

## الرقابة المقلوبة

### مقدمة

في هذا المقال لن اتحدث عن طبق "المقلوبة" الشهير في المطبخ الشامي والعراقي لأن الطبخ ليس تخصصي، مع عدم انكاري لحبي الشديد لهذا الطبق وخصوصاً لما يكون من إعداد الوالدة أو الزوجة حفظهما الله. وحيث أن عنوان المقال "الرقابة المقلوبة" فسأبدأ بشرح كلمة "مقلوب" قبل كلمة "رقابة".

كما في معجم اللغة العربية المعاصرة؛ كلمة "مقلوب" هي اسم مفعول من "قلّب" وتستخدم عند استخدام أو تطبيق شيء بالمعكوس (أعلاه أسفله). وكلمة "رقابة" هي مصدر "رَقَبَ" وتستخدم للتعبير عن يقوم بالمراقبة والإشراف على عمل أو الاطلاع على عمل ما قبل اتمامه للتأكد من حسن اتمامه، و/أو للتأكد من مطابقته لمتطلب أو أكثر، و/أو للتأكد من صحته وموثوقيته.

مصطلح "Control" له أكثر من ترجمة اصطلاحية للغة العربية، ففي مهنة التدقيق الداخلي وفي إطار كوسو للرقابة الداخلية تم ترجمتها "رقابة"، بينما في مواصفة أيزو لإدارة المخاطر<sup>(1)</sup> (أيزو 31000) تم ترجمتها "تحكم"<sup>(2)</sup>.

### تصنيفات الرقابة

الرقابة/التحكم لها أكثر من تصنيف، فهناك تصنيف مبني على المصدر (رقابة داخلية، ورقابة خارجية)، وهناك تصنيف مبني على التوقيت (رقابة سابقة، ورقابة مصاحبة، ورقابة لاحقة)، وهناك تصنيف مبني على الهدف (رقابة موجهة/وقائية، ورقابة فاحصة/كاشفة، ورقابة تصحيحية/متابعة)، وهناك تصنيف مبني على الوسيلة (رقابة يدوية، ورقابة مؤتمتة، ورقابة هجينة)، وهناك تصنيف مبني على الماهية (رقابة مرئية، ورقابة غير مرئية)، وهناك تصنيف مبني على النطاق (رقابة إدارية، ورقابة مالية، ورقابة بيئية، ورقابة صحية، إلخ)، وهناك تصنيف مبني على المستوى الإداري الذي يتم تطبيق الرقابة عليه (رقابة على مستوى إداري عالي، ورقابة على مستوى إداري متوسط، ورقابة على مستوى إداري منخفض). التصنيف الأخير هو الذي سيتم التركيز عليه في هذا المقال، وبغض النظر عن مصدر أو توقيت أو هدف أو وسيلة أو ماهية أو نطاق الرقابة/التحكم.

(1) "المجازفات" هي الترجمة الاصطلاحية الأدق لمصطلح "Risks". المجازفات نوعين: نوع تأثيره سلبي على تحقيق أهداف المؤسسة يطلق عليه تهديد (Threat)، ونوع تأثيره إيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة يطلق عليه فرص (Opportunity).

(2) "التحكم" هو التدبير الذي يحافظ و/أو يعدل المخاطر. التحكم يشمل، ولا ينحصر في، أي "عملية" أو "سياسة" أو "جهاز" أو "ممارسة" أو غيرها من الظروف و/أو الأفعال التي تحافظ و/أو تعدل المخاطرة. التحكم ليس دائماً ينتج عنه التأثير المقصود أو المفترض.

**Control:** Measure that maintains and/or modifies risk. Controls include, but are not limited to, any process, policy, device, practice, or other conditions and/or actions which maintain and/or modify risk. Controls may not always exert the intended or assumed modifying effect.

## الرقابة المقلوبة في عمل الجهات الرقابية

في الغالب أي مؤسسة تخضع لرقابة جهات خارجية مثل البنك المركزي أو هيئة سوق المال أو الوزارات المعنية مثل التجارة والعمل أو مراجع حسابات خارجي إلخ، وتخضع لرقابة جهات داخلية مثل لجنة التدقيق أو نشاط<sup>(1)</sup> التدقيق الداخلي أو نشاط الجودة أو نشاط الأمن إلخ.

كل هذه الجهات الرقابية الخارجية والداخلية في الغالب تُرتب أولويات عملها الرقابي على المخاطر (Risk-based)، فالأنشطة أو العمليات أو الأنظمة أو العلاقات إلخ ذات المخاطر الأعلى (أثراً واحتمالاً) يتم التركيز عليها أكثر من ناحية تكرار الرقابة عليها أو التوسع في نطاقها<sup>(2)</sup>.

