

مدى استخدام مهارات التفاوض في عمل المدقق الداخلي دراسة تطبيقية

في جامعة الموصل¹

المدرس الدكتور عبد الواحد غازي محمد

الباحث: أحمد ويس محمد

كلية الادارة والاقتصاد / قسم المحاسبة

جامعة الموصل

المستخلص :

تقوم الدراسة على الاسئلة الخاصة بالمشكلة الرئيسة وهي: مدى إمكانية استخدام مهارات التفاوض للمدققين الداخليين في جامعة الموصل في ظل التطورات الحديثة والمتسارعة في البيئة المحيطة بالوحدات الاقتصادية عموماً والوحدات الحكومية خصوصاً، وذلك من خلال استمارة فحص لعينة من المدققين الداخليين في جامعة الموصل (بالاستعانة بالاعتماد على منشور المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين حول أهمية واستخدام مهارات التفاوض للمدقق الداخلي، وقد هدفت الدراسة إلى توضيح المفاهيم الخاصة بمهارات التفاوض والتدقيق الداخلي، ومن ثم توضيح مدى تطبيق وتأثيرات هذه المهارات في عمل المدقق الداخلي. وخلصت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها: إن أهم أسباب ومبررات التفاوض بين المدقق الداخلي والإدارة (أو الجهات الرقابية) هي: سعي المدقق الداخلي للحفاظ على هدفه الأساس وهو اكتشاف الأخطاء والغش دون التأثير بتدخلات الإدارة مع المحافظة على علاقة جيدة بها في الوقت نفسه، ومواجهة حالات المساءلة التي قد يتعرض لها، ومحاولة المدقق الداخلي الالتزام بأخلاقيات التدقيق الداخلي.

الكلمات المفتاحية: التفاوض، التدقيق، التدقيق الداخلي.

¹ بحث مستل من رسالة دبلوم عالي في التدقيق ومراجعة الحسابات.

The extent to which negotiation skills are used in the work of the internal auditor: An applied study at the University of Mosul

researcher: Ahmed Weis Mohamed

Dr: Abdul wahed Ghazi Mohammed

College of Administration and Economics / Department of Economics

University of Musel

Abstract :

The study is based on questions related to the main problem, which is the extent of the possible utilization of negotiation skills by internal auditors at the University of Mosul in light of the modern and rapid developments in the surrounding environment of economic entities in general and government units in particular. This is achieved through a survey questionnaire distributed to a sample of internal auditors at the University of Mosul, relying on the American Institute of Internal Auditors publication regarding the importance and use of negotiation skills for internal auditors. The study aimed to clarify the concepts of negotiation and internal auditing skills, and then to illustrate the application and impacts of these skills on the work of internal auditors. The study concluded several important findings, including: The primary reasons and justifications for negotiation between the internal auditor and management (or regulatory authorities) are: the internal auditor's aim to uphold their main objective of detecting errors and fraud without being influenced by management interventions, while simultaneously maintaining a positive relationship with them; addressing cases of accountability that may arise; and the internal auditor's endeavor to adhere to the ethics of internal auditing.

. **Keywords:** Negotiation, audit, internal audit

المقدمة:

ان اعتبار المدقق الداخلي موظف لدى الإدارة لا يعني أنه لا يلتزم بأخلاقيات التدقيق أو بمعاييرها، أو أنه لا يسعى لتحقيق أهدافه الرئيسية في اكتشاف الأخطاء والغش ومساعدة الإدارة والجهات الأخرى ذات العلاقة، ولا سيما في ظل التطورات المهنية والتقنية. ولذلك على المدقق الداخلي ان يسعى لممارسة دوره الحقيقي والمحافظة على استقلالته، وتعزيزاً لهذا الدور وهذه المفاهيم فقد أصدر معهد المدققين الداخليين الأمريكي منشوراً خاصاً بمهارات التواصل والتفاوض للمدققين الداخليين، في إشارة إلى تعزيز هذه الاستقلالية فضلاً عن بيان أهمية هذه المهارات في مواجهة كل التحديات والتغيرات المتوقعة في البيئة المحلية والدولية على حد سواء، وكما أشار المعهد إلى أهمية هذه المهارات في تحقيق أهدافه والمحافظة على علاقاته مع الإدارة والجهات الأخرى.

المبحث الاول: المنهجية والدراسات السابقة

1-1 مشكلة الدراسة: ان وجود حالة تعارض في المصالح بين المدقق والإدارة يدفع المدقق لبذل العناية المهنية وقيامه بالتدقيق التفصيلي، لأنه لن يعتمد على الإدارة بل سيقوم بنفسه بالتأكد من مزاعمها، هذا من جانب ومن جانب آخر فقد أصدر معهد المدققين الداخليين الأمريكي IIA عام 2016 منشوراً حول مهارات التواصل والتفاوض لدى المدقق الداخلي في القرن 21 ، والذي وضع دور مهارات التواصل والتفاوض في تحقيق أهداف التدقيق الداخلي في ظل التطورات والتأثيرات الاقتصادية والتقنية والقانونية ، وتأسيساً على ما تقدم يتضح دور وأهمية مهارات التفاوض للمدقق بشكل عام وللمدقق الداخلي بشكل خاص، سواء في قطاع الأعمال أو الوحدات الحكومية، فالمدقق الداخلي يستعين بمهارات التفاوض لتحقيق أهدافه أولاً والمحافظة على علاقة جيدة مع الإدارة والجهات الأخرى ثانياً، فضلاً عن إسهام مهارات التفاوض في مواجهة حالات المساءلة التي قد يتعرض لها من الجهات الرقابية أو غيرها من الجهات، وبذلك يمكن صياغة المشكلة الرئيسية للدراسة بالتساؤل الآتي:

أ- ما مدى إمكانية استخدام مهارات التفاوض للمدققين الداخليين في جامعة الموصل؟ وتفرع منها:

أ- ماهي ابرز المجالات التي يمكن ان يستخدم فيها المدققين الداخليين مهارات التفاوض ؟

ب- ما مدى إدراك المدققين الداخليين لأهمية مهارات التفاوض لأداء مهامهم ؟

2-1 أهمية الدراسة : تنبع أهمية الدراسة من أهمية التدقيق الداخلي في الوحدات الحكومية ومساعدته في اكتشاف الأخطاء والغش وتسهيل أعمال الجهات الرقابية، فضلاً عن أهمية استخدام المدقق الداخلي لمهارات التفاوض أثناء ممارسة مهامه، ولا سيما في الوحدات الحكومية في ظل تنوع وتطور القوانين والتعليمات التي تحكم هذه الوحدات وبشكل خاص الجامعات العراقية، والتي تتميز بخصوصية تجعلها مختلفة عن الوحدات الحكومية الأخرى كالصناعية و الخدمية.

3-1 أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى الآتي :

أ- تقييم مدى تطبيق مهارات التفاوض من قبل المدققين الداخليين في جامعة الموصل.

ت- مفهوم التفاوض ودوره في سياق عمل المدقق الداخلي.

ث- تحليل تأثير مهارات التفاوض على أداء وفاعلية التدقيق الداخلي في جامعة الموصل.

4-1 فرضيات الدراسة: تستند الدراسة إلى فرضية اساسية وكالاتي :

- يعتمد المدققين الداخليين في جامعة الموصل على مهارات التفاوض في جوانب معينة لانجاز اعمالهم وتحقيق اهداف التدقيق الداخلي بكفاءة وفاعلية.

5-1 حدود الدراسة: تتضح حدود الدراسة في ضوء الحدود المكانية والزمانية والبحثية على النحو الآتي:

الحدود المكانية: تتحدد الدراسة في (جامعة الموصل) بعدها إحدى تشكيلات وزارة (التعليم العالي والبحث العلمي).

