



UNHCR

المفوضية السامية للأمم المتحدة
لشؤون اللاجئين

BDO

الأردن

تدريب لتطوير المهارات

التحقق من رواتب وتكاليف موظفي الشركاء

التاريخ:

الخميس 25 حزيران 2026



مقدم من:

حسن السعدي - BDO - الأردن



لصالح:

المفوضية السامية للأمم المتحدة
لشؤون اللاجئين (UNHCR)



المساءلة



الدقة



التحقق



النزاهة

تطوير المهارات

التحقق من رواتب وتكاليف موظفي الشركاء

المحتويات

١. الأهداف	٣
٢. ملاحظات رئيسية حول تكاليف موظفي الشركاء (من دليل البرامج الخاص بالمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR) والإرشادات الأخرى ذات الصلة)	٣
٣. تقييم مخاطر المشروع / الشريك	٥
٤. فهم مخاطر تكاليف الموظفين	٦
٥. تقييم الرقابة الداخلية	٧
٦. الضوابط الرئيسية / الأنظمة والممارسات الجيدة	٧
٧. منهجية اختيار العينات	١٤
٨. مؤشرات الاحتيال في الرواتب وتكاليف الموظفين	١٧
٩. الإجراءات التحليلية	٢٤
١٠. الاختبارات التفصيلية - عامة	٣٢
١١. الاختبارات التفصيلية المبينة على المخاطر	٣٥
١٢. الاختبارات التفصيلية لمؤشرات الاحتيال	٣٩
١٣. مخطط تصعيد الاشتباه بالاحتيال	٤٢
١٤. استبيان مقابلات التحقق من تكاليف الموظفين	٤٣
١٥. الأقسام النهائية الموصى بها	٤٤
ملحق: ضوابط المعاملات	٤٥

١. الأهداف

- تعزيز قدرة مكاتب المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR) وشركائها على مراجعة تكاليف الموظفين والرواتب المحملة على المشاريع.
- تحسين أساليب الاختبارات التفصيلية والإجراءات التحليلية المتعلقة بتكاليف الموظفين.
- تقوية منهجية اختيار العينات المبنية على المخاطر وتقنيات اختيار عينات التحقق من تكاليف الموظفين.
- الكشف عن الاحتيال والتلاعب والموظفين الوهميين والتحميل غير الصحيح للتكاليف.
- تعزيز إجراءات التقصي والتحقق عند الاشتباه بوجود سوء سلوك أو احتيال.

٢. ملاحظات رئيسية حول تكاليف موظفي الشركاء (من دليل البرامج الخاص بالمفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR) والإرشادات الأخرى ذات الصلة)

- يتم احتساب وتعويض تكاليف موظفي الشريك وفق سياسات وإجراءات وأنظمة الموارد البشرية المعتمدة لدى الشريك.
- لم تعد المفوضية تشترط إرفاق قوائم موظفي الشريك ضمن خطط العمل أو الاتفاقيات، إلا أن تكاليف الموظفين تبقى محورياً رئيسياً في مراقبة التنفيذ.
- لا يجوز للشريك تحميل المشروع الممول من المفوضية بتكاليف موظفين تتجاوز ما هو محدد في سياسات الموارد البشرية وعقود العمل. أي مبالغ زائدة تعتبر تكاليف غير مؤهلة.
- يحظر على الشريك، لأي سبب، إجبار أو مطالبة الموظفين بإعادة أي جزء من صافي رواتبهم للإدارة نقداً أو بتحويلات، ثم تسجيل هذه المبالغ كمصاريف موظفين على المفوضية. هذه الممارسات غير مؤهلة وتشكل محاولة احتيال وخرقاً للاتفاقية وقد تؤدي إلى إنهاؤها بسبب سوء السلوك، ويجب إبلاغ المفوضية عنها فوراً.
- جميع المصاريف المطالب بها في التقارير المالية للمشروع PFR يجب أن تكون ممولة بالكامل من المفوضية ولا يجوز المطالبة بها مرة أخرى من مانح آخر. تحميل نفس المصروف لأكثر من مانح يعتبر تكلفة غير مؤهلة ومحاولة احتيال وخرقاً للاتفاقية.
- يجوز للمفوضية أن تطلب من الشريك تقديم تفصيل لتكاليف الموظفين المحملة على المشروع مع كل تقرير مالي PFR عندما يشير تقييم المخاطر أثناء إعداد خطة العمل إلى أن ذلك إجراء رقابي أساسي.
- يجب على المفوضية التحقق من أي تقرير مالي PFR مقدم من الشريك، سواء كان حكومياً أو منظمة محلية أو منظمة دولية، قبل قبول المصاريف. وقد تخضع المشاريع المختارة بناءً على المخاطر للتدقيق لاحقاً.

“قامت المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR) بإدخال إصلاحات على إجراءات تقييم مخاطر المشاريع/الشركاء، من خلال دمج إدارة المخاطر في جميع مراحل دورة إدارة الشراكات، وذلك من خلال: (١) وضع معايير بسيطة وموضوعية وشفافة لتقييم مخاطر المشاريع المختلفة؛ و(٢) وضع ضوابط موضوعية وشفافة للتمييز بين المشاريع ذات المخاطر العالية، المهمة، المتوسطة، والمنخفضة. كما تعمل هذه الإجراءات على تبسيط إعداد الموازنات وإدارتها، وتتضمن إرشادات حول أهلية النفقات”

أثناء التحقق من التقارير المالية للمشروع PFR

- يجب أن يكون الشريك قادراً على إثبات أن أي مصروف مدرج في التقرير المالي ومحمل على مشروع ممول من المفوضية يرتبط مباشرة بالمشروع المحدد، وممول فقط من المفوضية، ومتعلق بخدمات مقدمة خلال فترة تنفيذ المشروع المحددة. ينطبق ذلك حتى إذا تم تقديم قائمة الموظفين أثناء التفاوض على الموازنة.
- يجوز تحميل المشروع بالرواتب والبدايات والتأمين ومنافع نهاية الخدمة وتكاليف إنهاء الخدمة والتكاليف الأخرى التي يلتزم الشريك تعاقدياً بدفعها للموظفين الذين يساهمون في تنفيذ المشروع (بشرط أن تكون هذه المنافع مذكورة في عقود العمل ومغطاة بسياسة الموارد البشرية ومدعومة بالمستندات المناسبة). يمكن تحميل العمل الإضافي إذا كان قد تم تكبدته فعلاً لتنفيذ أنشطة المشروع، كما يمكن تحميل التكاليف الضرورية لتعيين الموظف أو انتدابه أو إرساله للميدان مثل تصاريح العمل والتأشيرات.
- يجب أن تكون المبالغ المحملة على المشروع مدعومة بشكل صحيح لأغراض التحقق والتدقيق (المستندات المؤيدة و/أو السياسات، ...إلخ).
- في حال كان موظفو الشريك يعملون على عدة برامج/مشاريع ممولة من جهات أخرى و/أو من موارد داخلية، فإن الوقت الفعلي المستغرق فقط في تنفيذ التدخل البرامجي المدعوم من المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR) يُعتبر تكلفة مؤهلة. ويتوقع من الشركاء وضع منهجية لتوزيع أي تكاليف مشتركة (أي آلية فعالة لكشوفات الدوام).
- يتوقع من الشركاء الاحتفاظ بنظام فعال لمراقبة/تتبع وقت الموظفين. ويمكن استخدام كشوفات الدوام التقليدية. وبكبدل لذلك، توجد حالياً عدة حلول مدعومة بالتكنولوجيا نشجع الشركاء على الاستفادة منها (مثل: Jibble، Hubstaff، Sheets، TimeCamp، أو Toggl Track).

٣. تقييم مخاطر المشروع / الشريك

تشمل العوامل ذات الصلة عند تحديد ما إذا كان سيتم تطبيق الضوابط القياسية أو تطبيق ضوابط مختلفة ما يلي:

- نتيجة تقييم مخاطر الشريك وفق أحدث تقييم رقابة داخلية ICQ/ICA يغطي فترة ثلاث سنوات.
- سياق المخاطر في بلد العمليات، بما في ذلك ارتفاع مستويات الفساد والضوابط الممكنة لمعالجة هذه المخاطر.
- أهمية وحجم تكاليف الموظفين من حيث عدد الموظفين والقيمة المدرجة في الموازنة ونوع الجهة المنفذة: حكومية أو منظمة محلية أو منظمة دولية.
- نظراً لأن المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR) قامت بمواءمة نموذج استبيان الرقابة الداخلية/التقييم (ICQ/A) مع وكالات الأمم المتحدة التي تطبق "التقييم المصغر" ضمن "النهج المنسق للتحويلات النقدية" (HACT)، مثل اليونيسف (UNICEF)، وصندوق الأمم المتحدة للسكان (UNFPA)، وهيئة الأمم المتحدة للمرأة (UNWOMEN)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، فإنه في حال تم إجراء مثل هذا التقييم خلال آخر ٣ سنوات، ستقوم المفوضية بتطبيق نتائجه.

يُسمح للشركاء بإجراء مناقشات تقديرية بين بنود الموازنة على مستوى الناتج (output)، وذلك وفقاً لما يلي:

- لن يقوم الشريك/المشروع المصنف ضمن فئة المخاطر العالية/المهمة بتحميل ما يزيد عن ٣٠٪ من إجمالي موازنة الناتج.
- لن يقوم الشريك/المشروع المصنف ضمن فئة المخاطر المنخفضة/المتوسطة بتحميل ما يزيد عن ٥٠٪ من إجمالي موازنة الناتج.
- عند تجاوز الحدود المذكورة أعلاه، يجب تعديل خطة عمل المشروع/الموازنة/الاتفاقية.
- ملاحظة: لا يوجد سقف على مستوى وظائف الموظفين أو على مستوى الحساب، حيث يتم تطبيق نسبة ٣٠٪ أو ٥٠٪ على مستوى الناتج. وهذا يعني أن المدفوعات للموظفين يتم تحديدها بناءً على الوقت الفعلي للعمل والمزايا الإضافية المحددة في عقود العمل، وذلك وفقاً للأدلة المؤيدة.

التحقق من المشروع وفقاً لمنهجية "الطبيعة" و"النطاق" و"التوقيت" (NET) Approach "Nature", "Extent", and "Timing"

البند	المشاريع عالية/مهمة المخاطر	المشاريع منخفضة/متوسطة المخاطر
الطبيعة N	- التركيز الأكبر على اختبارات التفاصيل - استخدام مصادر معلومات خارجية مثل مقابلة عينة من الموظفين	- التركيز الأكبر على تقييم الرقابة الداخلية والإجراءات التحليلية - استخدام مصادر معلومات داخلية
المدى E	حجم عينة أكبر	حجم عينة أقل
التوقيت T	اختبارات مرحلية مع تركيز على معاملات نهاية السنة	اختبارات مرحلية

٤. فهم مخاطر تكاليف الموظفين

مجال الخطر	الوصف	الأثر
الموظفون الوهميون	إدراج موظفين غير موجودين ضمن كشوف الرواتب	احتيايل مباشر
التحميل المزدوج	تحميل نفس الموظف على أكثر من مانح أو مشروع	تكلفة غير مؤهلة
تضخيم الرواتب	زيادة مصطنعة في الرواتب أو البدلات	تلاعب مالي
الابتزاز/الرواتب المرتفعة	إجبار الموظفين على إعادة جزء من الراتب	فساد
المستندات المزورة	عقود أو كشوف دوام أو جداول زمنية مزورة	إخفاء الاحتيال
موظفون غير مصرح بهم	موظفون غير معتمدين ضمن موازنة المشروع	عدم امتثال
توظيف أطراف ذات علاقة	تعيين أقارب أو أصدقاء دون شفافية	تعارض مصالح
توزيع مفرط للتكاليف	نسب تحميل غير واقعية على المانحين	تحميل زائد على المانحين
موظفون لا يعملون	موظفون يتقاضون رواتب دون مساهمة فعلية	سوء استخدام الأموال
جداول زمنية متلاعب بها	إعداد الجداول الزمنية بأثر رجعي	احتيايل في التوزيع
موظفون غير مؤهلين	عدم امتلاك المؤهلات أو الخبرة المطلوبة	ضعف جودة وأخطاء
عدم الالتزام بالضريبة والضمان	عدم اقتطاع أو توريد أو الإبلاغ عن ضريبة الدخل والضمان الاجتماعي بشكل صحيح	غرامات قانونية وعدم امتثال

