

ثلاثية : الثقافة ، المخاطر السلوكية ، والمراجعة الداخلية ،

في صناعة الخدمات المالية

Culture, Conduct Risk, and Internal Audit

In Financial Services Industry

دكتور

أحمد صلاح عطية

أستاذ المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة – جامعة الزقازيق

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد الثالث والأربعون - العدد الرابع أكتوبر 2021

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص :

توجد علاقة متبادلة بين الثقافة وقيم المنظمة . فالحديث عن ثقافة المنظمة إنما يعني الإشارة إلى قيمها وكيفية ترجمة تلك القيم إلى تصرفات وسلوكيات العاملين فيها ، وبالتالي فإن أي خلل ثقافي سيؤدي بالضرورة إلى ارتكاب معظم الأخطاء والمخالفات وكافة أشكال سوء السلوك التي تسيئ بالقطع لسمعة المنظمة . ومن هنا فقد أشار معهد المراجعين الداخليين الأمريكي IIA إلى أن الفشل في تطبيق برامج الامتثال للقواعد واللوائح والقوانين ومدونات السلوك من قبل العاملين في أي منظمة يرتبط إلى حد كبير بالثقافة وما يرتبط بها من سلوكيات ، ولهذا فقد أوصى بحتمية إضافة مراجعة الثقافة ومخاطر السلوك ضمن أعباء المراجعة الداخلية . ومن هنا يستهدف هذا المقال البحثي إلقاء مزيد من الضوء على المهام والمسئوليات التي يتعين على المراجع الداخلي تحمل عبئها وهو بصدد مراجعة الثقافة وما يرتبط بها من مخاطر سوء السلوك ، وبالأخص في قطاع صناعة الخدمات المالية الذي يعد القطاع الأكثر تضررا من تداعيات فقر الثقافة وسوء السلوك ، على اعتبار أن رضا العملاء يعد مقياسا للنجاح في ظل كبر أحجام تلك المؤسسات ، وتنوع أنشطتها ، وامتدادها لملايين المستخدمين في عصر الاتصالات والتحول الرقمي والشمول المالي .

استعرض المقال في البداية مفهوم الثقافة عموما وما ينبثق عنه من مفاهيم فرعية مثل " رأس المال الثقافي " Cultural Capital ، "ثقافة الامتثال" Compliance culture ، و"ثقافة الخطر" Risk Culture . بعدها تم استعراض طبيعة مخاطر سوء السلوك ، والعلاقة بينها وبين ثقافة المنظمة ، وماهية إطار إدارة المخاطر السلوكية في صناعة الخدمات المالية . وأخيرا تم استعراض موقف المراجعة الداخلية من قضايا الثقافة ومخاطر سوء السلوك ، والعوامل المحفزة على لعبها دورا متميزا في هذا المجال ، والمهارات الواجب توافرها في فرق المراجعة كي تحقق الأهداف المنشودة بنجاح .

الكلمات المفتاحية : الثقافة ، مخاطر سوء السلوك ، المراجعة الداخلية .

مقدمة :

من نافذة القول ، أن لكل مؤسسة مالية مجموعة من التوقعات فيما يتعلق بسلوك العاملين فيها ، يتم إدراجها عادة فيما يسمى "بمدونة السلوك" Code of Conduct . ويعد ذلك من الأهمية بمكان باعتبار أن الإدارة غير الفعالة لسلوك العاملين كانت وراء فشل العديد من مقدمي الخدمات المالية في مناطق مختلفة من العالم .

تتعرض المؤسسات المالية لمجموعة واسعة من المخاطر التي تنشأ نتيجة سلوك العاملين فيها يطلق عليها "مخاطر السلوك" Conduct Risk التي يقصد بها "تلك المخاطر المرتبطة بكيفية تعامل المؤسسة - إدارة وعاملين - مع العملاء وأسواق المال" ، كما يطلق عليها أيضا "مخاطر سوء السلوك" Misconduct Risk ويقصد بها "المخاطر المتعلقة بممارسة العاملين لمهامهم بطريقة غير قانونية ، أو غير أخلاقية ، أو مخالفة لمعتقدات وسياسات وقيم وإجراءات المؤسسة" .

(1) المصطلحان بمثابة وجهين لعملة واحدة ، بمعنى أن مخاطر السلوك غالبا ما تتركز في كافة أشكال سوء السلوك من قبل العاملين والتي تؤثر سلبا على المتعاملين مع المؤسسة المالية كالعلاء وأصحاب المصالح بجانب احتمالات إلحاق الأذى ببعض من داخل المؤسسة ذاتها ، مما يترتب عليه التأثير السلبي على سمعتها وعلى معدلات إنجازها لأهدافها المنشودة وبالأخص لو تحولت المعلومات لقضية رأي عام من خلال المواقع الخاصة بالتواصل الاجتماعي ظل اتجاه دول العالم للتشدد في حماية حقوق المستهلك وإقرار تشريعات بهذا الشأن على غرار هيئة السلوك المالي في المملكة المتحدة (FCA) the Financial Conduct Authority التي تولت الإشراف على حماية حقوق المستهلك في مجال صناعة الخدمات المالية ابتداء من عام 2013 . (2)

كما ورد في إرشاد معهد المراجعين الداخليين الأمريكي IIA في مايو 2020 ، يكاد يكون هناك اتفاق بين مقدمي الخدمات المالية في العالم على حقيقة أن سلوك العاملين يشق من ثقافة المنظمة (3) . "An organization's culture drives it's employees'conduct" ، ومن هنا فإن فهم وتقييم ثقافة المنظمة يُعد خطوة أساسية لتقييم وإدارة المخاطر السلوكية فيها ، وهي أيضا تعد عنصراً ضرورياً لفهم وتفسير سلوك العاملين داخل تلك المنظمة .