الحدود الزمانية: تتحدد الدراسة بالفترة 2021/9/18 – 2022/9/18

الحدود البشرية: تتضمن العينة مجموعة من المدققين الداخليين في الوحدة المبحوثة، لقسم الرقابة والتدقيق الداخلي في كليات جامعة الموصل.

6-1 منهجية البحث: تم الاعتماد في الجانب النظري على المصادر المتعلقة بموضوع مهارات التفاوض والتدقيق

الداخلي، وفي الجانب العملي تمثلت عينة الدراسة بمجموعة من المدققين في قسم الرقابة والتدقيق الداخلي في عدد من

كليات جامعة الموصل وتم جمع البيانات عن طريق أسلوب المقابلات الشخصية مع استمارة فحص، وهي إحدى

الأساليب الإحصائية المستعملة في جمع البيانات والبالغ عددها (45) فرداً من مجتمع البحث.

الجدول (1)⁽²⁾

الدراسات السابقة

اسم الباحث / السنة	عنوان الدراسة	نوع الدراسة	الهدف	اهم النتائج
ريشو (2013)	استراتيجيات التفاوض بين المراجع والعميل- العوامل المؤثرة	بحث	تحليل وتقييم الجوانب المختلفة لعمليات التفاوض بين المدقق والعميل	ان الاستراتيجيات التفاوضية تؤدي دوراً مهماً في تحديد النتائج النهائية للتفاوض بين المدقق والعميل
جابر والصباغ (2017)	العوامل المحددة للاستراتيجيات التفاوضية للمراجع وانعكاسات ذلك على جودة عملية التدقيق	بحث	التوصل إلى العوامل المحددة للاستراتيجية التفاوضية وتحديد دور الاستراتيجية التفاوضية للمدقق الخارجي في تحسين جودة عملية التدقيق	عدم وجود استراتيجية تفاوضية واحدة تصلح للتعامل مع جميع العملاء وبكل الظروف.
عبدالجليل ومحمد (2020)	تقييم أثر استراتيجيات التفاوض بين مراجع الحسابات و عميل المراجعة بدلالة دورات مكاتب المراجعة في تحسين جودة أداء مكاتب المراجعة في ليبيا	بحث	تحليل وتفسير طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التفاوض، وتحسين جودة الأداء المهني لمكاتب التدقيق بدلالة دوران المدقق الخارجي	وجود تأثير لبعض عوامل التدقيق التفاوضية المرتبطة بعميل التدقيق في ليبيا.
Kulset (2013)	مفاوضات المدقق حول القضايا المحاسبية – دراسة ميدانية	رسالة ماجستير	البحث في العلاقة بين المتغيرات المحددة (دقة التنظيم المحاسبي، خبرة المدقق، خبرة العميل المحاسبية، العلاقة بين المدقق والعميل) وتأثيرها في المفاوضات بين المدقق والعميل حول القضايا المحاسبية	تتمثل أكثر المتغيرات تأثيراً في عملية التفاوض في دقة التنظيم المحاسبي ثم يليه مستوى خبرة المدقق.
Schmidt & (Cross , 2014)	تأثير دوران المدققين على استراتيجيات التفاوض لإدارة العميل	بحث	هو قياس تأثير دوران المدققين على استراتيجيات التفاوض التي تقوم بها إدارة العميل لحل أية خلافات أو مشاكل تتعلق بالقوائم والتقارير المالية	أن الإدارة أكثر استيعاباً وتعاوناً مع المدقق القديم بعكس المدقق الجديد الذي تم التعاقد معه حديثاً.

8-1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2) جميع الجداول في البحث من اعداد الباحثين.

- 1- اوجه التشابه مع الدراسات السابقة: تسليط الضوء على مفاهيم التفاوض وعلاقته بالتدقيق بشكل عام.
- 2- اوجه الاختلاف: تناولت الدراسات السابقة مفاهيم واستراتيجيات التفاوض وإمكانية استخدامها وتأثيراتها على التدقيق الخارجي فقط.
- 3- اسهام الدراسة الحالية: لم تتناول الدراسات السابقة تأثير مهارات التفاوض على التدقيق الداخلي وخاصة في الوحدات الحكومية وذلك لتمتع المدقق الداخلي باستقلال اكبر منه في الوحدات الهادفة للربح، وبذلك تميزت الدراسة الحالية بتناولها لتأثير مهارات التفاوض على عمل المدقق الداخلي. من خلال توضيح أهمية استخدام مهارات التفاوض للمدقق الداخلي في البيئة العراقية عموماً وفي المؤسسات الجامعية خصوصاً.

المبحث الثاني: مهارات التفاوض في التدقيق

1-2 مفهوم التفاوض

التفاوض هو موقف قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلالها عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإقناع الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير(حسونة والعفيف،2015، 5). كما أن التفاوض هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وأن إتمام التفاوض بنجاح يتطلب ممارسته بصورة مختلفة باختلاف مجالاته و أهدافه واتباع استراتيجيات وتكتيكات ولغة مختلفة(قاسم، 2022،95). ويعد التفاوض عملية ديناميكية متكاملة الأبعاد تقوم على الرغبة في التفاهم بين طرفين أو أكثر للوصول إلى اتفاق يحقق لهم مصلحة مشتركة. وهي عملية تمتد من الإعداد للمفاوضات مروراً بالمفاوضات ذاتها وانتهاء بصياغة وتوقيع اتفاق أو معاهدة بين الأطراف المشتركة في التفاوض(كيلان، 2022، 284). ولا يمكن حصر أنواع المفاوضات بسهولة ويسر لأن نطاق ومجالات التفاوض واسعة ومتشعبة ورغم ذلك حددها بعض الباحثين كالاتي: المفاوضات الاقتصادية والتجارية، والمفاوضات السياسية، والمفاوضات الثقافية والفكرية، المفاوضات الاجتماعية، المفاوضات العسكرية(شبيب، 2012، 44).

2-2 أهمية التفاوض

- تبرز أهمية التفاوض في الآتي:(حسونة والعفيف،2015، 13) (الديوه جي والعلي، 2016، 60)
- 1- الحاجة للتفاوض: تنشأ الحاجة للتفاوض حيثما تواجدت مصلحة مشتركة مع خلاف حول أمر ما ويرغب الأطراف في حسمه بطريقة ودية، ويمكن توضيح الحاجة للتفاوض بالآتي:
 - أ- على المستوى الشخصي: يتفاوض الفرد مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومع عائلته أو مع أصدقائه.
 - ب- على مستوى الشركات: تنشأ الحاجة للتفاوض عند القيام بنشاط الشراء أو البيع أو الإعلان أو إسناد التعاملات أو اختيار العاملين الجدد أو حملة إعلانية أو على أسلوب التدريب.
 - 2- على المستوى الدولي: تبرز أهمية التفاوض في المجال الدولي الذي يشهد نزاعات مستمرة ومواجهات صناعية وتقنية وتجارية متعددة بين الدول.

- 3- التفاوض كوسيلة لتحقيق المكاسب: لقد تزايدت الحاجة إلى التفاوض في السنوات الأخيرة بدرجة كبيرة كزيادة الاهتمام بالعميل والاستجابة لاحتياجاته ورغباته وحرص الشركات على تحقيق رضا العميل عن المنتجات التي تقدمها.
- 4- التفاوض على مستوى الإدارة: إن تزايد الاتجاه إلى منح صلاحيات واسعة للمديرين وشاغلي الوظائف في المستويات الإدارية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات العلاقة بوظائفهم ومسؤولياتهم، مما زاد مجالات التفاوض بين المديرين داخل الوحدة الواحدة لتشمل تفاوضهم مع بعضهم البعض من جانب والتفاوض مع جهات خارجية من جانب آخر بصورة تشير إلى تعذر ممارسة وظائف المدير دون عملية التفاوض.