٥. تقييم الرقابة الداخلية

مجال الرقابة	أمثلة على الضوابط المطلوبة
ضوابط التوظيف	إعلانات شاغرة، توظيف تنافسي، تقييمات مقابلات، تسلسل موافقات
ضوابط الرواتب	إعداد الرواتب من الموارد البشرية، مراجعة من المالية، موافقة الإدارة، ضوابط التحويل البنكي
ضوابط الدوام	نظام حضور، موافقة المشرف، مطابقة الإجازات
ضوابط التوزيع	منهجية توزيع، توزيع الوقت، موافقات نسب المانحين
الفصل بين الواجبات	الموارد البشرية ≠ إعداد الرواتب ≠ الدفع ≠ التسجيل المحاسبي

٦. الضوابط الرئيسية / الأنظمة والممارسات الجيدة

استبيان الموارد البشرية والرواتب - تقييم الرقابة الداخلية

استبيان الموارد البشرية والرواتب - تقييم الرقابة الداخلية		
#	السؤال	نعم لا
١	هل لدى المنظمة قسم موارد بشرية مستقل؟	
٢	هل يوجد هيكل تنظيمي لقسم الموارد البشرية؟	
٣	هل توجد عملية توظيف رسمية؟	
٤	هل يتم الإعلان عن الشواغر على نطاق مناسب؟	
٥	هل يتم تعيين المرشحين المختارين بطريقة تنافسية وشفافة وموثقة ومحفوظة في الملفات؟	
٦	هل يتم إجراء فحوصات خلفية للمرشحين المحتملين وتوثيق النتائج وحفظها؟	
٧	هل يوجد نموذج طلب توظيف موحد؟	
٨	هل توجد إجراءات للتحقق من الخبرة العملية والشهادات التعليمية للمرشح؟	
٩	هل تحتفظ المنظمة بعقد عمل واحد موقع لكل موظف يغطي إجمالي الراتب والمنافع بدلاً من إصدار عقود منفصلة لكل مشروع أو مانح؟	
١٠	هل عقود العمل موقعة ومعتمدة من الموظف والممثل المفوض للمنظمة؟	
١١	هل تم شغل الوظائف الرئيسية طوال السنوات الثلاث الماضية (أو مع وجود فجوات محدودة فقط بين التعيينات الجديدة)، دون وجود ما يشير إلى تكرار دوران الموظفين في نفس الوظائف؟	
١٢	هل يتم اعتماد التغييرات على ملف الرواتب الرئيسي (قاعدة بيانات الرواتب المركزية الرئيسية أو السجل الذي يحتوي على المعلومات الدائمة والرئيسية المتعلقة برواتب جميع الموظفين والمستخدم لمعالجة الرواتب ومعاملات الرواتب) بشكل مناسب وتوثيقها رسمياً؟	
١٣	هل تتم مراجعة التغييرات على ملف الرواتب الرئيسي من موظف مستقل عن وظيفة الرواتب للتحقق من اعتمادها؟	

١٤	هل توجد ضوابط وصول على ملف الرواتب الرئيسي؟	
١٥	هل تحفظ مستندات دعم تغييرات ملف الرواتب الرئيسي ضمن ملف الموظف؟	
١٦	هل لا تتم معالجة تغييرات ملف الرواتب الرئيسي إلا بعد موافقة الموارد البشرية؟	
١٧	هل توجد عملية موثقة لإضافة أو حذف الوظائف الجديدة؟	
١٨	هل توجد عملية رسمية لتغيير معدل راتب الموظف؟	
١٩	هل يتم التحقق من التغييرات الرئيسية، مثل إضافة الموظفين، والتغييرات على تفاصيل الحسابات البنكية، والتغييرات على أساس احتساب الرواتب، وإنهاء الخدمات، مقابل المستندات الأصلية المؤيدة؟	
٢٠	هل يتم إبلاغ الموظفين بتغييرات السياسات والإجراءات؟	
٢١	هل توجد إجراءات تضمن إزالة الموظف المغادر من كشوف الرواتب بعد دفع مستحقه النهائي، وإرجاع ممتلكات المنظمة، وإلغاء صلاحيات الدخول للأنظمة الداخلية؟	
٢٢	هل توجد أوصاف وظيفية كافية للأدوار المختلفة ومتطلبات الحد الأدنى من التعليم والخبرة لكل دور؟	
٢٣	هل يتم مراجعة الهياكل التنظيمية والأوصاف الوظيفية دورياً من الإدارة العليا للتأكد من مناسبة المسؤوليات؟	
٢٤	هل توجد سياسات وإجراءات موارد بشرية مكتوبة ومعتمدة للتوظيف وإنهاء والتعويض والترقيات والزيادات والانضباط ومقابلة الخروج؟	
٢٥	هل دليل سياسات وإجراءات الموارد البشرية متاح لجميع الموظفين؟	
٢٦	هل تم وضع سياسات وإجراءات رسمية لوظيفة الرواتب ضمن دليل المالية؟	
٢٧	هل يوجد فصل في الواجبات بين حفظ بيانات الرواتب، ومراجعة الرواتب، واعتماد مدفوعات الرواتب؟	
٢٨	هل تقوم المنظمة بإعداد سجلات منفصلة لتوزيع الرواتب لكل مشروع (كشف رواتب شهري)، بالإضافة إلى كشف الرواتب الشهري الموحد لجميع الموظفين؟	
٢٩	هل تتم مراجعة كشف احتساب الرواتب الشهري من موظف غير معده؟	
٣٠	هل توجد مطابقة رسمية بين الأستاذ العام GL وكشف احتساب الرواتب الشهري وملف الدفع؟	
٣١	هل يتم اعتماد قيود الرواتب من المدير المالي؟	
٣٢	هل يتم تنفيذ إجراءات تحليلية للتحقق من أي تقلبات غير اعتيادية في الرواتب وهل توثق المراجعة؟	
٣٣	هل توجد ضوابط متابعة تضمن إعداد الرواتب في الوقت المناسب؟	
٣٤	هل يوجد أكثر من موظف في وظيفة الرواتب قادر على معالجة وإعداد الرواتب؟	
٣٥	هل توجد إجراءات رسمية لضمان احتساب اقتطاعات الضريبة ودفعها لدائرة الضريبة في الوقت المحدد؟	
٣٦	هل توجد ضوابط تضمن توافق اقتطاعات الضمان الاجتماعي مع قانون الضمان الاجتماعي في البلد؟	
٣٧	هل توجد إجراءات رسمية لضمان دفع اقتطاعات الضمان الاجتماعي في الوقت المحدد؟	
٣٨	هل يتم دفع الرواتب بشيكات أو تحويلات بنكية بدلاً من النقد؟	

٣٩	هل سيطلب من هؤلاء الموظفين توقيع سند قبض؟	
٤٠	هل تحتفظ المنظمة بملفات موظفين لجميع العاملين؟	
٤١	هل تصدر كشوف رواتب Payslips لجميع الموظفين بانتظام ويتم توقيعها/الإقرار بها كدليل استلام؟	
٤٢	هل تقوم المنظمة بدفع بدل العمل الإضافي؟	
٤٣	هل توجد إجراءات تضمن اعتماد ساعات العمل الإضافي من مشرفي الموظفين؟	
٤٤	هل تجري المنظمة دراسات مقارنة لضمان توافق الرواتب والمنافع مع أسعار السوق وتقييم معقوليتها؟	
٤٥	هل لدى المنظمة خطة موارد بشرية رسمية وموثقة؟	
٤٦	هل لدى فريق المالية عدد كافٍ من الموظفين ذوي الخبرة المناسبة مع فصل كافٍ للواجبات؟	
٤٧	هل توجد عملية رسمية لتقييم الأداء؟	
٤٨	هل توفر المنظمة فرص تدريب كافية و/أو خطة تدريب سنوية؟	
٤٩	هل يوجد نظام آلي خاص بالرواتب؟	
٥٠	هل توجد سياسات وإجراءات رسمية للانضباط والحضور؟	
٥١	هل تراقب الموارد البشرية حضور الموظفين؟	
٥٢	هل يتم مراجعة واعتماد الوقت والحضور لضمان دقة وصحة ساعات العمل؟	
٥٣	هل تحتفظ المنظمة بعملية رسمية للجدول الزمنية، يدوية أو آلية، لتسجيل وقت الموظفين وتوزيعهم على المشاريع؟	
٥٤	هل تعد المنظمة جدولاً زمنياً موحداً لكل موظف يغطي جميع المشاريع/الأنشطة خلال الفترة بدلاً من جداول منفصلة لكل مشروع؟	
٥٥	هل تتم مراجعة واعتماد الجداول الزمنية من المشرفين المناسبين قبل معالجة الرواتب وتوزيعها على المانحين؟	
٥٦	هل تعد الجداول الزمنية في وقتها من الموظفين وتدعم بالعمل الفعلي المنجز على المشاريع/الأنشطة المعنية؟	
٥٧	هل تجري استطلاعات رضا الموظفين دورياً؟	
٥٨	هل لدى المنظمة سياسات واضحة للسلوك المتوقع للموظفين وإجراءات لمتابعة ادعاءات سوء السلوك، وهل توجد قناة إبلاغ عن الاحتيال؟	
٥٩	هل لدى المنظمة سياسة مكافحة الاحتيال والفساد متاحة لجميع الموظفين؟	
٦٠	هل من الواضح للموظفين لمن يبلغون عن الاشتباه بالاحتيال أو الفساد أو الممارسات الخاطئة، وهل توجد إجراءات لحمايتهم من الانتقام؟	
٦١	هل لدى المنظمة سياسات وإجراءات لمنع التمييز على أساس النوع الاجتماعي؟	
٦٢	هل توجد استراتيجيات رسمية لتحفيز الموظفين مثل برامج التقدير؟	

تطوير المهارات

التحقق من رواتب وتكاليف موظفي الشركاء

ملاحظات على الاستبيان

- يجب أخذ حجم المنظمة وقدرتها التشغيلية بالاعتبار عند تقييم الإجابات.
- الإجابات السلبية "لا" تشير إلى ضعف في بيئة الرقابة وتزيد مخاطر الاحتيال والتلاعب بالرواتب والمدفوعات غير المصرح بها والتوزيع غير المدعوم على المانحين وعدم الامتثال والتحريفات المالية. ونتيجة لذلك، يرتفع مستوى مخاطر الرقابة المقدرة من متوسط إلى مرتفع بحسب أهمية الضعف، ويتطلب ذلك توسيع نطاق الإجراءات التفصيلية مثل اختبار الرواتب، والتحقق من وجود الموظفين ومؤهلاتهم، ومراجعة مستندات الموارد البشرية، وإعادة احتساب الرواتب والتوزيعات، وفحص الموافقات، والتحقق من الحضور والجدول الزمني، وتنفيذ إجراءات تحليلية وإجراءات إضافية متعلقة بالاحتيال.

