسمية لتلقي تقارير احتيال محتمل وتقييمها والرد عليها؟
- من سيكون مسؤولاً عن إجراء تحقيقات الاحتيال؟ وهل تمتلك منظمتك موارد داخلية كافية لإجراء هذه التحقيقات؟
- ما منهجية منظمتك في تلقي ادعاءات الاحتيال المحتمل؟ وهل هناك بروتوكولات موثقة تحدد الاستخدام السليم والرقابة المناسبة لهذه المنهجية؟
- هل لدى منظمتك برنامج معتمد لحماية المبلغين عن المخالفات، مثل: سياسة عدم الانتقام؟
- هل أنشأت منظمتك آليات اتصال لعرض نتائج التحقيق داخلياً وخارجياً؟
- هل وضعت منظمتك عمليات تهدف إلى استخدام نتائج التحقيقات في تحسين عملياتها أو سد ثغرات التحكم المحتملة؟
- هل لدى منظمتك آليات معتمدة لتقييم مستوى فعالية التحقيقات بشكل دوري وتلقي تغذية مرتجعة موضوعية عن العملية؟



## نقاط التركيز

- وضع هيكل التحقيق في جرائم الاحتيال وبروتوكولات الاستجابة، بما في ذلك:
  - « آليات التواصل نتائج البحث
  - « إجراءات تصحيحية.
  - « آليات التقييم أداء التحقيق

<sup>9</sup> ابتكرت جمعية ACFE نماذج توثيق نقاط التركيز للمساعدة في إنشاء وثائق مسقة وموحدة تتعلق بإدارة مخاطر الاحتيال وتقييمها، وأنشطة مكافحته والتحقيق فيه، والإجراءات التصحيحية، ومراقبة إدارة مخاطره. يمكنك تنزيل هذه النماذج من الموقع التالي [acfe.com/fraudrisktools/tools.aspx](http://acfe.com/fraudrisktools/tools.aspx)

<sup>10</sup> انظر **فصل 4** من الدليل لمزيد من المعلومات والإرشادات.



## قائمة مرجعية

- **إنشاء بروتوكولات للتحقيق في جرائم الاحتيال والاستجابة لها على مستوى المنظمة.** يجب أن تتوافق هذه البروتوكولات مع إنشاء هيكل حوكمة إدارة مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 2)، فهي مدخلات مهمة للخطة الشاملة التي تتبعها منظمك في التعامل مع جرائم الاحتيال. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تحدد هذه البروتوكولات الأدوار والمسؤوليات الوظيفية خلال عملية التحقيق، بما في ذلك دور المسؤول عن إجراء التحقيقات.
- **تقييم آليات الإبلاغ الحالية في منظمك.** تعزيز التواصل المفتوح وتقديم التوصيات أمر ضروري لضمان فعالية آليات الإبلاغ، وهو عنصر أساسي من عناصر الثقافة الفعالة لمكافحة الاحتيال (انظر سيناريو 2). فيجب عليك تقييم الآليات الحالية لتحديد مدى تسويقها وعملها بفعالية، ومدى الحاجة إلى إضافة أية آليات أخرى. فعلى سبيل المثال، ضمان تسويق آليات الإبلاغ إلى كل الأطراف الداخلية والخارجية، والتأكد من وجود برنامج راسخ لحماية المبلغين عن المخالفات سيعزز من فعالية آليات الإبلاغ.
- **وضع الإجراءات وإنشاء قنوات التواصل.** بعد الانتهاء من التحقيق، يجب أن يكون لديك مسار واضح لنشر نتائجه حسب الضرورة، بما يتماشى مع هيكل حوكمة إدارة مخاطر الاحتيال المعتمدة لديك (انظر سيناريو 2). ويجب أن تغطي إجراءات التواصل عناصر منها، مثلاً، إغلاق حلقة التغذية الراجعة مع الطرف المبلغ عن الاحتيال (حسب الاقتضاء) وعرض الدروس المستفادة لأصحاب المصلحة المعنيين لتحسين الضوابط والعمليات المطبقة.
- **وضع آليات مراقبة لضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية بعد التحقيق في جرائم الاحتيال.** نشر النتائج هو الخطوة الأولى. ويُعد ضمان وجود آليات مراقبة لتتبع التقدم المحرز في الإجراءات التصحيحية بعد التحقيق أمراً أساسياً لسد ثغرات التحكم المحددة.
- **وضع آليات لتقييم أداء التحقيق.** اطلب تغذية مرتجعة موضوعية حول فعالية عملية التحقيقات، مثل اتخاذ إجراء رسمي لبدء مسح لا يطلب من المشاركين الكشف عن هويتهم للمشاركين فيه.

من أفضل الممارسات إنشاء وحدة مركزية لتلقي الشكاوى والدعاوى، مثل: نظام إدارة القضايا. كما توفر نماذج إجراءات تقييم المخاطر والمتابعة الخاص بجمعية ACFE جدول بيانات يمكن لمنظمك الاستفادة منه في تتبع الحالات وجهود الرقابة في مكان واحد.





## التحقيق في جرائم الاحتيال والإجراءات التصحيحية

# السيناريو 8 : إجراء التحقيقات

### التفاصيل

لا تعد التحقيقات عنصراً حاسماً في الكشف عن الاحتيال داخل منطمتك فحسب بل هي أيضاً عنصر حاسم في الكشف عن مجموعة من جرائم الشركات الأخرى المرتبطة بها، مثل غسيل الأموال والفساد والرشوة. كذلك فإن التحقيقات تعد أيضاً إجراء فعال لردع جرائم الاحتيال، حيث تظهر مدى التزام المنظمة بالمعايير الأخلاقية وقدرتها على وضع آلية للكشف عن جرائم الاحتيال.

نظراً لأن إجراء التحقيقات يُعد عنصراً حاسماً في برنامج إدارة مخاطر الاحتيال، فيجب تحري النزاهة والموضوعية عند إجرائها. ويوضح الشكل 10 تفاصيل العناصر والعوامل النموذجية التي يجب مراعاتها كجزء من إجراء التحقيقات.

### شكل 10 المكونات والعوامل النموذجية التي يجب مراعاتها في التحقيقات

تشتمل التحقيقات عادةً على الإجراءات التالية:	تشتمل التحقيقات على خطوات مختلفة حسب نوع الدعوى، وفيما يلي بعض العوامل العامة التي يجب مراعاتها:
جمع الأدلة	حساسية الوقت
التحقيقات الجنائية الرقمية	السرية
تطوير الفرضيات واختبارها	الامتيازات القانونية
جمع السجلات الخارجية	الموضوعية
استجواب الشاهد	
تحليل البيانات	

يوضح الجدول التالي العديد من **نقاط التركيز الأساسية** الواردة في الدليل حول التحقيقات في جرائم الاحتيال ومبدأ الإجراءات التصحيحية.<sup>11</sup> وتقتصر نقاط التركيز الواردة في هذا الجدول على تلك التي تنطبق على إجراء التحقيقات. (للاطلاع على نقاط التركيز الأخرى المتعلقة بالتحقيق في جرائم الاحتيال والإجراءات التصحيحية، راجع **سيناريو 7**). وستجد أيضاً أسئلة رئيسية وقائمة مرجعية تساعد المنظمة على إجراء تحقيقات فعّالة في جرائم الاحتيال وفقاً للممارسات والإرشادات الرائدة الواردة في الدليل.<sup>12</sup>



## الأسئلة الرئيسية



## نقاط التركيز

- إجراء التحقيقات، بما في ذلك:
  - « التواصل بشأن نتائج التحقيق
  - « اتخاذ الإجراءات التصحيحية
  - « تقييم أداء التحقيق
- تركّز الأسئلة الرئيسية التالية على عناصر واعتبارات وضع خطة عمل استقصائية فعّالة:
  - هل لديك خطة عمل موثقة للتحقيقات؟
  - كيف تضمن إجراء التحقيقات بشكل مستقل دون تأثير؟
  - كيف تتغير خطة العمل من تحقيق إلى آخر؟
  - كيف تتوسع خطة العمل أو تتقلص بناءً على الحقائق المكتشفة أثناء التحقيق؟
  - كيف يكون تقييم منظمك لنطاق الاحتيال المحتمل وشدته ومصداقيته وآثاره؟ وهل يتضح ذلك في خطة العمل؟
  - كيف تحدد منظمك إجراءات الانضباط، أو الإصلاح، أو استرداد الأصول، أو غيرها من الأنشطة اللازمة للتعامل مع نتائج التحقيق؟ وهل يتضح ذلك في خطة العمل؟
  - هل يمكن لفريق التحقيق الوصول إلى خبراء متخصصين إذا لزم الأمر، بما في ذلك المحاسبين الشرعيين، والخبراء في مجالات مثل مجال التحقيقات الجنائية الرقمية؟
  - ما الإجراءات التي تُتخذ عند الانتهاء من التحقيق، مثل: الإجراءات التأديبية، والتدريبية، والدعوى المدنية؟ وكيف يتم تحديد الإجراء المناسب؟

<sup>11</sup> ابتكرت جمعية ACFE نماذج توثيق نقاط التركيز للمساعدة في إنشاء وثائق متسقة وموحدة تتعلق بإدارة مخاطر الاحتيال وتقييمها، وأنشطة مكافحته والتحقيق فيه، والإجراءات التصحيحية، ومراقبة إدارة مخاطره. يمكنك تنزيل هذه النماذج من الموقع التالي [acfe.com/fraudrisktools/tools.aspx](https://acfe.com/fraudrisktools/tools.aspx)

<sup>12</sup> انظر **فصل 4** من الدليل لمزيد من المعلومات والإرشادات.



## قائمة مرجعية

تحدد القائمة المرجعية التالية الخطوات الأساسية للتحقيقات. ولكن يجب أن تتوافق هذه العملية مع بروتوكولات التحقيق والاستجابة المطبقة لديك، وعليك أن تسترشد بها (انظر [سيناريو 7](#)). ولما كان التخطيط ضروري لإجراء تحقيق فعّال، فإن أساس تحقيقك يعتمد بشكل أساسي على خطة العمل الخاصة بالتحقيقات.

□ **وضع خطة عمل للتحقيقات.** يجب أن تحدد خطة العمل الخاصة بالتحقيقات كل مهمة من مهام التحقيق المطلوبة وتكلف بها العضو المناسب من فريق العمل. ويجب أن تحدد الخطة أولويات المهام، ويجب أن تتسم بالترتيب لأن إجراء التحقيق يعتمد في الأساس على الحقائق التي يكتشفها المحقق.

□ **تنفيذ خطة العمل الخاصة بالتحقيقات.** أثناء تنفيذ خطة العمل، ضع في اعتبارك التغيرات الناتجة عن الظروف المحيطة بعملية التحقيق. فخلال هذه المرحلة، يقوم فريق التحقيق بجمع الأدلة، وتحليلها، وعقد المقابلات الشخصية، وما إلى ذلك، إضافة إلى حاجة الفريق إلى تتبع وتوثيق المعلومات المتعلقة بالخطوات والمعلومات التي تم جمعها.