3-2 استراتيجيات التفاوض

- تمثل استراتيجية التفاوض التصور العام للمسار الذي ينبغي أن تسلكه المفاوضات ويشمل تحديد الأهداف والغايات المرجوة من عملية التفاوض والتكتيكات والسياسة الموصلة إليها (عبد الحميد، 2012، 55)، وحتى يمكن بلوغ الأهداف التفاوضية يتعين تحديد استراتيجية إذ يحسن اختيار أنسبها، ويمكن تعريف الاستراتيجية التفاوضية بأنها خطة شاملة تغطي كافة مراحل العملية التفاوضية، وقد أدرج الباحثون أنواعاً مختلفة من الاستراتيجيات التفاوضية نذكر منها: (خليل، 2013، 241)
- 1- التعاونية: ومن خصائص هذه الاستراتيجية: هناك اهتمام بالتعاون المشترك، هناك ثقة وانفتاح في التعبير عن الأفكار، لا توجد أساليب تهديد، المصادقية في توفير المعلومات.
 - 2- التنافسية: ومن خصائصها ما يأتي: كل طرف يسعى إلى تحقيق مصالحه على حساب الآخر، لا يعبر كل طرف عن غايته وأهدافه بشكل واضح، أساليب المفاجأة والمباغلة والتهديد سمة أساس لها، كتمان المعلومات.
 - 3- التبعية: وتتميز بعدة خصائص منها: طرف يتبع لطرف آخر لتجنب النزاع والمواجهة، الموافقة على طلبات الطرف الآخر، استخدام أسلوب الخضوع.

4-2 خصائص التفاوض

- يتميز السلوك التفاوضي بخصائص أهمها: (السياب، 2019، 603) (حسونة والعفيف، 2015، 30)
- 1- عملية اجتماعية معقدة وتتأثر بهيكل العلاقات الاجتماعية وتؤثر فيها وتتأثر باتجاهات المفاوضات وتؤثر فيها.
 - 2- عملية تتأثر بشخصية المفاوضين.
 - 3- تتجاوز آثار التفاوض في العادة أبعاد ما يتم من اتفاقات أو صفقات.
 - 4- يتأثر التفاوض باعتبارات عديدة، توقعات الخصم وتقديرات المفاوض لسلوك الخصم والعلاقات السابقة واللاحقة.

5- يستند التفاوض إلى توافر البيانات والمعلومات عن جميع عناصر الموقف التفاوضي سواء كانت معلومات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل.

6- يمكن التمييز بين وجهتين مختلفين للتفاوض الأول هو التنبؤ بالمتغيرات والثاني هو الاستعداد لمواجهة المتغيرات والسيطرة عليها.

7- لا يقتصر التفاوض على الفريق المفاوض، إنما يشارك فيها أفراد وأجهزة أخرى في الوحدة حسب الحاجة.

8- يتضمن التفاوض كافة الأساليب الممكنة للتخطيط والتحليل والتنبؤ والقياس وكل ما يرفع من كفاءة التفاوض.

2-5 استخدام مهارات التفاوض من قبل المدقق الداخلي

2-5-1 التفاوض في التدقيق: هو العملية التي يتم من خلالها التوصل لاتفاق حول التعديلات التي رآها المدقق لازمة على القوائم المالية المبدئية التي أعدها الإدارة، وأن العملية التفاوضية التي تتم بين المدقق والإدارة أو الأطراف الأخرى هي عملية طبيعية تحدث لتسوية الخلاف الناتج عن اختلاف دوافع كلا من المدقق والإدارة أو الأطراف الأخرى في التفصيلات حول الطرائق والسياسات المحاسبية البديلة والتي توفر إمكانية الاختيار فيما بينها، ويمكن تحديد الأسباب والعوامل التي دعت إلى إجراء التفاوض بين المدقق الخارجي والزبون (الإدارة) والجهات الأخرى وكما يأتي: (علي، 2015، 432)

1- غموض المعايير: عادة يواجه المدقق والعميل اختلافاً في وجهات النظر عندما تكون المعايير غير حاسمة وتسمح بتفسير المعلومة الواحدة بأكثر من طريقة، أو أن المعيار يمنح العميل فرصة الاختيار بين طرائق مختلفة للمعالجة، لأنه حينئذ سوف تكون معالجات مختلفة مقبولة للحدث نفسه، وهنا لابد من التوصل إلى اتفاق بينهم حتى يصدر المدقق في النهاية تقريراً غير متحفظ وعادة يستخدم كل من المدقق والعميل التفاوض كآلية لحل الخلاف.

2- تعارض المصالح بين المدقق والزبون: إن اختلاف الأهداف بين المدقق وعميله ووجود تعارض في المصالح بينهما سيخلق خلافاً حول وجهات النظر، الأمر الذي يتطلب من الطرفين محاولة إقناع الآخر بوجهة نظره من خلال التفاوض لإنهاء الخلاف والتوصل إلى حل.

3- المصالح المشتركة بين المدقق وزبونه: لا تقوم علاقة المدقق بعميله على تعارض المصالح المطلق وإنما توجد بعض المصالح المشتركة بينهما والتي تتمثل في إقامة علاقة قوية ومستمرة بين المدقق وعميله وتزداد المنفعة من هذه العلاقة كلما زادت مدة الارتباط.

وبالنسبة للعوامل المؤثرة على العملية التفاوضية بين المدقق الخارجي والإدارة (أو الجهات الأخرى) فيمكن تحديدها بالآتي: (جابر والصباغ، 2017، 377) (خليل، 2018، 38) (حافظ، 2021، 12)

1- الاتصالات الأولية للمدقق ومبررات الإدارة (العميل).

2- الخبرة التفاوضية للمدقق.

3- ثقافة مكتب التدقيق (أو الجهة الرقابية).

4- عوامل أخرى: مثل قيمة أتعاب المدقق وخاصة الأتعاب عن الخدمات الأخرى بخلاف خدمات التدقيق، والتي تؤثر على استجابة العميل لتوصيات المدقق، كذلك حجم مكتب التدقيق يكون له تأثير لمواجهة ضغوط العميل في عملية التفاوض، فضلاً عن التخصص المهني للمدقق.

ومن أهم القضايا التي تكون موضعاً للتفاوض بين المدقق الخارجي والعميل والجهات الأخرى الآتي: (علي، 2015، 432-433)

1- التعديلات التي يراها المدقق على القوائم المالية.

2- السياسات المحاسبية التي يطبقها العميل.

3- التقديرات المحاسبية التي تراها الإدارة.

4- طرائق الإفصاح.

5- أتعاب ونطاق عملية التدقيق.

2-5-2 أهمية مهارات التفاوض للمدقق الداخلي

غالباً ما تشير أدبيات التدقيق إلى النقص والخلل في استقلالية المدقق الداخلي بعدّه موظفاً لدى الإدارة، لذلك سعت المنظمات المهنية للتخفيف من هذا المفهوم والسعي إلى تعزيز استقلالية المدقق الداخلي، وتمثلت أبرز هذه المحاولات في معايير التدقيق الداخلي الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكي IIA والذي أصدر أيضاً أخلاقيات خاصة بالمدققين الداخليين، ولإتمام هذه الجهود وتعزيزها فقد أصدر المعهد منشوراً حول مهارات التواصل والتفاوض لدى المدققين الداخليين في القرن 21 (Communication & Negotiation Skills for the 21st Century Auditor) وذلك في العام 2016 وقد بين المنشور أهمية مهارات التفاوض للمدقق الداخلي وكما يأتي: (IIA, 2016, 2-3)

1- يعد التفاوض جانباً أساساً لعملية التدقيق الداخلي ويحدث في جميع مراحلها سواء التخطيط أو القيام بمهمة التدقيق الداخلي، وتعد مهارات التفاوض ضرورية لضمان فهم أصحاب المصلحة الرئيسيين لعملية التدقيق الداخلي ونتائجه، إذ يمكن تنفيذ إجراءات فعالة للحد من المخاطر التنظيمية أو القضاء عليها، كما أنها وسيلة لإقناع الإدارة بالعمل على توصيات المدقق. من خلال التوصل إلى نتيجة تناسب الطرفين، كذلك تعزز هذه المهارات أن تقوم الإدارة بالاستمرار بتنفيذ التوصيات.

