

الإطار العام لنظرية الاتصال وانعكاساتها على بيئة المراجعة الداخلية

■ د/ محمد علي العمري

قسم المحاسبة كلية العلوم الاقتصادية والتصرف جامعة تونس المنار

■ د/ عبد الحميد إبراهيم معتوق

قسم المحاسبة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس

■ د/ أسامة إبراهيم الأزرق

قسم المحاسبة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس

ملخص الدراسة :

تسعى هذه الدراسة للتطرق إلى الإطار العام لنظرية الاتصال وانعكاساتها على بيئة المراجعة الداخلية، تشمل الإطار العام للبحث، ومفهوم ومداخل الاتصال، ولتحقيق هدف هذه الدراسة، قام الباحثون بتوزيع استبيان على الفئة المهتمة بهذا الموضوع (المراجعين الداخليين والإدارة العليا والإدارات التنفيذية بالشركات الصناعية). وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك عدة عوامل مؤثرة على فاعلية المراجعة الداخلية تتعلق بنظرية الاتصال، ومن هذه العوامل حجم المكتب، والتعاون والتوصيف الوظيفي وترتيبها كما يلي: حجم المكتب، ثم التعاون. ثم التوصيف الوظيفي، وكلما تتمتع المراجع الداخلي بمكتب ذي حجم كبير ومستوى تعاون جيد ودوران عمل قليل أو حجم المكتب صغير ومستوى التعاون جيد ودوران عمل قليل كان أكثر فاعلية في مهنة المراجعة الداخلية (تبادل الخبرات).

المنهجية والإطار العام للدراسة

أولاً : المقدمة

إن قلة المعلومات تؤدي إلى اضطراب وتداخل الاختصاصات لذلك اتجهت الإدارة العليا إلى توصيف الوظائف لعدم كفاية التخصص وتقسيم العمل حتى يتمكن كل الأفراد داخل المشروع من معرفة عمله من جهة وعلاقته بالآخر من جهة أخرى وذلك وصولاً إلى تحقيق الأهداف العامة للمشروع (عادل حسن، 1984).

تعتبر المراجعة الداخلية عملا فنيا وظيفيا وركنا من أركان الرقابة الداخلية في المشروع بل إنها تعتبر من نظر البعض أعلى مراحل تطور الرقابة الداخلية وهي تقوم أصلا بهدف خدمة الإدارة العليا في المشروع » (محمد محمد الجزار ، 1999).
وبهذا التطور التي وصلت إليه هذه الوظيفة أصبح من طبيعة موظفي إدارات أو أقسام المراجعة الداخلية دون غيرهم من موظفي الإدارات والأقسام الأخرى داخل المشروع لهم الحق في مراجعة جميع أعمال الإدارات والأقسام والتحقق من جميع المعاملات والعمليات حسابيا ومستنديا (Jung and Hui، 1998)
وهكذا تكونت علاقات للمراجعة الداخلية مع تلك الإدارات والأقسام أثرت هذه العلاقات على فاعلية المراجعة الداخلية .
ويرى الباحثون أن نظرية الاتصال تعتبر نتيجة لطبيعة عمل وظيفة المراجعة الداخلية في أداء عملها كجهاز رقابي يتبع الإدارة العليا في المشروع.

ثانيا : مشكلة البحث

تتلخص مشكلة البحث في أن هناك حاجة إلى وضع أساس نظري لوظيفة المراجعة الداخلية، وحيث أن عملية الاتصال تعتبر نتيجة لطبيعة نشاط وظيفة المراجعة الداخلية عليه تكون نظرية الاتصال الأساس النظري لهذه الوظيفة، وهذه إحدى الدوافع التي شجعت الباحثين على اختيار هذا الموضوع.

عليه فإن البحث يحاول الإجابة على السؤال التالي :

س : ما هو الإطار العام لنظرية الاتصال وانعكاساتها على بيئة المراجعة الداخلية ؟

ثالثا : أهمية البحث

- على مستوى المراجع الداخلي والإدارات الأخرى : تفعيل اتصال وظيفة المراجعة الداخلية.
- على المستوى الأكاديمي : تكوين أساس نظري للمراجعة الداخلية .

رابعا : أهداف البحث : يهدف البحث للتعرف على :

- مفهوم الاتصال في بيئة المراجعة الداخلية.
- العوامل المؤثرة على فاعلية المراجعة الداخلية والمتعلقة بنظرية الاتصال.

خامسا : فروض البحث

- يمكن تطبيق نظرية الاتصال في تكوين أساس نظري للمراجعة الداخلية.

- توجد عوامل مؤثرة على فاعلية المراجعة الداخلية متعلقة بنظرية الاتصال.

سادسا : حدود البحث

الحدود المكانية والزمنية: الشركات الصناعية الكبيرة بمدينة طرابلس سنة 2010 م

سابعا : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من: المراجعين الداخليين ، المراجعين الخارجيين ، الإدارات العليا ، وأخيرا الإدارات التنفيذية (إدارات الإنتاج - إدارات المشتريات والمخازن - إدارات التسويق - الإدارات المالية) .

ثامنا : خطة البحث: تقسم الورقة إلى جزء نظري وجزء عملي وكل جزء مقسم إلى عدة مباحث.

الجزء الأول: الإطار النظري للبحث، وينقسم هذا الجزء إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: مفهوم الاتصال في بيئة المراجعة الداخلية.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على فاعلية المراجعة الداخلية.

الجزء الثاني: الإطار العملي للبحث، وينقسم هذا الجزء إلى مبحثين :

المبحث الأول: يستعرض وصفاً كاملاً للاستبيان بالإضافة إلى العينة التي شملتها الدراسة.

المبحث الثاني: يستعرض النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

الجزء الأول: الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: مفهوم الاتصال في بيئة المراجعة الداخلية :

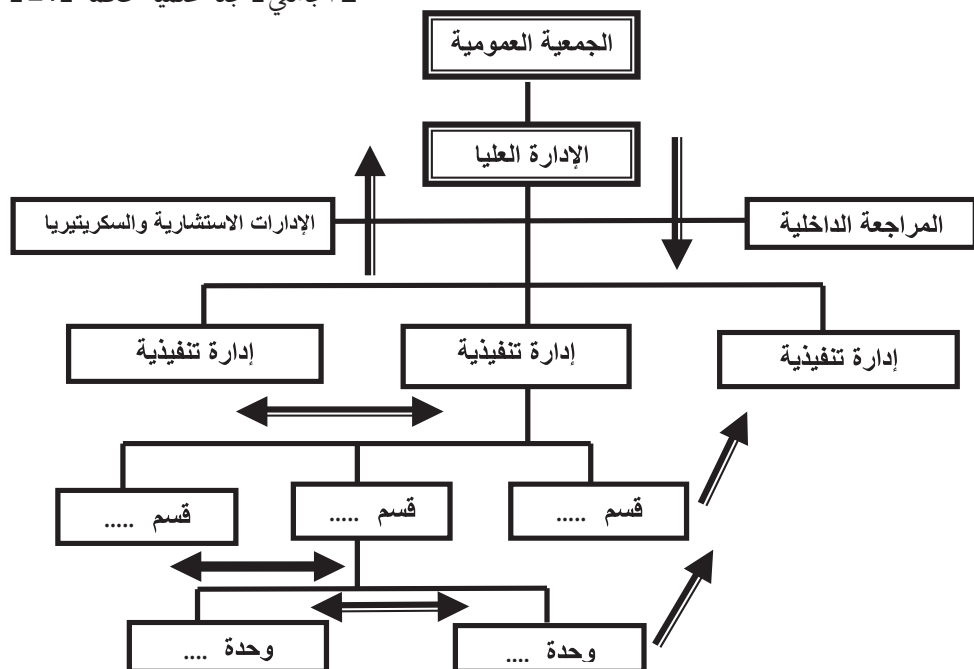
اتجاهات الاتصال :

1) اتصال تنازلي: يتم من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أدنى (من الرؤساء إلى المرؤوسين).

2) اتصال تصاعدي: يتم من أدنى الهيكل التنظيمي إلى أعلى (من المرؤوس إلى الرئيس).