بالرغم من تعدد القوانين واللوائح المنظمة لعمل البنوك والمؤسسات المالية في دول العالم المختلفة ، والتي تركز على إدارة مخاطر سوء السلوك داخل المؤسسة من خلال التقييم المستمر لإدارة المخاطر ، ووظائف الرقابة الداخلية ، والحوكمة الرشيدة ، إلا أن مخاطر سوء السلوك

مازالت قائمة ومستمرة كنتيجة طبيعية للخلل التنظيمي المرتبط بثقافة المؤسسة . (4) وهو ما كان دافعا للباحث – من خلال هذا المقال البحثي- إلى تقصي دور المراجعة الداخلية في الجهود المبذولة من أجل التخفيف من أثر تلك المخاطر ، وهو ما يستدعي تناول هذا الموضوع باعتباره مثلثا من ثلاثة أضلاع هي :

- الثقافة .
- مخاطر سوء السلوك .
- المراجعة الداخلية .

أولا : الثقافة :

من الصعب تعريف ثقافة المنظمة بشكل قاطع ، إلا أن هناك شبه اتفاق على أن الثقافة عبارة عن مجموعة من الأعراف norms والتقاليد tradition والقيم values والقواعد rules والمعتقدات beliefs والاتجاهات attitudes والسياسات policies تشكل فيما بينها إطاراً متعارف عليه يحكم السلوك في بيئة ما ، وهو ما يترتب عليه ضرورة قيام العاملين بتعديل سلوكهم الشخصي ليتوافق مع ثقافة المنظمة طالما توقعوا أن هذا الالتزام سيترتب عليه زيادة دخولهم وضمان تقدمهم الوظيفي .(5)

وهو ما لفت الأنظار إلى اصطلاح "رأس المال الثقافي" Cultural Capital للمنظمة ، الذي يمثل أحد الأصول غير الملموسة التي تدخل في عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات ، وتترك تأثيراً جوهرياً على الكيفية التي يتم بها إنجاز الأعمال . (6) وبالتطبيق على صناعة الخدمات المالية ، يتجلى بوضوح الأهمية المتعاظمة لدعم وزيادة رأس المال الثقافي للمؤسسة المالية بمرور الوقت (كما هو الحال في رأس مال الأسهم) وذلك لدوره في تخفيف المخاطر بما فيها مخاطر سوء السلوك ، والتأثير على صناعة القرارات ونتائج الأعمال . وفي هذا المجال ، فقد حمل البنك الاحتياطي الفيدرالي بنيويورك المؤسسات العاملة في قطاع صناعة الخدمات المالية صراحة بمسئوليتها في نهاية المطاف عن تغيير ثقافتها وسلوكيات العاملين فيها . (7)

طبقاً لمجلس الحفاظ على الاستقرار المالي FSB (8) ، يتكون رأس المال الثقافي من ثلاثة عناصر أساسية ذات تأثير على سلوك العاملين داخل المؤسسة المالية إيجاباً أو سلباً وهي :

- الإدارة العليا ، التي تقوم بوضع توجهات وسياسات المؤسسة المالية ، ومن ثم التأثير على سلوك العاملين في كافة المستويات الإدارية .
- عملية صناعة القرارات ، كيف تصنع القرارات ، وكيفية توصيلها .
- القيم والأعراف السلوكية السائدة بالمؤسسة المالية ، التي تنعكس على أهداف المؤسسة وأنشطتها .

وقد حدد المجلس مجموعة من الدوافع لسوء السلوك على مستوى كل عنصر على النحو التالي :

على مستوى الإدارة العليا :

- ضعف القابلية للمحاسبة على سوء السلوك .
- النمط الاستبدادي المتسلط للإدارة العليا .
- التناقض بين تصريحات القيادات العليا وبين تصرفاتهم .
- التناقض بين ما يصدر عن الإدارة الوسطى ، وما يصدر عن الإدارة العليا .
- الفشل في قضايا توظيف العاملين الجدد .
- ضعف المشاركة في المعلومات .

على مستوى صناعة القرار :

- الفشل في التوفيق بين الأولويات المتنافسة .
- وجود تشويش بخصوص درجة تقبل المخاطر .
- القصور في دراسة بدائل القرارات وإثارة النقاش بشأنها .
- ضعف الاتصالات .
- عدم الاهتمام بالتفكير الجماعي والعصف الذهني .

على مستوى القيم والأعراف السلوكية :

- تطبيع سوء السلوك .
- عقوبات محدودة لسوء السلوك .
- نقص الشفافية .
- عدم فعالية تحديد مناطق الخطر ، وكيفية التعامل معها .
- الإحجام عن تقبل شكاوى العاملين ، أو سماع الأخبار السيئة .

وتتعرض ثقافة المؤسسة المالية – في رأي المجلس – للعديد من الضغوط التي تسهم في حدوث سوء السلوك ، بعضها يحدث نتيجة قوى خارجية (مثل ظروف السوق) ، أو قوى داخلية (مثل أوضاع السيولة) .

يحصّر البعض (9) مفهوم الثقافة فيما يسمى "ثقافة الامتثال" Compliance Culture ويقصد بها : "التصرف طبقاً للقوانين واللوائح والنظم وكافة مدونات السلوك بما فيها تلك الاختيارية" ، وهو ما يعد أحد التحديات التي تكفل توافر النجاح المستدام ، وتخفف من حجم كافة أشكال سوء السلوك بالمؤسسة المالية . وقد تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت "نظم إدارة الامتثال" Compliance Management Systems (CMS) ، وتتركز خلاصتها في أنه من أجل امتلاك برنامج امتثال فعال فإن المؤسسة تحتاج لتبني ثقافة تنظيمية تشجع السلوك الأخلاقي والامتثال للقواعد واللوائح والقوانين .