عينة من الإجراءات التفصيلية	أثره على مستوى الخطر	الخطر المحتمل / ضعف الرقابة	المجال الذي كانت إجابته "لا"
مراجعة عملية إعداد واعتماد الرواتب، واختبار التغييرات غير المصرح بها	مرتفع	ضعف الفصل بين الواجبات	لا يوجد قسم موارد بشرية مستقل
فحص ملفات التوظيف، ومقارنة السير الذاتية بالمؤهلات، وإجراء مقابلات مع الموظفين	مرتفع	خطر المحاباة أو وجود موظفين وهميين	لا توجد عملية توظيف رسمية
مراجعة مبررات التوظيف ومستندات الموافقة	متوسط / مرتفع	توظيف غير شفاف	لا يتم الإعلان عن الشواغر
فحص مؤهلات الموظفين والمراجع	مرتفع	تعيين موظفين غير مؤهلين أو احتياليين	لا توجد فحوصات خلفية
تتبع تغييرات الرواتب إلى الموافقات والعقود	مرتفع	تغييرات غير مصرح بها في الرواتب	لا توجد موافقة موثقة على التعيين أو تغييرات الرواتب
مراجعة المهام الفعلية مقابل توزيع الرواتب على المشروع	متوسط	مسؤوليات غير محددة	لا توجد أوصاف وظيفية
تنفيذ اختبارات امتثال موسعة	متوسط / مرتفع	ممارسات موارد بشرية غير متسقة	لا توجد سياسات / دليل موارد بشرية
إعادة احتساب الرواتب، ومراجعة سجل التدقيق وصلاحيات المستخدمين	مرتفع	خطر التلاعب بالرواتب	ضعف الفصل بين الواجبات في الرواتب
اختبار تعديلات الموظفين مقابل العقود ونماذج الموارد البشرية	مرتفع	موظفون وهميون / تغييرات رواتب غير مدعومة	التغييرات غير مدعومة بمستندات

تطوير المهارات

التحقق من رواتب وتكاليف موظفي الشركاء

ملفات الموظفين غير مكتملة	موظفون غير مدعومين بالمستندات	مرتفع	فحص الملفات للتحقق من الهويات، العقود، والمؤهلات
لا توجد موافقة على العمل الإضافي	مدفوعات عمل إضافي غير مصرح بها	متوسط / مرتفع	إعادة احتساب العمل الإضافي وفحص موافقات المشرفين
لا توجد عملية تقييم أداء	ضعف مساءلة الموظفين	متوسط	تقييم كفاءة الموظفين ومخرجات العمل الفعلية
لا توجد فرص تدريب	خطر عدم كفاءة الموظفين	متوسط	مراجعة مؤهلات الموظفين وجودة العمل
لا توجد مراقبة للحضور	خطر دفع رواتب لموظفين لا يعملون	مرتفع	مطابقة الحضور مع الرواتب وأنشطة المشروع
لا يوجد تحقق من الشهادات / الخبرات	مؤهلات مزورة	مرتفع	التحقق من الشهادات والخبرات السابقة
لا توجد سياسة مكافحة احتيال أو قناة إبلاغ	احتمال عدم اكتشاف الاحتيال	مرتفع	زيادة الاختبارات والاستفسارات المتعلقة بالاحتيال
لا توجد كشوف رواتب موقعة	قد ينكر الموظفون استلام الراتب	مرتفع	الحصول على إقرار بديل أو دليل تحويل بنكي
لا توجد عملية رسمية للجداول الزمنية	توزيعات غير مدعومة على المانحين	مرتفع	إعادة تنفيذ احتساب التوزيعات والتحقق من الأنشطة الفعلية
الجداول الزمنية غير معتمدة	توزيعات متلاعب بها	مرتفع	فحص موافقات المشرفين والأدلة الداعمة
نظام جداول زمنية يدوي دون ضوابط	زيادة خطر التلاعب	مرتفع	اختبار عينات للتحقق من التعديلات، الفجوات التسلسلية، والقيود المكررة
لا توجد ضوابط آلية للرواتب / الجداول الزمنية	ارتفاع مخاطر الأخطاء البشرية وتجاوز الضوابط	متوسط / مرتفع	تنفيذ إعادة احتساب تفصيلية وتحليل بيانات
لا توجد إجراءات للموظفين المنتهية خدماتهم	خطر وجود موظفين وهميين	مرتفع	مراجعة قائمة المغادرين ومقارنتها مع الرواتب والتواصل مع الموظفين السابقين
لا توجد ضوابط لتعارض المصالح	خطر توظيف أطراف ذات علاقة	متوسط / مرتفع	مراجعة علاقات الموظفين وروابطهم بالمشتريات

- بناءً على إجابات الاستبيان (نعم، لا)، يمكن تقييم ضوابط المنظمة الداخلية لدورة الموارد البشرية والرواتب لتحديد طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات التدقيق التفصيلية، باعتبارها من المدخلات الرئيسية في منهجية اختيار العينات.

الخطوة ١ - تحديد وزن (أهمية) لكل سؤال

أمثلة:

يتم تصنيف ضوابط الرقابة إلى ٣ فئات رئيسية بناءً على مستوى المخاطر المرتبطة بها:

مستوى مخاطر ضابط الرقابة	(الوزن النسبي)
ضابط رقابة عالي المخاطر	٣
ضابط رقابة متوسط المخاطر	٢
ضابط رقابة منخفض المخاطر / إداري	١

- التغييرات على الملف الرئيسي للرواتب
- الفصل بين الواجبات / المسؤوليات
- اعتماد جداول الدوام / ساعات العمل
- الممثل للضرائب والضمان الاجتماعي
- عقود العمل
- مطابقات الرواتب
- ضوابط مكافحة الاحتيال

ضوابط متوسطة المخاطر

- إجراءات التوظيف
- التدريب والتطوير
- تقييم الأداء الوظيفي
- مراقبة الحضور والغياب

ضوابط منخفضة المخاطر

- استطلاعات رضا الموظفين
- الهيكل التنظيمي للموارد البشرية
- الدراسات المقارنة / المرجعية

الخطوة ٢ - المعادلة المقترحة لحساب درجة المخاطر

$$100 \times \frac{\sum (\text{أوزان الإجابات "لا"})}{\sum (\text{إجمالي الأوزان القابلة للتطبيق})} = \text{درجة المخاطر}$$

مثال تطبيقي (افتراضي):

- إجمالي الأوزان القابلة للتطبيق = ١٢٠
- إجمالي أوزان الإجابات بـ "لا" = ٤٢
- الاحتساب: $(120 \div 42) \times 100 = 35\%$
- النتيجة الإجمالية: مخاطر متوسطة

التفسير وتحليل النتائج

الأثر على فحص التدقيق	مستوى المخاطر	درجة المخاطر
اختبارات جوهرية محدودة	مخاطر منخفضة	٠ - ١٥٪
إجراءات جوهرية متوسطة	مخاطر متوسطة	١٦ - ٣٥٪
اختبارات جوهرية موسعة	مخاطر جوهرية	٣٦ - ٦٠٪
اختبارات مكثفة + إجراءات تركيز على الاحتيال	مخاطر عالية	أعلى من ٦٠٪

التحسين الموصي به - أفضل الممارسات

يمكنك تصنيف بعض الضوابط كـ "ضوابط حرجية (Critical Controls)" ،
مثل: الفصل بين الواجبات، صلاحية الوصول للملف الرئيسي للرواتب، اعتماد
جداول الدوام، مطابقات الرواتب، سياسات مكافحة الاحتيال، والتحقق من
الوجود الفعلي للموظفين

القاعدة الذهبية للتحسين: إذا كانت الإجابة على أي ضابط رقابة حرج هي
"لا"، يتم تلقائياً رفع مستوى المخاطر الإجمالي بمقدار مستوى واحد أعلى من
النسبة المحسوبة

مثال توضيحي:

- المخاطر المحسوبة بناءً على النسبة = متوسطة
- ولكن ضابط "الفصل بين الواجبات" (وهو ضابط حرج) = لا
- النتيجة النهائية للمخاطر ترفع تلقائياً لتصبح: جوهرية

٧. منهجية اختيار العينات

أساليب العينات الموصى بها

الطريقة	الاستخدام
العينة المبنية على المخاطر	الموظفون أو المعاملات عالية المخاطر
العينة العشوائية	تغطية عامة للمجتمع
العينة الطبقية	فئات رواتب مختلفة
العينة المستهدفة	المعاملات المشبوهة
العينة الحكمية	الموظفون الرئيسيون

اختيار عينة عشوائية باستخدام Excel

يمكن اختيار وحدات العينة العشوائية باستخدام Excel من خلال تخصيص رقم عشوائي لكل معاملة أو موظف ضمن مجتمع العينة، ثم ترتيب القائمة بناءً على هذه الأرقام العشوائية. يقوم المراجع أولاً بإعداد مجتمع العينة، مثل معاملات الرواتب أو قائمة الموظفين، ثم يضيف عموداً جديداً باسم "الرقم العشوائي" باستخدام معادلة (RAND)=، بعد ذلك، يتم نسخ المعادلة لجميع السجلات، حيث يقوم Excel بإنشاء قيم عشوائية بين ٠ و ١ لكل بند. ثم يقوم المراجع بترتيب كامل مجتمع العينة من الأصغر إلى الأكبر بناءً على عمود الرقم العشوائي، ويتم اختيار حجم العينة المطلوب من أعلى القائمة بعد الترتيب. تساعد هذه الطريقة على ضمان اختيار عينة عشوائية وغير متحيزة، بما يتوافق مع مبادئ العينات في التدقيق.

تطوير المهارات

التحقق من رواتب وتكاليف موظفي الشركاء

Employee ID	Employee Name	Monthly Salary	Random Number	الخطوات:
EMP001	Ahmad	1,200	0.9366	١. إعداد مجتمع الرواتب في Excel
EMP002	Sara	1,500	0.5016	٢. إضافة عمود جديد باسم "الرقم العشوائي"
EMP003	Ali	1,350	0.6357	٣. استخدام المعادلة =RAND()
EMP004	Lina	1,400	0.5895	٤. نسخ المعادلة لجميع الموظفين
EMP005	Omar	1,250	0.3754	٥. ترتيب الجدول من الأصغر إلى الأكبر بناءً على عمود "الرقم العشوائي"
EMP006	Noor	1,600	0.2775	٦. اختيار أول وحدات العينة المطلوبة
EMP007	Huda	1,450	0.2896	مثال على العينة المختارة بعد الترتيب
EMP008	Sami	1,300	0.6006	
EMP009	Hassan	1,400	0.1416	
EMP010	Rami	1,450	0.5406	
EMP011	Nisreen	1,380	0.0607	
EMP012	Mazen	1,500	0.8831	
EMP013	Rami	1,600	0.1261	
EMP014	Nabeel	1,550	0.8831	
EMP015	Fadi	1,400	0.0087	
EMP016	Musa	1,250	0.2024	
EMP017	Farah	1,350	0.3576	
EMP018	Sima	1,300	0.2681	
EMP019	Suzan	1,100	0.9927	
EMP020	Michael	1,700	0.5834	

منهجية عملية للتحقق من تكاليف الموظفين

الخطوة	الشرح	مثال
١. تحديد المجتمع	المجتمع = إجمالي معاملات الموظفين أو الموظفين المحملين على مشروع المفوضية	١٢٠ موظفاً، إجمالي تكاليف رواتب ٨٥٠,٠٠٠ دولار
٢. تقييم المدخلات	تقييم قوة الرقابة الداخلية، النتائج السابقة، ادعاءات الاحتيال، الدفع النقدي، تعدد المانحين، جودة المستندات	جداول زمنية ضعيفة = مرتفع، ضوابط الرواتب = متوسط، ادعاءات احتيال = مرتفع
٣. تحديد درجة الخطر	منخفض = ١، متوسط = ٢، مرتفع = ٣	مثال مجموع درجة الخطر ١٣
٤. تحديد نسبة العينة الأساسية	منخفض ٥٪-١٠٪، متوسط ١٠٪-٢٠٪، مرتفع ٢٠٪-٤٠٪	إذا الخطر مرتفع، يمكن اختيار ٣٠٪
٥. تطبيق تعديلات المادية والاحتيال	إضافة تعديلات حسب الظروف: ادعاءات احتيال ١٥٪، دفع نقدي ١٠٪، تعدد مانحين ٥٪، نتائج سابقة مهمة ١٠٪	٣٪ + ١٥٪ + ٥٪ = ٥٠٪، عينة ٦٠ موظفاً من أصل ١٢٠

تطوير المهارات

التحقق من رواتب وتكاليف موظفي الشركاء

العناصر عالية المخاطر التي تختبر ١٠٠٪	سبب الاختبار الكامل
موظفو الموارد البشرية	خطر التلاعب بالرواتب
موظفو المالية	خطر تجاوز ضوابط الدفع
الإدارة العليا	سلطة الاعتماد
الموظفون المشتركون بين عدة مشاريع	خطر التوزيع الخاطئ
الموظفون ذوو العمل الإضافي	خطر تضخيم الرواتب
الموظفون السابقون	خطر موظفين وهميين
الموظفون المدفوعون نقداً	خطر احتيال
الحسابات البنكية المكررة	خطر موظفين وهميين
عدم اقتطاع/توريد الضريبة أو الضمان	خطر موظفين وهميين أو اختلاس

العينة العشوائية وحدها غير كافية للتحقق من تكاليف الموظفين، لأن الاحتيال غالباً يوجد في المعاملات عالية المخاطر أو المتلاعب بها. لذلك يجب الجمع بين العينة العشوائية/الإحصائية والاختبار المستهدف المبني على المخاطر.