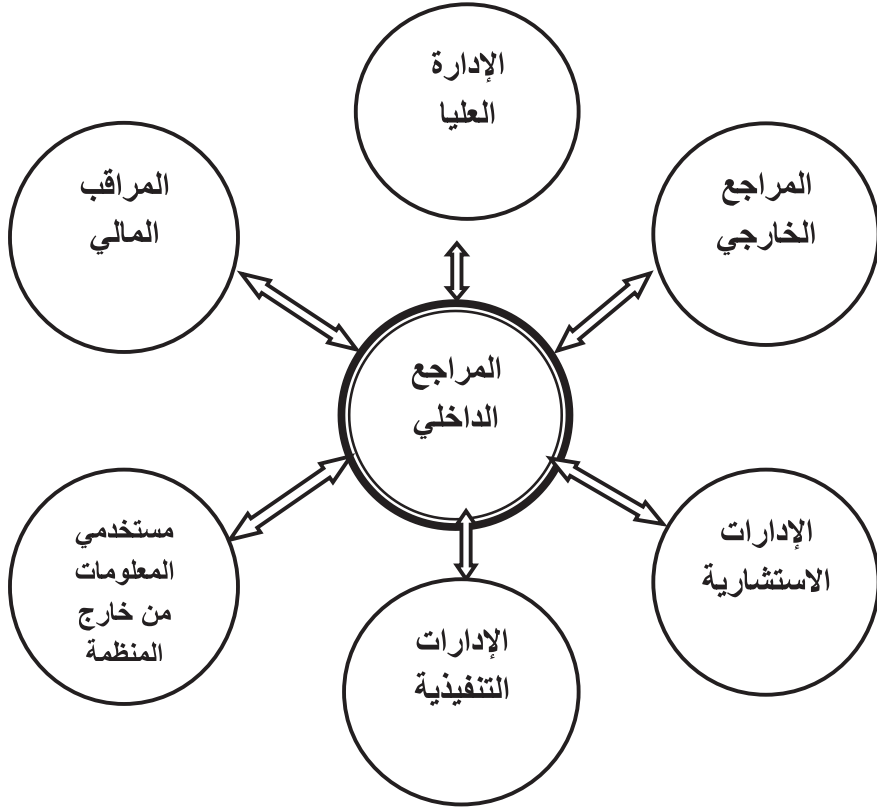
3) اتصال أفقي: يتم بين الموظفين فd نفس المستوى الوظيفي (فاطمة مروة، 2004). والشكل التالي يبين موقع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي واتجاهات الاتصال المختلفة .

والمراجع الداخلي هو الموظف الوحيد دون غيره من الموظفين داخل الوحدة الاقتصادية له حق الاتصال بكل المستويات الإدارية أي بمثابة حلقة وصل بينهم وهو بذلك يستعمل جميع اتجاهات الاتصال ، وهذا الحق كفلته له طبيعة عمله (Jung and Hui, 1998)



شكل رقم (1) موقع المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي واتجاهات الاتصال .

وحيث إن وظيفة المراجعة الداخلية ، تعتبر من الوظائف الهامة داخل المشروع وتمتاز بخصائص محددة ، عن كونها وظيفة جديدة ، أضف إلى ذلك أن المراجعة الداخلية ترتبط بكل من الإدارة العليا والإدارات التنفيذية ، وهذا ما يجعلها تحتل مكانة راقية داخل الهيكل التنظيمي للمشروع . والشكل التالي يوضح اتصالات المراجع الداخلي بجميع الأطراف . ويعتبر التقرير الذي تصدره أقسام المراجعة الداخلية من أهم الوظائف التي تقوم بها إذ يجب على المراجع الداخلي أو قسم المراجعة الداخلية تقديم نتائج مراجعة الحسابات والأعمال التي قاموا بها إلى الإدارة العليا في شكل تقارير دورية حيث تعتبر هذه التقارير وسيلة فعالة للاتصال بين قسم المراجعة الداخلية والإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى وبذلك فإن هذه التقارير بما تحمله من مقترحات وتوصيات تساعد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات . علما بأنه لا يوجد شكل أو صياغة محددة لتقرير المراجع الداخلي كما هو الحال في تقرير المراجع الخارجي (تقرير المحاسب القانوني) ولكن يجب أن يكون تقريراً وافياً متضمناً الأعمال التي تمت مراجعتها وبأسلوب واضح ودقيق وأن يقدم في الوقت المناسب (بهجت محمد حسني ، 2005) .



الشكل رقم (2) اتصالات المراجع الداخلي بجميع الأطراف .

والخطوات الواجب اتباعها ليتم الاتصال بشكل فعال ، يجب أولاً تحديد هدف التبليغ بشكل واضح وتحديد شخصية المتصل به لمعرفة الأسلوب أو اللغة التي يجب التوجه إليه بها بالإضافة إلى ربط المواضيع مع بعضها ليكون المتصل به على استعداد لفهم الرسالة المبلغة . كما أنه يجب التأكد من فاعلية الاتصال عن طريق ردة فعل المتصل به ولا ننسى أنه يجب التحدث أو الكتابة بأسلوب سهل ومفهوم من قبل المتصل والمتصل به (علي السلمي، 2005) .

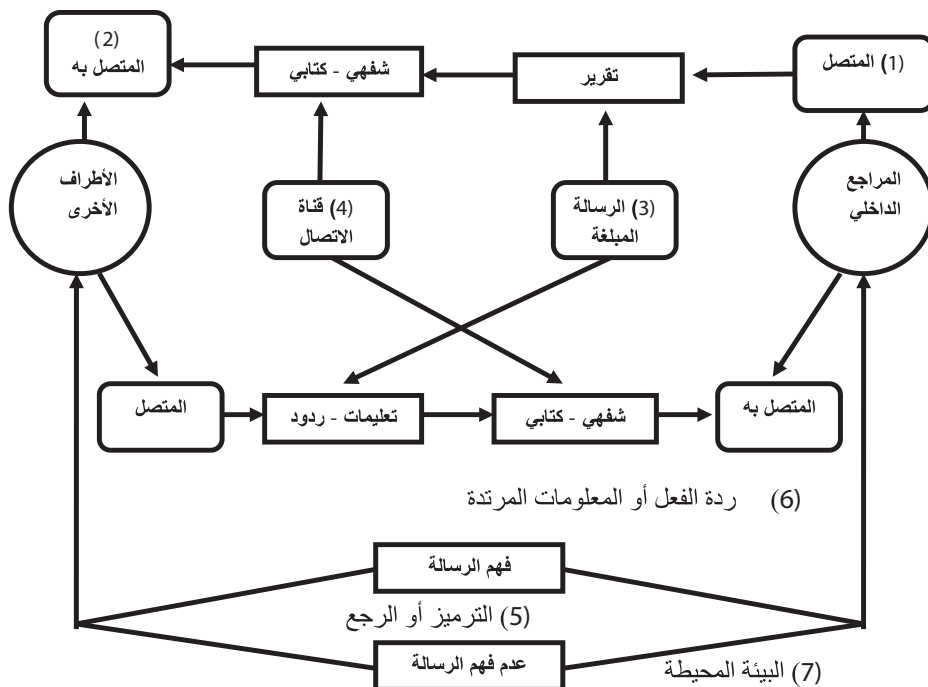
المبحث الثاني: العوامل المؤثرة على فاعلية المراجعة الداخلية المتعلقة بنظرية الاتصال.

أولاً: وضوح السياسات العامة للمشروع والوصف الوظيفي :

هناك اعتبارات أساسية تحكم التخطيط الفعال والسياسات العامة للمشروع هي كما يلي :

- يجب أن توضع الخطة في ضوء هدف واضح ومحدد فالتخطيط كوظيفة إدارية أساسية تتوقف صلاحيته على وجود أهداف واضحة وواقعية يتم اختيارها على أساس

والشكل التالي يوضح نظرية الاتصال في بيئة المراجعة الداخلية .



شكل رقم (3) نظرية الاتصال في بيئة المراجعة الداخلية .

سليم في ضوء الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو غيرها من الظروف القائمة .

- يجب أن تكون الخطة مفهومة بدقة من جانب القائمين على وضعها موضع التنفيذ .
- يجب أن تكون الخطة اقتصادية ومراعية للإمكانيات والموارد المادية البشرية المتاحة .
- يجب أن تكون الخطة مرنة حتى يمكن تعديلها ومطابقتها للظروف المتغيرة في المستقبل بدون إحداث خسائر كبيرة أو إحداث تأثير كبير على فعالية الخطة أو اقتصادياتها ومن ثم يجب أن تكون الخطة عريضة متضمنة لمسارات بديلة لمقابلة الظروف المتغيرة عند حدوثها وبحيث تبقى الخطة في اتجاهها نحو تحقيق الهدف .