2- مهارات التفاوض تزداد أهميتها في مناخ اقتصادي يعاني من قلة الموارد، وكما يحتاج المدققون الداخليون إلى الحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع أصحاب المصالح، لذا فإن التفاوض أمر مهم عند تحديد نطاق وأهداف وتوقيت جميع عمليات التدقيق المخطط لها. وقد حدد المعهد عدة أمثلة حول وقت وكيفية استخدام مهارات التفاوض وكما يأتي:

أ- تخطيط العمل: يحدث التفاوض مع الإدارة للتوصل إلى اتفاق حول نطاق وأهداف التدقيق ومتى يمكن إجراؤه وهذا يضمن أن الإدارة تشارك وبفاعلية مع عملية التدقيق منذ البداية.

ب- إجراءات العمل الميداني: يحدث التفاوض مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لتحديد توقيت الاجتماع والمقابلات، وتوضيح الاختلافات في خطة عمل التدقيق الداخلي وتحديد الحلول الممكنة والمسائل التي تم تحديدها.
ت- تقارير التدقيق: من الضروري أن توافق الإدارة على طبيعة ومدى نتائج التدقيق الداخلي والإجراءات التصحيحية المطلوبة، بما في ذلك الاتفاق والمسؤولية والمسائلة عن تنفيذ توصيات المدقق الخارجي والجدول الزمني التي سيتم من خلالها إكمال أي إجراءات تتعلق بالتضليل.

ث- متابعة توصيات التدقيق: يحدث التفاوض مع الإدارة للاتفاق على الإجراءات والتغييرات المنقحة في الجدول الزمني المتفق عليها لتوصيات المدقق المتفق عليها. وإن عدم التوصل إلى اتفاق مع الإدارة غالباً ما يؤدي إلى عدم اتخاذ أي إجراء مما يقلل من فعالية عملية التدقيق الداخلي والإسهامات التي يقدمها على الفعالية التنظيمية بشكل عام.

وبناء على ما تقدم يرى الباحثان أنّ من أهم أسباب ومبررات التفاوض بين المدقق الداخلي والإدارة (أو الجهات الرقابية) هي الآتي:

1. سعي المدقق الداخلي للحفاظ على هدفه الأساس وهو اكتشاف الأخطاء والغش دون التأثير بتدخلات الإدارة مع المحافظة على علاقة جيدة بها في الوقت نفسه.
2. مواجهة حالات المسائلة التي قد يتعرض لها المدقق من قبل الجهات الرقابية وأصحاب المصالح، إذا كان هناك تقصير متعمد أو غير متعمد في عمل المدقق الداخلي.
3. محاولة المدقق الداخلي الحفاظ على استقلاليته التي شرعتها معايير التدقيق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية للتدقيق بشكل عام.
4. محاولة المدقق الداخلي الالتزام بأخلاقيات التدقيق الداخلي التي حددها المنظمات المهنية والتي تعد أساساً لعمله.
5. العمل على دعم عمل الرقابة الداخلية وإزالة أيّ تعارض وخلافات بين إجراءات وسياسات الرقابة الداخلية وأهداف المدقق الرئيسية.
6. إزالة وتخفيف حالات تعارض المصالح التي يمكن أن تنشأ بين الإدارة والجهات الرقابية بشكل عام والمدقق الداخلي بشكل خاص.
7. إحداث توازن بين متطلبات الإدارة وبين المبادئ والمعايير المحاسبية التي يعتمد عليها المدقق الداخلي أثناء ممارسة عمله.

المبحث الثالث: مدى استخدام مهارات التفاوض من قبل المدقق الداخلي في جامعة الموصل

لمعرفة أثر مهارات التفاوض في عمل المدقق الداخلي لجأ الباحثان إلى الاعتماد على أسلوب المقابلات الشخصية مع موظفي القسم والمدققين في كليات جامعة الموصل وتوجيه الأسئلة المباشرة إلى مدققي الكليات مع استمارة فحص تم إعدادها بالاعتماد على منشور معهد المدققين الداخليين الأمريكي IIA2016، وتم مقابلة أعضاء قسم الرقابة والتدقيق الداخلي في رئاسة جامعة الموصل، وعدد من كليات الجامعة من ذوي الخبرة والاختصاص والتي بدأت بتاريخ 2022/8/29 واستمرت عدة أيام، ومن خلال هذه المقابلات التي أجريت قام الباحث بتوجيه الأسئلة التي تبين أثر مهارات التفاوض على المدقق الداخلي في قسم الرقابة والتدقيق الداخلي، وتنوعت على شكل محاور حسب علاقتها بالموضوع، وتضمنت هذه الأسئلة خمسة محاور تتعلق بأثر مهارات التفاوض التي من الممكن أن تؤثر على عمل التدقيق

مدى استخدام مهارات التفاوض في عمل المدقق الداخلي دراسة تطبيقية في جامعة الموصل

الداخلي في جامعة الموصل وهي كالآتي: المحور الأول: متابعة وتنفيذ نتائج وتقارير التدقيق، المحور الثاني: تحديد ومواجهة المخاطر، المحور الثالث: التخطيط وتحقيق أهداف التدقيق الداخلي، المحور الرابع: القضايا والمسائل المحاسبية، المحور الخامس: التواصل والعلاقات مع الإدارة والأطراف الأخرى.

1-3 وصف العينة

جدول (2)
وصف العينة

النسبة %	العدد	التفاصيل	الخصائص
100	45	مدقق	العنوان الوظيفي
33.4	15	من 1 إلى 5	سنوات الخدمة
22.2	10	من 6 إلى 10	
24.5	11	من 11 إلى 15	
17.7	8	من 16 إلى 20	
2.2	1	من 21 فأكثر	
15.5	7	اعدادية تجارة	التحصيل الدراسي
2.2	1	دبلوم	
62.4	28	بكالوريوس	
2.2	1	دبلوم عال	
15.5	7	ماجستير	
2.2	1	معهد المدققين للمحاسبين القانونيين	الاختصاص الدقيق
66.7	30	محاسبة	
17.7	8	علوم مالية ومصرفية	
11.2	5	إدارة أعمال	
2.2	1	إنتاج وعمليات	
2.2	1	تدقيق حسابات	

ويلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- 1- العنوان الوظيفي: أن العينة التي استخدمها الباحث كانت من المدققين في جامعة الموصل لذلك فأن عدد المدققين الذي شملتهم قائمة الفحص 45 مدققاً من إجمالي العينة البالغ (N=45).
- 2- سنوات الخدمة: يلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة هم من الافراد الذي تجاوزت سنوات خدمتهم ال(1-5) سنة ، وبنسبة متراكمة تبلغ 33.4%، والذي يأتي بعده (11-15) والتي جاءت بنسبة تراكمية تبلغ 24.5 مما يعزز جانب الخبرة في الجانب التدقيقي والذي ينعكس بشكل مباشر في تعزيز نقاط القوة في نظام الرقابة الداخلية ويجعله أكثر فاعلية.