« إذا تم إثبات الادعاءات أو بدت كما لو أنها حدثت على الأرجح، سيحتاج فريق التحقيق إلى تقييم الأسباب الحقيقية وراء حدوثها.

ويجب بعد الانتهاء من التحقيق القيام بعدة خطوات ختامية، كما هو محدد في [سيناريو 7](#):

□ نشر النتائج وتعميمها، بالاستفادة من قنوات التواصل وإجراءاتها المعتمدة.

□ اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها، بالاستفادة من آليات المتابعة والرصد المعتمدة لضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية بشكل فعّال بعد التحقيق في جرائم الاحتيال.

□ تقييم أداء التحقيق، الاستفادة من الآليات المطبقة في تقييم الأداء بهدف تلقي تغذية مرتجة موضوعية.



آليات مراقبة إدارة مخاطر الاحتيال

## السيناريو 9 : راقب مستوى تقدمك

### التفاصيل

الرقابة المستمرة والتقييمات الدورية تكون لديك رؤية دقيقة لمدى فعالية أنشطة إدارة مخاطر الاحتيال، حيث تتمكن من خلالها من تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين. ولذا، يجب أن تشمل الرقابة والتقييمات الدورية نطاق برنامج إدارة مخاطر الاحتيال بكل جوانبه، والتي تتضمن في أقصى نقطة لها خطوتين أساسيتين هما: (1) تنفيذ آليات المراقبة والتقييم و(2) استخدام النتائج لتحسين مستوى برنامج إدارة مخاطر الاحتيال الخاص بك. وذلك على النحو الموضح في الشكل 11.

## استخدم النتائج لتحسين أنشطة إدارة مخاطر الاحتيال

- يجب عليك بعد ذلك استخدام نتائج الرقابة والتقييمات لتحسين أنشطة إدارة مخاطر الاحتيال في منطمتك.
- لنفترض أنك أجريت تقييمًا لبرنامج التدريب الموجه والقائم على الأدوار الوظيفية (انظر سيناريو 6) مستعينًا في ذلك بدراسة استقصائية، وكانت النتائج دون المتوقع مما يشير إلى أن نتيجة التدريب لم تتحقق بشكل كافٍ وأنه ينبغي تحسين التدريب لتحقيق النتيجة المرجوة.

## رصد أنشطة إدارة مخاطر الاحتيال وتقييم فعاليتها

- لضمان فعالية هذه العملية، يجب أن تركز على قياس نتائج هذه الأنشطة بدلاً من مجرد مراجعة المخرجات. فعلى سبيل المثال، بدلاً من التركيز على عدد الحاضرين الذين أكملوا التدريب على مكافحة الاحتيال (المخرجات)، يمكنك التركيز على نتائج التقييمات لتحديد كيفية تحسين مستوى الوعي لدى المشاركين بجرائم الاحتيال بمرور الوقت.
- من الأنشطة التي يجب مراقبتها وتقييمات مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 4)، التدريب على مكافحة الاحتيال على مستوى المنظمة (انظر سيناريو 2)، التدريبات المستهدفة لمكافحة الاحتيال (انظر سيناريو 6) وأنشطتك التحليلية (انظر سيناريو 5).

يوضح الرسم البياني التالي **نقاط التركيز الأساسية** في الدليل والمتعلقة بمبدأ آليات مراقبة إدارة مخاطر الاحتيال.<sup>13</sup> وستجد أيضاً أسئلة أساسية وقائمة مرجعية تساعد المنظمة على تنفيذ آليات المراقبة والتقييم الفعّالة، وفقاً للممارسات والتوجيهات الرائدة الواردة في الدليل.<sup>14</sup>



## الأسئلة الرئيسية



## نقاط التركيز

- من سيكون مسؤولاً عن برنامج مراقبة إدارة مخاطر الاحتيال؟
- ما تقييمات الرقابة المستمرة التي تعتبر أساسية لتقييم أداء وفعّالية برنامج إدارة مخاطر الاحتيال الخاص بك؟
- ما التقييمات المنفصلة، مثل: المراجعات الداخلية أو الخارجية، التي تلعب دوراً أساسياً في تقييم أداء وفعّالية برنامج إدارة الموارد البشرية الخاص بك؟
- كم مرة يجب إجراء آليات مراقبة إدارة مخاطر الاحتيال؟
- ما العوامل التي قد تؤثر على نطاق آليات مراقبة آلية الرصد والرقابة؟ وكيف تؤثر هذه التغييرات على نطاق التقييمات أو تكرارها؟
- ما معايير القياس المستخدمه في تقييم برنامج إدارة مخاطر الاحتيال؟
- كيف يتم تعميم نتائج آليات مراقبة إدارة مخاطر الاحتيال عبر المنظمة وعبر أصحاب المصلحة المعنيين؟
- كيف سيتم معالجة أوجه القصور التي تم تحديدها من خلال أنشطة رصد إدارة مخاطر الاحتيال؟
- التركيز على إجراء مزيج من التقييمات المتواصلة والمنفصلة
- النظر في عوامل تحديد نطاق التقييمات ومعدل تكرارها
- وضع معايير القياس المناسبة
- دراسة مخططات جرائم الاحتيال المعروفة وحالات الاحتيال الجديدة
- تقييم أوجه القصور والإبلاغ بها ومعالجتها

<sup>13</sup> ابتكرت جمعية ACFE نماذج توثيق نقاط التركيز للمساعدة في إنشاء وثائق متسقة وموحدة تتعلق بإدارة مخاطر الاحتيال وتقييمها، وأنشطة مكافحته والتحقيق فيه، والإجراءات التصحيحية، ومراقبة إدارة مخاطره. يمكنك تنزيل هذه النماذج من الموقع التالي [acfe.com/fraudrisktools/tools.aspx](https://www.acfe.com/fraudrisktools/tools.aspx)

<sup>14</sup> انظر **فصل 5** من الدليل لمزيد من المعلومات والإرشادات.



## قائمة مرجعية

- **تحديد المسؤول عن الإشراف على جهود الرقابة والتقييم.** يجب الموازنة بين ذلك الإجراء وبين إنشاء هيكل لحوكمة إدارة مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 2)، ويجب تحديد الأدوار والمسؤوليات خلال عملية مراقبة إدارة مخاطر الاحتيال.
- **تحديد آليات المراقبة والتقييم التي تخطط لتنفيذها،** التأكد من تغطية جميع عناصر برنامج إدارة مخاطر الاحتيال الخاص بك. فيجب على سبيل المثال أن تقوم بالآتي:
  - « إعادة تقييم برنامج إدارة مخاطر الاحتيال وتقييمه بصفة دورية، بما في ذلك إعادة تقييم كل مبدأ من المبادئ الخمسة المشار إليها في الدليل. ولإعادة التقييم، يمكنك الاستفادة من مشروع غرانت ثورنتون **نموذج تقييم نضج عمليات مكافحة الاحتيال في المؤسسة** © و **بطاقات أداء إدارة مخاطر الاحتيال الخاصة بجمعية ACFE**.
  - « إجراء تقييمات دورية لأنشطة مكافحة الاحتيال وأنشطة التخفيف من مخاطر الاحتيال على النحو المقرر كجزء من تقييم مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 4). فعلى سبيل المثال، يمكنك الاستفادة من تحليل البيانات في تحديد الاستثناءات أو الانحرافات عن العمليات الرئيسية المتعلقة بآليات مراقبة التحقق من صحة عمل عنصر التحكم.
- **تحديد نطاق آليات المراقبة والتقييم وتحديد معدل تكرارها.** على سبيل المثال، إذا كنت تخطط لإجراء تقييمات مستهدفة لمبادرات التدريب على مكافحة الاحتيال، فقد ترى ضرورة حدوث ذلك بمعدل خاص (معدل التكرار) وتركيزه بشكل خاص على كل برنامج تدريب جديد أو موضوع مختلف (النطاق).
- **وضع معايير لقياس أنشطة الرصد والتقييم المقررة.** على سبيل المثال، قد تعتمد معايير قياس مستوى أداء التحقيقات على نتائج التقييم.
- **أداء أنشطة الرصد والتقييم المتواصلة والمنفصلة.**
- **تنفيذ الإجراءات التصحيحية بناءً على نتائج آليات مراقبة عند الحاجة.** يمثل إجراء الرقابة وأنشطة التقييم الخطوة الأولى، ومن المؤكد أن ضمان وجود آليات لتتبع مستوى التقدم المحرز في الإجراءات التصحيحية أمر أساسي لسد الثغرات المكتشفة.

الرقابة والتقييمات هي تدابير استباقية يمكن أن تزيد من إدراكك لأهمية اكتشاف مخاطر الاحتيال. ولذا، يجب أن تكون عمليات الرصد والتقييم واضحة للجميع على مستوى المنظمة (انظر السيناريو 4)، وذلك على غرار عملية تقييم مخاطر الاحتيال.





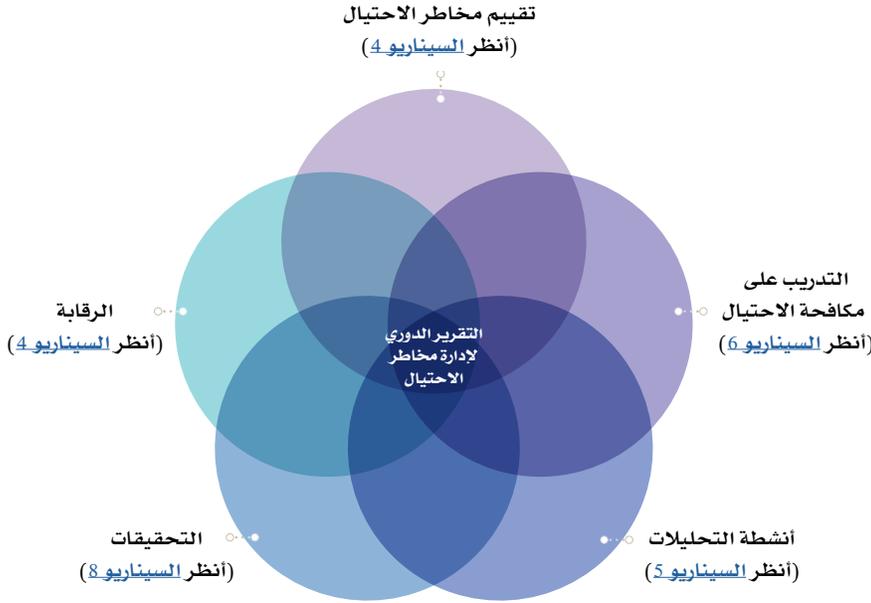
آليات مراقبة إدارة مخاطر الاحتيال

# السيناريو 10 : قدم تقريراً عن مستوى تقدمك

## التفاصيل

عرض نتائج برنامج إدارة مخاطر الاحتيال الخاص بك على جميع مستويات منظمك – وبخاصة قادة المنظمة – هو أمر ضروري لزيادة الوعي ببرنامج إدارة مخاطر الاحتيال، إبراز إنجازاته، وتحفيز كبار القادة على إعطاء الأولوية لجهود إدارة مخاطر الاحتيال. ويجب ألا يكون هذا المفهوم جديداً بالنسبة للمنظمة فقد سبق التأكيد على أهمية إبراز جهود مكافحة الاحتيال ونشرها على مستوى المنظمة خلال هذا الدليل. ومع ذلك، لا يمثل هذا الأمر سوى جزءاً بسيطاً من اللغز.