ولا يكفي تقديم خطة إلى الأفراد داخل المشروع مهما تكون فعالة ونطالهم بتنفيذها ما لم تحدد صلاحيات ومسؤوليات كل فرد داخل المشروع وهنا يأتي دور التوصيف الوظيفي (وجدان الأندلسي كعبار، 2001) .

وينبغي مراعاة الدقة في جمع وتحليل البيانات الخاصة بكل وظيفة إذ قد يترتب على

الإطار العام لنظرية الاتصال وانعكاساتها على بيئة المراجعة الداخلية
أخطاء التوصيف مشكلات معقدة على مستوى المشروع ككل مما يؤدي إلى خلل في الأداء
التنظيمي (أحمد فؤاد نجيب ، 2002).

هذا ولما لهذه الوظيفة من أهمية خاصة ، تلجأ المشروعات إلى بيوت الخبرة، للاستعانة
بها عند القيام بتوصيف الوظائف ، وذلك لضمان تحقيق التوافق ، والتوازن بين مكونات
الوظيفة ، وأبعادها وبين مكونات ومواصفات شاغل الوظيفة (زكي محمود هاشم ،
1995).

وقد توصلت دراسة، فائزة علي بن موسى (2004) من ضمن ما توصلت إليه أن
المراجعين الداخليين لا يقومون بأداء جميع اختصاصاتهم ، أن أي اعتراض على إجراء
غير سليم من قبلهم يقابل بالرفض بحجة أن هذا الإجراء صادر عن إدارة مسؤولة وهذا
الاعتراض يعد تدخلا في عمل إدارات أخرى .

كما أكدت دراسة بشير محمد الدرويش (1990) في إحدى نتائجها إلى أن المراجعين
الداخليين لا يقومون بالعديد من المهام الواجب القيام بها ، وفي نتيجة أخرى في نفس
الدراسة يضيف أن هناك تضارب في وجهات النظر بين المراجع الداخلي والمراقب المالي
وغالبا ما ترجح وجهة نظر المراقب المالي ويعزى سبب ذلك إلى وجود نوع من التداخل
في الاختصاصات .

كما وأن دراسة ، عبد الحميد إبراهيم معتوق وشعبان بن عثمان (1994) توصلت
إلى أن هناك تشابكا واختلاطا بين وظيفة كل من المراقب المالي والمراجع الداخلي ورئيس
القسم المالي في الشركات الصناعية ، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم وجود وصف
وظيفي في أغلب عينة مجتمع الدراسة ، وإن كان موجوداً بعضها فهو غير مطبق .

مما سبق يمكن القول إنه كلما كانت الأهداف والسياسات العامة للمشروع واضحة
لكل الأفراد العاملين به وتم توصيف كل الوظائف كلما أدى هذا لتفهم كل فرد طبيعة
عمله ومعرفة صلاحياته ومسؤولياته وهذا بدوره يؤدي أيضاً إلى خلق روح التعاون بين
أفراد القسم الواحد فيما بينهم وكذلك بينهم وبين الأفراد بالأقسام والإدارات الأخرى
داخل المشروع وبهذا تتحقق الأهداف العامة للمشروع والجدير بالذكر إن وظيفة المراجعة
الداخلية كغيرها من الوظائف داخل المشروع تتأثر وتؤثر بالعوامل السابقة فكلما كانت
طبيعة هذه الوظيفة واضحة للمراجعين الداخليين والآخرين خارج قسم المراجعة كلما
زاد تعاون الإدارة العليا والإدارات التنفيذية والأقسام الأخرى مع قسم المراجعة الداخلية
وهذا من شأنه أن يزيد من فعالية وظيفة المراجعة الداخلية وكفاءة المراجعين الداخليين .

ثانيا: حجم مكتب المراجعة الداخلية :

يتوقف حجم قسم المراجعة الداخلية كما يراه الباحثون وتؤكد الدراسات السابقة إلى

العوامل التالية :

- كبر حجم المشروع / كبير ، متوسط ، صغير .
 - اتساع المشروع (وجود فروع) داخل البلاد وخارجها.
 - طبيعة نشاط المشروع / استخراجي ، صناعي ، تجاري ، خدمي .
 - ملكية المشروع / قطاع عام ، قطاع خاص ، قطاع مشترك .
 - حاجة الإدارة العليا للنسبية للمراجعة الداخلية / ملحة ، شكلية ، الاستغناء عنها واستعاضتها بمكاتب مراجعين خارجيين.
 - نظام الرقابة الداخلية / قوي ، ضعيف .
 - الهدف من المشروع / تحقيق أقصى ربح ، لا يسعى لتحقيق الأرباح
- وحيث أنه لا يمكن تحديد حجم مكتب المراجعة الداخلية داخل المشروع سواء كان، إدارة، قسم ، وحدة أو مكتب ، بالنظر إلى احد العوامل السابقة دون النظر بعين الاعتبار إلى بقية العوامل الأخرى.

وفي هذا الصدد يشير (Suwaidan and Qasim 2010) إلى أن المراجع الخارجي يعتمد على قسم المراجعة الداخلية آخذاً في الحسبان الاعتبارات التالية:

- درجة استقلالية قسم المراجعة الداخلية .
- مستوى الإدارة المسؤول عنها رئيس قسم المراجعة الداخلية.
- مدى خبرة وكفاءة رئيس قسم المراجعة الداخلية.
- مدى كفاءة قسم المراجعة الداخلية.

إدارة قسم المراجعة الداخلية:

ولقد تضمنت معايير المراجعة الداخلية ، قائمة مسؤوليات المراجعة الداخلية ، وتتنقسم معايير المراجعة الداخلية إلى خمسة أقسام أساسية تغطي الجوانب المختلفة للمراجعة الداخلية في المشروع وتتمثل تلك الأقسام الخمسة في الآتي: الاستقلالية- العناية المهنية- نطاق العمل- أداء أعمال المراجعة- إدارة قسم المراجعة الداخلية. الاتحاد الدولي للمحاسبين. (2001).

وسوف نقتصر في هذا المبحث على توضيح المعيار الخامس المتعلق بحجم مكتب المراجعة الداخلية .

تقتضي معايير المراجعة الداخلية بضرورة أن يدير المشرف على قسم المراجعة الداخلية ذلك القسم بطريقة مناسبة ويكون المشرف على قسم المراجعة الداخلية مسئولاً عن إدارة القسم بحيث:

1) تحقق أعمال المراجعة الأغراض العامة والمسؤوليات التي اعتمدها الإدارة العليا

وقبلها مجلس الإدارة.

(2) تستخدم الموارد المتاحة لقسم المراجعة الداخلية بكفاءة فعالية.

(3) تتمشى جميع أعمال المراجعة مع معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية (Institute of Internal Auditors, 1981).

وفي هذا الصدد يقول أحمد صالح العمرات (1999) وحتى يمكن للمشرف على قسم المراجعة الداخلية إدارة القسم بما يحقق الأهداف العامة فإنه يجب عليه القيام بالآتي :

- تكون لدى المشرف على قسم المراجعة الداخلية لائحة بأهداف وسلطات ومسؤوليات القسم.
- يقوم المشرف على قسم المراجعة الداخلية بوضع خطط لتنفيذ مسؤوليات القسم.
- إعداد سياسات وإجراءات مكتوبة تكون مرشداً للعاملين معه في القسم.
- إعداد برنامج لاختيار وتطوير الموارد البشرية في قسم المراجعة الداخلية.
- القيام بالتنسيق بين جهود وأوجه التعاون لكل من قسم المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي.
- القيام بوضع وتنفيذ برنامج للتأكد من جودة أعمال قسم المراجعة الداخلية وتقييم أعماله بصفة مستمرة

ثالثاً: التعاون .

ينبغي أن يسود روح التعاون بين أفراد المشروع الواحد والعمل كفريق واحد داخل ذلك المشروع لا سيما ذوي التخصص الواحد ومن بينهم موظفي المراجعة الداخلية وصولاً إلى تحقيق الأهداف العامة .