في صناعة الخدمات المالية ، يعد رضا العملاء مقياساً للنجاح . وهو ما يتحقق بحيازة المؤسسة للجدارة بالثقة Trustworthiness التي تعد بمثابة معيار سلوكي غير قابل للاختزال ، وتتطلب الامتثال التام للنظام والسلوكيات المحمودة مع التفاعل المستمر مع أصحاب الصالح ، وهو ما يرتبط في الأساس بثقافة المؤسسة المالية وتأثيرها البين على جودة مخرجاتها ، باعتبار أن الثقافة تعد متغيراً عظيم الأهمية يؤثر على السلوك الفردي والجماعي المرتبط بالممارسات والمهام في بيئة العمل . (10) ولعل إفلاس بنك الاستثمار الأمريكي "Lehman Brothers" في عام 2008 ، وشركة الوساطة المالية الأمريكية "M.F.Global" عام 2011 ، يُعد مثالاً لتأثير الثقافة السلبية نتيجة اتساع الفجوة بينها وبين الثقافة المرغوب فيها . (11)

مع كبر حجم المؤسسات المالية ، وتنوع أنشطتها ، وامتدادها لملايين المستخدمين في ظل الدخول في عصر "الشمول المالي" ، أصبحت المخاطر (ومن بينها مخاطر سوء السلوك) تمثل عبئاً متزايداً يتطلب من تلك المؤسسات ضرورة تبني ودعم مصطلح آخر للثقافة (بخلاف ما سبق) يعرف "بثقافة الخطر" Risk Culture (12) ، ويعني مجموعة عناصر الثقافة – كالقيم والمعتقدات والمعارف - السائدة في ذات المؤسسة للتعامل مع القرارات والأزمات والمواقف الخطرة . (13) وهو ما دعا مجمع المراجعين الداخليين المعتمدين بإنجلترا إلى التوصية بضرورة فهم المراجعين الداخليين لطبيعة ثقافة المؤسسة التي ينتسبون إليها بما فيها ثقافة الخطر . (14)

ويعني ذلك إسهام "ثقافة الخطر" في خلق بيئة يستطيع العاملون من خلالها تقصي مناطق الخطر بشكل غريزي ، وتقدير أثرها على أنشطتهم داخل المؤسسة ، وبالأخص عند اتخاذ قرارات أو مواجهة أزمات . في كلمات أخرى ، فإن تدعيم مفهوم "ثقافة الخطر" داخل المؤسسة المالية يسهم في توفير بيئة خصبة لنمو وازدهار عمليات "إدارة المخاطر" بشكل يعزز الممارسات التالية :

(15)

- التعامل مع الخطر بصفته جزءاً لا يتجزأ من الأنشطة اليومية للعاملين .
- تمتع العاملون بإحساس غريزي تجاه الخطر أينما يكون .
- تحفيز الشفافية والإفصاح عن التقارير الخاصة بالخطر، والتي تعتبر حجر زاوية لنجاح عمليات إدارة المخاطر. (16)

ثانياً : مخاطر سوء السلوك :

سبق القول أن مخاطر سوء السلوك هي مخاطر خاصة باحتمال حدوث سلوكيات أو ممارسات تجارية غير قانونية ، أو غير أخلاقية ، أو تتعارض مع القيم والسياسات والإجراءات المعلنة للمؤسسة المالية ، وطبقاً لمجلس الحفاظ على الاستقرار المالي FSB فإن سوء السلوك ، هو ذلك السلوك الذي لا يرقى إلى المعايير المتوقعة بما فيها المعايير القانونية والمهنية والأخلاقية ، ومن أبرز أشكاله : (17)

- التجاوزات الداخلية ، مثل إجراء عمليات غير مصرح بها ، أو لم يتم الإفصاح عنها ، التزوير ، السرقة ، الرشاوي ، التهرب الضريبي .
- كثرة تعطيل العمل ، وإتلاف الأصول (وبالأخص البيانات) .
- سوء ممارسات العاملين ، كما في حالات التحرش والتمييز العنصري .
- التجاوزات الخارجية ، مثل انتهاك الخصوصية ، التلاعب في حركة الحسابات ، التلاعب في السوق ، جرائم غسل الأموال .

الجدير بالذكر ، أن تأثير سوء السلوك الفردي قد يمتد إلى نطاقات أوسع تشمل : (18)

- التأثير على نطاق المؤسسة المالية ، حيث ينتج عن سوء سلوك العاملين الإضرار بسمعة المؤسسة بما يؤثر على نتائج أعمالها ويزيد من تكلفة الإجراءات الاحترازية بجانب ما تتحمله من أعباء نتيجة الخسائر والغرامات والتعويضات ، أو عن طريق إحداث تغيير سلبي في

هيكل العمالة (نتيجة هجرة الكفاءات لمؤسسات أخرى وعدم إقبال الكفاءات على الالتحاق بالعمل فيها) .

• التأثير على نطاق الاقتصاد والأسواق المالية ، حيث يترتب على سوء السلوك إلحاق ضرر مباشر بالعملاء وكافة الأطراف المشاركة في السوق ، مما ينجم عنه في الأجل الطويل فقدان الثقة في النظام المالي ككل ، وهو ما ينعكس سلباً على قضايا الاستقرار المالي ، ويؤثر بالسلب على الوضع الاقتصادي للدولة .

وفي رأي مجلس الاستقرار المالي ، يوجد ثلاثة أسباب تكفي لاعتبار سوء السلوك بمثابة قضية هامة :

- استنزاف قدرات المؤسسة لتغطية الخسائر الناتجة عن الغرامات والتعويضات .
- إنعكاس واضح لضعف إطار الحوكمة المطبق في المؤسسة .
- إنعكاس واضح لضعف الإدارة وعجزها عن إلزام العاملين بالمعايير السلوكية والأخلاقية .