٨. مؤشرات الاحتيال في الرواتب وتكاليف الموظفين

مؤشرات وجود موظفين وهميين

مؤشر الخطر	الخطر
لا يمكن تحديد مكان الموظف أثناء المراجعة	موظف وهمي
الموظف غير متاح للمقابلة	موظف غير حقيقي
عدم وجود معلومات اتصال للموظف	موظف غير حقيقي
المستفيدون لا يعرفون الموظف	الموظف لا يعمل على المشروع
لا يوجد دليل على مخرجات العمل	موظف مزيف
لا يوجد بريد إلكتروني أو نشاط مؤسسي	موظف غير موجود
ملف الموظف مفقود	موظف غير مصرح به
لا يوجد عقد موقع	توظيف مزيف
نفس الحساب البنكي مستخدم لعدة موظفين	مخطط رواتب وهمية
نفس رقم الهاتف أو العنوان لعدة موظفين	موظفون وهميون مرتبطون
أرقام موظفين متسلسلة بشكل غير طبيعي	إنشاء موظفين بشكل مصطنع
هويات أو جوازات مكررة	هويات مزيفة
دفع راتب بعد الاستقالة	تلاعب بالرواتب
توقيع موظف مستقيل على مستندات لاحقة	مستندات مزورة
سجلات حضور مفقودة	قد يكون الموظف غير موجود
الموظف غير معروف للمشرفين أو الزملاء	موظف وهمي
صورة الموظف مفقودة من ملف الموارد البشرية	ضعف التحقق من الهوية

تطوير المهارات

التحقق من رواتب وتكاليف موظفي الشركاء

مؤشرات معالجة الرواتب

مؤشر الخطر	الخطر
إعداد الرواتب من المالية فقط	ضعف الفصل بين الواجبات
كشوف الرواتب بدون موافقات	رواتب غير مصرح بها
إعداد الرواتب يدوياً خارج النظام	خطر التلاعب
تعديلات متكررة على الرواتب	إخفاء الاحتيال
أرقام رواتب مُقرَّبة	رواتب مصطنعة
قيود رواتب مكررة	دفع مزدوج
ارتفاعات غير عادية في الرواتب	تضخيم / تلاعب
زيادة الرواتب قبل إغلاق المشروع	استيعاب الموازنة
أرصدة رواتب سالبة	سجلات متلاعب بها
معالجة الرواتب خلال العطل أو نهايات الأسبوع	نشاط غير مصرح به
إعادة معالجة الرواتب أكثر من مرة	خطر احتيال
تغييرات رواتب غير مدعومة	تعديلات غير مصرح بها
تعديلات راتب بأثر رجعي	تلاعب
مكافآت أو بدلات غير عادية	تعويضات مخفية

تطوير المهارات

التحقق من رواتب وتكاليف موظفي الشركاء

مؤشرات الدفع البنكي

مؤشر الخطر	الخطر
حسابات بنكية مكررة	سيطرة شخص واحد على عدة رواتب
حسابات بنكية متسلسلة	موظفون محتملون مصطنعون
دفع الرواتب نقداً	ضعف مسار التدقيق
استخدام حسابات أطراف ثالثة	خطر تحويل الأموال
سحب الرواتب فور التحويل	احتمال ابتزاز / رواتب مرتجعة
عكس تحويلات الرواتب	مدفوعات مزيفة
الدفع من حسابات شخصية	ضعف الرقابة
عدة موظفين يستخدمون نفس نمط الفرع / الحساب	احتيال منظم
عدم وجود دليل تحويل راتب	رواتب غير مدعومة
شيكات غير مسطرة / غير مقيدة بعبارة المستفيد الأول	صرف غير مصرح به
نسخ شيكات مفقودة	إخفاء الاحتيال
تقسيم مدفوعات الرواتب إلى تحويلات صغيرة	إخفاء

مؤشرات الضريبة والضمان الاجتماعي

مؤشر الخطر	الخطر
عدم اقتطاع الضريبة	موظف وهمي / رواتب خارج السجلات
عدم اقتطاع الضمان الاجتماعي	عدم امتثال للضمان الاجتماعي
اقتطاع الضريبة دون توريدها	تحويل نقدي غير مشروع
اقتطاع مبالغ دون دفعها للجهات المختصة	اختلاس / عدم امتثال
عدم تسجيل الموظفين لدى السلطات	موظفون غير مصرح بهم
احتساب اقتطاعات غير متسق	تلاعب
ضرائب رواتب منخفضة بشكل غير عادي	إبلاغ ناقص
إقرارات ضريبية مفقودة	احتيال / عدم امتثال
إيصالات ضريبية مزورة	مستندات مزورة

تطوير المهارات

التحقق من رواتب وتكاليف موظفي الشركاء

مؤشرات الجداول الزمنية والحضور

مؤشر الخطر	الخطر
إعداد الجداول الزمنية بأثر رجعي	تلاعب
جداول زمنية متطابقة كل شهر	توزيعات مصطنعة
نفس خط اليد على جميع الجداول	تزوير
المشرف يوقع جميع الجداول دفعة واحدة	ضعف المراجعة
الجداول الزمنية غير متوافقة مع أنشطة المشروع	توزيع خاطئ
توزيع الموظف بأكثر من ١٠٠% عبر المانحين	تحميل مزدوج
كشوف حضور مفقودة	رواتب غير مدعومة
استخدام سجلات حضور يدوية فقط	خطر تلاعب
عدم وجود سجلات إجازات	موظف وهمي
الحضور غير متسق مع الرواتب	دليل عمل مزيف
توقيع جداول زمنية بعد الاستقالة	سجلات مزورة
عمل في العطل أو نهايات الأسبوع دون مبرر	عمل إضافي مزيف

مؤشرات التوظيف والموارد البشرية

مؤشر الخطر	الخطر
عدم وجود عملية توظيف	محاباة / احتيال
ملفات مقابلات مفقودة	توظيف متلاعب به
سير ذاتية أو شهادات مفقودة	مؤهلات مزيفة
أسماء عائلات مماثلة للإدارة	تعارض مصالح
توظيف فوري دون منافسة	معاملة تفضيلية
غياب الأوصاف الوظيفية	ضعف المساءلة
عدم وجود تقييم فترة تجربة	ضعف ضوابط الموارد البشرية
غياب تقييمات الأداء	لا يوجد دليل على العمل
دوران وظيفي متكرر	عدم استقرار / احتيال في الرواتب
موظفون مؤهلون بشكل مبالغ فيه للدور	علاقات مخفية

تطوير المهارات

التحقق من رواتب وتكاليف موظفي الشركاء

التوظيف قبل موافقة المانح	تكاليف غير مدعومة
عقود مؤرخة بأثر رجعي	تلاعب

مؤشرات التوزيع والتحميل على المانحين

مؤشر الخطر	الخطر
تحميل الموظف على عدة مانحين	تحميل مزدوج
نسب التوزيع تتجاوز ١٠٠%	احتيال
التوزيع مبني على الموازنة بدلاً من العمل الفعلي	تلاعب
لا توجد منهجية توزيع	تكاليف غير مدعومة
موظفون مشتركون دون جداول زمنية داعمة	تكاليف غير مؤهلة
نسب توزيع متطابقة شهرياً	توزيع مصطنع
زيادات كبيرة في التوزيع نهاية السنة	استيعاب الموازنة
تحميل مرتفع على مشاريع غير نشطة	تحميل غير مدعوم
تحميل موظفين رغم تأخر المشروع	مطالبات غير صحيحة

مؤشرات العمل الإضافي والبدلات

مؤشر الخطر	الخطر
عمل إضافي مفرط	تضخيم الرواتب
نفس العمل الإضافي كل شهر	مطالبات مصطنعة
عمل إضافي دون موافقات	دفع غير مصرح به
بدلات غير متوافقة مع السياسة	تلاعب
بدلات مشقة أو سفر غير عادية	احتيال
بدل يومي دون دليل سفر	نشاط مزيف
بدلات مكررة	دفع مزدوج
حوافز مرتفعة بشكل غير عادي	اختلاس

تطوير المهارات

التحقق من رواتب وتكاليف موظفي الشركاء

مؤشرات المستندات والتوقعات

مؤشر الخطر	الخطر
نفس نمط التوقيع لعدة موظفين	تزوير
توقعات مختلفة لنفس الموظف	مستندات مزيفة
تواقيع مصورة	تلاعب
مستندات أصلية مفقودة	إخفاء الاحتيال
مستندات معدلة أو ممسوحة ضوئياً	تغيير في المستندات
تواريخ غير متسقة	تأريخ بأثر رجعي
نفس خط اليد في ملفات الموارد البشرية	تصنيع مستندات
اختلاف الخطوط أو التنسيقات داخل نفس المستند	تلاعب
توقعات إلكترونية دون سياسة	اعتماد غير مصرح به

مؤشرات سلوكية وتحقيقية

مؤشر الخطر	الخطر
تردد الموظفين في المقابلات	خوف / ابتزاز
عدم معرفة الموظف بمبلغ راتبه	تلاعب
عدم قدرة الموظف على شرح واجباته	توظيف مزيف
رفض الموارد البشرية إتاحة السجلات	إخفاء
تأخير تقديم المستندات	احتمال احتيال
تدخل الإدارة بشكل مفرط في التدقيق	تدخل في المراجعة
تلقي الموظفين قبل المقابلات	إخفاء سوء سلوك
شكاوى من موظفين سابقين	ابتزاز / احتيال
بلاغات مجهولة	احتمال سوء سلوك
منع الإدارة التواصل المباشر مع الموظفين	إخفاء

تطوير المهارات

التحقق من رواتب وتكاليف موظفي الشركاء

مؤشرات تحليل البيانات

مؤشر الخطر	الخطر
مكرر IBAN	موظفون وهميون
أرقام هواتف مكررة	هويات مرتبطة
عناوين مكررة	موظفون مشتركون / وهميون
هويات أو حسابات متسلسلة	إنشاء مصطنع
شدوذ في قانون بنفورد	مبالغ مصطنعة
اتجاهات رواتب غير عادية	تلاعب
ارتفاع الرواتب قرب إغلاق المشروع	استنفاد الموازنة
رواتب متطابقة للموظفين	رواتب مصطنعة
عدد كبير من القيود اليدوية	خطر تجاوز الضوابط

مؤشرات تشغيلية

مؤشر الخطر	الخطر
عدد الموظفين غير متنسق مع حجم المشروع	زيادة موظفين
موظفون خارج منطقة التنفيذ	نشاط غير مدعوم
موظفون غير نشطين خلال فترات الذروة	توظيف مزيف
لا يوجد دليل على المخرجات	رواتب غير مدعومة
تكاليف الرواتب غير متناسبة مع المخرجات	عدم كفاءة / احتيال
نسبة إدارية مرتفعة	تحميل خاطئ
أدوار لا ترتبط بالمشروع	تكلفة غير مؤهلة

٩. الإجراءات التحليلية

هذه هي الإجراءات التحليلية الرئيسية التي يمكن تنفيذها على تكاليف الموظفين. وهي إجراءات عملية وموجهة للتحقق، ومفيدة بدرجة

كبيرة في الكشف عن:

- الموظفين الوهميين؛
- التحميل المزدوج؛
- التلاعب بالرواتب؛
- احتيال توزيع التكاليف؛
- تضخيم الرواتب؛ و
- الاتجاهات غير العادية.

١. تحليل اتجاهات الرواتب

الهدف:	العلامات التحذيرية	مثال:
رصد التقلبات غير الاعتيادية في مصاريف الرواتب عبر الزمن	المخاطر المحتملة	الرواتب الشهر
	• موظفون وهميون / تضخم	٤٥,٠٠٠ كانون الثاني
	• استيعاب الموازنة	٤٦,٠٠٠ شباط
	• التلاعب بالرواتب	٤٤,٥٠٠ آذار
	• تكاليف غير مدعومة	٧٩,٠٠٠ كانون الأول
الإجراء:	العلامة التحذيرية	الخطر: زيادة مصطنعة قبيل إغلاق المشروع
مقارنة شهرية لـ:	• زيادة ملحوظة في الرواتب	
• إجمالي مصاريف الرواتب	• ارتفاع مفاجئ قرب إغلاق المشروع	
• عدد الموظفين	• زيادة مفاجئة في العمل الإضافي	
• العمل الإضافي	• زيادة بلا مبرر تشغيلي	
• البدلات		
• الاستقطاعات		

٢. تحليل عدد الموظفين

الهدف:	العلامات التحذيرية
مقارنة أعداد الموظفين عبر الزمن	المخاطر المحتملة
الإجراء:	• موظفون وهميون
تحليل:	• ضعف ضوابط الموارد البشرية
• عدد الموظفين النشطين شهرياً	• التلاعب باستيعاب الموازنة
• التوظيف مقابل الاستقالات	العلامة التحذيرية
• التغييرات الوظيفية حسب الإدارة/المشروع	• زيادة مفاجئة في الكوادر
	• معدل دوران مرتفع
	• إضافة موظفين قرب نهاية العام