تعرف عملية التعاون بأنها : هي التعبير عن اشتراك شخص أو أكثر في محاولة لتحقيق هدف مشترك . والتعاون في المجتمع الحديث يأخذ صوراً متعددة تمتد من التعاون بين مجموعة من الأفراد لآداء عمل بسيط إلى محاولة التعاون على الصعيد العالمي بين الدول المختلفة ولاشك أن الفرد حين يقرر ذلك التعاون مع آخرين لتحقيق هدف معين يكون مدفوعاً إلى ذلك بإدراكه بأنه لا يستطيع تحقيق ذلك الهدف منفرداً أي أن التعاون ليس دائماً اختيارياً بل في أغلب الأحيان يضطر الفرد إلى قبوله وسواء كان اختيارياً أو مفروضاً فإن التعاون إنما يمثل ظاهرة اجتماعية تعكس التأثير المتبادل للأفراد والجماعات على سلوك بعضها البعض فحين يتعاون بعض الأفراد لآداء عمل معين فإنهم يعملون على تحديد أنماط للسلوك يقبلها الجميع ويعمل كل منهم على تعديل سلوكه بما يتفق واتجاه الجماعة (علي السلمي، 2005) .

والتعاون مثله في ذلك مثل المنافسة هو أسلوب للسلوك يتعلمه الفرد بحكم تطوره في بيئة اجتماعية وبفعل تفاعله مع الآخرين وإدراكه لأساليب سلوكهم

1) التعاون بين المراجعين فيما بينهم :

وفيما يلي توضيح علاقة المراجعين الداخليين فيما بينهم لكي يتعرف كل مراجع داخلي على كيفية التعامل والتعاون مع زملائه حتى يكون فعالاً في قسم المراجعة الداخلية ومن ثم يحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها وظيفه المراجعة الداخلية.

علاقة موظفي المراجعة الداخلية فيما بينهم وتشمل الآتي :

أ) الإشباع الوظيفي للمراجعين الداخليين:

يستطيع رئيس قسم المراجعة الداخلية لما له من دور في تعزيز العلاقات الوظيفية بأن يساهم في حل المشكلات الناتجة عن كثرة طلبات الانتقال إلى خارج قسمه عن طريق توفير مناخ عمل ملائم من الناحية المادية والنفسية فهو يستطيع أن يحصل من الإدارة العليا على ضمانات للعاملين معه تتمثل في زيادة المكافآت المادية والمزايا العينية الأخرى وتوفير فرص مناسبة للترقية والإجازات وغيرها من المزايا التي قد لا تتوفر في إدارات أو أقسام تنظيمية أخرى داخل المشروع وذلك للحفاظ على المراجعين لأطول مدة ممكنة في قسم المراجعة دون أن يفكروا في طلب نقلهم إلى خارج قسم المراجعة.

كذلك فإن رئيس قسم المراجعة الداخلية مسؤول على توثيق العلاقات بين المراجعين وتعزيزها ويمكنه ذلك من خلال ثلاثة مجالات كما أوردها (Spencer, 2004) في كتابه وهي: تعزيز جهود المراجعين ومساندتهم على التمسك بما يعتقدون أنه صحيح ونافع لهم ويرى أنهم على حق فيما يعتقدون ، تشجيع المراجعين على مواجهة الحالات الخلافية التي تنشأ بينه وبينهم أو بينهم وبين المديرين التنفيذيين داخل المشروع ، عدم إثارة نزاعات التنافس السلبي بين أعضاء فريق المراجعة إن إثارة مثل هذا التنافس يقوض الجو التعاطفي الذي قد يوجد فيما بينهم.

ب) التأثيرات السلوكية للعلاقات الوظيفية في وحدة المراجعة الداخلية:

أنه عندما تسود العلاقات الوظيفية المتوازنة بين رئيس قسم المراجعة وبين المراجعين وتنشأ روح المحبة والألفة فيما بين المراجعين أنفسهم فإن ذلك من شأنه أن يجعل هيئة المراجعة الداخلية أكثر تماسكاً وحماية لقيام بأعمال جماعية فعالة تحقق أهداف وحدة المراجعة وتساهم في تحقيق الأهداف الكلية للمشروع (أسامة صالح بن يوسف ، 2008). كما ولأن لهذه العلاقات الوظيفية المتوازنة تأثيرات سلوكية متعددة يمكن إثباتها على النحو التالي (أحمد صالح العمرات ، 1999) : شعور المراجعين بالأمان الوظيفي والرضا عن العمل والاستقرار النفسي والاجتماعي من خلال علاقات مستقرة، تأثيرات توجه سلوك الإدارة العليا لتجعلها أكثر تقبلاً لمقترحات وتوصيات المراجعين لأنها تعلم أنها حصيلة جهودهم المشتركة بعد دراستها من قبلهم دراسة وافية يتأكدون معها بأنها

مقترحات قابلة للتطبيق واقتناع الإدارة العليا بخدمات المراجعة الداخلية ، تأثيرات توجه سلوك الأشخاص الذين تخضع أعمالهم للمراجعة وتوجه سلوك المديرين التنفيذيين ليصبحوا أكثر اقتناعاً بضرورة تنفيذ توصيات المراجعين لأنهم يتعاملون معهم كفريق متكامل .

و يرى الباحثون إذا ما طبق هذا على موظفي المراجعة الداخلية فإننا نصل إلى فتاعة مفادها إذا ما ساد روح التعاون بين موظفي المراجعة الداخلية فإن هذا السلوك سيعزز من فعالية وظيفة المراجعة الداخلية والعكس صحيح فكلما قل التعاون وزاد الصراع نتج عنه أما طلب بعض المراجعين الانتقال إلى أقسام أخرى - كما سنبينه في المبحث الخاص بمعدل دوران العمل - أو ترك العمل نهائياً أو بقائهم بشكل يدعو إلى الضجر والملل وفي كل الأحوال سيؤدي إلى إضعاف فعالية وظيفة المراجعة الداخلية .

(2) تعاون الإدارات التنفيذية مع قسم المراجعة الداخلية :

فى هذا الصدد يرى الباحثون أنه يمكن تطبيق نظرية الاتصال حتى نتعرف أكثر على طبيعة العلاقة بين المراجع الداخلي والإدارات التنفيذية الخاضعة أعمالها للمراجعة الداخلية لإيجاد مبرر علمي يقنع تلك الإدارات بالتعاون مع قسم المراجعة الداخلية .

(أ) علاقة المراجعة الداخلية بالإدارات التنفيذية

ويدرك الجميع حالياً بأن وجود وحدة للمراجعة الداخلية في المشروعات تقوم بالواجبات المطلوبة منها بصدد الفحص والتحقيق يدعو في حد ذاته إلى قيام العاملين بواجباتهم بكل دقة وعناية وبدون تأخير كما يدعو أيضاً إلى منع فرص ارتكاب الغش أو تقليلها إلى أدنى حد (محمد محمد الجزار ، 1999) .

ويرى (Turley and Zaman 2007) أن فاعلية المراجعة تتأثر بالعوامل السلوكية بين المراجعين الداخليين أنفسهم ، وبين جميع الأطراف - الإدارات التنفيذية - الذين يقومون بمراجعة أعمالهم .

والعامل النفسي له أثر كبير في هذا المجال لأن الفرد الذي يعلم بأن هناك من سيراجع عمله سوق يقوم بهذا العمل وهو يحرص على ألا يقع في أخطاء بخلاف الشخص الذي يعرف بأن عمله لن يخضع لمراجعة ما (عبد الفتاح محمد الصحن وسمير كامل ، 2001) . من هذا المنطلق تتمتع وحدة المراجعة الداخلية بقوة غير مباشرة داخل المشروع تمكنها من تحقيق أهدافها والمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم ككل . وذلك عن طريق دفع العاملين إلى القيام بواجباتهم وهم حريصون على عدم الوقوع في الأخطاء .

لكن لا بد من التنبيه إلى حقيقة في هذا المجال وهي أن وظيفة المراجعة الداخلية تبقى ذات صبغة استشارية تقدم خدماتها إلى جميع المستويات الإدارية بما فيها المستويات

التنفيذية أي أن توصياتها واقتراحاتها غير ملزمة دائماً ولا تنفذ إلا بعد اقتناع ذوي السلطة.