3- التحصيل الدراسي: مثلت النسبة الأكبر البالغة 64.4% الافراد من حاملي شهادة البكالوريوس وخاصة في المحاسبة، في حين أن هناك نسبة ضئيلة للأفراد من حاملي شهادة الإعدادية والماجستير وبنسبة 15.5%، وهذا الأمر يعزز الجانب المعرفي الأكاديمي للأفراد عينة الدراسة ويجعلهم أكثر قدرة ومهارة في تحليل العمل وتطبيق إجراءات الرقابة الروتينية مما يزيد قدرتهم على التفاوض.

2-3 التحليل الاحصائي لنتائج استمارة الفحص واختبار الفرضية

كانت النتائج التي حصل عليها الباحث من خلال توزيع استمارات الفحص التي قام بها بتوزيعها على المدققين الداخليين كالاتي: (ملاحظة: جميع الجداول من إعداد الباحثين، من خلال صياغة الأسئلة بالاعتماد على منشور IIA 2016، وبالاعتماد على إجابات عينة الدراسة)

جدول (3) المحور الأول: متابعة وتنفيذ نتائج تقارير التدقيق

ت	الأسئلة	الإجابة عن الاسئلة ب(لا)		الإجابة عن السؤال ب(نعم)		Chi square
		العدد	%	العدد	%	
1	يستخدم المدقق الداخلي مهارات التفاوض لإقناع الإدارة بالعمل على تنفيذ توصيات المدقق الخارجي	7	15.55	38	84.44	21.356
2	يستخدم المدقق الداخلي مهارات التفاوض لإقناع الإدارة بالعمل على متابعة ملاحظات المدقق الخارجي	6	1.33	39	86.66	24.200
3	يستخدم المدقق الداخلي مهارات التفاوض من أجل إقناع الإدارة بنتائج (تقارير) التدقيق الخارجي	9	20	36	80	16.200
4	يستخدم المدقق الداخلي مهارات التفاوض من أجل إقناع الإدارة بالإجراءات التصحيحية المطلوبة	5	11.11	40	88.8	27.222
5	يحدث التفاوض مع الإدارة للاتفاق على الإجراءات والتغييرات المنقحة في الجداول الزمنية المتفق عليها لتوصيات المدقق الخارجي	7	15.55	38	84.44	21.356
6	التفاوض مع الإدارة لإجراء التعديلات في القوائم المالية نتيجة الأخطاء الجوهرية وغير الجوهرية.	9	20	36	80	16.200
مدى توافر مهارات التفاوض ونسبة استخدامها		متوافر		84%		

من الجدول السابق يتضح أنّ استخدام مهارات التفاوض من أجل متابعة وتنفيذ نتائج وتقارير التدقيق الداخلي والخارجي متوافرة وتعد أمراً أساسياً، مع الأخذ بالاعتبار أنّ الإجابات التي تفضل استخدام مهارات التفاوض من أجل متابعة وتنفيذ توصيات المدقق الخارجي كانت أقل من نظيرتها الخاصة بالمدقق الداخلي، لأنّ الاغلبية يعدّون أنّ التواصل مع المدقق الخارجي أو التفاوض معه هو عمل تقوم به الإدارة، ولا شأن للمدقق الداخلي بذلك، مع العلم أنّ

مدى استخدام مهارات التفاوض في عمل المدقق الداخلي دراسة تطبيقية في جامعة الموصل

المعايير أشارت إلى التكامل بين عمل المدقق الداخلي والخارجي، فضلاً عن إصدار معيار دولي خاص، باستعانة المدقق الخارجي بالمدقق الداخلي في قطاع الأعمال والقطاع الحكومي وذلك حسب معيار التدقيق الدولي رقم 610.

جدول (4) المحور الثاني: تحديد ومواجهة المخاطر

ت	الأسئلة	الإجابة عن السؤال ب(نعم)		الإجابة عن الاسئلة ب(لا)		قيمة Chi square
		العدد	%	العدد	%	
1	مهارات التفاوض مع الإدارة تزداد أهميتها في ظروف الكوارث والأزمات إذ إن المخاطر ستزداد ولا بد من إقناع الإدارة باتخاذ المزيد من الإجراءات لتخفيف المخاطر	42	93.33	3	6.66	33.800
2	مهارات التفاوض مع الإدارة تزداد أهميتها في حال قلة الموارد لمساعدة الإدارة واقناعها بتوجيه الموارد نحو الأنشطة الأهم دون اللجوء إلى الممارسات الخاطئة والمضللة	40	88.88	5	11.11	27.222
3	مهارات التفاوض مع الإدارة ستساعد المدقق الداخلي في فهم مستوى المخاطر	38	84.44	7	15.55	21.356
4	يستخدم المدقق الداخلي مهارات التفاوض عند مناقشة المخاطر التي تواجه الوحدة	40	88.88	5	11.11	27.222
مدى توافر مهارات التفاوض ونسبة استخدامها				متوافر		88 %

من الجدول أعلاه يتضح أن استخدام مهارات التفاوض من أجل تحديد المخاطر التي تواجهها الوحدة وسبل مواجهتها متوافرة وتعد أمراً أساسياً، مع الأخذ بالاعتبار أن أقل نسبة كانت تمثلها المهارات الخاصة بالتفاوض مع الإدارة من أجل فهم المخاطر، ولاسيما أن البعض يرى أن مواجهة وتحديد المخاطر هو خاص بالإدارة فقط، رغم أن معايير التدقيق الداخلي أفردت معياراً خاصاً بإدارة المخاطر، وجعلت فيه المدقق الداخلي لاعباً رئيساً في مساعدة الإدارة في مجال المخاطر من خلال دوره الاستشاري فضلاً عن أدواره التقليدية.

جدول (5) المحور الثالث: التخطيط وتحقيق أهداف التدقيق

Chi square	الإجابة عن الاسئلة ب(لا)		الإجابة عن السؤال ب(نعم)		الأسئلة	ت
	%	العدد	%	العدد		
11.756	75.55	34	24.44	11	يستخدم المدقق الداخلي مهارات التفاوض مع الإدارة عند تحديد نطاق التدقيق	1
16.200	80	36	20	9	يستخدم المدقق الداخلي مهارات التفاوض مع الإدارة عند تحديد أهداف التدقيق	2
27.222	88.88	40	11.11	5	استخدام مهارات التفاوض يضمن أن الإدارة ستشارك في تحديد ملامح عملية التدقيق الداخلي في ظل أهدافها واستراتيجياتها دون المساس بأهداف التدقيق الداخلي	3
24.200	86.66	39	13.33	6	يعتمد المدقق الداخلي على مهارات التفاوض مع الإدارة والأطراف الأخرى لتحقيق هدف التدقيق في إضافة قيمة للوحدة الحكومية(كما نصت على ذلك معايير التدقيق الداخلي الدولية)	4
24.200	86.66	39	13.33	6	يتم الاعتماد على مهارات التفاوض لتوضيح الاختلافات بين خطة عمل التدقيق الداخلي وبين توجهات الإدارة وتحديد الحلول الممكنة	5
33.800	93.33	42	6.66	3	يتم استخدام مهارات التفاوض لدعم عمل الرقابة الداخلية	6
30.422	91.11	41	8.88	4	يستخدم المدقق الداخلي مهارات التفاوض لتعزيز استقلالية فريق التدقيق الداخلي في الوحدة الحكومية	7
%16	غير متوافر		مدى توافر مهارات التفاوض ونسبة استخدامها			

يلاحظ من الجدول السابق عدم توفر مهارات التفاوض وعدم استخدامها من أجل تحديد نطاق التدقيق الداخلي وأهدافه والتخطيط لأداء عملية التدقيق الداخلي، وذلك من خلال النسبة المنخفضة جداً، والتي تعد مؤشراً لعدم استخدام هذه المهارات، ويعود السبب في ذلك إلى الشعور بعلاقة التبعية بين المدقق الداخلي والإدارة ولو كان هنالك مجال للاستقلالية فإن أهداف التدقيق الداخلي وخطته يراها البعض جزءاً من أهداف الإدارة وامتداداً لرؤيتها.