(19)

أخيراً ، يمكن الجزم بوجود علاقة عكسية بين رأس المال الثقافي ومخاطر سوء السلوك ، بمعنى أنه كلما ارتفع رأس المال الثقافي للمؤسسة المالية ، كلما انخفضت مخاطر سوء السلوك فيها نتيجة تصدير السلوكيات المثالية والقيم الحميدة من أعلى إلى أسفل ، وفي نفس الوقت يتمتع العاملون بحرية الكشف عن الأخطاء أو المخاطر التي تواجههم أثناء ممارساتهم لأعمالهم ، وتصديرها من أسفل لأعلى دون خوف أو ضغوط ، مع وجود استجابة سريعة من الإدارة . (20) والجدير بالذكر ، فإن مجرد توفير الحماية للعاملين الذين يتجرأوا بالإفصاح عن الأخطاء والمشاكل بالمؤسسة يعد غير كافياً ، بل لابد من الاعتراف الإيجابي والتشجيع كأدوات فعالة لتغيير الثقافة . (21)

أوصى الإرشاد الصادر عن معهد المراجعين الداخليين الأمريكي في مايو 2020 بضرورة وجود إطار لإدارة المخاطر السلوكية في صناعة الخدمات المالية ، يوضح قيم وأخلاقيات المؤسسة ، وما تتوقعه الإدارة من سلوكيات العاملين فيها ، وآليات قياس ردود أفعالهم تجاه الالتزام بالمتطلبات السلوكية، ولائحة العقوبات المطبقة في حالة عدم الالتزام بها ، وبذلك يتكون هذا الإطار من ثلاثة مكونات (على الأقل) هي : (22)

- **تحديد المتطلبات السلوكية داخل المؤسسة** ، وتعني التعرف على توقعات الإدارة فيما يتعلق بسلوكيات العاملين ، وذلك بالرجوع للعديد من المصادر مثل : مدونات السلوك ، أطر أو

بيانات تقبل المخاطر ، الفصل بين الواجبات ، السياسة الأخلاقية، والإمكانيات والبرامج التدريبية ، كما يتطلب الأمر أن تكون هناك تعريفات قاطعة لكل من الثقافة والمخاطر السلوكية داخل المؤسسة بغرض التأكد من إدراك العاملين بضرورة السير على النهج الذي رسمته الإدارة لهم حتى يمكنهم الوفاء بالمتطلبات السلوكية المتوقعة .

● **القياس والتقارير** ، حيث يتم الاستعانة بمؤشرات للأداء في مجال صناعة الخدمات المالية للحكم على اضطلاع أو عدم اضطلاع الإدارة بواجباتها تجاه متابعة المخاطر السلوكية مثل: معدل الشكاوى ، حجم الغرامات والتعويضات المدفوعة نتيجة انتهاكات سلوكية ونتائج المسح الميداني لدرجة رضا العملاء . ويتعين على المؤسسة المالية مراجعة تلك المؤشرات من أن لآخر بغرض التعرف على أي تغييرات طرأت على احتمالات " التعرض للمخاطر السلوكية " Conduct risk exposure ، وأيضا التعرف على أنواع الأنشطة التي تتأثر أكثر من غيرها بهذا التعرض .

● **عواقب سوء السلوك** ، وهي تعني ربط ممارسات سوء السلوك بلائحة عقوبات يتم الإعلان عنها ، مع جدية تنفيذها بشكل يدفع العاملين للالتزام بالسلوك القويم . يلاحظ أن الربط غير الواضح بين الانتهاكات السلوكية ولائحة العقوبات هو أمر يؤثر أيضا على رأس المال الثقافي للمؤسسة باعتبار أن العاملين في هذه الحالة يدركوا أن عدم الالتزام بقواعد السلوك القويم يعد شيئا مقبولا داخل المؤسسة .

ثالثا : المراجعة الداخلية :

يتركز نشاط المراجعة الداخلية في تقييم والمساهمة في تحسين أنظمة إدارة المخاطر والرقابة الداخلية والحوكمة ، وذلك من خلال اتباع أسلوب منهجي منظم وقائم على أساس المخاطر يستهدف في الأساس مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها ، والذي بدوره يتوقف إلى حد كبير على فهم المراجع الداخلي لأبعاد دوره المتمثل في دفع المؤسسة ناحية تحقيق أهدافها ، وليس مجرد حصر المشكلات والتقارير عنها .

غير أن هناك العديد من الدوافع التي تحفز المراجعة الداخلية لأن تلعب دوراً متميزاً في مراجعة الثقافة ، وفي التخفيف من مخاطر سوء السلوك من أبرزها :

● ضعف الجهود المبذولة حالياً لمكافحة مظاهر فقر الثقافة وسوء السلوك في العديد من المؤسسات المالية ، وبالأخص في دول العالم الثالث . (23)

- تزايد التوقعات حول دور جوهرى لثقافة المنظمة في دعم الحوكمة ، ومكافحة سوء السلوك .(24)
- الدور الكبير الذي أصبحت تلعبه أدوات التواصل الاجتماعي Social Media في الكشف السريع عن أي مظاهر لسوء السلوك وفقر الثقافة داخل المؤسسة المالية .
- الضغط المتزايد من أصحاب المصالح لزيادة فعالية الإدارة في التعامل بطريقة احترافية مع كافة أشكال الخروج عن الإلتزام والسلوك القويم .
- صدور أول معيار دولي ISO 37001 خاص بمكافحة شكل من أشكال سوء السلوك الشائعة وهو الرشاوي Anti-bribery management systems . (25)
- صدور معايير مراجعة وطنية (في سويسرا وألمانيا على سبيل المثال) خاصة بنظم إدارة الامتثال للقواعد واللوائح داخل منشآت الأعمال Compliance Management Systems (CMS) وهو ما يعد مكملا لمعيار نظم إدارة مكافحة الرشاوى . (26)
- وطبقا لما ورد بالتقرير الصادر عن مجمع المراجعين الداخليين المعتمدين عام 2019 يتعين توافر مجموعة من المهارات في فريق المراجعة الداخلية حال توليه مهام مراجعة الثقافة ومخاطر سوء السلوك ، يمكن استعراضها في الآتي : (27)
- القدرة على إصدار الأحكام المهنية .
- قيادة فريق العمل من قبل مراجعين متمرسين وذوي خبرات كافية في الإدارة .
- الإلمام بمهارات الاتصال الحديثة .
- توافر مهارات التأثير الفعال ، والقدرة على التفاوض .
- التدريب من قبل متخصصين على استخدام أدوات التحليل النوعي ، وتصميم قوائم المسح الميداني والاستبيانات .
- ويستعين المراجع الداخلي عند شروعه في عملية المراجعة بأدوات أساسية يستخدمها في قياس وتقييم الثقافة ومخاطر سوء السلوك ، مثل : المسح الميداني Surveys ، الاستبيانات Questionnaires ، المقابلات Interviews ، والاستفسارات Enquiries ، وهي أدوات تتناسب مع الأساليب الكمية والنوعية والمؤشرات التي تستخدم غالبا في هذا النوع من المراجعات . (28)