وعلى هذا الأساس يجب على المراجع الداخلي أن يتصرف بأسلوب المستشار الخبير ولا يحاول أن يتصرف بأسلوب التنفيذي المسؤول ويتطلب ذلك منه أن يكون قادراً على تقديم أفكاره وخدماته بطريقة مقبولة وعلى أساس منطقي مدركاً لاحتياجات الإدارة التنفيذية ومحاولاً إشباعها .

أ) اعتراض الإداريين التنفيذيين على نتائج المراجعة الداخلية:

على الرغم من الرغبات التي يبديها الإداريون التنفيذيون ويتوقعون قيام المراجعين الداخليين بتقديم توصيات ومقترحات لإشباعها فإن كثيراً ما يواجه المراجعون اعتراضات على نتائج وتوصيات مراجعاتهم وترد معظم هذه الاعتراضات من المديرين التنفيذيين بشكل خاص ويرجعون اعتراضاتهم إلى الأسباب التالية:

1 - عدم كفاية الدليل على النتيجة التي توصل المراجعون إليها وهذا سبب قوي لرفض أية توصية تتعلق بتلك النتيجة.

2 - عدم تبرير التوصيات من حيث التكلفة فقد تعترض الإدارة التنفيذية على بعض التوصيات التي يقدمها المراجعون بحجة أن التوصيات الخاصة بوسائل مقترحة لرفع الكفاءة الإنتاجية غير مبررة من ناحية الجدوى الاقتصادية ولهذا السبب فإنها لا تقبل تنفيذها .

3 - قلة الموارد المالية إذ ربما يكون هناك اتفاق بين الإدارة التنفيذية والمراجع الداخلي على أن بعض التوصيات التي تقدم بها واقعية وفعالة ومبررة من حيث التكلفة ولكن الموارد المخصصة محدودة ولذلك لا مجال لقبول مثل هذه التوصيات.

4 - الفشل في تطبيق توصيات مماثلة في وقت سابق ربما يرفض الإداريون تبني وتطبيق التوصيات التي يتقدم بها المراجعون نتيجة لخبرتهم السابقة عن مثل هذه التوصيات حيث فشلت إدارات قبلهم أو فشلهم سابقاً في تطبيقها (أحمد صالح العمرات ، 1999).

ومن وجهة نظر ثانية هناك عوامل أخرى تجابه توصيات المراجعة الداخلية ترتبط بالبيئة الإدارية والتنظيمية الداخلية للمشروع وتكون بصورة أو بأخرى متأثرة أو مؤثرة بسلوك الإداريين التنفيذيين ويمكن وضع هذه العوامل تحت ثلاثة عناوين رئيسية كما حددها هي:

1 / غياب النظام السليم للرقابة الداخلية:

إن مقاومة التوصيات الموجهة لتقوية نظم الرقابة الضعيفة تكون مقاومة عنيفة لاسيما في المشروعات التي تحتاج إلى وسائل رقابة داخلية أكثر من غيرها من المشروعات

الإطار العام لنظرية الاتصال وانعكاساتها على بيئة المراجعة الداخلية
الصناعية والتجارية والإنشاءات والمقاولات أي المشروعات التي تتيح نظمها الضعيفة
استفادة مالية للبعض .

وتعود شدة المقاومة لمثل هذه التوصيات إلى السببين التاليين أو كلاهما معاً:
- تقدم هذه التوصيات في ظل مناخ رقابي ضعيف وبالتالي فإن تنفيذها ربما يسهل
في مثل هذا المناخ أو أن متابعة التنفيذ تكون ضعيفة وعليه فإن نتائج هذه التوصيات غالباً
ما تكون غير فعالة.

- يقاوم أصحاب القرار الذين يستفيدون من ضعف نظم الرقابة الداخلية أية
توصيات تقويها أو تسد الثغرات التي يستغلونها لتحقيق منافعهم الشخصية المباشرة أو
منافع وحداتهم التنظيمية الخاصة (بهجت محمد حسني ، 2005) .

2/ تولي الإدارة رجال بخلفيات غير إدارية:

يوجد في الحياة العملية أشخاص يتولون مناصب إدارية ذات نفوذ داخل المشروعات
ولكن خبراتهم وتدريبهم السابق كان في ميادين تختلف عن ميادين الإدارة ومشكلات دنيا
الأعمال مثل الأطباء الذين يتولون إدارة المستشفيات والمهندسين الذين يديرون بعض
المشروعات الهندسية والنقل مع مثل هؤلاء المدراء يكون على المراجع الداخلي في أحسن
الحالات ترجمة توصياته ومراسلاته المتعلقة بها بشكل يفهمه هؤلاء المديرون أما في أسوأ
الحالات يجب على المراجع الداخلي أن يتغلب على المعتقدات المضللة التي يتبناها معظم
المديرين وخاصة الذين يضعون الرقابة والكفاية في كفة والحرية والإبداع في كفة ثانية
مقابلة متعارضة أي لا يقبلون التوصيات المتعلقة بتشديد نظم الرقابة لأنها في نظرهم
تقيد الحرية والإبداع الفكري ، وعلى المراجع في مثل هذه الحالة البرهنة لهم بأنه لا يوجد
تعارض بين الرقابة والحرية ولا بين الكفاية والإبداع (وجدان الأندلسي كعبار ، 2001) .

3/ غياب الوضوح في هيكل تحديد السلطة والمسؤولية:

يعتمد تنفيذ توصيات المراجعة الداخلية في المقام الأول على جديتها ووضوحها ثم
يستند تنفيذها بالشكل السليم على وجود هيكل واضح للسلطة والمسؤولية بحيث يحدد
هذا الهيكل مسؤولية كل شخص في تنفيذ المهام ومنها التوصيات كلها أو بعضها ويوضح
أيضاً كيفية محاسبة كل من لم يستجب لهذه المسؤولية بشكل مناسب.

وفي حالة غياب وضوح الهيكل التنظيمي بالنسبة للسلطة والمسؤولية، تبقى بعض
التوصيات بدون تنفيذ لأنه تم إرسالها إلى شخص غير معني أصلاً بتنفيذها وعندما
تكتشف الإدارة العليا بأن التوصيات لم تنفذ بعد يدعى ذلك الشخص الذي لا يملك
السلطة أو الصلاحية لتنفيذها وأنه ليس المعني بها وبالتالي تنتفي مسؤوليته.

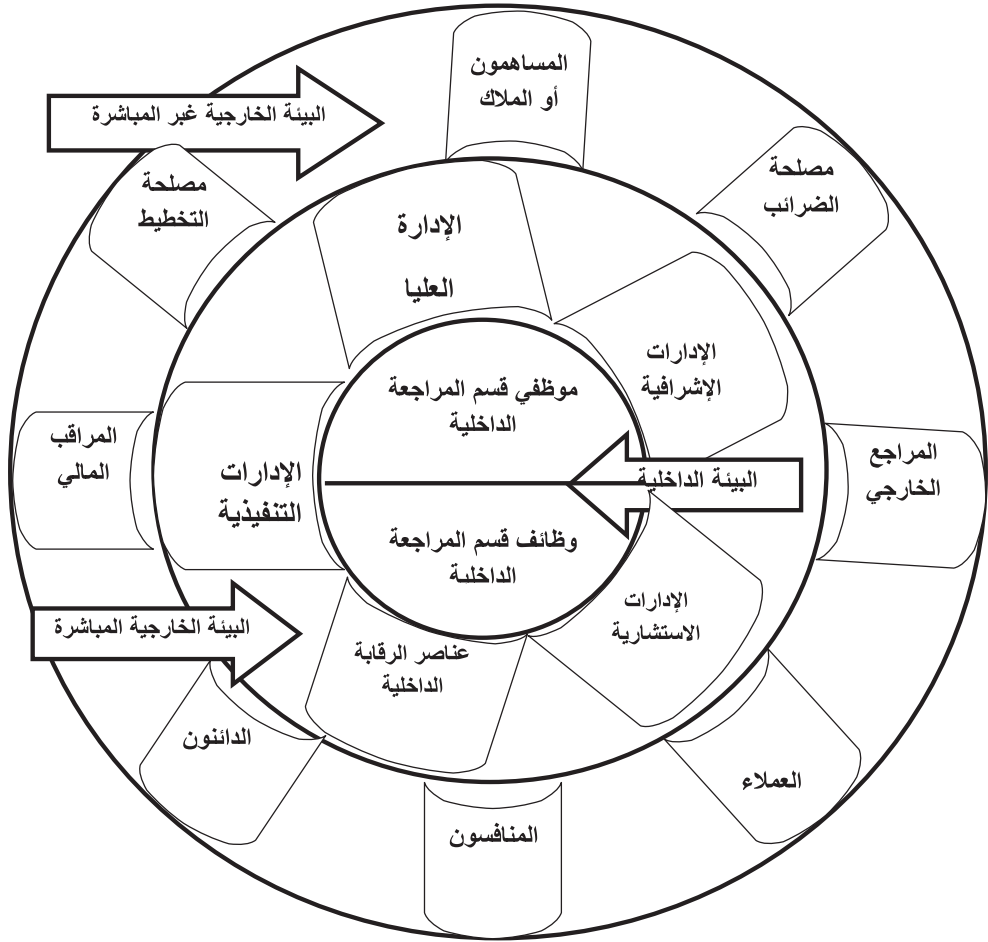
وفي هذا الغموض التنظيمي تكون المسؤولية عائمة لذلك يعد الجميع مسؤولين عن