مدى استخدام مهارات التفاوض في عمل المدقق الداخلي دراسة تطبيقية في جامعة الموصل

جدول (6) المحور الرابع: القضايا والمسائل المحاسبية

Chi square	الإجابة عن الاسئلة ب(لا)		الإجابة عن السؤال ب(نعم)		الأسئلة	ت
	%	العدد	%	العدد		
24.200	13.33	6	86.66	39	يعتمد المدقق الداخلي على مهارات التفاوض في تقريب وجهات النظر مع الإدارة بخصوص القضايا المحاسبية	1
18.689	17.77	8	82.22	37	يعتمد المدقق الداخلي على مهارات التفاوض في تقريب وجهات النظر وإقناع الإدارة بخصوص تطبيق القوانين والتعليمات في ضوء المتطلبات المحاسبية	2
24.200	13.33	6	86.66	39	يستخدم المدقق مهارات التفاوض لإقناع الإدارة باعتماد السياسات المحاسبية الأنسب لعمليات الوحدة الحكومية (ولاسيما فيما يتعلق بالمخزون..... الخ)	3
33.800	6.66	3	93.33	42	يعتمد المدقق الداخلي على مهارات التفاوض لإقناع الإدارة في استخدام السياسات المحاسبية غير المخالفة للقوانين والتعليمات	4
11.756	24.44	11	75.55	34	التفاوض مع الإدارة حول رسملة المصاريف بطريقة تنسجم مع المعايير المحاسبية والقوانين والتعليمات الحكومية	5
8.022	28.88	4	71.11	32	التفاوض مع الإدارة للتوصل إلى إفصاحات غير مخالفة للمبادئ والمعايير المحاسبية	6
27.22	11.11	4	88.88	40	التفاوض مع الإدارة لاستخدام تقديرات محاسبية منطقية ومقنعة للجهات الرقابية والأطراف الأخرى	7
11.756	24.44	11	75.55	34	يمكن للمدقق الداخلي التفاوض مع الإدارة حول إشراك الخبراء في القضايا والمسائل ذات العلاقة بالأحكام والتقديرات المحاسبية (كالأمور البيئية والقانونية..... الخ)	8
30.422	8.88	5	91.11	41	يتم الاعتماد على مهارات التفاوض مع الإدارة حول المشاكل المحاسبية التي لها حلول متعددة (نتيجة المعرفة المحاسبية المتفاوتة لكل من الإدارة والمدقق الداخلي والأطراف الأخرى ذات العلاقة	9
30.422	8.88	4	91.11	41	يتم اللجوء إلى مهارات التفاوض بين المدقق الداخلي والإدارة لأحداث توازن بين متطلبات الإدارة وبين الأصول والمبادئ المحاسبية والأخلاقيات التي يعتمد عليها المدقق في عمله	10
%84	متوافر		مدى توافر مهارات التفاوض ونسبة استخدامها			

يلاحظ من الجدول السابق توافر مهارات التفاوض وضرورة استخدامها من قبل المدقق الداخلي، لإقناع الإدارة بالمسائل والقضايا المحاسبية وبنسبة عالية جداً تعكس أهمية هذه المهارات، ويعود السبب إلى أن القضايا المحاسبية هي من صميم عمل المدقق واختصاصه، ويعد المدقق الداخلي مرجعاً للإدارة في الإشكاليات والقضايا غير المفهومة وغير الواضحة، وكما أن المدقق يستطيع من خلال مهارات التفاوض إقناع الإدارة بالمعالجات المحاسبية التي لا يوجد فيها ما يخالف القوانين والتعليمات والمعايير المحاسبية.

جدول (7) المحور الخامس: التواصل والعلاقات مع الإدارة والأطراف الأخرى

ت	الأسئلة	الإجابة عن		الإجابة عن		Chi square
		السؤال ب(نعم)	العدد	%	العدد	
1	يعتمد المدقق الداخلي على مهارات التفاوض للحفاظ على مركزه وعلاقته مع الدائرة لفترة أطول	16	35.55	29	64.44	3.756
2	يعتمد المدقق الداخلي على مهارات التفاوض للحفاظ على مركزه وعلاقته مع الجهات الرقابية	12	26.66	33	73.33	9.800
3	يعتمد المدقق الداخلي على مهارات التفاوض في المحافظة على استقلاليته أمام متطلبات الإدارة	4	8.88	41	91.11	30.422
4	يستخدم المدقق الداخلي مهارات التفاوض لتحقيق أهداف أصحاب المصالح (المستفيدين من خدمات الوحدة الحكومية، الجهات الرقابية،.....الخ)	20	44.44	25	55.55	0.556
5	يمكن للمدقق الداخلي استخدام مهارات التفاوض للقيام بإقناع الإدارة بضرورة تنسيق عمله مع الجهات العليا والجهات الرقابية لتلافي ازدواجية جهود التدقيق	6	13.33	39	86.66	24.200
6	يعتمد المدقق الداخلي على مهارات التفاوض للتقليل من حالات عدم التعارض التي يمكن أن تنشأ بين الإدارة والجهات الرقابية (المدقق الخارجي)	2	4.44	43	95.55	37.356
مدى توافر مهارات التفاوض ونسبة استخدامها		غير متوافر		19%		

يلاحظ من الجدول أعلاه عدم توفر مهارات التفاوض وعدم استخدامها من أجل التواصل مع الجهات الرقابية والأطراف الأخرى ذات العلاقة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الإدارة هي المسؤولة عن اللقاءات والتواصل مع الجهات

الخارجية والجهات الرقابية حتى في القضايا المحاسبية فإنها تقوم بالاستعانة بالمدقق والمحاسب ومن ثم تقوم بعرض وجهة نظرها إلى الجهات الرقابية والجهات الخارجية الأخرى. ومن الجداول السابقة للمحاور الخمسة يتبين لنا ان قيمة Chi square الجدولية لجميع المحاور هي : (3.84) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (1)، مما يشير الى وجود دلالة معنوية ولصالح الاجابة ذات التكرار الأكبر، وتحقق فرضية الدراسة.

3-3 المقابلات الشخصية

أما فيما يتعلق بالمقابلات الشخصية فكانت تتضمن أسئلة عامة حول مفهوم مهارات التفاوض لدى مدققي الجامعة ومدى معرفتهم بهذه المهارات، وعن إمكانية استخدامهم لهذه المهارات والاستفادة منها أثناء أداء أعمالهم بعدها جزءاً من مهارات التواصل مع الإدارة والإدارة العليا والجهات الرقابية ذات العلاقة والجهات الأخرى، وكانت المقابلات مع عدد من مديري قسم التدقيق وبعض المدققين الداخليين ذوي الخبرة في بعض كليات الجامعة، وكانت هذه المقابلات كالآتي:

جدول (8) عدد الساعات وعدد مرات المقابلة التي أُجريت مع المدققين كمقابلات شخصية

ت	الشهادة	الاختصاص العام والدقيق	عدد سنوات الخبرة	عدد ساعات المقابلة	عدد المقابلات
1.	ماجستير	محاسبة مالية وتدقيق	15	11:00-9:50	1
2.	بكالوريوس	محاسبة	15	12:25-11:49	1
3.	بكالوريوس	علوم مالية ومصرفية	7	1:05-12:36	1
4.	محاسب قانوني	تدقيق حسابات	16	9:45-9:15	1
5.	ماجستير	محاسبة مالية وتدقيق الحسابات	9	10:45-10:00	1
6.	بكالوريوس	محاسبة	11	9:25-8:47	1
7.	ماجستير	محاسبة مالية وتدقيق الحسابات	17	11:50-11:19	1