أ- مراجعة الثقافة :

مراجعة الثقافة عملية معقدة ، باعتبار أن الثقافة في حد ذاتها مفهوم لم يتم بلورته في صورة قاطعة بعد ، وهو ما يُلقي بعبء على القيادات العليا في المؤسسة لتوفير كافة الداعم والعوامل المساعدة للمراجعين الداخليين في سبيل نجاحهم في ممارسة مهام مراجعة الثقافة ، منها على سبيل المثال : (29)

- تحليل الثقافة التنظيمية ، وتعريفها ، وتعميمها على النحو الصحيح ، بما يؤدي إلى توضيح نوعية السلوك المطلوب داخل المنظمة .
 - الدعم من المستويات الإدارية العليا .
 - منح تفويضات صريحة وواضحة للمراجعة الداخلية .
 - كتابة وتوثيق تلك التفويضات والمهام في مدونة إدارة المراجعة الداخلية بالمؤسسة .
 - السماح للمراجعين بإجراء مناقشات غير رسمية حول الأحكام الشخصية بشأن الثقافة والتي قد يغلب عليها الإحساس الفطري أو الغريزي أو العاطفي .
 - التعامل مع إدارة المراجعة الداخلية باحترام وتوقير من قبل الجميع .
 - احتفاظ إدارة المراجعة الداخلية بمهارات اتصال وعلاقات طيبة مع العاملين في كافة المستويات الإدارية لتمكينهم من إجراء مناقشات أكثر موضوعية وغير رسمية بشأن القضايا الثقافية .
 - قدرة العاملين محل الاستقصاء على الرد عليها بسرية .
 - توافر مستوى جيد من خبرة التعامل مع المخاطر (ثقافة الخطر) لدى الإدارة والعاملين .
- الخطوة الأولى في المراجعة الداخلية لثقافة المؤسسة هي فحص درجة وعي وإدراك العاملين للمتطلبات السلوكية للمؤسسة المالية التي يعملون بها . ويتم ذلك من خلال عمل العديد من المقابلات والمسوحات ، ثم تحليل النتائج ومقارنتها بما هو وارد بمدونة السلوك وغيرها ، بحيث يتم رصد نتائج المقارنة بوجود أو عدم وجود فجوة بين ما تأمله الإدارة ، بين ما يفهمه ويدركه العاملون بالفعل . وفي هذا المجال ، يتعين على المراجع الداخلي فحص مدونة السلوك على مدى زمني للتحقق من أنه يتم تحديثها كل فترة ، وأنه يتم إحاطة العاملين بما تم تحديثه وبالأخص فيما استجد من تعديلات في لائحة العقوبات الواردة بالمدونة . نلفت النظر إلى أن مسوح العاملين يستحسن إتمامها بإخفاء الاسم لزيادة كفاءة وفعالية قياس ثقافة الشركة .

من ناحية أخرى ، من الضروري فحص "بيان القيم" Value Statement الخاص بالمؤسسة ، للتأكد من حسن صياغته ، وبساطته ، ووضوحه ، وفعالية الإعلان عنه سواء على الموقع الإلكتروني أو على الوسائط الإعلامية الأخرى . والتحقق من قناعة العاملين به وبأنه يعبر بالفعل عن المؤسسة التي ينتسبون إليها . (30)

من الضروري على المراجع الداخلي ، التحقق من وجود برامج تدريب خاصة بأخلاقيات العمل بالمؤسسة ، وأن اجتياز تلك الدورات التدريبية ، يُعد شرطاً أساسياً للعاملين الجدد للالتحاق بالعمل في المؤسسة أو للتقدم لمراكز وظيفية أعلى . وفي حالة عدم الالتزام بذلك ، أو السماح باستثناءات، يتعين التقرير عن ذلك للإدارة العليا ومجلس إدارة المؤسسة .

هناك مناطق في بيئة العمل تعد في غاية الأهمية يجب على المراجع وضعها في بؤرة تركيزه عند مراجعة الثقافة مثل : (31)

- معدلات دوران واستبقاء العاملين : وهي معلومات هامة يتعين تحليلها من قبل المراجع إذا كانت لا تتماشى مع المستويات المقبولة في نفس النوع من الصناعة .
- نظام تعيينات العاملين الجدد : وهو نظام يرتبط بطبيعة ومواصفات المكون الثقافي للمؤسسة . وهو ما يلزم المراجع بالتحقق مما إذا كانت حركة التعيينات تتم بطريقة مناسبة وتراعي مواصفات كل وظيفة والمؤهلات والمهارات المناسبة لها كما يتم منح كل وظيفة الصلاحيات الرسمية لممارسة مهامها في ضوء مواصفاتها .
- نظام المكافآت والحوافز : حيث يعد التقدير بالمكافآت والحوافز بمثابة برامج تحمل في طياتها رسائل ثقافية إيجابية وهو ما يلزم المراجع بالتحقق من أن أحد عناصر تقييم أداء العاملين في المؤسسة هو الممارسات الأخلاقية للعامل بالإضافة لتوافر معايير النزاهة في النظام .
- حرية الجهر بالمشاكل والأخطاء : هناك خطورة لبيئة العمل التي لا يملك العاملون فيها حرية الجهر بالمشاكل والأخطاء لأسباب يرجع معظمها إلى جبروت الإدارة التنفيذية ، وعدم سماحها بذلك ، بل هي قد تتمدد في ذلك الاتجاه لدرجة توقيعه حوافز سلبية على من يرفع يده . وهنا يلعب المراجع الداخلي دوراً هاماً في التقرير عن ذلك للإدارة العليا ومجلس الإدارة بالاستعانة بنتائج المسوحات والمقابلات التي يجريها خلال خطة المراجعة الداخلية . ويعد ذلك الإبلاغ هاماً لتغيير ثقافة المؤسسة ، وبالأخص في الأحوال التي لا تكون فيها الإدارة التنفيذية بمثابة القدوة المأمولة .