القيام بكل شيء ولاشك أن المسؤولية الجماعية تحجب أو تمنع المقدار الواضح المحدد لمسؤولية كل واحد من الجماعة بمعنى آخر فإن كل واحد من المجموع يستطيع أن يتصل من المسؤولية ولا ينسب التقصير إلى نفسه إذ أن عدم تحديد المسؤوليات بشكل محدد يؤدي إلى ضياعها (علي السلمي، 2005).

تبين مما تقدم أن هناك أسباباً وجيهة يبديها الإداريون للاعتراض على نتائج المراجعة الداخلية وتوصياتها وهناك عوامل تنظيمية أو إدارية تؤدي إلى مقاومة توصيات المراجعة الداخلية ولكن مهما كانت الأسباب أو العوامل ففي جميع الأحوال يجب على المراجعين إذا ما أرادوا أن يرتفعوا بمستوى خدماتهم أن يتصدوا لجميع الاعتراضات على توصياتهم بالحكمة والعقل وذلك من خلال:

- حشد الأدلة والبراهين التي تثبت صحة نتائجهم.
 - تقديم البيانات التي تدعم أهمية توصياتهم على شكل مردودات اقتصادية.
 - التأكد من توفر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ التوصيات.
 - إبراز الأسباب التي أدت إلى فشل تنفيذ التوصيات المماثلة في السابق وإثبات إمكانية النجاح في تطبيقها حالياً.
 - بذل الجهود للتغلب على ضعف نظم الرقابة الداخلية وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية من أجل تحديد الواجبات والمسؤوليات ووضع وصف وظيفي لجميع العاملين.
- وبذلك يستطيع المراجعون أن يسهموا في التأثير على سلوك وتصرفات التنفيذيين حيال توصياتهم ومقترحاتهم الهادفة إلى تحسين العملية الإدارية بغية تدعيم مركز المشروع في دنيا الأعمال (أسامة صالح بن يوسف ، 2008).
- وفي هذا المجال يمكننا تطبيق نظرية الاتصال لتحديد طبيعة العلاقة بين المراجع الداخلي والإدارات التنفيذية من الناحية النظرية والاستفادة منها في الجانب العملي أحد مكونات نظام الاتصال الفعال ويعتبر هو أحد العوامل الرئيسية لنجاح المشروع في خلق أو تحويل المنافع بأقصى كفاية ممكنة (حلمي محمود نمر ، 1997) .
- وتمثل وظيفة المراجعة الداخلية إحدى حلقات الاتصال والرقابة بين أعضاء المشروع كما يراها حيث إن من واجب المراجع الداخلي المساعدة في المحافظة على كافة الأنشطة متلاحمة وفعالة وفي نفس الوقت المحافظة على خطوط الاتصال بين القائمين على هذه الأنشطة مفتوحة ومتواصلة لا سيما وأن المشروعات تعيش في يومنا هذا ، عصر الانتشار في محيط سريع ومتغير .

وحيث إنه من الضروري استخدام نظرية الاتصال والإعلام وتطبيق مفاهيمها على المراجعة باعتبارها من وسائل الاتصال والإعلام ونقل المعلومات وحتى تؤدي هذا الدور



شكل رقم (4) البيئة المحيطة بقسم المراجعة الداخلية

بمزيد من الدقة والاتصال (إبراهيم نادر شحاتة ، 1999).
 إن أهم قرار يجب علي المراجع الداخلي اتخاذه هو تحديد أي نوع من المعلومات مطلوب
 لحسن إدارة المشروع وحيث أنه خبير في نظم المعلومات وقنوات تدفقها فإنه يستطيع تقديم
 مقترحات وتوصيات من شأنها أن تجعل نظم المعلومات تعمل لإنتاج القدر اللازم وفي الأوقات
 الملائمة وهذا يؤدي حتما إلى تحسين عملية الاتصالات الإدارية (عبدالفتاح الصحن و سميير
 كامل، 2001) . والشكل التالي يوضح البيئة المحيطة بقسم المراجعة الداخلية.

الجزء الثاني : الإطار العملي للبحث :

المبحث الأول : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات الواردة في الاستبيان

يعرض الجانب العملي : المعالجة الإحصائية المتحصل عليها من أفراد مجتمع الدراسة، والخاصة بالعوامل المؤثرة على فاعلية المراجعة الداخلية والمتعلقة بنظرية الاتصال ، وذلك عن طريق قائمة الاستبيان التي استخدم فيها نوعان من التحليل ، الأول الإحصاء الوصفي وفق التحليل النسبي ، والثاني وفق مقياس ليكرت نظام خماسي ، وأخيرا وباستخدام برنامج SPSS تم إثبات الفرضيات وربطهما بالواقع العملي في الشركات الصناعية محل البحث .

جدول رقم (1) لإيجاد معامل ثبات استمارة الاستبيان

| المتغير | الثبات | الصدق الذاتي |
|----------------|--------|--------------|
| كبير جيد واضح | 0.99 | 0.99 |
| كبير جيد غامض | 0.87 | 0.93 |
| كبير ضعيف واضح | 0.95 | 0.97 |
| كبير ضعيف غامض | 0.90 | 0.95 |
| صغير جيد واضح | 0.82 | 0.91 |
| صغير جيد غامض | 0.60 | 0.77 |
| صغير ضعيف واضح | 0.77 | 0.88 |
| صغير ضعيف غامض | 0.99 | 0.99 |

يتضح من الجدول رقم (1) أن معاملات الارتباط والتي تراوحت ما بين (0.60 إلى 0.99) كانت عالية وعالية جدا وهذا ما تؤكد أيضا درجة الصدق الذاتي والتي تراوحت ما بين (0.77 إلى 0.99) وهي جميعها دالة إحصائيا .

جدول رقم (2) الوصف الوظيفي

| النسبة % | الوصف الوظيفي واضح | البيان |
|----------|--------------------|-----------|
| 87.5 % | 42 | نعم |
| - | - | لا |
| 12.5 % | 6 | إلى حد ما |
| 100 % | 48 | الإجمالي |

الإطار العام لنظرية الاتصال وانعكاساتها على بيئة المراجعة الداخلية

يتضح من جدول رقم (2) أنه ليس هناك تداخل في الاختصاصات بنسبة 87.5% بأن الوصف الوظيفي واضح وهذا مؤشر جيد لتقييم فاعلية المراجع الداخلي .

جدول رقم (3) كفاية عدد المراجعين بقسم المراجعة الداخلية

| النسبة % | العدد | البيان |
|----------|-------|---------------|
| 52.08 % | 25 | العدد كاف |
| 47.92 % | 23 | العدد غير كاف |
| 0 % | 0 | أكثر مما يجب |
| 100 % | 48 | الإجمالي |

يتضح من جدول رقم (3) أن نسبة 47.92% من أقسام المراجعة الداخلية لا يوجد بها عدد كاف الأمر الذي يؤدي إلى عدم اكتشاف الأخطاء في حينها والضجر من العمل .