## شكل 12. وضع تقرير إدارة مخاطر الاحتيال الخاص بك



يعد التواصل الدائم خلال مراحل العملية أمراً مهماً، لكن ضمان عرض النتائج والأفكار والفوائد الأساسية على أساس دوري للأطراف ذات الصلة على جميع مستويات منظماتك سينقل أنشطة إدارة مخاطر الاحتيال بشكل نوعي إلى المستوى التالي. ولضمان تحقيق النجاح المنشود يمكنك، بل يجب عليك سرد قصة جهود إدارة مخاطر الاحتيال بشكل إجمالي، لأنك إذا لم تفعل ذلك، فإنك لا تقوّت على نفسك فرصة عرض قيمة جهودك، بل إنك أيضاً تقوّت فرصة تحسين جهود مكافحة الاحتيال بشكل عام.

قد تختلف المعلومات التي يجب مشاركتها مع القيادة أو عبر المنظمة باختلاف طبيعة المعلومات، حيث يوضح الشكل 12 عدد من الاعتبارات المختلفة أثناء قيامك بإعداد تقرير إدارة مخاطر الاحتيال الدوري.

وكجزء من الإجراءات المتبعة في وضع تقريرك، عليك أن تتأكد أن هذه العوامل تمت مراعاتها سواء بشكل فردي أو جماعي. وقد تتدهش من تكون رؤية جديدة لديك عندما تتامل في المعلومات في مجملها بدلاً من مجرد النظر إلى العوامل بشكل فردي.

يوضح الجدول التالي الأسئلة الرئيسية والقائمة المرجعية التي تستهدف مساعدة المنظمة في وضع منهج لإعداد تقارير إدارة مخاطر الاحتيال، وفقاً للممارسات والإرشادات الرائدة الواردة في الدليل.



## قائمة مرجعية

- تحديد الجمهور المستهدف.** يمكنك إعداد تقارير مختلفة لمجلس الإدارة أو للقيادة العليا أكثر من التقارير التي تعدّها لوحدات أو وظائف العمل الفردية. لذا، فإن فهم الطرف الذي تخطط لاستهدافه يعدّ أمراً مهماً لتطوير الرسائل الصحيحة.
- تحديد معدل تقديم التقارير.** قد يختلف ذلك باختلاف الجمهور، فعلى سبيل المثال، يمكنك تقديم تقرير سنوي للقيادة العليا وربع سنوي للقيادة المباشرة ضمن برنامج إدارة مخاطر الاحتيال.
- تحديد الأفكار والمنجزات الرئيسية.** ضع في اعتبارك الأفكار الرئيسية والمنجزات التي تمت على صعيد الأنشطة الفردية وعلى المستوى العام حتى يمكنك رسم التوجهات والأنماط ونقاط البيانات الأخرى ذات الصلة ومن ثم عرض منجزات البرنامج وتغييراته. وعلى غرار الرقابة، يُفضل التركيز على قياس نتائج أنشطة إدارة المخاطر المالية بدلاً من مجرد مراجعة المخرجات.
- قدم تقريرك** وفقاً للمعدل المقرر لتقديم التقارير.
- تقييم مستوى فعالية التقارير وتأثيرها** وإجراء التغييرات بناءً على النتائج والتعليقات.
- أعد** تقديم التقارير وفقاً للمعدل المقرر لتكرار تقديمها.



## نقاط التركيز

- من الجمهور الذي تستهدفه بالتقارير الدورية؟
- ما مدى تكرار توزيع التقرير الدوري لإدارة مخاطر الاحتيال؟ وهل يختلف ذلك باختلاف الجمهور؟
- ما الأفكار التي جمعتها من أنشطة إدارة مخاطر الاحتيال، مع الأخذ في الاعتبار الأنشطة بشكل منفصل وإجمالي؟
- ما أبرز الإنجازات التي تحققت فيما يتعلق بأنشطة إدارة الموارد البشرية؟
- ما طريقة أو طرق التسليم التي سيتم استخدامها لإعداد التقارير؟ كيف يختلف ذلك باختلاف الجماهير؟

ينبغي عند تحديد أفضل السبل لعرض الرؤى والنتائج وإنجازات البرنامج للقيادة وعلى نطاق المنظمة، أن تتأكد من مراعاة الهيكل التنظيمي وثقافة الشركة والجمهور المستهدف. فقد ترغب في استخدام التقارير أو لوحات المعلومات أو العروض المرئية الأخرى للمعلومات ذات الصلة بناءً على أساليب الإعداد المماثلة التي ثبتت فعاليتها مع المبادرات المماثلة في منطقتك.



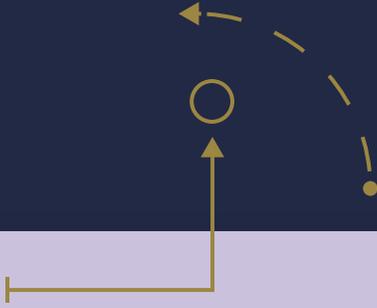
## يحدد دليل إدارة مخاطر الاحتيال ACFE/COSO

**خمسة مبادئ رئيسية هي:** حوكمة مخاطر الاحتيال، وتقييم مخاطره، وأنشطة مكافحته، والتحقق في جرائمه والإجراءات التصحيحية، وآليات مراقبة إدارة مخاطره. وفي حين أن مثل هذه الأطر تعتبر مرجعاً مفيداً، إلا أنها تكون أكثر فائدة إذا وضعت موضع التنفيذ. ولذا فإن هذا الدليل يزود القراء بالنصائح العملية والإرشادات اللازمة لتنفيذ هذه المبادئ الأساسية.

تختلف رحلة مكافحة مخاطر الاحتيال من شركة لأخرى، إذ لا توجد ثقافة واحدة تصلح للجميع. وكما يشير السيناريو الأول، يجب تخصيص إدارة مخاطر الاحتيال وتصميمها بحيث تلبى الاحتياجات الخاصة بكل منظمة. فالبرنامج الجيد لإدارة مخاطر الاحتيال لا بد أن يكون ذا صلة بالواقع والسياق حتى يوائم بين الثقافة والأهداف الأشمل للشركة.

وكما يؤكد السيناريوهان 9 و10، فإن إدارة مخاطر الاحتيال عملية لا تتسم بالجمود، فالبيئات الاقتصادية والتنظيمية التي تعمل فيها الشركات عرضة للتغيير المستمر. ولذا، يجب على المنظمات الرائدة التخطيط المستمر لتحسين مستوى برنامج مكافحة مخاطر الاحتيال نظراً لتغير طبيعتها بشكل مستمر.

لذا عليك أن تستخدم الدليل كأساس يمكنك من خلاله وضع منهجية مخصصة لإدارة مخاطر الاحتيال لشركتك والانتقال بها من حيز النظرية إلى الممارسة العملية.



## ملحق

ملحق أ: نموذج تقييم نضج عمليات مكافحة الاحتيال في المؤسسة ©

إصدار لجنة (COSO)

1. إدارة مخاطر الاحتيال
2. تقييم مخاطر الاحتيال
3. أنشطة مكافحة الاحتيال
4. التحقيق في جرائم الاحتيال والإجراءات التصحيحية
5. آليات مراقبة إدارة مخاطر الاحتيال

ملحق ب: نموذج خارطة مخاطر الاحتيال

ملحق ج: قوائم مرجعية للتنفيذ



# ملحق أ: نموذج تقييم نضج عمليات مكافحة الاحتيال في المؤسسة ©



إصدار لجنة (COSO)

## حوكمة مخاطر الاحتيال



### 1. نموذج مخصص

لا تعتمد المنظمة سياسة موثقة لإدارة مخاطر الاحتيال.

لم تلتزم المنظمة بإدارة مخاطر الاحتيال، ولم يتم التأكيد على وعي الموظفين بجرائم الاحتيال في المستويات الوظيفية المختلفة.

لا تعتمد المنظمة برنامجاً رسمياً لإدارة مخاطر الاحتيال. ولا توزع الأدوار والمسؤوليات لجميع مستويات المنظمة.

لا يأتي التدريب على التوعية بالاحتيال من مصدر ثابت أو وفق جدول زمني محدد.

### 2. نموذج أولي

لدى المنظمة سياسة معتمدة لإدارة مخاطر الاحتيال، لكن لا تتم مراجعتها وفهمها على مستوى المنظمة ككل.

تدرك المنظمة حاجتها لبرنامج رسمي لإدارة مخاطر الاحتيال، لكنها لم تحصل على دعم كامل من الموظفين على مستوى المنظمة ككل، ولم يتم تنفيذ البرنامج بالكامل في جميع وحداتها.

لدى المنظمة برنامج معتمد لإدارة مخاطر الاحتيال، لكن الأدوار والمسؤوليات ليست مفهومة دائماً على مستوى المنظمة، ومن ثم تتبع منهجاً غريباً في إدارة مخاطر الاحتيال.

يتم تطوير مواد تدريبية للتوعية بجرائم الاحتيال، ولكن لا يتم التأكيد على أهميتها ولا يتم التأكد من إكمالها رسمياً.

## تقييم مخاطر الاحتيال



لم تشكل المنظمة فريقاً لتقييم مخاطر الاحتيال على المستويات الإدارية المناسبة مع مراعاة جميع العناصر التنظيمية.

لا تُجري المنظمة تقييمات مخاطر الاحتيال بشكل دوري.

لم يتم توثيق منهجية تقييم مخاطر الاحتيال وعملياته ونتائجه.

لدى المنظمة فريق من الأفراد يقومون بتقييم المخاطر على مستوى المنظمة، حيث يأتي ذلك على سبيل المثال ضمن مهام التدقيق الداخلي.

تُجري المنظمة تقييمات المخاطر على المستويات المختلفة، لكن التركيز هنا لا يقتصر على تقييم مخاطر الاحتيال وحدها. بل يندرج ضمن تقييم المنظمة للمخاطر بوجه عام.

تم توثيق منهجية تقييم المخاطر وعملياته ونتائجه.