٣. تحليل الرواتب مقارنةً بالموازنة

الهدف:	العلامات التحذيرية
مقارنة مصاريف الرواتب الفعلية بالموازنة	المخاطر المحتملة
المعتمدة	• رواتب غير مصرح بها
الإجراء:	• احتساب اصطناعي
مقارنة:	• ضعف الضوابط
• الرواتب الفعلية	العلامة التحذيرية
• الموازنة المعتمدة	• إنفاق زائد ملحوظ
• نسبة الانحراف	• استنفاد كامل للموازنة بدقة
الصيغة:	• انحراف كبير غير مفسر
نسبة الانحراف = (الفعلي - الموازنة) ÷ الموازنة × ١٠٠٪	

٤. تحليل الرواتب مقارنةً بالأنشطة

	العلامات التحذيرية المخاطر المحتملة • كوادر وهمية • رواتب غير مدعومة • سوء التخصيص العلامة التحذيرية • رواتب مرتفعة مع أنشطة محدودة • تنفيذ ضعيف مع كوادر كثيرة • طاقم إداري مفرط	الهدف: تقييم مدى معقولية تكاليف الرواتب مقارنةً بأنشطة المشروع الإجراء: مقارنة: • مستويات التوظيف • المستفيدون المخدمون • مخرجات المشروع • مستوى التنفيذ
--	--	---

٥. تحليل معقولية الرواتب

	العلامات التحذيرية المخاطر المحتملة • رواتب مضخمة • رواتب اصطناعية • احتيال / تلاعب العلامة التحذيرية • رواتب مرتفعة بشكل غير مبرر • رواتب متطابقة لجميع الموظفين • زيادات كبيرة غير مفسرة	الهدف: رصد مبالغ الرواتب غير الاعتيادية الإجراء: مقارنة: • الرواتب بين الوظائف المماثلة • الرواتب مع السنة السابقة • الرواتب مع معدلات السوق
--	---	--

٦. تحليل تكرار البيانات

	العلامات التحذيرية المخاطر المحتملة • موظفون وهميون • هويات مزيفة • موظفون مخترعون العلامة التحذيرية • نفس رقم IBAN لعدة موظفين • أرقام هواتف متطابقة • هويات مكررة	الهدف: الكشف عن الموظفين الوهميين واحتيال الأطراف ذات العلاقة الإجراء: استخدام Excel / تحليل البيانات للكشف عن: • حسابات بنكية مكررة • أرقام هواتف مكررة • أسماء/عائلات مكررة • عائلات مشتركة مع مجلس الإدارة/الإدارة العليا • عناوين مكررة • أرقام هوية مكررة
--	--	---

٧. تحليل نسب التخصيص

الهدف:	العلامات التحذيرية	مثال:
التحقق من دقة تخصيص الجهات المانحة	المخاطر المحتملة	التخصيص الجهة المانحة
الإجراء:	• الاحتساب المزدوج	UNHCR ٧٠٪
حساب إجمالي نسبة التخصيص للموظفين العاملين على مشاريع متعددة	• تخصيص اصطناعي	UNICEF ٥٠٪
	• احتساب غير مدعوم	WFP ٤٠٪
الصيغة:	العلامة التحذيرية	المجموع ١٦٠٪
إجمالي نسبة التخصيص = UNHCR % + WFP % + UNICEF % + غيرها	• تجاوز نسبة التخصيص ١٠٠٪	الخطر: تخصيص مستحيل
	• نفس النسبة كل شهر	
	• تخصيص غير مرتبط بالأنشطة	

٨. تحليل العمل الإضافي

	العلامات التحذيرية المخاطر المحتملة • رواتب اصطناعية • تضخم الرواتب • مطالبات مزيفة العلامة التحذيرية • تساوي العمل الإضافي شهرياً • عمل إضافي مفرط • عمل إضافي في فترات غير نشطة	الهدف: رصد التضخم في الرواتب الإجراء: تحليل: • العمل الإضافي لكل موظف • اتجاهات العمل الإضافي • العمل الإضافي مقابل الأنشطة التشغيلية
--	--	---

٩. تحليل الضرائب والضمان الاجتماعي

	العلامات التحذيرية المخاطر المحتملة • موظفون وهميون • احتيال في الرواتب • تلاعب العلامة التحذيرية • لا استقطاعات • استقطاعات غير محوَّلة • حسابات غير متسقة	الهدف: التحقق من مشروعية استقطاعات الرواتب الإجراء: مقارنة: • استقطاعات الرواتب • الإقرارات الضريبية • مدفوعات الضمان الاجتماعي • الإيصالات الرسمية
--	--	--

١٠. تحليل دورة حياة الموظف

	العلامات التحذيرية المخاطر المحتملة • رواتب وهمية • استيعاب الموازنة • تلاعب العلامة التحذيرية • مدفوعات بعد الاستقالة • توظيف جماعي قرب إغلاق المشروع • عقود بتواريخ مسبقة	الهدف: رصد أنماط التوظيف المشبوهة الإجراء: تحليل: • تواريخ الانضمام • تواريخ الاستقالة • تواريخ الدفع • فترات العقود
--	--	---

١١. تحليل قانون بنفورد

مثال: بيانات رواتب طبيعية: ١,٢٥٠ / ١,٤٨٠ / ٢,٣٠٠ / ٣,١٥٠ ١,٩٢٠ / ٤,٢٥٠ تتبع عادةً توزيع بنفورد الطبيعي بيانات رواتب مشبوهة: ٧,٠٠٠ / ٧,٥٠٠ / ٧,٢٠٠ / ٧,١٠٠ ٧,٣٠٠ أرقام كثيرة تبدأ بالرقم "٧"	العلامات التحذيرية المخاطر المحتملة • مبالغ اصطناعية العلامة التحذيرية • أنماط أرقام غير طبيعية	الهدف: الكشف عن مبالغ رواتب مخترعة الإجراء: تحليل الأرقام الأولى لـ: • الرواتب • العمل الإضافي • البدلات قانون بنفورد أسلوب تحليلي لكشف الأنماط غير الطبيعية أو المتلاعب بها في البيانات المالية. يستند إلى مبدأ أن الأرقام الأصغر تظهر بتكرار أعلى كأرقام أولى في البيانات الطبيعية
--	--	---

		التوزيع المتوقع للأرقام الأولى:
		<u>التكرار المتوقع</u> <u>الرقم الأول</u>
		١ ٪٣٠,١
		٢ ٪١٧,٦
		٣ ٪١٢,٥
		٤ ٪٩,٧
		٥ ٪٧,٩
		٦ ٪٦,٧
		٧ ٪٥,٨
		٨ ٪٥,١
		٩ ٪٤,٦
١٢. تحليل النسب المالية للرواتب		
		الهدف:
		تقييم معقولية الرواتب الإجمالية
		الإجراء:
		النسب الشائعة:
		• نسبة الرواتب إلى إجمالي تكاليف المشروع
		• نسبة الموظفين الإداريين
		العلامات التحذيرية
		المخاطر المحتملة
		• زيادة في الكوادر
		• سوء التخصيص
		العلامة التحذيرية
		• نسبة رواتب مرتفعة
		• نسبة إدارية مرتفعة

١٣. تحليل المطابقة المتقاطعة

	العلامات التحذيرية المخاطر المحتملة • موظف وهمي • تكلفة غير مدعومة • اختلاس العلامة التحذيرية • موظف مدفوع راتبه ولم يحضر • دفع بلا ورقة دوام • راتب لم يحوّل	الهدف: رصد التناقضات عبر الأنظمة المختلفة الإجراء: مقارنة: • الرواتب مع سجلات الحضور • الرواتب مع أوراق الدوام • الرواتب مع التحويلات البنكية • الرواتب مع ملفات الموارد البشرية • الرواتب مع مخرجات المشروع
--	--	--

١٠. الاختبارات التفصيلية - عامة

١. تصفية الأستاذ العام GL لاستخراج حسابات تكاليف الموظفين فقط مثل PTR-Partner - Staff - DS ٦١١١١١ و PTR-٦١١١٠١ DP - Partner - Staff.
 ٢. إعداد Pivot Table لحسابات تكاليف الموظفين حسب المخرج، الشهر، والموظف، وإجراء تحليل للتقلبات والأنماط.
 ٣. مطابقة الأستاذ العام مع التقارير المالية الدورية PFR.
 ٤. مطابقة ما يلي على أساس إجمالي الراتب: (١) كشوف الرواتب الشهرية لفترة تنفيذ المشروع، (٢) الأستاذ العام GL المتعلق بتكاليف الموظفين، و (٣) التقارير المالية الدورية PFRs، والتحقق من أي فروقات لتغطية اكتمال التسجيل.
 ٥. عند الاقتضاء، الحصول على قائمة موظفي مشروع المفوضية، والتي تتضمن اسم الموظف، والمسمى الوظيفي، وعدد الأشهر التي عملها على مشروع المفوضية، والمبلغ المدرج في الموازنة شهرياً وإجمالياً، ونسبة مساهمة المفوضية، والمبالغ الفعلية المدفوعة شهرياً وإجمالياً، والفرق بين الفعلي والموازنة.
- مطابقة إجمالي المبلغ المدرج في الموازنة لجميع الموظفين بين القائمة والموازنة المعتمدة، وذلك لتغطية الاكتمال.
 - مطابقة إجمالي المبلغ الفعلي المدفوع لجميع الموظفين بين القائمة وكشوف الرواتب والأستاذ العام والتقرير المالي النهائي PFR، وذلك لتغطية الاكتمال.
 - مقارنة الرواتب المبلغ عنها مع الموازنة التفصيلية حسب الاسم والمسمى الوظيفي وقائمة الموظفين، للتحقق من وجود أي مدفوعات تتجاوز بند الموازنة.
 - بالنسبة للموظفين الذين تركوا المنظمة، وفي حال عدم إدراج تفاصيلهم ضمن القائمة الأولية، يجب الحصول على قائمة بهؤلاء الموظفين السابقين، على أن تتضمن القائمة معلومات الاتصال الكاملة.
 - تنفيذ إجراءات تحليلية باستخدام Excel أو أي أدوات أخرى على القائمة التي تم الحصول عليها، للتحقق من وجود تكرار في أسماء الموظفين وأرقام الاتصال.
 - مقارنة أرقام اتصال الموظفين مع أرقام اتصال الموردين / البائعين للتحقق من احتمال وجود موظفين وهميين.
 - تنفيذ إجراءات تحليلية على القائمة التي تم الحصول عليها للتحقق من وجود أسماء عائلات مشاهة لأعضاء مجلس الإدارة، وذلك لتحديد أي احتمال لوجود تعارض مصالح.

٦. اختيار عينة من كشوف الرواتب الشهرية، ويفضل اختيار أربعة أشهر وهي "كانون الثاني"، "نيسان"، "آب"، و"كانون الأول"، وتنفيذ الإجراءات التالية:

- التحقق من الدقة الحسابية لكشوف الرواتب المختارة.
- التأكد من أن كشوف الرواتب معدة من قبل قسم الموارد البشرية وليس قسم المحاسبة.
- التأكد من أن كشوف الرواتب معتمدة بالشكل المناسب، وذلك من خلال فحص توقيع المعد والمراجع والمعتمد.
- التحقق من عملية الدفع ومقارنة المبلغ المسجل مع المستندات المؤيدة، مثل كشف البنك، أو نسخ الشيكات، أو سندات الصرف المعتمدة في حال الدفع النقدي، بالإضافة إلى كشوف الراتب الشهرية.
- مطابقة إجمالي ضريبة الرواتب والضمان الاجتماعي مع المستندات المؤيدة.

٧. اختيار عينة من الموظفين من قائمة الموظفين باستخدام منهجية مبنية على المخاطر، إلى جانب أساليب اختيار عينات أخرى مثل العينة العشوائية، وتنفيذ الإجراءات التالية:

- إعادة احتساب اقتطاعات ضريبة الرواتب والضمان الاجتماعي، مع اعتبار عدم وجود اقتطاعات مؤشر خطر على احتمال وجود موظفين وهميين.
- فحص كشوف الراتب، وسندات الدفع، والمستندات المؤيدة لكل موظف مختار ولجميع الأشهر.
- فحص سجلات الحضور والجدول الزمنية لكل موظف مختار ولجميع الأشهر.
- التحقق من ملف كل موظف مختار من حيث الهوية، والسيرة الذاتية، والشهادات التعليمية، والشهادة الجامعية، وشهادات الخبرة السابقة، وعدد سنوات الخبرة، وطبيعة الخبرة السابقة، والوصف الوظيفي، ومدونة السلوك الموقعة، ونماذج تعارض المصالح والسرية، وتقييم ما قبل التعيين، والمخالصة الضريبية إن وجدت، والإجازات السنوية أو غيرها، والمعلومات البنكية، ومخالصة نهاية الخدمة إن وجدت، والسجل العدلي الحديث إن وجد.
- الاستفسار دائماً عن توزيع الرواتب، وطلب نماذج توزيع النسب في حال وجود أكثر من مانح، ومطابقتها مع النسب المذكورة في الاتفاقية والجدول الزمنية.
- مطابقة توقيعات الموظف بين العقود، وكشوف الراتب، والجدول الزمنية، وكشوف الحضور، ونسخ الشيكات، وأوراق العمل الرسمية، بحسب طبيعة المسعى الوظيفي.
- استهداف المجالات التي تظهر فيها مؤشرات خطر أو شبهات.
- في حال استخدام التوقيعات الإلكترونية، يجب أن يتبع الشريك سياسته الداخلية المعتمدة بهذا الخصوص.
- بالنسبة للموظفين الذين غادروا المنظمة خلال فترة تنفيذ المشروع، يجب فحص أي مستند موقع منهم بعد تاريخ الاستقالة، باعتباره مؤشر خطر على احتمال وجود موظف وهمي أو مستندات مزورة.