يعد تقييم البيئة الرقابية خطوة يستفيد منها المراجع الداخلي في التحقق من فعالية برنامج الامتثال للقواعد واللوائح والقوانين ، ومعايير السلوك الأخلاقي . وفي هذا المجال يتعين أن يمتد نطاق مراجعة الثقافة ليشمل التعرف على سلوك واتجاهات الإدارة العليا من أعلى إلى أسفل Tone at the top ، ومهام وممارسات العاملين في خطوط الإنتاج المختلفة ، وآليات تقييم أداء العاملين ومنح الحوافز والمكافآت . (32)

هناك مدخلان لمراجعة الثقافة، يمكن للمراجع الداخلي الاستعانة بأحدهما في تنفيذ عملية المراجعة : (33)

● **المدخل الأول :** يتم بمقتضاه دمج الثقافة ضمن كل مراجعة ، من خلال تقنيات مثل تحليل الأسباب الجذرية Root cause analysis ، وتحديد كيفية حدوث المشكلات، وكيف يمكن أن تكون تلك المشكلات بمثابة محركات للسلوك الخاطئ. وهذا يأخذهم إلى مدى أبعد من مجرد التركيز على العمليات والضوابط الرقابية إلى نطاق أوسع يتطلب الجمع بين البيانات الصماء والمشاعر الغريزية . ولذا فإن الأمر - طبقاً لهذا المدخل - يتطلب الحصول على تصريح من رئيس لجنة المراجعة و / أو العضو المنتدب باستخدام المراجعين لأحكام أكثر ذاتية .

● **المدخل الثاني:** يتمثل في مراجعة المؤشرات الثقافية عبر المؤسسة من خلال مراجعة السلوكيات الشخصية كبديل للثقافة . هنا يثور تساؤل حول كيفية جمع أدلة الإثبات التي تبرهن على أن الثقافة والقيم هي في صميم كل قرار عمل ، ويتم دمجها على كل مستوى في التوظيف والتدريب وإدارة الأداء ومنح الحوافز والمكافآت . ويتطلب هذا المدخل أن يستخدم المراجع الداخلي تقنيات مرنة جديدة ، وأن يعمل على نحو أوثق مع الوظائف الأخرى كالموارد البشرية على سبيل المثال . ويعد هذا المدخل أقل شيوعاً في الاستخدام ولكن مع مرور الوقت يمكن اعتماده على نحو واسع بالإضافة إلى المدخل الأول إن كان ذلك سيفيد المؤسسة ، ويناسب ظروفها .

ب- مراجعة مخاطر سوء السلوك :

تتولى المراجعة الداخلية وضع نظام لتقييم إجراءات إدارة المخاطر في المؤسسة المالية ، على أن يتم وضع ذلك النظام بناءً على تصور ودراسة للمخاطر التي تواجهها المؤسسة ، ومن بينها بطبيعة الحال المخاطر السلوكية مع الأخذ في الاعتبار "المخاطر الكامنة" Inherent Risk المرتبطة بالمنتجات والخدمات المقدمة (على سبيل المثال ، تختلف المخاطر في البنوك التجارية عنها في شركات تأمينات الحياة). (34) وفي هذا المجال ، يتعين على المراجع الداخلي الحصول على

عينات من مناطق الخطر ، ثم دراستها دراسة مستفيضة مع إمكانية الاستعانة ببيانات من خارج المؤسسة . (35) نلفت النظر إلى ضرورة قيام المراجع الداخلي من حين لآخر بتحديث ومتابعة وتقييم تلك المخاطر . وفي هذا المجال ، يتعين على المراجع تقييم درجة فعالية بيان تقبل المخاطر الخاصة بالمنظمة Risk Appetite Statement ، والتحقق عما إذا كان هذا البيان يمتد نطاقه ليشمل المخاطر السلوكية أم لا . فإن كان لا يتضمنها تدخل ضمن مسؤولياته التقرير عن ذلك للإدارة العليا ومجلس الإدارة . (36)

في مجال المخاطر السلوكية ، يقع على عاتق المراجعة الداخلية مسؤولية الحصول على تأكيدات بشأن ملكية المؤسسة لإطار خاص بإدارة المخاطر السلوكية ، يتناسب ومستوى فهم العاملين ، ويرقى لمستوى تطلعات وتوقعات الملاك ومجلس الإدارة . ولتحقيق ذلك ، يتعين على المراجع الداخلي عمل العديد من المسوحات والاستقصاءات والاستفسارات عبر المؤسسة ، للتعرف على مستوى وعي وإدراك العاملين لمكونات الإطار ، وكذا مستوى فهمهم للمتطلبات السلوكية ، وما إذا كانوا مدركين للعواقب الناتجة عن عدم الالتزام بها . (37)

على المراجع الداخلي الحصول على تأكيدات حول فعالية تقييم الإدارة للمخاطر السلوكية مع مراعاة الاستفادة من دروس الماضي- بالتمعن في أسباب الجرائم والمخالفات التي تمت عبر التاريخ - بغرض التحوط لما سوف يحدث في المستقبل . (38) وعليه أن يأخذ في اعتباره أنماط سوء السلوك الشائعة في المؤسسة ، وكذا الضوابط الرقابية الموضوعة للتخفيف من آثارها ، باعتبار ذلك وسيلة فعالة لمعرفة نوعية العلاقة بين مخاطر سوء السلوك والضوابط الرقابية الموضوعة بما يساعد المراجع في الحصول على تأكيدات حول درجة فعالية الضوابط الرقابية . ليس هذا فحسب ، وإنما على المراجع الداخلي ضرورة الاستعانة بعلم الإحصاء في تتبع حالات سوء السلوك من خلال دراسة علاقات الارتباط Correlation والاتجاهات Trends التي تأخذها الظاهرة خلال فترة زمنية معينة ، فإذا ما تبين ظهور علاقات متبادلة ، واتجاهات ظاهرة ، فعلى المراجع تحمل مسؤولية التقرير عن ذلك للإدارة ومجلس الإدارة . (39)