# ملحق أ: نموذج تقييم نضج عمليات مكافحة الاحتيال في المؤسسة ©

## مستوى القوة

### 3. نموذج قابل للتكرار

لدى المنظمة سياسة موثقة لإدارة مخاطر الاحتيال تراجعها الإدارة وتحديثها بشكل دوري.

أكدت المنظمة التزامها بإدارة مخاطر الاحتيال وفق سياستها العليا. ويتفهم موظفوها هذا الالتزام، لكنها ليست أولوية لديهم.

تم توثيق برنامج إدارة مخاطر الاحتيال ووضعه مع تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح.

يتم تحديد موعد التدريب الدوري للتوعية بمخاطر الاحتيال رسمياً ومتابعتها.

### 4. نموذج مدار

تعتمد المنظمة سياسة موثقة رسمياً لإدارة مخاطر الاحتيال تتم مراجعتها وتحديثها بشكل دوري من قبل الإدارة. ويجب النظر خلال المراجعة الدورية فيما إذا كانت هناك حاجة إلى إجراء تغييرات في الهياكل والأساليب التطبيقية.

تشمل أنشطة إدارة مخاطر الاحتيال جميع العمليات وخطوط الأعمال والمناطق الجغرافية.

أكدت المنظمة على التزامها بإدارة مخاطر الاحتيال، ووضعت سياسة عليا لذلك. وقد يشمل ذلك تشغيل فريق إدارة مخاطر الاحتيال الذي يقدم تقاريره إلى إدارة المستوى C.

يشتمل التدريب الدوري للتوعية بمخاطر الاحتيال على مخططات الاحتيال المعروفة في مجال العمل ومن التجارب السابقة.

لدى المنظمة برنامج رسمي وموثق لإدارة مخاطر الاحتيال، كما أنها تتفهم أوجه الترابط بين إدارة مخاطر المشروع وإدارة مخاطر الاحتيال، وكيفية الاستفادة من المعرفة والقدرات المتاحة.

### 5. نموذج القيادة

حدد فريق إدارة مخاطر الاحتيال بشكل واضح الأدوار والمسؤوليات الأساسية للإشراف على برنامج إدارة مخاطر الاحتيال ومتابعة عمليات التحسين المستمر.

تقوم الإدارة بشكل دوري بإيصال رسالة قوية من الإدارة العليا تؤكد التزام المنظمة بإدارة مخاطر الاحتيال.

تعتمد المنظمة برنامجاً رسمياً وموثقاً لإدارة مخاطر الاحتيال، وقد نشرت أهمية معرفة مخاطر الاحتيال من خلال التواصل المتكرر على جميع مستويات المنظمة. ويتم دمج المخاطر الناشئة، الوارد معلومات بشأنها من المصادر الخارجية والداخلية، في التدريب المجول للتوعية بمخاطر الاحتيال. ومع تطور هذه المخاطر، يتم التفاعل بسرعة مع تدريب التوعية وعملياته وضوابطه.

تُجرى تقييمات مخاطر الاحتيال وفقاً لجدول زمني بحسب قابلية المنظمة لمكافحة مخاطر الاحتيال، وذلك من قبل فريق متخصص من أفراد ذوي معرفة وخبرة في تصميم الضوابط وتقييمها للتخفيف من مخاطر الاحتيال.

يتم توثيق منهجية تقييم مخاطر الاحتيال وعملياته بالتفصيل، وتكون شاملة لجميع جوانب أعمال المنظمة، حيث تُستخدم نتائج تقييمات مخاطر الاحتيال لتحسين العمليات وتخفيف مخاطر الاحتيال بشكل مستمر.

تُوظف العلاقة بين تقبل المخاطر وتحملها المخاطر، وملف المخاطر (احتمالية حدوثها وتأثيرها) في صنع القرار وذلك لضمان الموازنة بين الأولويات والأهداف الاستراتيجية.

تأخذ تقييمات مخاطر الاحتيال في الاعتبار المخاطر الناشئة في المجال (المجالات) التي تعمل فيها المنظمة.

يشارك أصحاب العمليات في تحديد المخاطر، ومراجعة مؤشرات مخاطر الاحتيال والتوصية بما يلزم تجاهه بانتظام.

تُجرى تقييمات مخاطر الاحتيال على أساس مجدول من قبل فريق من الأفراد المتفانين وذوي الخبرة والدراية الجيدة بإدارة مخاطر الاحتيال.

يتم توثيق منهجية تقييم مخاطر الاحتيال رسمياً ويمكن تكييفها وتصميمها وفقاً لوحدة الأعمال التشغيلية المتميزة للمنظمة. وتُطبق معايير التسجيل الموحدة باستمرار لتقييم احتمالية حدوث مخاطر الاحتيال وتأثيرها. ولذا تشعر الإدارة بالارتياح لأن جميع مخاطر الاحتيال المعروفة التي تواجه المنظمة حالياً قد تم معالجتها.

يتم إقرار مستوى تحمل مخاطر الاحتيال، والنظر في الموازنة بين المخاطر والمكافآت. وتُقارن نتائج تقييم مخاطر الاحتيال بمستوى التحمل المحدد.

تُعرض نتائج تقييمات مخاطر الاحتيال على جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الإدارة وقيادة مجلس الإدارة. وتتضمن عملية رفع التقارير خطماً قابلة للتنفيذ لمعالجة مخاطر الاحتيال.

المنظمة لديها فريق من الأفراد داخل الإدارة يقومون بإجراء تقييمات لمخاطر الاحتيال على مستوى المنظمة وفق جدول زمني.

تم توثيق منهجية تقييم مخاطر الاحتيال وعملياتها، لكنها قد تكون مصممة لتناسب كل جانب من جوانب الأعمال أو قد لا تكون كذلك.

تُعرض نتائج تقييمات مخاطر الاحتيال على القيادة العليا.

هناك معايير تسجيل معيارية لقياس احتمالية حدوث المخاطر ومعرفة مدى تأثيرها.

يحدد تقييم مخاطر الاحتيال أكبر المخاطر باستخدام مثلث الاحتيال، ويقيم احتمالية حدوثها وتأثيرها وآليات معالجتها.

إصدار لجنة (COSO)

## آليات مراقبة الاحتيال



## 1. نموذج مخصص

لا تتحقق ملكية العملية والتحكم فيها في معظم الأحيان، بل غالباً ما يتم الإعلان عن ملكية العملية، لكن لا يتم التنازل عنها بالشكل المناسب. ولا يدرك مالِك العملية أو مسؤول الرقابة أن هناك احتمالية لحدوث جرائم احتيال في نطاق اختصاصه.

لا تؤخذ مخاطر الاحتيال في الاعتبار عند تنفيذ إجراءات العمل وضوابط تكنولوجيا المعلومات.

لم تُوثق ضوابط الاحتيال بأي شكل من الأشكال سواء الذكورة الإجرائية أو من خلال مصفوفة المخاطر والتحكم.

## 2. نموذج أولي

أدركت المنظمة أهمية تنفيذ ضوابط مكافحة الاحتيال، لكنها لم تصل إلى أي مستوى من النضج المؤسسي في إدارة بيئة قوية قادرة على مكافحته.

ضوابط مكافحة الاحتيال الحالية في المؤسسة ليست ممارسات تجارية متسقة، وتفتقر إلى الصرامة والانضباط.

تم توثيق العمليات الحالية وضوابط مكافحة الاحتيال، لكنها ليست مركزية وغير مفهومة من قبل جميع أصحاب المصلحة.

## التحقيق في جرائم الاحتيال والإجراءات التصحيحية



لم يتم إنشاء وحدة تحقيق رسمية في جرائم الاحتيال داخل المنظمة، ولذا تقع مسؤولية التحقيق في حالات الاحتيال والتخفيف من حدتها على عاتق المسؤولين.

لا تطبق المنظمة أي عملية إبلاغ عن أي نشاط احتيالي محتمل حدوثه من جانب أطراف داخلية أو خارجية والتحقيق فيه.

لا تجري المنظمة أي عملية للتخفيف من حدة جرائم الاحتيال وتنفيذ الإجراءات التصحيحية لتجنب حدوث حالات مستقبلية وفق نفس مخططات الاحتيال أو مخططات احتيال مشابهة.

لم تُوثق عمليات التحقيق في جرائم الاحتيال والتخفيف من حدته.

توجد وحدة تحقيق في جرائم الاحتيال، وتعمل وفقاً للسياسات والإجراءات الموثقة.

تعتمد المنظمة آلية للإبلاغ تسمح لموظفيها بالإبلاغ عن أي سلوك مشبوه لوحدة التحقيق في جرائم الاحتيال، لكن قد لا تكون هذه العملية مفهومة ومستخدمة بشكل كامل عبر المنظمة.

تجري وحدة التحقيق في جرائم الاحتيال التحقيقات، وتقدم تقارير بنتائجها، ويوصى بالإجراءات التصحيحية، لكن قد لا يتم تنفيذها دائماً أو متابعتها للتأكد من أنها أصبحت ممارسة ثابتة داخل المنظمة.

# ملحق أ: نموذج تقييم نضج عمليات مكافحة الاحتيال في المؤسسة ©

## مستوى القوة

### 3. نموذج قابل للتكرار

قامت المنظمة باعتماد كل من الضوابط الوقائية والاستقصائية لمكافحة الاحتيال، كما تم إضفاء الطابع الرسمي على هياكل رفع التقارير إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة عند الضرورة.

يتم تطوير عمليات المنظمة وبياناتها وتنفيذها، وكذا تحديد ضوابط مكافحة الاحتيال بشكل مستمر. كما تدرك المنظمة أهمية عمليات تحليل البيانات وقد بدأت في تنفيذها لمساعدتها على فهم أنماط وسلوكيات الاحتيال بشكل أفضل.

تم توحيد وتوثيق العمليات وضوابط مكافحة الاحتيال.

### 4. نموذج مدار

تبنت المنظمة مجموعة من الأنشطة الوقائية والاستقصائية الناضجة لمكافحة الاحتيال من خلال النظر في نتائج تقييم مخاطره والعوامل الخاصة بالمنظمة ومجال عملها.

صممت المنظمة قدرات تحليل البيانات ودمجتها في عمليات مكافحة الاحتيال الخاصة بها لتحديد المعاملات الغريبة. والمنظمة على وشك اعتماد التحليلات التنبؤية في عملها.

عمليات المنظمة وضوابط مكافحة الاحتيال مفهومة وموثقة بدقة من خلال الذاكرة الإجرائية و/ أو مصفوفات المخاطر والرقابة.

تم دمج ضوابط مكافحة الاحتيال في تخطيط التدقيق الداخلي واختباره.

### 5. نموذج القيادة

اعتمدت المنظمة مجموعة من الأنشطة الوقائية والاستقصائية الناضجة لمكافحة الاحتيال من خلال النظر في نتائج تقييم مخاطر الاحتيال والعوامل الخاصة بالمنظمة ومجال عملها.