عند الاطلاع على أوراق عمل ونتائج أعمال هذه الجهات الرقابية الخارجية والداخلية؛ تجد أن أغلب عملها الرقابي ركز على أعمال وأنشطة المستويات الإدارية الأدنى وليس على أعمال وأنشطة المستويات الإدارية الأعلى، مع أن المخاطر المتأصلة/الكامنة<sup>(3)</sup> (Inherent Risk) والمخاطر المتبقية<sup>(4)</sup> (Residual Risk) من أعمال وأنشطة المستويات الإدارية الأعلى هي الأعلى من ناحية التأثير ومن ناحية الاحتمالية، ولهذا عنونت مقالي بـ "الرقابة المقلوبة".

## الرقابة المقلوبة في الاستجابة للمخاطر

يمكن الاستجابة للمخاطر<sup>(5)</sup> (Risk Response) من خلال تطبيق أكثر من خيار. من خيارات الاستجابة للمخاطر:

- (1) خيارات تجنب وإزالة مصادر المخاطر، مثل: التجنب، أو التخلي، أو المنع، أو التوقف، أو إيجاد البديل، وغيرها الكثير.
- (2) خيارات تغيير احتمالية و/أو آثار المخاطر، مثل: التوزيع، أو النقل، أو العزل، أو الفحص، أو إعادة التوضع، أو التنويع، وغيرها الكثير.
- (3) خيارات مشاركة أو نقل المخاطر، مثل: التأمين، أو التحوط (Hedging)، أو النقل، أو التعهيد (Outsourcing)، أو بيع الذمم المدينة (Factoring)، وغيرها الكثير.
- (4) خيارات الاحتفاظ بالمخاطر أو تقبل المخاطر، مثل: الاحتفاظ، أو إعادة التسعير، أو التأمين الذاتي، أو المقاصة، وغيرها الكثير.

(1) تم استخدام كلمة "نشاط" لأنه يمكن تقديم أعمال وخدمات هذه الجهات الداخلية من قبل إدارة أو وحدة مستقلة في المؤسسة أو من قبل طرف خارجي يتم التعاقد معه (Outsourcing) أو خليط بينهما.

(2) النطاق يشمل العمق (Extent)، ومستوى التغطية الزمانية والمكانية والمستندية إلخ.

(3) المخاطر المتأصلة هي المخاطر التي تواجهها المؤسسة في غياب أي استجابات لتغيير احتمال و/أو أثر حدوثها (تعريف إطار كوسو لإدارة المخاطر المؤسسية).

(4) المخاطرة المتبقية هي المخاطر المتبقية بعد عمل استجابات لتغيير احتمال و/أو أثر حدوثها (تعريف إطار كوسو لإدارة المخاطر المؤسسية).

(5) الاستجابة للمخاطر هي كل ما يتم عمله لتجنب و/أو تغيير و/أو مشاركة/نقل و/أو تقبل/الاحتفاظ بالمخاطر (تعريف إطار كوسو للرقابة الداخلية).

"الرقابة" هي واحدة من الخيارات الكثيرة للاستجابة للمخاطر وبالذات عند الاستجابة للمخاطر السلبية (Threats)، مع أنها ليست الاستجابة المثلى في أغلب الأحيان، وللأسف عند الاطلاع على أغلب سجلات المخاطر المعدة من مختلف الجهات الرقابية الخارجية والداخلية؛ تجد أن الرقابة هي السبيل الوحيد والخيار الأول للاستجابة للمخاطر السلبية، والرقابة هي التي يتم التركيز على تقييم فاعليتها وملائمتها وكفاءتها دون تحديد ومن ثم تقييم فاعلية وملائمة وكفاءة الخيارات الأخرى، وهذا سبب ثاني لعنونة مقالي بـ "الرقابة المقلوّبة".

### الرقابة المقلوّبة في مكافحة الاحتيال الوظيفي

من أبرز الدراسات العالمية في الاحتيال الوظيفي (Occupational Fraud) الدراسة التي تقوم بإعدادها جمعية فاحصي الاحتيال المعتمدين الأمريكية (ACFE) كل سنتين، والتي يتم فيها دراسة وتحليل المئات من حالات الاحتيال الوظيفي المكتشفة في عشرات الدول حول العالم. من أبرز النتائج التي وردت في الدراسة الأخيرة المنشورة في إبريل 2022<sup>(1)</sup>:

(1) 23% من حالات الاحتيال الوظيفي المكتشفة كان المحتال فيها مالك المؤسسة أو أحد تنفيذييها، ومتوسط الخسائر المالية لها 340 ألف مليون دولار أمريكي<sup>(2)</sup>، بينما متوسط الخسائر المالية إذا كان المحتال مدير: 130 ألف دولار أمريكي (نسبتهم من الحالات المكتشفة 39%)، وإذا كان المحتال موظف: 50 ألف دولار أمريكي (نسبتهم من الحالات المكتشفة 37%).

(2) متوسط فترة الاحتيال (من البداية حتى الاكتشاف) هي 18 شهر إذا كان المحتال مالك المؤسسة أو أحد تنفيذييها<sup>(3)</sup>، و16 شهر إذا كان المحتال مدير، و8 أشهر إذا كان المحتال موظف.