وفيما يأتي أهم الآراء ووجهات النظر التي حصل عليها الباحث من خلال المقابلات الشخصية التي قام بها والملاحظات التي استنتجها حول الإشكاليات والتحديات التي تواجه المدقق الداخلي لاستخدام مهارات التفاوض وهي كالآتي:

رقم 1 2022/8/29

1- عموماً يعد التدقيق الداخلي جهة رقابية تابعة للإدارة، والأكد أن للمدقق رأيه المستقل والخاص به، وهذا الرأي يكون متأثراً بتوجهات الإدارة لكنه لا يعني عدم وجود رأي مستقل للمدقق الداخلي، وهذا الرأي مستند على معرفة

- المدقق المحاسبية وتوجهاته التي اقترتها المعايير الدولية، لذلك فإن المدقق الداخلي يستطيع متابعة التوصيات التي قام بوضعها ويستخدم خبرته في ذلك.
- 2- من جانب آخر فإن الأمور المالية غير قابلة للتدخل والتفاوض ولا يسمح بذلك لأنه ربما يتعارض مع توجهات الإدارة.
- 3- أحيانا يتم النظر إلى المدقق على أنّ المخاطر ليست من اختصاصه، بل إنّ ذلك يقع على عاتق الإدارة وهي المسؤولة عن ذلك.
- 4- فيما يتعلق بمفاوضات المدقق حول الحصول على مكافآت له ولأعضاء فريق التدقيق فإنه لا يمكن أن يستخدم مهارات التفاوض، لأن الموضوع يعد حساساً ولاسيما حساسية الموقع الذي يشغله.
- 5- فيما يتعلق باستخدام المدقق لمهارات التفاوض حول رسملة المصاريف، فإنه لا يوجد رسملة في الوحدات الحكومية التي تمارس أنشطة خدمية كالجامعات بسبب طبيعة عملها.
- 6- لا يمكن للمدقق الداخلي ان يتفاوض مع الجهات الرقابية لأن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك، ولكن ربما تستعين الإدارة بالمدقق الداخلي لمساعدتها في ذلك بصورة غير مباشرة.

رقم 2 2022/8/29

- 1- إن تعامل المدقق الداخلي في الجامعة مع جهتين اثنتين الأولى تقوم بوضع القوانين والتعليمات ممثلة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي والثانية تساعد في تطبيق وتنفيذ هذه القوانين ممثلة برئاسة الجامعة وعمادات الكليات، لذلك فإن استخدام مهارات التفاوض سيكون محدوداً جداً نتيجة طبيعة أعمال الوحدات الحكومية الممثلة بكليات الجامعة وأقسامها.
- 2- يستخدم المدقق الداخلي مهارات التفاوض مع الإدارة والجهات الخارجية (إذا أمكن) للنهوض بالواقع العملي وإنجاحه وبالمحصلة النهائية تحقيق أهداف الكلية (دون الوقوع بالمخالفات).

رقم 3 2022/8/30

- 1- هنالك عملية شرح وتوضيح لوجهات نظر المدقق مع الإدارة أكثر من أن تكون عملية تفاوض باعتبار أن هذه وجهات النظر مستندة على المعايير المحاسبية والتدقيقية والقوانين والتعليمات الحكومية، لذلك فإن استخدام مهارات التفاوض قد يكون ضمناً وبشكل بسيط.
- 2- في الوحدات الحكومية عموماً والكليات والجامعات لا يوجد تفاوض مع الإدارة لتحقيق أهداف أصحاب المصالح، بل يوجد تفاوض لتحقيق أهداف المجتمع والذي يستفاد من مخرجات الجامعات.

3- إشكالية الاستقلالية تعد عائقاً كبيراً في تبني مفاهيم التفاوض بالنسبة للمدققين الداخليين، ولكن من جانب آخر الاستقلالية ربما تكون أفضل بكثير من قرينتها في الوحدات غير الحكومية (قطاع الأعمال)، باعتبار أنّ المدقق الداخلي والإدارة في الوحدات الحكومية يخضعون للقانون نفسه.

رقم 4 2022/9/1

1- هناك مجال لتوضيح وجهات النظر بالنسبة للمدقق الداخلي في أغلب الأحيان، لذلك فهي تعد تفاوضاً على نطاق ضيق ومحدود، ولاسيما في ظل وجود قوانين محددة، أما تلك التعليمات القابلة للتأويل والتفسير فإن الأمر يتطلب مناقشات وعرض آراء قريبة من التفاوض، لكي يحافظ المدقق على استقلاليتته أولاً ويحمي نفسه من المساءلة ثانياً.

2- بغض النظر عن إشكالية استقلال المدقق وضعف موقفه التفاوضي نتيجة اعتبارات قانونية وإدارية فإنه يجب أن يتمتع المدقق الداخلي بمهارات التفاوض بالقدر الذي يحافظ فيه على استقلاليتته ويحقق أهدافه.

3- تتم مناقشة بعض الأمور المالية والإدارية من قبل المدقق الداخلي مع العميد ومديرٍ ومسؤولي الشعب والأقسام للحصول على مخرج من حالة معينة أو احتمالية وجود مخالفات مالية أو إدارية، وفي بعض الحالات تكون النقاشات طويلة، لأن أعمال الكليات متنوعة ومتعددة، وفي بعض الحالات يتم الرجوع إلى الجهات الأعلى للنقاش والوصول إلى حل يرضي الأطراف دون الوقوع في مخالفات مالية وإدارية. وهذه في مضمونها صورة من صور التفاوض.

رقم 5 2022\9\1 و 2022\9\4

1- يكون التفاوض موجوداً بين المدقق الداخلي والعميد بسبب واجبات المدقق ومسؤولياته ويكون الموضوع عرض وجهات نظر لا يمكن رفضها، وهي قريبة من التفاوض بشكل بسيط، لأن التفاوض يجب أن يكون فيه المدقق الداخلي والجهة المتفاوضة في مستوى واحد لكي يستطيع أن يدخل في تفاوض معها.

2- يمكن استخدام مهارات التفاوض للحصول على مكافآت لتحفيز فريق عمل التدقيق.

3- يوجد مثل هذه المفاوضات بين المدقق الداخلي والإدارة من حيث تنفيذ توصيات المدقق الخارجي مع الأخذ بالاعتبار ملاحظات المدقق الداخلي.

4- أحياناً يكون مفهوم التفاوض (في الوحدات الحكومية) غير واضح من قبل المدققين الداخليين بسبب خصوصية الوحدات الحكومية.

رقم 6 2022\9\5

- 1- في حالة وجود أخطاء جوهرية لا يمكن التفاوض عليها أما الأخطاء غير الجوهرية يكمن التفاوض عليها واقناع الإدارة بوجهة نظره.
 - 2- يجب على المدقق الداخلي مفاوضة الإدارة للحصول على مكافأة لفريق التدقيق الخاص به، وذلك لزيادة التحفيز لديهم.
 - 3- بما أنَّ التدقيق الداخلي يكون دوره تقويمياً إذ يقوم بكشف الأخطاء والعمل على تصحيحها، لذلك يمكن استخدام مهارات التفاوض من أجل المصلحة العامة وتحقيق أهداف الكلية والجامعة وليس للمصلحة الشخصية.
 - 4- يمكن أن يعتمد المدقق الداخلي على مهارات التفاوض مع الإدارة للحفاظ على مركزه.
 - 5- التفاوض مع الإدارة مهم جداً ولاسيما أنَّ الإدارة تعتمد كثيراً على المدقق الداخلي في الكثير من القرارات والمسائل.
- رقم 7 5\9\2022