أجرت المنظمة بشكل استباقي عمليات تحليل للبيانات اتسمت بالدقة وجودة التصميم بهدف الكشف عن المعاملات الغريبة، ويمكن استخدام هذه المعلومات في نماذج تحليل البيانات للتنبؤ بأنماط الاحتيال ومنع حدوث احتيال معين.

نفذت المنظمة آليات مراقبة مكافحة الاحتيال وكانت مفهومة تماماً وموثقة من خلال الذاكرة الإجرائية و/ أو مصفوفات المخاطر والرقابة، ويتم مراجعتها بشكل ثابت.

يتم اختبار ضوابط الاحتيال الرئيسية من خلال التدقيق الداخلي، ويتم تنفيذ توصيات الإدارة في هذا الجانب.

تعمل وحدة التحقيق في جرائم الاحتيال وفقاً للسياسات والإجراءات المطبقة، والتي يتم تقييمها باستمرار من أجل التحسين.

يتخذ أعضاء فريق وحدة التحقيق في جرائم الاحتيال تدابير رسمية من خلال إكمال التدريب باستمرار، وحضور مؤتمرات في مجال عملهم، والبحث بشكل مستقل لمواكبة طبيعة الاحتيال المتغيرة.

تعتمد المنظمة عملية موثوقة تسمح لموظفيها بالإبلاغ عن السلوكيات أو المعاملات المشبوهة. وتقوم وحدة التحقيق في جرائم الاحتيال بتوجيه المعلومات إلى موظفيها بشكل مستمر لإعلامهم بالتوجهات الجديدة في جرائم الاحتيال التي تؤثر على مسؤولياتهم الوظيفية.

تُجري وحدة التحقيق في جرائم الاحتيال تحقيقاتها وفقاً لمنهجية ثابتة، وترفع تقاريرها بالنتائج التي توصلت إليها إلى أصحاب المصلحة المعنيين وإلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة. وتؤكد المنظمة على دمج إجراءات الإصلاح في ممارساتها من خلال إجراء آليات مراقبة لاحقة. أيضاً تراقب الإدارة معدلات كفاءة عملية التحقيق ومستوى فعاليتها.

وحدة التحقيق في جرائم الاحتيال لها هدف ودور محددان بوضوح، وتتمهما المنظمة. كما أن أعضاء فريق وحدة التحقيق في جرائم الاحتيال يستكملون التدريب باستمرار.

لدى المنظمة عملية إبلاغ موثقة لموظفيها للإبلاغ عن السلوكيات المشبوهة إلى وحدة التحقيق في جرائم الاحتيال. وتدرك المنظمة تماماً استخدامات هذه العملية.

تجري وحدة التحقيق في جرائم الاحتيال التحقيقات، وتعد التقارير عن النتائج وفقاً لعملية ثابتة وقابلة للتكرار. كما تتم مراقبة الإجراءات التصحيحية لضمان إجرائها بالشكل المناسب. وتتفاعل المنظمة بشكل قوي ومتسق مع جرائم الاحتيال.

تقيم المنظمة عملية التحقيق لتحديد مجالات التحسين.

تُطبق معايير التسجيل الموحدة باستمرار لتقييم احتمالية مخاطر الاحتيال وتأثيراته.

وحدة التحقيق في جرائم الاحتيال لها هدف ودور محددان بوضوح، وتتمهما المنظمة.

تطبيق المنظمة عملية إبلاغ موثقة لموظفيها للإبلاغ عن السلوك المشبوه إلى وحدة التحقيق في جرائم الاحتيال. وتدرك المنظمة هذه العملية تماماً وتطبقها.

تتولى وحدة التحقيق في جرائم الاحتيال مهام التحقيقات وتعد التقارير بنتائج هذه التحقيقات وفقاً لعملية ثابتة وقابلة للتكرار. وتتم مراقبة الإجراءات التصحيحية لضمان إجرائها بالشكل المطلوب.

ترفع وحدة التحقيق تقاريرها لمجلس الإدارة حول حالة معالجة المشكلات ونقاط الضعف في الإجراءات الرقابية.

إصدار لجنة (COSO)

## أنشطة رصد الاحتيال



### 1. نموذج مخصص

لا تقوم المنظمة باختيار أو تطوير أو أداء تقييمات مستمرة لمستوى فعالية المبادئ الخمسة لإدارة مخاطر الاحتيال.

أوجه القصور في برنامج إدارة مخاطر الاحتيال لم تُحدد في المراقبة الدورية وذلك لعدم وجود برنامج رسمي لإدارة مخاطر الاحتيال أو آليات مراقبة.

لا يتم توثيق آليات مراقبة مخاطر الاحتيال، ولا يتم إجراؤها ولو بشكل متقطع.

### 2. نموذج أولي

اعتمدت المنظمة ضوابط مراقبة، لكنها قد تُنفذ بشكل متقطع.

قد لا يكون لأوجه القصور المكتشفة من خلال آليات مراقبة حلول قابلة للتنفيذ. وقد تكون عملية التصعيد والمعالجة الرسمية غير موجودة أو غير ناضجة.

تم توثيق آليات مراقبة الحالية، لكن قد لا يفهمها جميع أصحاب المصلحة، وقد تكون التوثيقات في أجزاء مختلفة من المنظمة غير موحدة.

## مستوى القوة

### 3. نموذج قابل للتكرار

تعتمد المنظمة آليات مراقبة قابلة للتكرار وتؤدي هذه العملية بشكل دائم.

طورت المنظمة آلية رسمية للتصعيد والإصلاح تتسم بكونها رسمية وشفافة على مستوى المنظمة. وتُرفع التقارير إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة بخصوص أوجه القصور الرئيسية.

آليات المراقبة موثقة بدقة وثابتة عبر خطوط العمل حيثما أمكن ذلك.

تُستخدم آليات المراقبة، مثل: تحليلات البيانات لتقييم مستوى فعالية آليات مراقبة الاحتيال.

### 4. نموذج مدار

تُجري المنظمة مراقبة مستمرة ومخصصة لضوابط وعمليات مكافحة الاحتيال لديها، كما أن لديها نظام ثابتاً لرفع التقارير مما يسمح بإخطار الإدارة العليا ومجلس الإدارة عندما تكون العمليات أو الضوابط غير فعالة.

تُحدد آليات المراقبة أوجه القصور بشكل فعّال، وتضع في الاعتبار مخططات الاحتيال المعروفة. كما تبذل المنظمة جهداً لمواكبة الخطط الجديدة. أيضاً تم اعتماد وتنفيذ عمليات التواصل والإجراءات التصحيحية.

يتم توثيق منهجية المراقبة الدورية والمستمرة وفهمها بدقة على مستوى المنظمة.

وضعت المنظمة معايير خاصة لقياس مستوى فعّالية برنامج إدارة مخاطر الاحتيال مثل قياس حجم الخسارة، وعدد شكاوى الخط الساخن، والمدة المسموح بها حتى اكتشاف العملية، وما إلى ذلك.

### 5. نموذج القيادة

لدى المنظمة آليات مراقبة معتمدة وقابلة للتكرار وثابتة. كما طورت نظاماً رسمياً لرفع التقارير وعملية إجراءات تصحيحية يتم بيانها في جميع أنحاء المنظمة. ويقتصر رفع التقارير إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة عندما يتعلق الأمر فقط بأوجه القصور الرئيسية.

تُحدد آليات المراقبة أوجه القصور بشكل فعّال، وتدرس مخططات الاحتيال المعروفة والتغيرات في بيئة التشغيل بالإضافة إلى التوجهات الناشئة في جرائم الاحتيال التي تقع في إطار عمل المنظمة. ويتم قياس نتائج تطبيق آليات المراقبة بشكل مناسب ويتم الإبلاغ عن أوجه القصور ومعالجتها في الوقت المناسب، وفقاً للإجراءات المعتمدة.

يتم توثيق منهجية المراقبة الدورية والمستمرة وفهمها بدقة على مستوى المنظمة، كما تتم مراجعة الوثائق بشكل دوري عند تحديد التحسينات التي ينبغي إجراؤها.

## ملحق ب: نموذج خارطة مخاطر الاحتيال ©

يعرض الجدول أدناه خارطة مخاطر الاحتيال وقد تمت تعبئتها بأربعة أمثلة فرضية. [أنقر هنا](#) للاطلاع على ملف إكسيل يتضمن نموذج خارطة مخاطر الاحتيال.

وحدة الأعمال	داخلي أو خارجي	فئة الاحتيال العامة	نوع مخطط الاحتيال	مخطط الاحتيال	المخطط الفرعي للاحتيال	الجهة الفاعلة	متنفذ دخول مخاطر الاحتيال	مخاطر الاحتيال الرئيسية	آليات مراقبة ذات العلاقة
جدول الأجور	داخلي	تلاعب بأصول الشركة	مدفوعات احتيالية	جدول الأجور	مدفوعات زائدة	جدول أجور الموظفين والإدارة	سجلات أجور الموظفين	يقدم مسؤول كشوف الرواتب أو أحد أعضاء الإدارة زيادة غير معتمدة في معدل الأجور لأنفسهم أو لأي طرف داخلي/ شريك.	● يتطلب أي تغيير في أجور الموظفين أكثر من اعتماد
جدول الأجور	داخلي	تلاعب بأصول الشركة	مدفوعات احتيالية	جدول الأجور	موظف وهمي	جدول أجور الموظفين والإدارة	سجلات أجور الموظفين	يُدْرَج مسؤول كشوف الرواتب أو أحد أعضاء الإدارة موظفًا وهميًا في سجلات الرواتب ويُزَوَّر سجل المدفوعات بحيث يستبدل معلومات حسابه المصري بعد ذلك.	● تُرَاعَى قائمة الرواتب دوريًا للتأكد من عدم وجود تكرار أو عدم وجود أرقام الضمان الاجتماعي (SSN) أو عناوين المنازل أو أرقام الهواتف. ● تُستكمل النماذج المناسبة وتوقع من قبل الموظف للسماح بالاقطاع من الرواتب.
جدول الأجور	داخلي	تلاعب بأصول الشركة	مدفوعات احتيالية	تعويض النفقات	نفقات غير محددة	الموظفين/ الإدارة	تعويض النفقات	يقدم الموظف أو عضو الإدارة طلبًا لتعويض نفقات شخصية ويدعي علاقتها بالعمل	● يُطلب من الموظفين تقديم تقارير نفقات مفصلة تحتوي على الإيصالات والبيانات والمبالغ المالية وما إلى ذلك. ● ويُطلب من المشرفين مراجعة كافة طلبات التعويض واعتمادها.
جدول الأجور	داخلي	تلاعب بأصول الشركة	مدفوعات احتيالية	تعويض النفقات	نفقات مبالغ فيها	الموظفين/ الإدارة	تعويض النفقات	يقدم الموظف أو عضو الإدارة طلبًا لتعويض النفقات لأعداء مشروعة للعمل، لكنه يببالغ في حجمها لزيادة التعويض بطريقة غير نزيهة.	● توضع قيود لضبط الإنفاق على الفنادق والوجبات الغذائية وما إلى ذلك. ● يُطلب من المشرفين مراجعة كافة طلبات التعويض واعتمادها.