من الضروري للمراجع الداخلي التعرف على ردود أفعال الإدارة تجاه بعض مؤشرات سوء السلوك القابلة للقياس- مثل : الشكاوى ، الغرامات والتعويضات المدفوعة نتيجة سوء السلوك ، والخسائر المترتبة على حدوث غش أو احتيال - وكذا تجاه نتائج العديد من المقابلات والاستقصاءات والمسوحات حول التزام العاملين بالمتطلبات السلوكية ومشاكلهم الخاصة بالاتصال مع الإدارة التنفيذية ، وحول درجة كفاءة وفاعلية البيئة الرقابية ، وحول درجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة . (40)

الهوامش

(1) - Chartered Institute of Internal Auditors (2020) , " **Conduct Risk** ,"April, 14 .

<http://www.iaa.org.uk/resources/sector-specific-standards-guidance/financial-services/conduct-risk/?downloadpdf=true>.

(2) لمزيد من التفاصيل حول نشأة ودور هيئة السلوك المالي بالمملكة المتحدة ، يمكن

الرجوع إلى : <http://www.fca.uk>

(3)- The Institute of Internal Auditors (2020) ,International **Professional Practices Framework** : IPPF,"**Auditing Conduct Risk**", Supplemental Guidance, Practice Guide, Financial Services,IIA,may .P.4 .

(4) – Stiroh, Kevin (2017)," **Miscoduct Risk, Culture and Supervision**," the Culture Roundtable Session with Business Schools and Financial Services Industry, Federal Reserve Bank of New York, New York City, 7 December . pp : 1-5 .

Available at : <http://www.bis.org/> (Accessed 9/4/2021)

(5) مصطلح ثقافة المنظمة ، يعد مصطلحا واسعا يجسد جوانب عديدة في المنظمة ، لذا فقد تعددت تعريفاته وتنوعت حسب الزاوية التي يتم النظر منها . أنظر على سبيل المثال :

- kaya, Servet and HilmetSecim (2018),"**Rrsearch** on the Relationship between Organization Culture and its Justice in the Health Profession", **Revista de CercetaresiIntervențieSociala**. Vol .61 .pp : 77 – 89 .

(6) – Stiroh,Kevin (2017) , op.cit. pp: 1-5 .

(7) استضاف البنك الاحتياطي الفيدرالي بنيويورك ورشة عمل لمدة يوم واحد تناول فيها الثقافة ومخاطر السلوك في صناعة الخدمات المالية من عدة زوايا ، وذلك يوم 20 أكتوبر 2016 ، وتأتي هذه الورشة في أعقاب انعقاد مؤتمرين بمعرفة البنك لمناقشة ذات القضية ، الأول في أكتوبر 2014 ، والثاني في نوفمبر 2015 ، ثم تم توسيع نطاق الحوار في الورشة الأخيرة

ليتضمن وجهات نظر كل من مؤسسات الاستثمار ، والجهات الإشرافية . لمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع إلى :

– Federal Reserve Bank of New York (2016) , " **Reforming culture and behavior in the financial services industry : Expanding the dialogue** ,"October , 20 . p. 1 , Available at : <http://www.newyorkfed.org/governance-and-culture-reform/culture-conference-expanding-the-dialogue> (Accessed 11/5/2020) .

(8) – Financial Stability Board (2018) , " **Strengthening Governance frameworks to Mitigate Misconduct Risk : A Toolkit for Firms and Supervisors,**" 20 April, .

Available at :[http:// www. Fsb. Org / wp – content / uploads / strengthening.pdf](http://www.Fsb.Org/wp-content/uploads/strengthening.pdf).(Accessed 6/4/2021)

(9)– Jain, Shri M. K. (2019) , " **Regulatory and Supervisory Expectations on Compliance Function in Banks** ," the Annual Global Banking Conference **organized** by IBA and FICCI , Mumbai. available at : [http://www. bis.org](http://www.bis.org). (Accessed 15/4/2021) .

(10) – Federal Reserve Bank of New York (2016) , op.cit. p. 1

(11) والجدير بالذكر ، الإفلاس الشهير لشركة Enron رغم وجود بيان رسالة mission statement أكثر من رائع ، إلى جانب مدونة سلوك حائزة على جائزة ، إلا أن مجموعة القيم التي تبنتها كانت تتعارض إلى حد كبير مع الممارسات الفعلية على أرض الواقع . حيث تبين أن القيمة السوقية للشركة تم حسابها على أساس بيانات مفبركة لا تمت للحقيقة بصلة . لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى :

- Satava, David , Caldwell,Cam , Richard,Linda (2006) , "Ethics and the auditing culture : Rethinking the foundation of accounting and auditing " , **Journal of Business Ethics** , vol. 64 , pp: 271 – 284 .

– Mark, R.T., and J.S.,Lori, (2013), "the Organizational Culture Audit : Countering Cultural Ambiguity in the Service Context," **Open Journal of leadership** , Vol . 2 No . 2 , pp : 36-44 .

Available at : <http://www.scirp.org/journal/ojl>(Accessed 5/4/2021) .

(12) كليفتون ، بيتر (2020) ، "كيف يمكن للمؤسسات المالية تبني ثقافة إدارة المخاطر الصحيحة"،

Available at : <http://www.mebusiness.ae/ar/news/userlife> (Accessed 16/3/2021) .

(13) – the Institute of Internal Auditors , op.cit. p. 5 .