(3) 20% من حالات الاحتيال الوظيفي المكتشفة كانت نقطة الضعف في منظومة الرقابة الداخلية قدرة الإدارة العليا على تجاوز الضوابط الرقابية الموجودة (Override of existing controls)، وفي 16% كانت نقطة الضعف عدم عمل مراجعات على الأعمال والأنشطة (Lack of management review)، وفي 10% كانت نقطة الضعف عدم وجود القدوة الحسنة لدى قيادة المؤسسة (Poor tone at the top)، وفي 8% كانت نقطة الضعف عدم كفاءة القائمين على المراقبة/الإشراف (Lack of competent personnel in oversight roles). أغلب نقاط الضعف تتعلق بالمناصب الإدارية الأعلى.

(4) في 23% من حالات الاحتيال الوظيفي المكتشفة والتي كان المحتال فيها مالك المؤسسة أو أحد تنفيذييها كانت نقطة الضعف في منظومة الرقابة الداخلية أنهم لم يكونوا قدوة حسنة لباقي العاملين في المؤسسة، و20% كانت نقطة الضعف قدرتهم على تجاوز الضوابط الرقابية الموجودة، و19% كانت نقطة الضعف عدم ممارسة الرقابة عليهم.

(1) الدراسة بُنيت على 2110 حالة احتيال وظيفي مكتشفة في 133 دولة، كان متوسط الخسائر المالية لها 1.78 مليون دولار أمريكي لكل حالة.

(2) المتوسط يصل إلى 616 ألف دولار أمريكي إذا تجاوزت مدة خدمته في المؤسسة 5 سنوات.

(3) المتوسط يصل إلى 24 شهر إذا تجاوزت مدة خدمته في المؤسسة 5 سنوات.

(5) 73% من الذين انهيت خدماتهم بسبب ارتكابهم لاحتياال كانوا موظفين، و62% كانوا مدراء، و40% كانوا من الملاك أو التنفيذيين. 3% من الذين لم يتم معاقبتهم بسبب ارتكابهم لاحتياال كانوا موظفين، و6% كانوا مدراء، و15% كانوا من الملاك أو التنفيذيين (1) (2).

في رأيي -من منطلق منهجية الرقابة المبنية على المخاطر- الإدارة العليا أولى بالرقابة على أعمالها من الإدارات الأدنى، وهذا سبب ثالث لعنونة مقالي بـ "الرقابة المقلوبة".

### موقف الإسلام من الرقابة المقلوبة

سأنقل لكم جانب بسيط من موقف الإسلام من الرقابة المقلوبة دون أي تعلق مني لأن المغزى منها واضح كوضوح الشمس:

(1) قال سبحانه وتعالى: ( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰ أَنفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا وَإِن تَلَوُوا أَوْ تَعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ).

(2) روي في الصحيحين البخاري ومسلم: ( أَنَّ امْرَأَةً سَرَقَتْ فِي عَهْدِ رَسُولِ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - فِي غَزْوَةِ الْفَتْحِ، فَفَزِعَ قَوْمُهَا إِلَىٰ أُسَامَةَ بْنِ زَيْدٍ يَسْتَشْفِعُونَهُ، قَالَ عُرُوهُ فَلَمَّا كَلَّمَهُ أُسَامَةُ فِيهَا تَلَوْنَ وَجْهَ رَسُولِ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - فَقَالَ: « أَتُكَلِّمُنِي فِي حَدِّ مِنْ حُدُودِ اللَّهِ ». قَالَ أُسَامَةُ اسْتَغْفِرْ لِي يَا رَسُولَ اللَّهِ. فَلَمَّا كَانَ الْعِشِيُّ قَامَ رَسُولُ اللَّهِ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ - خَطِيبًا، فَأَتَى عَلَى اللَّهِ بِمَا هُوَ أَهْلُهُ ثُمَّ قَالَ: « أَمَّا بَعْدُ، فَإِنَّمَا أَهْلَكَ النَّاسَ قَبْلَكُمْ أَنَّهُمْ كَانُوا إِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الشَّرِيفُ تَرَكُوهُ، وَإِذَا سَرَقَ فِيهِمُ الضَّعِيفُ أَقَامُوا عَلَيْهِ الْحَدَّ، وَالَّذِي نَفْسُ مُحَمَّدٍ بِيَدِهِ، لَوْ أَنَّ فَاطِمَةَ بِنْتُ مُحَمَّدٍ سَرَقَتْ لَقَطَعْتُ يَدَهَا ».

### خاتمة

أرجو الله سبحانه وتعالى أن يكون مقالي هذا دافع لتغيير طريقة العاملين في الرقابة الداخلية أو الخارجية في ترتيبات عملهم الرقابي، وألا يقعوا ضحية "الرقابة المقلوبة".

(1) إيقاع العقوبة على المخطئ أو التهديد بها يعتبر نوع من أنواع الرقابة وهو الرقابة الرادعة (Deterrent Control).

(2) من النتائج التي وردت في دراسة عام 2018؛ 10% من الذين تم عمل معهم تسوية كانوا موظفين، و12% كانوا مدراء، و18% كانوا من الملاك أو التنفيذيين.