## حوكمة مخاطر الاحتيال

1. فهم المستوى الراهن وتحديد المستوى المنشود
2. بناء الثقافة



## تقييم مخاطر الاحتيال

3. فكركما يفكر المحتال
4. اكتشاف الجديد



## أنشطة رقابية لمكافحة الاحتيال

5. استخدام البيانات للكشف عن الاحتيال
6. المعرفة قوة!



## التحقيق في جرائم الاحتيال والإجراءات التصحيحية

7. وضع الأساس للتحقيقات
8. إجراء التحقيقات



## أنشطة مراقبة إدارة مخاطر الاحتيال

9. تابع تقدمك خطوة بخطوة
10. قدم تقريراً عن مستوى تقدمك



## إدارة مخاطر الاحتيال

### سيناريو 1: فهم المستوى الراهن وتحقيق المستوى المنشود

- **حدد وضعك الراهن.** قيم الجهود الراهنة التي تقوم بها المنظمة لمكافحة الاحتيال، وحدد المستوى الراهن لمبادئ إدارة مخاطر الاحتيال. ويمكنك استخدام نموذج تقييم نضج عمليات مكافحة الاحتيال في المؤسسة [ويطابق أداء إدارة مخاطر الاحتيال التي صممها جمعية ACFE](#) للمساعدة في تقييم المستوى الراهن لبرنامج إدارة مخاطر الاحتيال والأنشطة ذات الصلة ([انظر التوجيه 1](#))
- **حدد حالة الهدف.** حدد هدف منظمتك بشكل عام وفق مبادئ إدارة مخاطر الاحتيال الخمسة.
- **وضع استراتيجية شاملة لإدارة المخاطر المالية و خارطة طريق.** يجب أن تتوافق الاستراتيجية وخارطة طريق الرؤية وحالة الهدف، بما في ذلك الخطط قصيرة وطويلة المدى، لتحقيق الهدف بناءً على سد الثغرات المحددة. ويمكنك القيام بذلك من خلال تحديد الثغرات وترتيب أولوياتها بين مستوى النضج المؤسسي الحالي وحالة الهدف بشكل عام، وعلى مستوى مبادئ إدارة مخاطر الاحتيال الخمسة. وعلى سبيل المثال، تُبرز [بطاقات أداء إدارة مخاطر الاحتيال التي ابتكرتها جمعية ACFE](#) الثغرات الحالية عبر كل من المبادئ الخمسة.

### سيناريو 2: بناء الثقافة

- **وضع سياسة شاملة لإدارة مخاطر الاحتيال.** لا يوجد أسلوب واحد يناسب جميع سياسات إدارة مخاطر الاحتيال، لذا يجب تصميم محتويات سياسة كل منظمة ولغتها وفقاً لأهداف المنظمة وبيئتها وملف مخاطرها. وتقدم جمعية ACFE نموذجاً لسياسة مكافحة الاحتيال يمكنك استخدامه كأساس [هنا](#).
- **تحديد الأدوار والمسؤوليات في برنامج إدارة مخاطر الاحتيال.** يجب توثيق أدوار ومسؤوليات إدارة مخاطر الاحتيال التي يضطلع بها جميع الموظفين بشكل رسمي. ويشمل ذلك مجلس الإدارة، ولجنة التدقيق، والإدارة العليا وموظفي المهام المساندة، وموظفي إدارة المخاطر والرقابة، والموظفين القانونيين، وموظفي الامتثال، وجميع الموظفين الآخرين، بالإضافة إلى الأطراف الأخرى التي تتعامل مع المنظمة، مثل: المقاولين والعملاء.
- **التركيز المستمر على إدارة مخاطر الاحتيال والتواصل بشأنه بعدة طرق،** منها ما يلي:
  - « إجراء تدريب إلزامي على مكافحة الاحتيال على مستوى المنظمة والانطلاق منه لتوعية جميع الموظفين حول الاحتيال، واتخاذ كركيزة أساسية لأي من جهود إدارة مخاطر الاحتيال.
  - « تنظيم فعاليات دورية للتوعية بالاحتيال وتشجيع النقاشات التي تتناوله في جميع مستويات المنظمة. فعلى سبيل المثال، تستضيف جمعية ACFE [فعالية أسبوع الاحتيال](#) كنقطة انطلاق للتوعية حول الاحتيال على مستوى العالم.
  - « عرض نموذج قيادي متميز لإدارة مخاطر الاحتيال، حيث يجب أن يكون المديرين التنفيذيين قدوة يُحتذى بها وذلك بتناول مسائل الاحتيال بحزم، والالتزام بالضوابط والسياسات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما تخفق الإجراءات السابقة.

- **التقييم الدوري لمستوى فعالية الأنشطة التوعوية التي تقدمها المنظمة بشأن الاحتيال وقياس التقدم المحرز والثغرات التي تظهر بمرور الوقت.** قد يشمل ذلك إجراء مسح سنوي للموظفين لتقييم مدى معرفتهم ببرنامج إدارة مخاطر الاحتيال، والذي يغطي موضوعات مثل: (1) معرفة الموظف بكيفية الإبلاغ عن مسائل أخلاقية أو رصد سلوكيات سيئة، و(2) السلوكيات السيئة المرصودة (والتحقق من الإبلاغ عنها)، و(3) فعالية تعامل المنظمة مع السلوك غير الأخلاقي المحقق أو المثبت، و(4) قدرة الموظف على الإبلاغ عن سلوكيات أو ممارسات غير أخلاقية دون الخوف من الانتقام منه.

- **تقييم مستوى فعالية التدريب الإلزامي على مكافحة الاحتيال على مستوى المنظمة** من خلال التعرف على مدى تحقق أهداف التعلم المذكورة باستخدام منهجية ثابتة، مثل: الاستقصاءات قبل التدريب وبعده مقارنة مستوى فهم المهارات والمفاهيم قبل التدريب وبعده، ثم قم بتهيئة منهج التدريب ومواده وتعديلها بناءً على نتائج التقييم.

- **التعديل الدوري لبرامج التدريب الإلزامي على مكافحة الاحتيال على مستوى المنظمة** لمواكبة التحديات التي تطرأ على مخططات الاحتيال ومخاطره، ولوائحه وسياساته وما إلى ذلك.

## تقييم مخاطر الاحتيال

### سيناريو 3: فكر كما يفكر المحتال

□ **حدد الطريقة التي تريد بها الكشف عن تفاصيل خارطة مخاطر الاحتيال.** قد يعتمد ذلك على القسم أو النشاط، إلخ. وبحسب الإرشادات الواردة في الدليل، عليك أن تتأكد من دراسة المشروع بأكمله وأن تضع في الاعتبار أن الاحتيال قد يحدث على أي مستوى أو داخل أي مكون من مكونات المنظمة. أيضًا عليك أن تتأكد من أن الطريقة التي تعلن بها تفاصيل خارطة مخاطر الاحتيال المناسبة تتوافق مع الطريقة التي تخطط بها لإجراء تقييم مخاطر الاحتيال.

□ **ضع إطاراً لخارطة مخاطر الاحتيال** يتماشى مع طريقة الإعلان عن تفاصيلها على النحو المبين في الخطوة السابقة. ويمكنك الاستفادة من نموذج خارطة مخاطر الاحتيال لشركة Grant Thornton © ونماذج تقييم المخاطر وإجراءات المتابعة التي وضعتها جمعية ACFE عند وضع إطار لخارطة مخاطر الاحتيال. وفي حين أن هذه الموارد تقدم نقطة انطلاق مفيدة، يجب تخصيص خارطة مخاطر الاحتيال لتلبية وتقييم احتياجات برنامج إدارة مخاطر الاحتيال وأهدافه.

□ **حدد مخططات الاحتيال الداخلية والخارجية لكل منطقة على خارطة مخاطر الاحتيال.** فعلى سبيل المثال، إذا قررت تقسيمها حسب القسم، فعليك اتباع نفس التقسيم مع جميع الأقسام. وتتضمن الاعتبارات الرئيسية ما يلي:

- « عند تحديد مخططات الاحتيال، اعمل في بيئة جماعية حيثما أمكن. ستستفيد من المحادثات بين أصحاب المصلحة المعنيين الذين يفهمون السياق الذي تقوم فيه بجمع الأفكار الخاصة بمخططات الاحتيال.
- « ضع في اعتبارك الجهة الفاعلة (مرتكب جرائم الاحتيال) ومنافذ وقوع مخاطر الاحتيال (مثل: الوظيفة أو العملية التي تستغلها الجهة الفاعلة لتنفيذ مخطط الاحتيال).
- « تذكر أن عمليات الاحتيال ليست جميعها مالية. قد تؤثر بعض عمليات الاحتيال على سمعة المنظمة حتى وإن لم تؤد إلى خسارة مالية فادحة. ويمكنك استخدام ذلك لتحديد أي مخاطر داخلية إضافية لم تفكر فيها من قبل.
- « استفد من الموارد المتاحة - بما في ذلك سجلات المخاطر الموجودة في منطقتك، إلى جانب الاتجاهات والأبحاث الناشئة في المجال - لضمان الوصول لقائمة شاملة. فعلى سبيل المثال، توضح شجرة جمعية ACFE للاحتيال الخطوط العريضة للتصنيف الكامل للاحتيال الداخلي أو المهني لتحديد أي مخاطر داخلية إضافية لم تفكر فيها من قبل.

□ **أدمج جميع مخططات الاحتيال التي حددتها خارطة مخاطر الاحتيال الشاملة لمنظمتك.**

□ **داوم على تحديث خارطة مخاطر الاحتيال وتكرارها كجزء من أنشطة تقييم مخاطر الاحتيال وإدارة الموارد المالية بشكل مستمر.**

### سيناريو 4: اكتشاف الجديد

□ **تكوين فريق تقييم مخاطر الاحتيال،** بما في ذلك تحديد أدوار الأعضاء ومسؤولياتهم بوضوح وضمان مشاركة المستويات الإدارية المناسبة فيه. ونوصي هنا بالاسترشاد بهيكل حوكمة إدارة مخاطر الاحتيال والأدوار والمسؤوليات (انظر سيناريو 2).