- التحقق مما إذا كانت نسخ الشيكات الصادرة مرفقة ضمن مستندات سندات الدفع، حيث إن عدم وجود هذه النسخ يعد مؤشر خطر على احتمال وجود موظف وهمي أو اختلاف في المبالغ المدفوعة. وفي حال عدم توفر هذه النسخ، يجب إجراء مراجعة موسعة لكشوف البنك والمطابقات البنكية باعتبار ذلك مؤشر خطر عالي.
- إذا كانت الرواتب مدفوعة بشيكات، يجب أن تكون الشيكات مختومة / مسطرة بعبارة "المستفيد الأول فقط" أو ما يعادلها.
- اختيار عينة ممثلة من الموظفين من مختلف الوظائف، ومن الموظفين الحاليين والسابقين، لإجراء مقابلات سرية بهدف التحقق من عدد الأشهر التي عملوا خلالها على مشروع المفوضية، وما إذا كانوا قد عملوا على مشاريع أخرى ممولة من مانحين آخرين، والتحقق من وظائفهم، ومهامهم، ومبالغ الرواتب المدفوعة لهم، وطريقة الدفع، ومقارنة هذه المعلومات مع المستندات، وذلك لاستبعاد مخاطر الابتزاز، والموظفين الوهميين، والتحميل المزدوج على مانحين آخرين.
- في حال وجود مؤشرات على احتمال التحميل المزدوج على مانحين آخرين، يجب الطلب من المنظمة مشاركة معلومات حول تقاريره المقدمة للمانحين الآخرين. ومن منطلق الالتزام بالشفافية، ينبغي أن تكون المنظمة قادرة على إتاحة هذا الوصول، حتى وإن تطلب الأمر في بعض الحالات التشاور مع المانحين المعنيين.
- اختيار عينة تمثيلية من المستفيدين، مثل اللاجئين وغيرهم من متلقي خدمات الحماية، للاستفسار عن أسماء الموظفين الذين تعاملوا معهم خلال فترة تنفيذ المشروع، وذلك لمعالجة خطر دفع رواتب لموظفين لا يعملون على المشروع أو لموظفين وهميين.
- التحقق من المخرجات الفعلية للموظفين خلال فترة تنفيذ المشروع، وذلك لمعالجة خطر دفع رواتب لأشخاص لا يعملون فعلياً على المشروع.
- مراجعة جميع المعلومات التي تم جمعها وتقييم ما إذا كانت جميع المخاطر قد تمت معالجتها بشكل مناسب، أو ما إذا كانت هناك أي معلومات أخرى ذات صلة لا تزال مفقودة.

١١. الاختبارات التفصيلية المبنية على المخاطر

أ. اختبار مطابقة كشوف الرواتب	
الهدف: التحقق من اكتمال ودقة مصاريف الرواتب	
الغرض	الإجراءات الموصى بها
كشف التسويات غير المسجلة	مطابقة الرواتب مع دفتر الأستاذ العام
كشف المطالبات غير المدعومة	مطابقة الرواتب مع PFR
التحقق من الدفع الفعلي	مطابقة الرواتب مع كشوف البنك
كشف الارتفاعات غير الاعتيادية	مقارنة اتجاهات الرواتب شهرياً
مثال: العلامة التحذيرية: ارتفع راتب كانون الأول (ديسمبر) بنسبة ٤٥٪ دون مبرر تشغيلي الإجراءات الموصى بها: - الحصول على توضيح من الموارد البشرية والمالية - مراجعة التوظيفات الجديدة - التحقق من العقود وملفات التعيين - مراجعة موافقات العمل الإضافي - المقارنة مع جدول تنفيذ الأنشطة - التحقق من وجود ضغط لاستيعاب موازنة الجهات المانحة في نهاية العام	
ب. التحقق من وجود الموظفين	
العلامات التحذيرية	
- نفس الحساب البنكي لعدة موظفين - أرقام هاتف متطابقة - توقيعات متسلسلة - صور غائبة للموظفين - لا يوجد دليل على مخرجات العمل - الموظفون غير قابلين للتواصل	

الغرض	الإجراءات الموصى بها
تأكيد الوجود	مقابلات الموظفين
التحقق الميداني	الزيارات الميدانية
تأكيد مشاركة الموظف	تأكيد المستفيدين
كشف الهويات الوهمية	مقارنة جهات الاتصال مع الموردين
التحقق من الهوية	فحص وسائل التواصل الاجتماعي والملفات المهنية
تأكيد المشاركة التشغيلية	مراجعة نشاط البريد الإلكتروني
مثال: السيناريو: ثلاثة موظفين يشتركون في نفس الحساب البنكي المخاطر المحتملة: موظفون وهميون يتحكم بهم فرد واحد الإجراءات الموصى بها: • الحصول على تأكيد بنكي • مقابلة الموظفين بشكل منفصل • مراجعة وثائق التعيين • التحقق من سجلات الحضور • مراجعة هيكل التفويضات • الإحالة إلى IGO إذا لم تكن مدعومة	

ج. اختبار أوراق الدوام والتخصيص

أنماط الاحتيال الشائعة	
المثال	النمط
موظف محتسب ١٠٠٪ على ٣ جهات مانحة	الإفراط في التخصيص
أُعدَّت بعد طلب المراجعة	أوراق دوام بأثر رجعي
أنشطة يومية متطابقة	أوراق دوام منسوخة
النسب تطابق الموازنة لا العمل الفعلي	توزيع اصطناعي
أوراق دوام معتمدة دون مراجعة	تجاوز المشرف
الإجراءات الموصى بها	
الغرض	الإجراء
التحقق من الدقة	إعادة حساب نسب التخصيص
تأكيد الاتساق	مقارنة الأنشطة مع تنفيذ المشروع
كشف التداخل	مقارنة جداول الموظفين عبر المشاريع
التحقق من العمل الفعلي	مراجعة البريد الإلكتروني والتقويم
تأكيد مساهمة الموظف	مقابلة المشرفين
تقييم المعقولية	مقارنة المخرجات مع عبء العمل
مثال:	
مقارنة سجلات الإجازات وأيام الغياب المعتمدة في ملف الموظف مع أوراق الدوام للتحقق مما إذا كانت أي أيام مسجلة كأيام عمل كانت في الواقع إجازات أو أيام غياب	

مثال:

العلامة التحذيرية: الموظف مخصص:

UNHCR J/١٠٠٠

UNICEF J/٧٠٠

WFP J/٥٠٠

الإجراءات الموصى بها:

- مراجعة أوراق الدوام لقوائم موظفي جميع الجهات المانحة (قد يتطلب ذلك التنسيق مع الجهات الأخرى للحصول على القائمة وأوراق الدوام)
- الحصول على منهجية التخصيص
- مراجعة التقويمات وخطط عمل المشروع
- التحقق من خطوط الإبلاغ
- تصعيد حالات الازدواجية/الاحتساب المزدوج

١٢. الاختبارات التفصيلية لمؤشرات الاحتيال

أ. مؤشرات الاحتيال في الرواتب		
الإجراء الموصى به	التفسير	العلامة التحذيرية
مقارنة مع العقود	إصدار رواتب اصطناعية	مبالغ رواتب مُقرَّبة
تحليل بنكي	موظفون وهميون محتملون	حسابات بنكية متسلسلة
إعادة حساب الضرائب والضمان الاجتماعي	موظفون وهميون	استقطاعات مفقودة
تحليل البيانات	موظفون مزيفون	هويات مكررة
مراجعة الموافقات	تضخم الرواتب	عمل إضافي غير اعتيادي
تحليل الاتجاهات	استيعاب/استنفاد الموازنة	زيادات الرواتب قبيل انتهاء المشروع
اختبار مُعزَّز	ضعف قابلية التتبع	مدفوعات نقدية للرواتب
مراجعة الموارد البشرية	موظف وهمي محتمل	لا إجازة سنوية
مراجعة جنائية	توثيق مزوَّر	خط يد/توقيعات متطابقة
ب. العلامات التحذيرية في التوظيف		
المخاطر	العلامة التحذيرية	
توظيف غير مصرح به	ملف التوظيف مفقود	
توظيف متلاعب به	لا يوجد دليل على إجراء مقابلة	
محاباة/احتيال	توظيف فوري دون إجراءات	
تضارب المصالح	أسماء عائلية مشتركة	
موظفون غير مؤهلين	مؤهلات مزوَّرة	

الإجراءات الموصى بها: • التحقق من الشهادات مباشرةً • التحقق من المراجع • مراجعة محاضر لجنة الموارد البشرية • مقارنة تواريخ التعيين مع الجدول الزمني للمشروع	
ج. مؤشرات الابتزاز وعمولات الرواتب (هذا بالغ الأهمية للتحقيقات المتعلقة بـ IGO)	
المخاطر	العلامة التحذيرية
خوف/ابتزاز	تردد الموظفين أثناء المقابلات
العمولات الخفية (Kickback)	سحوبات نقدية فور صرف الراتب
التلاعب بالرواتب	الموظف غير قادر على ذكر راتبه
فساد	الموظفون يُبلِّغون بتلقيهم مبلغاً جزئياً
اختلاس	تحويل المدفوعات عبر المشرفين
الإجراءات الموصى بها	
الغرض	الإجراء
كشف الإكراه	مقابلات سرية
التحقق من سلامة المدفوعات	مقارنة الرواتب مع الإيصالات الفعلية
تحديد عمليات السحب القسري	مراجعة أنماط السحب من أجهزة الصراف
شهادات مستقلة	مقابلة الموظفين السابقين
الحفاظ على النزاهة	الإحالة بشكل سري إلى IGO

مثال:

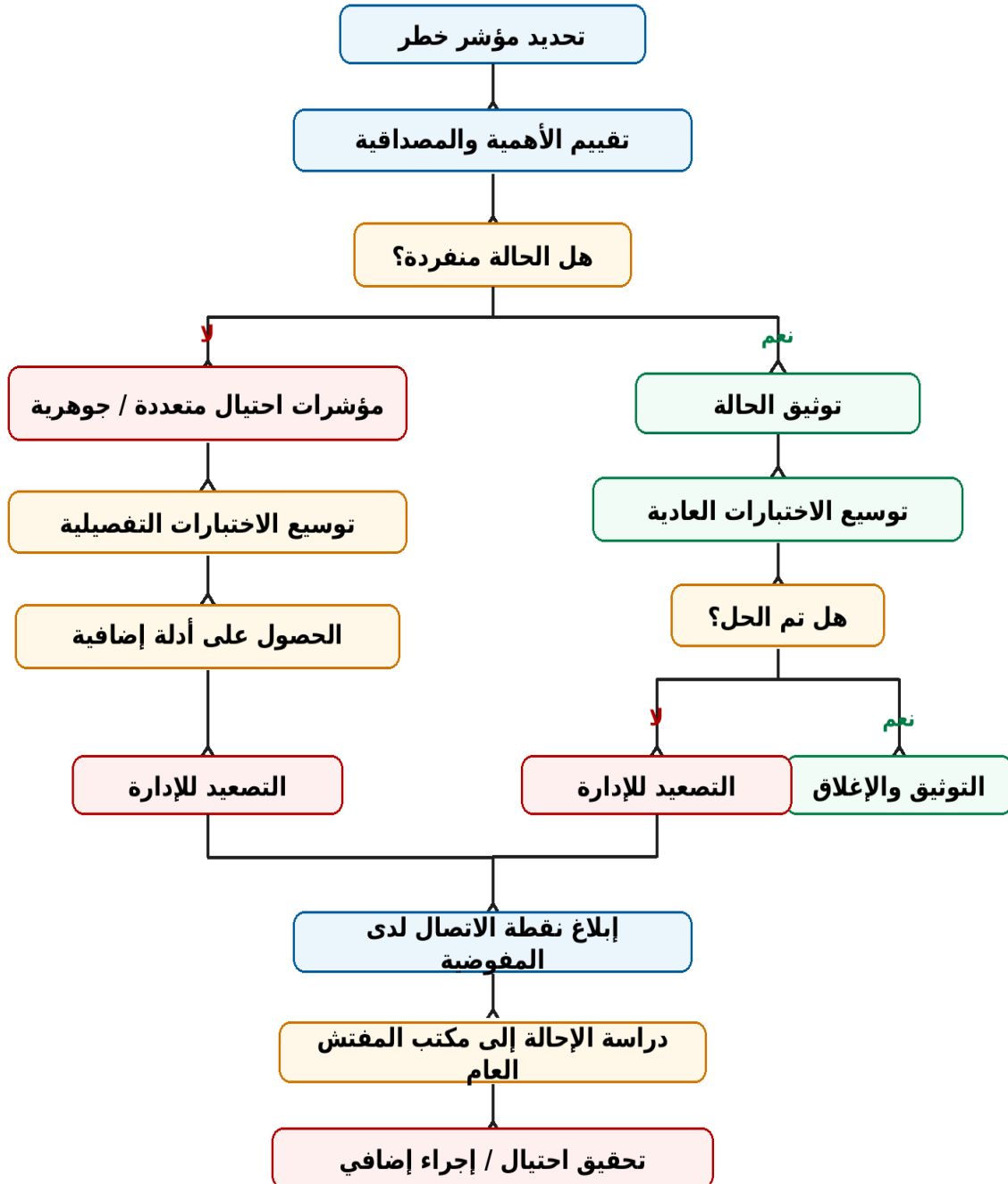
الملاحظة: يُصرِّح موظف: "أوقع على استلام ٨٠٠ دولار لكنني أ تسلم ٥٠٠ دولار فعلياً"

الإجراءات الفورية:

- لا تواجه الإدارة مباشرةً
- توسيع نطاق الاختبار
- تأمين نسخ من الأدلة
- إبلاغ جهة الاتصال في UNHCR سرياً
- التصعيد وفق بروتوكول الإبلاغ عن الاحتيال

١٣. مخطط تصعيد الاشتباه بالاحتيال

مخطط تصعيد مؤشرات الاحتيال



١٤. استبيان مقابلات التحقق من تكاليف الموظفين

المجال	الأسئلة	مؤشر الخطر
هوية الموظف	ما هو منصبك ومتى التحقت بالمنظمة؟	عدم تأكد الموظف من دوره أو التفاصيل
العمل على المشروع	ما هي المشاريع التي تعمل عليها وما هي مهامك؟	المهام غير متوافقة مع السجلات
دفع الراتب	كيف تستلم راتبك (تحويل بنكي / نقدًا / شيك)؟	مدفوعات نقدية أو إجراءات غير واضحة
الحساب البنكي	أي حساب بنكي يتم تحويل راتبك إليه؟	حسابات بنكية مشتركة أو مكررة
مبلغ الراتب	هل تستلم كامل مبلغ الراتب المذكور في كشف الراتب؟	إعادة جزء من الراتب / ابتزاز
الضريبة والضمان الاجتماعي	هل يتم اقتطاع الضريبة والضمان الاجتماعي من راتبك؟	عدم وجود اقتطاعات أو اقتطاعات غير واضحة
الحضور	كيف يتم تسجيل حضورك؟	عدم وجود رقابة على الحضور
الجدول الزمنية	هل تقوم بإعداد وتوقيع جداولك الزمنية بنفسك؟	جداول زمنية بأثر رجعي أو مزيفة
التوزيع	كيف يتم توزيع وقتك بين المشاريع / المانحين؟	التوزيع يتجاوز العمل الفعلي
مراجعة المشرف	من يراجع ويعتمد جداولك الزمنية؟	ضعف ضوابط الاعتماد
العمل الإضافي	كيف يتم اعتماد واحتساب العمل الإضافي؟	عمل إضافي غير مدعوم
أدلة العمل	ما الأنشطة أو المخرجات التي أنجزتها مؤخرًا؟	عدم وجود دليل على العمل الفعلي
الأخلاقيات / الاحتيال	هل طُلب منك سابقًا إعادة جزء من راتبك؟	ابتزاز / فساد
إجراءات الموارد البشرية	هل مررت بعملية توظيف / مقابلة رسمية؟	توظيف مزيف
الموظفون السابقون	هل تعلم بوجود موظفين غادروا المنظمة وما زالوا يستلمون رواتب؟	موظفون وهميون

مؤشرات الخطر الرئيسية في المقابلات

إجراءات المتابعة الموصى بها

- الموظف لا يعرف مبلغ راتبه
- الموظف غير قادر على شرح مهامه
- إجابات متطابقة من عدة موظفين
- الموظف متردد أو متوتر
- دفع راتب لموظف بعد الاستقالة
- حسابات بنكية مكررة
- عدم وجود اقتطاعات ضريبة / ضمان اجتماعي
- توزيع يتجاوز ١٠٠% عبر المانحين
- إصرار الإدارة على حضور المقابلات
- توسيع اختبار العينة
- التحقق من المستندات المؤيدة
- مقارنة إجابات المقابلات مع الرواتب والجدول الزمنية
- تنفيذ إجراءات تحليلية
- إجراء مقابلات سرية
- تصعيد المخاوف الجوهرية إلى المفوضية / مكتب المفتش العام عند اللزوم

١٥. الأقسام النهائية الموصى بها

النقاط الرئيسية

- تعد تكاليف الموظفين من المجالات ذات مخاطر الاحتيال المرتفعة
- الاعتماد على المستندات وحدها غير كافٍ
- المقابلات والإجراءات التحليلية عناصر جوهرية في عملية التحقق
- اختبار توزيع التكاليف على المشاريع / المانحين إجراء أساسي
- يجب تقييم مؤشرات الاحتيال بشكل جماعي وليس كل مؤشر بمعزل عن الآخر
- تطبيق الشك المهني أمر إلزامي

أقسام إضافية من أفضل الممارسات يوصى بإضافتها

أ. الشك المهني

أمثلة على ذلك:

- الاعتماد المفرط على المستندات
- تجاوز الإدارة للضوابط الرقابي.
- سجلات رواتب "مثالية أكثر من اللازم"

ب. تحديات التحقق عن بُعد

نظراً لأن العديد من عمليات المفوضية تتضمن حالياً مراجعات عن بُعد، يجب تضمين ما يلي:

- التحقق عبر الفيديو
- إجراء مقابلات عن بُعد
- التحقق من صحة الأدلة الرقمية
- مراجعة البيانات الوصفية Metadata
- مخاطر التوقيعات الإلكترونية

ج. التنسيق مع مكتب المفتش العام IGO

توضيح ما يلي:

- دور المدقق / المراجع مقابل دور المحقق
- الحفاظ على الأدلة
- السرية
- قنوات التصعيد

تطوير المهارات

التحقق من رواتب وتكاليف موظفي الشركاء

ملحق: ضوابط المعاملات

إجراءات التحقق	المخاطر
الأنشطة الاحتياطية	
مطابقة الرواتب مع سجلات الموارد البشرية: مقارنة سجل الرواتب (الذي يسجل معلومات صرف رواتب الموظفين لفترة محددة) مع ملف الموارد البشرية الرئيسي (السجل المركزي الذي يحتوي على بيانات الموظفين كالاسم والعنوان والمسعى الوظيفي والراتب) للتأكد من أن جميع الموظفين المدرجين نشطون وشرعيون. التحقق من وجود الموظف: إجراء تحقق ميداني من خلال مقابلات سرية أو زيارات ميدانية للتأكد من وجود الموظفين المدرجين في كشف الرواتب. مراجعة الرواتب التاريخية: تحليل بيانات الرواتب التاريخية لرصد أي إضافات أو حذف غير اعتيادي أو غير مفسر للموظفين.	مدفوعات لموظفين غير موجودين (موظفون وهميون)
مراجعة تخصيص التكاليف: تقييم آلية تخصيص تكاليف الرواتب على المشاريع المختلفة، والتحقق من توافق التخصيص مع العمل الفعلي أو الأنشطة الإدارية. تحليل المشروع مقابل غير المشروع: مقارنة مصاريف الرواتب المحتسبة على رموز المشاريع مع الأنشطة الفعلية وكلفة الموظفين. التحقيق في أي تفاوتات (قد يشمل ذلك اختيار عينة من الموظفين والتحقق من مشاركتهم الفعلية في المشروع من خلال الاستفسار عن مهامهم ومراجعة مخرجاتهم ومنها توقيعاتهم على وثائق المشروع). التحقق من التفويضات: التأكد من أن جميع احتسابات الرواتب على المشاريع أو الإدارات مفوضة وموثقة بشكل صحيح.	الاحتساب غير السليم على UNHCR لكوادر غير مرتبطة بمشاريعه (احتيال محتمل)

الغياب المدفوع غير المصرح به	مراجعة نظام تتبع الوقت: فحص سجلات الحضور ومقارنتها مع سجلات الحضور الفعلية للتحقق من عدم دفع رواتب لموظفين عن غيابات غير مصرح بها. التفويض بالغياب: التحقق من أن جميع الغيابات مفوضة وموثقة ومدعومة بطلبات إجازة أو شهادات طبية. تقارير الاستثناءات: مراجعة تقارير الاستثناءات من نظام تتبع الوقت لرصد أنماط الغيابات غير النظامية أو غير المصرح بها.
إجبار الموظفين على إعادة جزء من رواتبهم للإدارة (احتيايل)	مقابلات الموظفين: إجراء مقابلات سرية مع الموظفين للاستفسار عن أي حالات طُلب فيها منهم إعادة جزء من راتبهم. مراجعة صرف الرواتب: تحليل سجلات صرف الرواتب لرصد أي أنماط غير اعتيادية أو تخفيضات في صافي الراتب قد تشير إلى عمولات خفية. الإبلاغ المجهول: تفعيل ومراجعة آليات الإبلاغ المجهول لتمكين الموظفين من الإبلاغ دون خشية الانتقام. مراجعات الإدارة: تقييم بيئة الضبط الداخلي ومراجعة أي مؤشرات على تأثير غير مبرر أو إكراه من قبل الإدارة على عمليات الرواتب.
تزوير سجلات الوقت: موظفون أو مديرون يسجلون ساعات لم تُعمل فعلياً (احتيايل محتمل)	مراجعة أنظمة تتبع الوقت والضوابط ■ تقييم النظام: تقييم فعالية نظام تتبع الوقت وضوابطه في تسجيل الوقت والموافقة عليه، والتحقق من قدرته على منع التزوير وكشفه. ■ ضوابط الوصول: مراجعة صلاحيات المستخدمين للتأكد من أن التعديل أو اعتماد السجلات مقتصر على المصرح لهم.

مطابقة سجلات الوقت

- مقارنة السجلات: مقارنة سجلات الوقت مع:
 - جداول الموظفين: التحقق من توافق الساعات المسجلة مع الجداول المعتمدة.
 - سجلات المشاريع: مقارنة قيود الوقت مع سجلات المشاريع أو تقارير الأنشطة.
 - سجلات الحضور الفعلية: مطابقة سجلات الوقت مع سجلات الحضور أو بطاقات الدخول.

اختبار عينات من قيود الوقت

- عينة عشوائية: اختيار عينة عشوائية من قيود الوقت ومراجعتها مقابل الوثائق الداعمة.
- المناطق عالية المخاطر: التركيز على العمل الإضافي والقيود المتأخرة والموظفين ذوي التعديلات المتكررة.

تحليل الانحرافات والاستثناءات

- تقارير الاستثناءات: مراجعة تقارير الاستثناءات لرصد الأنماط غير الاعتيادية كالعمل الإضافي المفرط أو التصحيحات المتكررة.
- تحليل الاتجاهات: إجراء تحليل اتجاهات لرصد الشذوذ في تسجيل الوقت.

إجراء مقابلات ومسوحات

- مقابلات الموظفين: استجواب الموظفين حول ممارساتهم في تسجيل الوقت وأي تفاوتات في سجلاتهم.
- مقابلات المدراء: استجواب المدراء المسؤولين عن اعتماد سجلات الوقت لفهم إجراءاتهم.