(14)- Chartered Institute of Internal Auditors (2019)," Culture and the role of internal audit " p.2 .Available at : <http://www.iaa.org.uk/resources/ethics-values-and-culture/organizational-culture/research-report-culture-and-the-role-of-internal-audit/> (accessed 7/5/2021)

(15) العمامي ، عبدالحاميد خليل (2019) ، " القيادة في أوقات الأزمات والكوارث وثقافة الخطر "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية .

(16) في هذا المجال ، يتعين التفرقة بين نوعين من المخاطر ، الأول هي تلك المخاطر التي يتعين إدارتها للحماية وتجنب الخسائر أو الأضرار ، والثاني هي تلك التي يتعين إدارتها بغرض تحقيق المكاسب والمزايا التنافسية . وفي كلا النوعين ، يستلزم الأمر ضرورة قيام المؤسسة المالية بصياغة بيان بدرجة تقبلها للمخاطر Risk Appetite Statement التي تكون على استعداد لتحملها خلال ممارسة الأنشطة المختلفة ، ومن ضمنها بالطبع مخاطر السمعة والمخاطر السلوكية ، على أن ترتبط تلك المخاطر بإطار زمني مرن يتواءم ومجموعة الأهداف والتطلعات المنشودة . لمزيد من التفاصيل ، يرجى الرجوع إلى :

- حسين ، عادل حنفي (2019) ، "حوكمة المخاطر في البنوك والمؤسسات المالية "، المؤلف ، الطبعة الأولى، ص ص : 156 – 188 .

(17)– Financial Stability Board (2017)," **Stocktake of Efforts to Strengthen Frameworks to Mitigate Misconduct Risks** ,"FSB, 23 May.

Available at : <http://www.financialstabilityboard.org/wp-content/uploads/stocktake.pdf>.(Accessed 17/3/2021) .

(18) - Stiroh, Kevin (2017), op.cit. pp:1-5 .

(19) -Financial Stability Board (2017) , op.cit. p. 1

(20)– Stiroh, Kevin (2017), op.cit. pp:1-5 .

(21) - Federal Reserve Bank of New York (2016) ,op.cit., p. 1

(22) - The Institute of Internal Auditors (2020),op.cit.p:11

(23)- Chuah,Huck (2019), "**20 Key risks to consider by Internal Audit before 2020**" , pp: 3-18 , Available at : <http://www.kpmg.ni-20-risks-ia.pdf> (Accessed 8 may 2021) .

(24) في ديسمبر 2016 تم اعتماد الثقافة كمكون منفصل في دليل حوكمة الشركات في ألمانيا ، وهو ما يشير إلى الأهمية المتنامية لدور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة ، وزيادة فعالية الضوابط الرقابية الموضوعة . لمزيد من التفاصيل يرجى الرجوع إلى :

- Ibid. p.18

(25) صدر هذا المعيار بمعرفة المنظمة الدولية للتوحيد القياسي بغرض مساعدة المؤسسات في جهودها لمكافحة الرشاوي وللترويج لأهمية الالتزام العميق بالسلوك الأخلاقي ولنشر ثقافة أعمال أخلاقية في ظل الانتشار المكثف للرشاوى ، حيث تعتبرها بعض المؤسسات أسهل وأسرع وسيلة لدخول السوق والفوز على المنافسين .لمزيد من التفاصيل :

- International Organization for standardization (2016), ISO37001,"**Anti – bribery Management Systems – Requirements with guidance for use**", ISO . Available at : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:en>.(Accessed 7may 2021) .

على سبيل المثال :

- Swiss Assurance Standard AS 980 : **Principles for Assurance Engagements Relating to Compliance Management Systems** .

-IDW Assurance Standard PS 980 : **Principles for the Proper Performance of Reasonable Assurance Engagements Relating to Compliance Management Systems .**

Available at : <https://complianceweek.com/germany-creates-a-standard-for-compliance-assurance/4468.article>(Accessed 3/2/2021)

(26)- Chartered Institute of Internal Auditors (2019) , op.cit. p.8

(27)– Federal Reserve Bank of New York (2016) , op.cit. p. 2

(28) – Chartered Institute of Internal Auditors (2019) , op.cit. p. 2

(29) من المعروف سلفاً ، أن بيان القيم Value Statement يشتق من بيان الرؤية الخاص بالمؤسسة Vision Statement ، كما أنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافة المؤسسة . إذا كان بيان "رسالة المؤسسة" Mission Statement يعني توضيح ما تسعى المؤسسة لتحقيقه في الأجل القصير ، وبيان "رؤية المؤسسة" Vision Statement يعني توضيح ما تسعى لتحقيقه في الأجل الطويل ، فإن بيان "قيم المؤسسة" Value Statement يبرز المعتقدات والقيم التي تؤمن بها المؤسسة وهي في سبيلها لتحقيق أهدافها ، وأولويات اهتماماتها بما يتسق وثقافتها التي يتولد من خلالها عراقة الإسم the Brand Name . لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع :

- Mulholland, Ben, 2018 , "**Value Statement : Defining the Heart of your Company,**" Available at : <https://www.process.st/value-statement/> (Accessed 10/5/2021) .

(30) – Tabuen, Jose (2019), " Auditing corporate culture : A new imperative ," p. 4., e.Book :A MISTI publication . Available at : www.MISTI.com (Accessed 7/5/2021)

(31) - Chartered Institution of Internal Auditors (2019) , op.cit. p. 16 .

(32) - Ibid. , pp : 9-12

(33) - op.cit. p.15

(34) - The Institute of Internal Auditors (2020)

(35) - Bank for International Settlements , Basel Committee on Banking Supervision (2012) ," The internal audit function in banks,"

.Available at : www.bis.org (Accessed 16/5/2021) .

(36) - op.cit. p.15 - The Institute of Internal Auditors (2020)

(37) - op.cit. p.12 - The Institute of Internal Auditors (2020)

(38) - op.cit. p. 13 – Federal Reserve Bank of New York (2016)

(39) - op.cit. p.15 - The Institute of Internal Auditors (2020)

(40) - Chartered Institution of Internal Auditors (2019) , op.cit. pp.13-16 .