□ **تحديد نطاق التقييم.** يمكنك إجراء تقييم مخاطر الاحتيال على مستوى المنظمة أو لعملية احتيال مستهدفة لتقييم مخاطرها. وربما كان من الأفضل التخلي عن التقييم على مستوى المنظمة وإجراء تقييم تجريبي محدود في مجال معين يسمح لك فقط بتحديد منهجيتك وتطبيق الدروس المستفادة منها خلال عملك على توسيع نطاق تقييمك ليشمل مجالات أخرى. وفي كلتا الحالتين، عليك أن تتأكد من أن نقطة البداية تتوافق مع خارطة الطريق والاستراتيجية التي قمت بوضعها **سيناريو 1**.

□ **تحديد جميع مخططات الاحتيال.** (انظر سيناريو 3).

- **تقدير احتمالية حدوث جميع مخططات الاحتيال وتأثيرها.** إذا كان لدى منطمتك بالفعل مقاييس لاحتمالية حدوث الاحتيال وتحديد مدى تأثيره حيث كانت هذه المقاييس قد أعدت لإدارة المخاطر الأخرى، فيمكنك الاستفادة منها في تحقيق الاتساق والتأكد من إمكانية إظهار نتائج تقييم مخاطر الاحتيال على نطاق منطمتك. وقد ترغب في تقييم مخاطر الاحتيال على أساس المخاطر المتأصلة والمتبقية، فإذا قررت القيام بذلك، فعليك التواصل مع أصحاب المصلحة لضمان فهمهم لهذه الشروط، لأنه بدون هذا الفهم، لن تكون النتائج دقيقة.
- **تحديد ضوابط الاحتيال المطبقة وقياس فعاليتها.** عادةً ما يكون لدى المنظمات ضوابط معتمدة تستخدمها كإجراءات وقائية أو استكشافية لمكافحة الاحتيال. وكجزء من عملية تقييم مخاطر الاحتيال، يقوم فريق تقييم المخاطر بفحص جميع خطط الاحتيال أو الاقتصار على مخاطر محددة، بحيث يُحدد آليات المراقبة المطبقة ذات الصلة. وهناك في بعض الحالات ضوابط عديدة مطبقة، بينما في بعض الحالات الأخرى، قد لا يجد فريق تقييم المخاطر أية ضوابط. وبعد تحديد آليات المراقبة المطبقة، يقوم فريق تقييم المخاطر بتقييم مدى فعالية أنشطة مكافحة الاحتيال المطبقة حتى يمكنهم خفض مخاطر الاحتيال.
- **تصنيف مخططات الاحتيال حسب الأولوية.** يساهم تحديد أولويات المخاطر في الوقوف على كيفية استخدام الموارد في التعامل مع المخاطر. وعند تسجيل المخاطر وترتيب أولوياتها، يجب على فريق تقييم المخاطر استخدام تقييمات الاحتمالية والتأثير، بالإضافة إلى وجود إجراءات مراقبة فعّالة ومؤثرة. على سبيل المثال، إذا كانت مخاطر الاحتيال تقتصر إلى ضوابط فعّالة، فإنها تُصنّف على أنها ذات أولوية أعلى أو أكبر من غيرها التي تخضع للعديد من الضوابط الفعّالة.
- **تقييم خطط الاحتيال ذات الأولوية العالية أو الكبيرة والتجارب معها.** ربما تقرر تعزيز آليات المراقبة المطبقة أو إضافة أنشطة أخرى أو التفكير في استخدام تحليلات البيانات لمكافحة مخاطر محددة ذات أولوية عالية أو مهمة. وفي كلتا الحالتين، يجب أن تتوافق استجابتك مع قدرة منطمتك على تحمل مخاطر الاحتيال (انظر [فصل 2](#) لمزيد من التفصيل حول تطوير مستوى تحملك لمخاطر الاحتيال) وخارطة الطريق والاستراتيجية التي وضعها [السيناريو 1](#).
- **توثيق عملية تقييم المخاطر.** يمكن القيام بذلك بعدة طرق، علماً بأن العناصر الأساسية للتوثيق تشمل المنهجية المستخدمة، ونتائج التقييم، واستراتيجيات استجابة المنظمة.
- **إعادة التقييم بشكل دوري،** والنظر في التغييرات الخارجية للمنظمة، والتغييرات التشغيلية، والقيادية.

## أنشطة مكافحة الاحتيال

### سيناريو 5: استخدام البيانات لكشف جرائم الاحتيال

- تعرض القائمة المرجعية التالية إطاراً لتنفيذ برنامج تحليل بيانات مكافحة الاحتيال. ولكن لا بد من اتباع أسلوب تكراري للتحليلات حتى تتمكن من تصميم الاختبارات والتحقق من صحتها بعناية. أيضاً يجب أن يتماشى تطبيق التحليلات مع خارطة طريق إدارة مخاطر الاحتيال الشاملة ومع استراتيجيتك (انظر [السيناريو 1](#)). كذلك لا بد من تحديد المسؤول عن برنامج تحليل بيانات مكافحة الاحتيال لديك، والذي يجب أن يكون على علم بهيكل إدارة مخاطر الاحتيال وأدواره ومسؤولياته (انظر [السيناريو 2](#)).
- **صمم تحليلاتك.** حدد مخططات الاحتيال ذات الأولوية استناداً إلى تقييم مخاطر الاحتيال (انظر [السيناريو 4](#))، وفقاً لمصادر البيانات المحتملة وقم بإجراء تقييم مدى توافر البيانات ذات الصلة. وبمجرد تحديد البيانات والتأكد من توافرها، عليك أن تحدد الأساليب التحليلية والاختبارات التي ترغب في تنفيذها.
  - **اجمع البيانات.** اعمل على جمع البيانات بالتعاون مع أصحاب المصلحة المعنيين. وكجزء من هذه العملية، سيكون عليك استخراج، وتحويل/تطبيق، والتحقق من صحة البيانات للتأكد من أنها ستوفر نتائج ذات مغزى عند تحليلها (أي أن جمع معلومات بلا قيمة تؤدي إلى نتائج بلا قيمة).
  - **نفذ أساليب التحليل والاختبارات.** مع مواصلة العمل، يمكنك التكرار والتعديل بناءً على البيانات الواردة، وعلى جودة البيانات وتعليقات المستخدم ونتائج الاختبار. وهذه العملية هي عملية مستمرة تتطلب تحسين النماذج حسب الحاجة لضمان فعالية التقنيات ودقة النتائج.

□ **أبلغ أصحاب المصلحة المعنيين بنتائجك وملاحظاتك.** يجب أن يكون إعداد التقارير متوافقاً مع هيكل حوكمة إدارة مخاطر الاحتيال المتفق عليه (انظر سيناريو 2). فعلى سبيل المثال، إذا تم الكشف عن احتيال محتمل، يجب إحالته إلى هيئة التحقيق داخل منظمتك، كما هو موضح في سياسة مخاطر الاحتيال. ومع ذلك، يجب ألا يتوقف الإبلاغ عند هذا الحد، بل يجب عرض النتائج الرئيسية على أصحاب المصلحة الآخرين حتى تسهم هذه النتائج والملاحظات في تغذية برنامج إدارة مخاطر الاحتيال بالمعلومات والخروج بدروس مستفادة يمكن دمجها لتعزيز الضوابط الحالية ودعم إجراءات الحد من المخاطر. وعلى سبيل المثال، إذا كان جمهورك المستهدف هم القيادة العليا، فقد يكون من الأفضل تقديم عرض مرئي لنتائجك وتوصياتك والتركيز على أبرز العناصر المؤثرة في اتخاذ القرار. ولكنك، إذا كنت تقدم عرضاً لأصحاب المصلحة في وحدة العمل، يمكنك تخصيص النتائج بحيث تسلط الضوء فقط على العناصر التي تؤثر على عملهم اليومي أو العناصر التي يمتلكونها حتى يكونوا على دراية بما يتعرضون له من مخاطر ليبدأوا العمل على الحد منها.

□ **تنفيذ إجراءات علاجية وتصحيحية** وفقاً لاستراتيجيات الاستجابة التي يحددها تقييم مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 4) وهيكل حوكمة إدارة مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 2). فعلى سبيل المثال، إذا كانت نتائجك تشير إلى أن أحد أنواع الاحتيال يشكل مصدر قلق كبير، لزم عندئذ إدراج هذه المعلومة مرة أخرى في نتائج تقييم مخاطر الاحتيال حتى يمكن وضع استراتيجية الاستجابة لهذه المخاطر وتحديد أولوياتها. ولتتذكر بأن جميع الإجراءات العلاجية والتصحيحية يجب أن تتوافق أيضاً مع استراتيجية إدارة مخاطر الاحتيال الشاملة، وأهدافك الطويلة المدى، ورؤيتك لبرنامج إدارة المخاطر الذي تعمل على تنفيذه (انظر سيناريو 1).

### سيناريو 6: المعرفة قوة

□ **تحديد المسؤول عن التطوير والإشراف على برنامج التدريب المستهدف القائم على الدور الوظيفي.** يجب أن يتوافق ذلك مع هيكل حوكمة إدارة مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 2)، ويجب تحديد الأدوار والمسؤوليات خلال عملية الرقابة.

□ **حدد الموضوع الذي تركز فيه جهودك التدريبية** بناءً على نتائج أنشطة إدارة مخاطر الاحتيال الأخرى. فعلى سبيل المثال، قد تختار التركيز على منطقة عمل بها مخاطر احتيال أعلى أو أشد أو بها ثغرات في مستوى التحكم على النحو الذي يحدده تقييم مخاطر الاحتيال.

□ **طور المواد التدريبية.** ضع في اعتبارك أفضل ممارسات التدريب المذكورة في الشكل 8. إذا كان لديك بالفعل محتوى تدريبي، فابحث في كيفية تحسينه أو توسيع نطاقه.

□ **قدّم تدريبك المستهدف القائم على الأدوار الوظيفية للمشاركين.**

□ **قيّم مستوى فعالية التدريب وعدّله بشكل دوري.** بعد إلقاء محتوى التدريب، قم بتقييم مستوى فعالية التدريب الخاص بك باستخدام منهجية ثابتة، وداوم على تكييف وتعديل التدريب بشكل دوري بناءً على نتائج التقييم وأيّة تغييرات في عمليات الاحتيال أو مخاطره في المؤسسة. ويمكنك الاستفادة من تدريبات مكافحة الاحتيال المعتمدة لديك على مستوى المنظمة (انظر سيناريو 2) في تنفيذ هذه الخطوات بما يدعم جهودك التدريبية المستتدة إلى الأدوار الوظيفية أيضاً.