	التحقق من إجراءات الاعتماد ▪ فحص التفويضات: مراجعة إجراءات اعتماد سجلات الوقت للتأكد من توثيقها وتضمينها إشراف المشرفين. ▪ الفصل بين المهام: تقييم ما إذا كانت أدوار إدخال سجلات الوقت واعتمادها ومراجعتها مفصولة بشكل كافٍ. الملاحظة الميدانية المباشرة ▪ زيارات ميدانية مفاجئة: إجراء زيارات مفاجئة للتحقق من وجود الموظفين خلال ساعات العمل المسجلة. ▪ فحوصات نقطية: مراقبة بيئة العمل للتأكد من تطابقها مع السجلات. مراجعة مسارات التدقيق ▪ سجلات النظام: فحص مسارات التدقيق أو سجلات النظام لأي تغييرات غير مصرح بها على سجلات الوقت. ▪ البيانات التاريخية: مراجعة بيانات الوقت التاريخية لرصد أي أنماط سابقة من التلاعب.
العمل على مشاريع متعددة في آنٍ واحد (احتساب مزدوج/متعدد على جهات مانحة مختلفة) – نمط احتيالي محتمل	مراجعة سياسات تخصيص الوقت والتكاليف ▪ مراجعة الوثائق: فحص السياسات والإجراءات المتعلقة بتخصيص وقت الموظفين العاملين على مشاريع متعددة. ▪ تقييم الامتثال: التحقق من توافق سياسات التخصيص مع متطلبات الجهات المانحة. منهجية التخصيص ▪ مراجعة المنهجية: تقييم الأسلوب المستخدم لتخصيص وقت الموظفين وتكالييفهم على المشاريع المختلفة، والتأكد من أنه منطقي وشفاف ومتسق.

فحص أنظمة تتبع الوقت والمشاريع

- دقة النظام: مراجعة نظام تتبع الوقت للتأكد من تسجيله الدقيق للساعات على المشاريع المختلفة (يُفضل أن تحتفظ المنظمة بورقة دوام رئيسية شاملة لجميع المشاريع والجهات المانحة).

- اختبار العينات: اختيار عينة من قيود الوقت والتحقق من صحة تخصيصها على المشاريع الصحيحة.

تحليل سجلات التخصيص

- مطابقة التخصيص: مقارنة سجلات التخصيص مع كشوف الرواتب وتقارير مصاريف المشاريع لرصد أي تناقضات.
- فحص الازدواجية: التحقق من عدم احتساب تكاليف الموظفين مزدوجاً على جهات مانحة أو مشاريع متعددة.
- التحقق من التقارير المالية: مقارنة التقارير المالية المرسلة للجهات المانحة مع السجلات الداخلية لوقت الموظفين وتكاليفهم (قد يتطلب ذلك التنسيق مع الجهات المانحة الأخرى).

تحليل الانحرافات

- الموازنة مقابل الفعلي: إجراء تحليل انحرافات لمقارنة التكاليف الفعلية مع موازنة المشاريع. التحقيق في أي تجاوزات مرتبطة بالازدواجية أو سوء التخصيص.
- تحليل الاتجاهات: مراجعة البيانات التاريخية لتخصيص وقت الموظفين لرصد أي أنماط متكررة من سوء التخصيص.

مراجعة الضوابط الداخلية والتفويضات

- الفصل بين المهام: تقييم كفاية الفصل بين مهام تتبع الوقت وتخصيص التكاليف وإدارة المشاريع.
- إجراءات التفويض: التحقق من أن جميع تخصيصات الوقت والتكاليف مفوضة ومراجعة من قبل الإدارة.

	مقابلات الموظفين والمدراء ■ مقابلات الموظفين: استجواب الموظفين حول ممارساتهم في التخصيص وأي تحديات يواجهونها عند العمل على مشاريع متعددة. ■ مقابلات المدراء: استجواب مدراء المشاريع حول كيفية إدارة وقت الموظفين وتخصيصه.
أخطاء في حساب الرواتب وقضايا الامتثال	
أخطاء في حساب الرواتب: أخطاء في الراتب الأساسي، أو العمل الإضافي، أو المكافآت، أو المزايا أخطاء الضرائب والاستقطاعات: التطبيق الخاطئ لمعدلات الضريبة أو المزايا أو الاستقطاعات	مطابقة حسابات الرواتب ■ اختبار العينات: اختيار عينة من معاملات الرواتب وإعادة حساب: ○ الراتب الأساسي: التحقق من توافقه مع عقود التوظيف. ○ العمل الإضافي: التأكد من احتسابه وفق قوانين العمل وسياسات المنظمة. ○ المكافآت: التأكد من احتسابها وفق المعايير المحددة. ○ المزايا: مراجعة حسابات المزايا للتأكد من توافقيها مع شروط الوثائق. التحقق من التغييرات في الراتب ■ توثيق التغييرات: مراجعة وثائق أي تغييرات حديثة في الرواتب كالزيادات والترقيات، والتأكد من انعكاسها الصحيح في النظام. ■ مراجعة التفويضات: التأكد من أن جميع التغييرات مفوضة وموثقة.

المقارنة مع تقارير الرواتب

- مراجعة سجل الرواتب: مطابقة إجماليات سجل الرواتب مع قيود دفتر الأستاذ العام.

اختبار دقة نظام الرواتب

- وظائف النظام: اختبار دوال الحساب في نظام الرواتب للتأكد من تطبيقها الصحيح للمعادلات والمعدلات.
- تحديثات البرنامج: التحقق من تحديث برنامج الرواتب بآخر التصحيحات.

تحليل الانحرافات

- الموازنة مقابل الفعلي: مقارنة مصاريف الرواتب الفعلية بالمبالغ المدرجة في الموازنة والتحقيق في الانحرافات الجوهرية.
- المقارنة التاريخية: تحليل اتجاهات بيانات الرواتب عبر الزمن لرصد أي تذبذبات أو أنماط غير مبررة.

مراجعة الامتثال للأنظمة

- فحص الامتثال القانوني: التأكد من توافق حسابات الرواتب مع قوانين العمل واللوائح الضريبية ومتطلبات المزايا.
- التحديثات التنظيمية: مراجعة آخر التغييرات التشريعية وتكثيف المنظمة معها.

تأكيد مع الموظفين

- تحقق الموظفين: إجراء مقابلات مع الموظفين للتأكد من دقة راتبهم ومزاياهم ومعالجة أي تفاوتات.

مشكلات سلامة البيانات

أخطاء إدخال البيانات: أخطاء في إدخال بيانات الموظفين أو تفاصيل الرواتب تغييرات غير مصرح بها: تعديل بيانات الرواتب دون تفويض مناسب	مراجعة بيانات الموظفين - دقة السجلات: مقارنة سجلات الموظفين في نظام الرواتب مع ملفات الموارد البشرية الرئيسية للتأكد من اتساق البيانات الشخصية. - التحقق من الوثائق: التأكد من اشتغال ملفات الموظفين على الوثائق المطلوبة كعقود التوظيف ونماذج الضريبة ووثائق الهوية. التحقق من حالة التوظيف والأهلية - حالة التوظيف: التأكد من أن حالة الموظف (نشط، منته، إجازة) صحيحة في النظام، وأن الموظفين المنتهية خدمتهم محذوفون من قوائم الرواتب النشطة. - فحوصات الأهلية: التأكد من توافق أهلية الموظفين للمزايا مع حالتهم الوظيفية وأقدميتهم. التحقق من تفاصيل الرواتب - مطابقة سجل الرواتب: مقارنة إجماليات سجل الرواتب مع قيود دفتر الأستاذ العام وإجراء اختبار معاملات عشوائي. - التحقق من الرواتب والمكافآت: التأكد من صحة الرواتب الأساسية والعمل الإضافي وفق سياسة الشركة. - دقة الاستقطاعات والمزايا: التأكد من احتساب الاستقطاعات كالضرائب والتقاعد بشكل صحيح. اختبار الضوابط الداخلية - الفصل بين المهام: تقييم كفاية الفصل بين مهام معالجة الرواتب واعتمادها ومراجعتها لمنع الاحتيال. - إجراءات التفويض: مراجعة إجراءات تفويض معاملات الرواتب وتغييرات بيانات الموظفين.
---	--

	■ معالجة الأخطاء: فحص آلية تحديد الاستثناءات والأخطاء في الرواتب وتصحيحها. ■ مسارات التدقيق: مراجعة مسارات التدقيق في نظام الرواتب للتأكد من تسجيل جميع التغييرات والتفويض بها. إجراء مطابقات ■ مطابقة البنك: مطابقة كشوف حساب بنك الرواتب مع سجلات الصرف. ■ مطابقة الضرائب: مقارنة الإقرارات الضريبية مع سجلات الرواتب للتحقق من توافق الاستقطاعات. ■ مراجعة قسائم الرواتب: فحص عينة من قسائم رواتب الموظفين للتأكد من دقة الحسابات. التحقق من الامتثال للأنظمة ■ الامتثال لقانون العمل: التأكد من توافق ممارسات الرواتب مع قوانين العمل. ■ الامتثال الضريبي: التحقق من توافق استقطاعات وتقارير ضريبة الرواتب مع اللوائح. ■ الالتزام بالعقود: التأكد من توافق التعويضات والمزايا مع بنود عقود التوظيف. مقابلات الموظفين والإدارة ■ ملاحظات الموظفين: إجراء مقابلات مع الموظفين للتأكد من دقة تفاصيل رواتبهم. ■ مقابلات الإدارة: مقابلة موظفي الرواتب والموارد البشرية لفهم عملياتهم في الحفاظ على بيانات الموظفين وتحديثها.
--	---

أخرى

الكوادر الموظفة غير مؤهلة بسبب: ضعف إجراءات التوظيف، شح التمويل لاستقطاب كفاءات، انعدام التمويل طويل الأمد مما أفضى إلى الإفراط في استخدام العقود القصيرة الأجل، وفجوة زمنية في التوظيف تتسبب في نقص الكوادر في الأشهر الأولى من المشروع

مراجعة إجراءات التوظيف والاستئجار

- توثيق الإجراءات: مراجعة إجراءات التوظيف المؤتقة لتقييم فعاليتها في استقطاب الكفاءات.
- تقييم الكفاءات: تقييم أساليب تقييم مؤهلات المتقدمين كتقنيات المقابلة واختبارات المهارات.
- مراجعة التوثيق: التحقق من توثيق جميع أنشطة التوظيف بما فيها إعلانات الوظائف وملاحظات المقابلات ومعايير الاختيار.

تحليل التمويل والتعويضات

- مراجعة الموازنة: فحص الموازنة المخصصة للتوظيف والتعويضات لتحديد مدى كفايتها لاستقطاب الكفاءات.
- مقارنة الرواتب: مقارنة حزم التعويضات مع معايير القطاع للتأكد من تنافسيتها.
- استقرار التمويل: تقييم استقرار وكفاية مصادر التمويل للتوظيف طويل الأمد واستبقاء الكوادر.

تقييم أثر العقود القصيرة الأجل

- مراجعة العقود: مراجعة استخدام العقود القصيرة أو العرضية وأثرها على الكفاءة واستمرارية المشروع.
- معدل الدوران: تحليل معدلات دوران الموظفين ذوي العقود القصيرة لرصد أي أنماط.
- تقييم الأداء: تقييم أداء وكفاءة الموظفين المعيّنين بعقود قصيرة.

تقييم الفجوة الزمنية في التوظيف

- تحليل الفجوة الزمنية: تحليل المدة الزمنية اللازمة لتوظيف كوادر جديدة وأثرها على تنفيذ المشروع.
- خطط الطوارئ: تقييم وجود خطط طوارئ لمعالجة نقص الكوادر أثناء التوظيف.

	مراجعة التدريب والتطوير ■ تقييم برامج التدريب: تقييم برامج التدريب والتطوير لمعالجة الفجوات في الكفاءات. ■ عملية التوجيه: مراجعة عملية تهيئة الموظفين الجدد للتأكد من إعدادهم بشكل كافٍ لمهامهم. ■ فرص التطوير الوظيفي: تقييم فرص التطوير الوظيفي للاحتفاظ بالكفاءات. إجراء تقييمات الكفاءة ■ تقييم الكوادر الحالية: إجراء تقييمات كفاءة للكوادر الحالية لرصد الفجوات. ■ مؤشرات الأداء: تحليل مؤشرات الأداء لتقييم مدى وفاء الكوادر بمتطلبات المشروع. ■ آليات الملاحظات: جمع ملاحظات الموظفين والمدراء حول التحديات المتعلقة بالتوظيف والكفاءات.
--	--