- 1- طبيعة العمل في الجامعات لا تحتم على المدقق الداخلي رفع تقارير دورية، لذلك لا يكون هناك تفاوض على التقارير الداخلية في الجامعة.
- 2- الأجدر أن تكون الإدارة هي التي تُفهم المخاطر من خلال النقاش مع المدقق الداخلي وليس المدقق الداخلي هو الذي يفهم المخاطر من خلال التفاوض مع الإدارة.
- 3- المصاريف في الوحدات الحكومية لا ترسل، لأنها تكون محكومة بقوانين ثابتة وتعامل كموجود وتثبت بالأعداد والكميات لذلك ليس هنالك مجال للتفاوض حول هذه الأمور.
- 4- إن المدققين الداخليين في جامعة الموصل يفتقرون إلى مهارات التفاوض وهم بحاجة إلى دورات في عملية التفاوض.
- 5- على الرغم من أهمية مهارات التفاوض في عمل المدققين الداخليين إلا أنه قليلاً ما يتم استخدام مثل هذه المهارات من قبل المدقق الداخلي للأسباب الآتية:
 - أ- قلة الخبرة لدى قسم كبير من المدققين الداخليين تجعل من الصعب على المدقق الداخلي التفاوض مع الإدارة وإقناعها بشأن جوانب العمل المختلفة.
 - ب- هنالك ضعف في امتلاك مهارات التفاوض والتواصل الفعال لدى المدققين الداخليين.
 - ت- في كثير من الحالات، لا يمتلك المدقق الداخلي موقفاً تفاوضياً جيداً، نظراً لمحدودية (ضعف) الاستقلالية التي يتمتع بها، إذ يرتبط المدقق الداخلي إدارياً بمدير الدائرة (عميد الكلية) وفي كثير من الأحيان يكون عمله أيضاً تحت سلطة وإشراف معاون المدير (معاون العميد للشؤون الإدارية).

النتائج والتوصيات

الاستنتاجات

- 1- تعد النقاط الاتية اهم مبررات استخدام مهارات التفاوض بين المدقق الداخلي والإدارة(أو الجهات الرقابية): سعي المدقق الداخلي للحفاظ على هدفه الأساس وهو اكتشاف الأخطاء والغش دون التأثير بتدخلات الإدارة مع المحافظة على علاقة جيدة بها في الوقت نفسه، ومواجهة حالات المساءلة التي قد يتعرض لها، محاولة المدقق الداخلي الالتزام بأخلاقيات التدقيق الداخلي..... وغيرها من الأسباب.
- 2- اظهرت الدراسة وجود استخدام ضمني لمهارات التفاوض من قبل المدققين الداخليين في جامعة الموصل والتي يراها الكثيرون تقريباً لوجهات النظر ومناقشات في إطار تفاوضي، وقد لا ترتقي لدرجة المفاوضات بسبب طبيعة الوحدات الحكومية.
- 3- يرى المدققين الداخليين في كليات جامعة الموصل أن استخدام مهارات التفاوض يمتد إلى مجموعة من المجالات المؤثرة، منها التعامل مع القضايا المحاسبية والمسائل ذات الصلة، وتحديد مستويات المخاطر، فضلاً عن دوره في ضمان تنفيذ نتائج وتقارير عملية التدقيق بشكل فعال.
- 4- فيما يخص التواصل مع الجهات الرقابية والأطراف الأخرى ذات العلاقة، يلاحظ إن المدققين الداخليين في كليات جامعة الموصل لا يرون ضرورة لاستخدام مهارات التفاوض ويرجع السبب في ذلك إلى أن الإدارة هي المسؤولة عن اللقاءات والتواصل مع الجهات الخارجية والجهات الرقابية.
- 5- إن المدققين الداخليين في كليات جامعة الموصل لا يرون ضرورة لاستخدام مهارات التفاوض في مسألة تحديد أهداف التدقيق، ويعود السبب إلى الشعور بعلاقة التبعية بين المدقق الداخلي والإدارة فحتى لو كان هناك مجال للاستقلالية فإن أهداف التدقيق الداخلي وخطته يراها البعض جزءاً من أهداف الإدارة وامتداداً لرؤيتها.

التوصيات

- 1- العمل على تطوير وتنمية مهارات المدققين الداخليين في مجال التواصل الفعال والتفاوض، وعد الأمر جزءاً من تأهيل المدقق علمياً وعملياً، وذلك من خلال الدورات والبرامج التطويرية والتثقيفية التي يمكن ان تقوم بها الادارات.
- 2- الاستفادة من النشرات والإصدارات المهنية الدولية الخاصة بمهارات التواصل والتفاوض، واستثمارها في تنمية قدرات المدققين الداخليين.
- 3- يتعين على المدققين الداخليين استنباط استراتيجيات التفاوض كأداة ضرورية، لتحقيق الهدف الأساس لعملية التدقيق والذي يتمثل في اكتشاف الأخطاء والتلاعب والغش.
- 4- ضرورة تنويع وتوسيع استخدام اساليب وأدوات التفاوض من قبل المدققين الداخليين في جامعة الموصل، وذلك للاستفادة منها في تحقيق أهداف التدقيق.
- 5- توعية المدققين الداخليين بأهمية مهارات التواصل والتفاوض، من أجل التواصل مع الإدارة بشكل فعال والجهات الأخرى، بما يعزز إمكانيات المدقق ويساعد في تحقيق أهدافه

قائمة المصادر

- 1- عبدالباسط حسونة ومحمود العفيف(2015)، إدارة التفاوض، جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية.
- 2- سامر أحمد قاسم (2022)، دور استراتيجية التفاوض في نجاح أسلوب AHP (أسلوب التحليل الهرمي) لصنع القرار (دراسة ميدانية الشركة السورية لنقل النفط)، مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (44)، العدد(1).
- 3- سحر جبار كيلان(2022)، استراتيجية التفاوض وتأثيرها في تنمية السياحة المستدامة _ دراسة تحليلية لآراء عينة من شركات السفر والسياحة في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد(133)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 4- هدى مالك شبيب(2012)، مهارات التفاوض لدى العاملين في العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية وزارة الكهرباء ووزارة النقل أنموذجا، جامعة بغداد، الباحث العلمي، العدد(17)، كلية الإعلام، جامعة بغداد.
- 5- أبي سعيد الديوه جي ومجيد العلي(2016)، عناصر النظام التفاوضي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المنظمات العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد(39)، العدد (108)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 6- ليلى جارالله خليل(2013)، المواصفات والقدرات التفاوضية لرجال البيع دراسة استطلاعية في الشركة العامة للألبسة الجاهزة معمل ولدي نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد(35)، العدد (112)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 7- أزهار محمد السياب(2019)، أسلوب التفاوض وعلاقته بمرونة التفكير لدى طلبة الجامعة، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، المجلد(26)، العدد(7)، كلية التربية للعلوم الإنسانية.
- 8- وليد أحمد علي(2015)، تقييم خصائص الشك المهني لمراجع الحسابات على قوة العلاقة التفاوضية بين المراجع وعميله، مجلة التجارة والتمويل، العدد(1)، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- 9- أحمد محمد جابر وأحمد الصباغ (2017)، العوامل المحددة للاستراتيجية التفاوضية للمراجع وانعكاسات ذلك على جودة علمية المراجعة، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، المجلد(37)، العدد(1)، كلية التجارة، جامعة بنها.
- 10- محمد أحمد خليل(2018)، تطوير دور لجنة المراجعة لتدعيم العملية التفاوضية بين مراقب الحسابات والعمليل بهدف تحقيق العادل للمعلومات، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد(22)، العدد(2)، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 11- سماح طارق حافظ(2021)، العلاقة بين الاستراتيجية التفاوضية للمراجعة وممارسات إدارة الأرباح في الشركات المقيدة في البورصة المصرية، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد(5)، العدد(1)، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- 12- صلاح محمد عبد الحميد(2012)، فن التفاوض والدبلوماسية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 13- The Institute of Internal Auditors(IIA)(2016),Communication & Negotiation Skills for the 21st Century Auditor.