## التحقيق في جرائم الاحتيال والإجراءات التصحيحية

### سيناريو 7: وضع أساس للتحقيقات

- إنشاء بروتوكولات للتحقيق في جرائم الاحتيال والاستجابة لها على مستوى المنظمة. يجب أن تتوافق هذه البروتوكولات مع إنشاء هيكل حوكمة إدارة مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 2)، فهي مدخلات مهمة للخطة الشاملة التي تتبعها منظمتك في التعامل مع جرائم الاحتيال. وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تحدد هذه البروتوكولات الأدوار والمسؤوليات الوظيفية خلال عملية التحقيق، بما في ذلك دور المسؤول عن إجراء التحقيقات.
- تقييم آليات الإبلاغ الحالية في منظمتك. تعزيز التواصل المفتوح وتقديم التوصيات أمر ضروري لضمان فعالية آليات الإبلاغ، وهو عنصر أساسي من عناصر الثقافة الفعالة لمكافحة الاحتيال (انظر سيناريو 2). فيجب عليك تقييم الآليات الحالية لتحديد مدى تسويقها وعملها بفعالية، ومدى الحاجة إلى إضافة أية آليات أخرى. فعلى سبيل المثال، ضمان تسويق آليات الإبلاغ إلى كل الأطراف الداخلية والخارجية، والتأكد من وجود برنامج راسخ لحماية المبلغين عن المخالفات سيعزز من فعالية آليات الإبلاغ.
- وضع الإجراءات وإنشاء قنوات التواصل. بعد الانتهاء من التحقيق، يجب أن يكون لديك مسار واضح لنشر نتائجه حسب الضرورة، بما يتماشى مع هيكل حوكمة إدارة مخاطر الاحتيال المعتمدة لديك (انظر سيناريو 2). ويجب أن تغطي إجراءات التواصل عناصر منها، مثلاً، إغلاق حلقة التغذية الراجعة مع الطرف المبلغ عن الاحتيال (حسب الاقتضاء) وعرض الدروس المستفادة لأصحاب المصلحة المعنيين لتحسين الضوابط والعمليات المطبقة.
- وضع آليات مراقبة لضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية بعد التحقيق في جرائم الاحتيال. نشر النتائج هو الخطوة الأولى. ويُعد ضمان وجود آليات مراقبة لتتبع التقدم المحرز في الإجراءات التصحيحية بعد التحقيق أمراً أساسياً لسد ثغرات التحكم المحددة.
- وضع آليات لتقييم أداء التحقيق. اطلب تغذية مرتجعة موضوعية حول فعالية عملية التحقيقات، مثل اتخاذ إجراء رسمي لبدء مسح لا يطلب من المشاركين الكشف عن هويتهم للمشاركين فيه.

### السيناريو 8: إجراء التحقيقات

- تحدد القائمة المرجعية التالية الخطوات الأساسية للتحقيقات. ولكن يجب أن تتوافق هذه العملية مع بروتوكولات التحقيق والاستجابة المطبقة لديك، وعليك أن تسترشد بها (انظر سيناريو 7). ولما كان التخطيط ضروري لإجراء تحقيق فعال، فإن أساس تحقيقك يعتمد بشكل أساسي على خطة العمل الخاصة بالتحقيقات.
- وضع خطة عمل للتحقيقات. يجب أن تحدد خطة العمل الخاصة بالتحقيقات كل مهمة من مهام التحقيق المطلوبة وتكلف بها العضو المناسب من فريق العمل. ويجب أن تحدد الخطة أولويات المهام، ويجب أن تتسم بالتكرار لأن إجراء التحقيق يعتمد في الأساس على الحقائق التي يكتشفها المحقق.
- تنفيذ خطة العمل الخاصة بالتحقيقات. أثناء تنفيذ خطة العمل، ضع في اعتبارك التغيرات الناتجة عن الظروف المحيطة بعملية التحقيق. فخلال هذه المرحلة، يقوم فريق التحقيق بجمع الأدلة، وتحليلها، وعقد المقابلات الشخصية، وما إلى ذلك، إضافة إلى حاجة الفريق إلى تتبع وتوثيق المعلومات المتعلقة بالخطوات والمعلومات التي تم جمعها.

« إذا تم إثبات الادعاءات أو بدت كما لو أنها حدثت على الأرجح، سيحتاج فريق التحقيق إلى تقييم الأسباب الحقيقية وراء حدوثها.

ويجب بعد الانتهاء من التحقيق القيام بعدة خطوات ختامية، كما هو محدد في سيناريو 7:

- نشر النتائج وتعميمها، بالاستفادة من قنوات التواصل وإجراءاتها المعتمدة.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة تنفيذها، بالاستفادة من آليات المتابعة والرصد المعتمدة لضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية بشكل فعال بعد التحقيق في جرائم الاحتيال.
- تقييم أداء التحقيق، الاستفادة من الآليات المطبقة في تقييم الأداء بهدف تلقي تغذية مرتجعة موضوعية.

## آليات مراقبة إدارة مخاطر الاحتيال

### سيناريو 9: راقب مستوى تقدمك

- **تحديد المسؤول عن الإشراف على جهود الرقابة والتقييم.** يجب الموازنة بين ذلك الإجراء وبين إنشاء هيكل لحوكمة إدارة مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 2)، ويجب تحديد الأدوار والمسؤوليات خلال عملية مراقبة إدارة مخاطر الاحتيال.
- **تحديد آليات المراقبة والتقييم التي تخطط لتنفيذها،** التأكد من تغطية جميع عناصر برنامج إدارة مخاطر الاحتيال الخاص بك. فيجب على سبيل المثال أن تقوم بالآتي:
  - « إعادة تقييم برنامج إدارة مخاطر الاحتيال وتقييمه بصفة دورية، بما في ذلك إعادة تقييم كل مبدأ من المبادئ الخمسة المشار إليها في الدليل. ولإعادة التقييم، يمكنك الاستفادة من مشروع غرانت ثورنتون نموذج تقييم نضج عمليات مكافحة الاحتيال في المؤسسة © و بطاقات أداء إدارة مخاطر الاحتيال الخاصة بجمعية .ACFE.
  - « إجراء تقييمات دورية لأنشطة مكافحة الاحتيال وأنشطة التخفيف من مخاطر الاحتيال على النحو المقرر كجزء من تقييم مخاطر الاحتيال (انظر سيناريو 4). فعلى سبيل المثال، يمكنك الاستفادة من تحليل البيانات في تحديد الاستثناءات أو الانحرافات عن العمليات الرئيسية المتعلقة بآليات مراقبة التحقق من صحة عمل عنصر التحكم.
- **تحديد نطاق آليات المراقبة والتقييم وتحديد معدل تكرارها.** على سبيل المثال، إذا كنت تخطط لإجراء تقييمات مستهدفة لمبادرات التدريب على مكافحة الاحتيال، فقد ترى ضرورة حدوث ذلك بمعدل خاص (معدل التكرار) وتركيزه بشكل خاص على كل برنامج تدريب جديد أو موضوع مختلف (النطاق).
- **وضع معايير لقياس أنشطة الرصد والتقييم المقررة.** على سبيل المثال، قد تعتمد معايير قياس مستوى أداء التحقيقات على نتائج التقييم.
- **أداء أنشطة الرصد والتقييم المتواصلة والمنفصلة.**

- **تنفيذ الإجراءات التصحيحية بناءً على نتائج آليات مراقبة عند الحاجة.** يمثل إجراء الرقابة وأنشطة التقييم الخطوة الأولى، ومن المؤكد أن ضمان وجود آليات لتتبع مستوى التقدم المحرز في الإجراءات التصحيحية أمر أساسي لسد الثغرات المكتشفة.

### سيناريو 10: قدم تقريراً عن مستوى تقدمك

- **تحديد الجمهور المستهدف.** يمكنك إعداد تقارير مختلفة لمجلس الإدارة أو للقيادة العليا أكثر من التقارير التي تعدّها لوحدات أو وظائف العمل الفردية. لذا، فإن فهم الطرف الذي تخطط لاستهدافه يعد أمراً مهماً لتطوير الرسائل الصحيحة.
- **تحديد معدل تقديم التقارير.** قد يختلف ذلك باختلاف الجمهور، فعلى سبيل المثال، يمكنك تقديم تقرير سنوي للقيادة العليا وربع سنوي للقيادة المباشرة ضمن برنامج إدارة مخاطر الاحتيال.
- **تحديد الأفكار والمنجزات الرئيسية.** ضع في اعتبارك الأفكار الرئيسية والمنجزات التي تمت على صعيد الأنشطة الفردية وعلى المستوى العام حتى يمكنك رسم التوجهات والأنماط ونقاط البيانات الأخرى ذات الصلة ومن ثم عرض منجزات البرنامج وتغييراته. وعلى غرار الرقابة، يُفضل التركيز على قياس نتائج أنشطة إدارة المخاطر المالية بدلاً من مجرد مراجعة المخرجات.
- **قدم تقريرك** وفقاً للمعدل المقرر لتقديم التقارير.
- **تقييم مستوى فعالية التقارير وتأثيرها** وإجراء التغييرات بناءً على النتائج والتعليقات.
- **أعد** تقديم التقارير وفقاً للمعدل المقرر لتكرار تقديمها.



الرمز "CFE" ويشير إلى "مدقق الاحتيال المعتمد" وكذلك الرمز "ACFE" ويشير إلى "جمعية مدققي الاحتيال المعتمدين" بالإضافة إلى ختم الجمعية وشعارها وعلاماتها التجارية والأسماء ذات الصلة، جميعها يخضع للملكية جمعية مدققي الاحتيال المعتمدين (Association of Certified Fraud Examiners, Inc) وهي مسجلة و/أو عاملة في الولايات المتحدة الأمريكية والعديد من دول العالم.

جميع الحقوق محفوظة © 2020 Association of Certified Fraud Examiners, Inc. All rights reserved



Grant Thornton "غرانت ثورنتون" هي علامة تجارية لـ Grant Thornton LLP وهي تابعة لشركة Grant Thornton International Ltd (GTIL) ومقرها الولايات المتحدة الأمريكية و/أو تشير إلى العلامة التجارية التي تقدم من خلالها الشركات التابعة لمؤسسة Grant Thornton LLP خدمات التدقيق والخدمات الضريبية والاستشارات. وتُعد مؤسسة Grant Thornton LLP وكذلك الشركات الأعضاء كيانات مستقلة قانونياً لا يمثل التعاون بينها أي شكل من أشكال الشراكات العالمية. كما أن مؤسسة GTIL لا تقدم خدمات لعملائها، حيث تختص الشركات الأعضاء بتقديم هذه الخدمات في نطاق مقراتها الدولية. كذلك فإن مؤسسة GTIL والشركات التابعة لها لا يمثل أي منها الآخر، فهم ليسوا وكلاء عن بعضهم البعض ولا يتحمل أيًا منهم أية التزامات أو مسؤولية عن تصرفات الآخرين أو أي تقصير من جانب أي منهم. ولمزيد من التفاصيل يمكنك زيارة موقع المؤسسة على الرابط التالي [Grantthornton.com](http://Grantthornton.com)

جميع الحقوق محفوظة © 2020 Grant Thornton LLP عضو شركة Grant Thornton International Ltd