جدول رقم (4) وجود فروع للشركات ووجود المراجعين الداخليين بالفروع

| البيان | وجود فروع | النسبة % | وجود مراجعين بها | النسبة % |
|----------|-----------|----------|------------------|----------|
| نعم | 7 | 30.43 % | 3 | 42.86 % |
| لا | 16 | 69.57 % | 4 | 57.14 % |
| الإجمالي | 23 | 100 % | 7 | 100 % |

يتضح من جدول رقم (4) أن نسبة 30.43% من الشركات لها فروع وأن نسبة 57.14% من تلك الفروع ليس بها مراجعين داخليين وهذا ما يفسر الجدول رقم (3) الذي يبين أن هناك عجزاً في المراجعين الداخليين .

جدول رقم (5) الشكل الذي يأخذه قسم المراجعة الداخلية في الهيكل التنظيمي

| البيان | إدارة | قسم | وحدة | مكتب | المجموع |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| العدد | 5 | 3 | 4 | 11 | 23 |
| النسبة % | 21.74 % | 13.04 % | 17.39 % | 47.83 % | 100 % |

يتضح من جدول رقم (5) أن الشركات محل الدراسة بالرغم من أنها كبيرة الحجم إلا أن عدد المراجعين الداخليين غير كاف وما يدعم ذلك كما هو في الجدول التالي رقم (6) .

جدول رقم (6) نسبة عدد المراجعين إلي عدد العمالة بالشركات

| ت | البيان | العمالة الكلية | المراجعين الداخليين | النسبة % |
|---|-------------------------------|----------------|---------------------|----------|
| 1 | شركة الاتحاد العربي للمقاولات | 750 | 5 | 0.67 % |
| 2 | شركة الأثاث (السواني) | 450 | 1 | 0.2 % |

| | | | | |
|----|---|-------|----|---------|
| 3 | شركة الأجر (السواني) | 246 | 2 | 0.8 % |
| 4 | شركة افريقيا لتعبئة المشروبات | 2600 | 7 | 0.26 % |
| 5 | الشركة أمان للإطارات | 400 | 2 | 0.5 % |
| 6 | شركة الأمل للثلاجات والأفران | 77 | 1 | 1.3 % |
| 7 | شركة الإنماء للصناعات الهندسية | 410 | 5 | 1.2 % |
| 8 | مصنع الحرية للأسفنج الصناعي | 68 | 2 | 2.9 % |
| 9 | الشركة الشعلة للنضائد | 157 | 4 | 2.5 % |
| 10 | شركة الصناعات الجلدية تاجوراء | 74 | 1 | 1.4 % |
| 11 | شركة طرابلس للألبان | 160 | 1 | 0.6 % |
| 12 | شركة طرابلس لتعبئة المياه | 65 | 2 | 3 % |
| 13 | الشركة العامة للإلكترونيات | 2605 | 2 | 0.08 % |
| 14 | الشركة العامة التبغ | 950 | 9 | 0.9 % |
| 15 | الشركة العامة لحافلات والشاحنات | 721 | 2 | 0.3 % |
| 16 | الشركة العامة للصابون | 300 | 4 | 1.33 % |
| 17 | الشركة العامة للمطاحن والأعلاف (عين زارة) | 750 | 4 | 0.5 % |
| 18 | شركة اللدائن (الكريمة) | 235 | 6 | 2.6 % |
| 19 | شركة المزرعة للصناعات الغذائية | 450 | 1 | 0.002 % |
| 20 | الشركة الليبية للجرارات | 95 | 1 | 1 % |
| 21 | شركة المشروبات (مصانع مشروبات طرابلس) | 700 | 1 | 0.1 % |
| 22 | شركة المقاولون العرب | 400 | 1 | 0.25 % |
| 23 | الشركة الوطنية للمقطورات 8463 | 300 | 2 | 0.7 % |
| | الإجمالي | 12963 | 66 | 0.5 % |

يتضح من جدول رقم (6) أن نسبة 0.5 % التي تمثل عدد المراجعين إلى عدد العمالة بالشركات أي حوالي واحد لكل 196 منتجاً وهذه النسبة قليلة جداً وذلك مقارنة بنسبة 2.9 % (مصنع الحرية للأسفنج الصناعي) أي حوالي 3 لكل 100 منتج والتي تمثل أعلى نسبة في الشركات محل البحث من حيث عدد المراجعين الداخليين إلى عدد القوى العاملة وهذا ما يوضحه جدول رقم (3) يوضح كفاية عدد المراجعين بقسم المراجعة الداخلية.

ولأهمية عامل حجم المكتب جاء في الترتيب الأول

الإطار العام لنظرية الاتصال وانعكاساتها على بيئة المراجعة الداخلية

جدول رقم (7) علاقة المراجعين الداخليين مع بعضهم ومع الآخرين

| البيان | مع بعضهم | النسبة % | مع الآخرين | النسبة % | الإجمالي | النسبة الكلية |
|----------|----------|----------|------------|----------|----------|---------------|
| حسنة | 36 | 90 % | 38 | 79 % | 74 | 84 % |
| عادية | 4 | 10 % | 10 | 21 % | 14 | 16 % |
| سيئة | - | - | - | - | - | - |
| الإجمالي | 40 | 100 % | 48 | 100 % | 88 | 100 % |

ملاحظة: 15 شركة بها مجموعة من المراجعين وعددهم 58 وبقية الشركات بها مراجع فقط .

يتضح من جدول رقم (7) أن نسب علاقة المراجعين الداخليين مع بعضهم ومع الآخرين داخل الشركة عالية جدا 90 % ، 79 % على التوالي وبنسبة إجمالية 84 % وهذا مؤشر جيد لتقييم هذا العامل مما يؤثر إيجابيا على فاعلية المراجعة الداخلية.

جدول رقم (8) الاجتماعات الدورية بقسم المراجعة الداخلية

| البيان | العدد | النسبة % |
|----------|-------|----------|
| نعم | 32 | 67 % |
| لا | 16 | 33 % |
| الإجمالي | 48 | 100 % |

يتضح من جدول رقم (8) أن نسبة 67 % من أقسام المراجعة الداخلية يعقدون اجتماعات دورية بأقسامهم ومع الأقسام الأخرى وهذا يدعم الخبرة ويوطد العلاقات بينهم .

جدول رقم (9) تفاهم المراجعين الداخليين لوضع الآخرين

| البيان | حق المعارضة | النسبة % | مراعاة الظروف | النسبة % | الاهتمام بالأراء | النسبة % |
|----------|-------------|----------|---------------|----------|------------------|----------|
| نعم | 33 | 68.75 % | 32 | 66.7 % | 36 | 75 % |
| لا | 15 | 31.25 % | 16 | 33.3 % | 12 | 25 % |
| الإجمالي | 48 | 100 % | 48 | 100 % | 48 | 100 % |

يتضح من جدول رقم (10) أنه مكمل للجدولين (8) (9) وأنه يوضح بأن هناك شبه إجماع من المراجعين الداخليين بأن للأشخاص الخاضعين للمراجعة حق المعارضة كذلك أن المراجعين يراعون ظروفهم ويهتمون بأرائهم وهذا مؤشر جيد لتقييم عامل التعاون ويدعم العلاقات والتعاون بين الأفراد داخل الشركات محل البحث.

المبحث الثاني - النتائج والتوصيات:-

أولا : نتائج البحث :

فيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- 1) نقص الإلمام والدراية بأهمية ودور وظيفة المراجعة الداخلية من قبل أغلب الإدارات والموظفين بما فيهم موظفي المراجعة الداخلية.
 - 2) أن ترتيب الأهمية للعوامل المؤثرة على فاعلية المراجعة الداخلية المتعلقة بنظرية الاتصال كانت بحجم المكتب ثم التعاون وأخيرا التوصيف الوظيفي.
 - 3) كلما تتمتع المراجع الداخلي بمكتب ذي حجم كبير ومستوى تعاون جيد ودوران عمل قليل أو حجم المكتب صغير ومستوى التعاون جيد ودوران عمل قليل كان أكثر فاعلية في مهنة المراجعة الداخلية (تبادل الخبرات).
 - 4) وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية بين أساليب تطور المراجع الداخلي ومكتب المراجعة الداخلية .
 - 5) وجود فروق دالة إحصائية بين المجموعتين (شركات إنتاج السلع الاستهلاكية وشركات إنتاج السلع المعمرة) المتعلقة بالعوامل المؤثرة على فاعلية المراجع الداخلي وجميعها لصالح شركات إنتاج السلع المعمرة .
 - 6) هناك خطط جيدة وقوانين صارمة لكن العلاقات الاجتماعية كسرت تلك القوانين وعطلت تنفيذ الخطط مما أدى إلى تدني كل من فاعلية الوظائف الإنتاجية والإنتاج .
 - 7) من ضمن العوامل المؤثرة على فاعلية المراجعة الداخلية والمتعلقة بنظرية الاتصال في الشركات الصناعية محل البحث يعتبر مستوى التعاون من العوامل الإيجابية.
- وجود فجوة بين المراجعين الداخليين وبقية الأطراف الأخرى سببها عدم تفهم كل طرف لطبيعة عمل الطرف الآخر نلخصها في الآتي : تصرف المراجعين الداخليين وكأنهم شرطة داخل الشركة وكأن مهمتهم هي تصيد أخطاء الآخرين وأنهم حريصون على مصلحة الشركة دون غيرهم من الإدارات وأنهم الوحيديين الذين يتقنون أعمالهم وأنهم الوحيدون الذين لا يخطؤون متناسين في ذلك أن وظيفة المراجعة الداخلية أصلا هي عملية استشارية وليست تنفيذية أي أنهم يعملون على تقييم عناصر الرقابة الداخلية ويقدمون التقارير إلى الإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات. كما تقتصر نظرة الإدارة العليا والإدارات التنفيذية إلى دور وظيفة المراجعة الداخلية في مراجعة المعاملات المالية من الناحية الحسابية فقط وعليها أن تطيع الإدارة العليا بدون مناقشة أي يجب أن تتصرف حسب ما تمليه عليها الإدارة وليس كما يمليه عليها طبيعة عملها وكذلك يرى بعض المدراء التنفيذيين أن عملهم لا ينبغي أن يطلع عليه غيرهم ويكشف بعض أخطائهم متناسين في ذلك أن وظيفة المراجعة الداخلية هي تقييم عناصر نظام الرقابة الداخلية ومراجعة جميع المعاملات المالية داخل الشركة مراجعة حسابية ومستندية للتأكد من أنها متمشية طبقا للقوانين واللوائح والقرارات المعمول بها داخل الشركة وأن هذا القسم دون

الإطار العام لنظرية الاتصال وانعكاساتها على بيئة المراجعة الداخلية
غيره من الأقسام له الحق في تقييم ومراجعة أعمال جميع الإدارات والأقسام الأخرى
داخل الشركة وذلك وصولاً إلى تحقيق الأهداف العامة للشركة بكفاءة وفاعلية .

ثانياً : التوصيات :-

واستناداً على النتائج التي تم التوصل إليها فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات هي:
(1) العمل على توعية جميع الأطراف بدور وأهمية المراجعة الداخلية كوظيفة رقابية
داخل الشركة وعين الإدارة العليا الساهرة من أجل الحفاظ على أصول وممتلكات الشركة
من الإسراف والضياع .

(2) توفير الإمكانيات البشرية والمادية وحسن اختيارهما بدون محاباة أي حسب
المواصفات التي تضمن نجاح الوظائف الإدارية الرئيسية لاسيما وظيفة الرقابة لضمان
تحقيق أهداف الشركة وكذلك حسن تنظيم المكاتب وتوفير ما تحتاج إليه من إضاءة
وتهوية وتبريد وتكييف وأثاث مناسب لإدخال السرور والبهجة على نفسية العاملين داخل
الشركة وكما يقولون المظهر يحسن الأداء وهذه الأمور البسيطة تساعد على الرفع من
فاعلية الوظائف وزيادة الإنتاج والإنتاجية .

(3) الدعوة للعمل بالالتزام بتطبيق القوانين على الجميع داخل الشركة بدون تحيز
ومحاباة والابتعاد ما أمكن عن التعسف في استعمال الحق وعدم حرمان موظف أو منتج
من ترفيات وغيرها من الحقوق مع الأخذ في الاعتبار عدم تكسير القانون عن طريق الفهم
الخطأ للعلاقات الاجتماعية .

(4) الدعوة للعمل على تطبيق معايير المراجعة الداخلية حيث أنها تخدم كلا من المراجع
الداخلي والإدارة و الاطلاع من حين لآخر على ما يستجد من تعديل في تلك المعايير حتى
نواكب التطور .

(5) وضع سياسات للحوافز المادية وربطها بسياسات الأجور مع مراعاة لاعتبارات
مستوى المسؤولية التي تقع على عاتق الموظف ومستوى المعيشة وإمكانيات الشركة المادية
كذلك الاهتمام بالحوافز المعنوية التي من شأنها رفع الروح المعنوية للموظف وكلا النوعين
من الحوافز من شأنه تفعيل الوظيفة وزيادة إنتاج الشركة وزيادة إنتاجية العاملين بتلك
الشركة وتحقيق أهداف الطرفين .

(6) الدعوة إلى إنشاء مكتبة علمية وثقافية في كل الشركات لتنمية و تثقيف العاملين
والموظفين بها في مختلف التخصصات المتعلقة بالإنتاج والإدارة والتسويق والعلاقات
الاجتماعية والأمن والسلامة وأن تضع الشركة حوافز لمن يقوم بإعداد بحوث ومقالات
تخدم العاملين والشركة .

7) العمل على استغلال العوامل الايجابية المؤثرة على فاعلية المراجعة الداخلية كمستوى التعاون والتي يمكن استغلالها في تقويم العوامل الأخرى السلبية والتي تبدو للبعض أنه صعب علاجها ولكن في الواقع أنها ليست مستحيلة إذا وجدت العزيمة والإصرار والوطنية.

8) الدعوة إلى إنشاء نقابة للمراجعين الداخليين يكون لها فروع في المدن الكبرى كطرابلس وبنغازي وسبها يكون أعضاؤها جميع المراجعين الداخليين العاملين في أقسام المراجعة الداخلية تحت جدول المشتغلين وتمنح لهم إجازة أو شهادة بذلك وجدول آخر لغير المشتغلين وهم المراجعين الجدد الذين ليست لهم خبرة لتجهيزهم لممارسة وظيفة المراجعة الداخلية .

Abstract:

This study seeks to address the general framework of the theory of communication and its impact on the environment , internal and it , which dealt with the concept and the entrances of efficiency . and to achieve the goal of this study , the researcher distributed a questionnaire to the class interested in this topic (internal auditors and senior management and executive departments of industrial firms) and has reached this study that there are several factors affecting the communication of internal auditing

These factors are office volume, co. operation, functional description.

المراجع:

1. إبراهيم نادر شحاتة. (1999) «المراجعة ونظرية الاتصال»، مجلة المال والتجارة، العدد 283، يوليو. ص ص 44 - 69
2. الاتحاد الدولي للمحاسبين. (2001) «المعايير الدولية للمراجعة»، منشورات المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان - الأردن. ص ص 207-210
3. أحمد صالح العمرات. (1999) «المراجعة الداخلية- الإطار النظري والمحتوي السلوكي»، دار البشير للنشر والتوزيع، عمان / الأردن. ص 263
4. أحمد فؤاد نجيب. (2002) «وضع وتنفيذ نظام لتصنيف الوظائف»، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحوث الإدارية، الأمم المتحدة، نيويورك. ص 299
5. أسامة صالح بن يوسف. (2008) «تقييم جودة خدمات المراجعة الداخلية من خلال فجوة التوقعات»، رسالة ماجستير، أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية، طرابلس. ص 118
6. بشير محمد الدرويش. (1990) «تقييم دور المراجع الداخلي في الشركات الصناعية الليبية»، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة قار يونس، بنغازي. ص 176
7. بهجت محمد حسني. (2005) «المنهج المتكامل للرقابة الداخلية»، مكتبة عين شمس، القاهرة. ص 466
8. حلمي محمود نمر. (1997) «بحوث في نظرية المحاسبة»، دار النهضة العربية، القاهرة. ص 265
9. زكي محمود هاشم (1995) «الإدارة العلمية»، وكالة المطبوعات، الكويت. ص 383
10. عادل حسن. (1984) «العلاقات العامة»، دار النهضة العربية، بيروت. ص 315
11. عبد الحميد إبراهيم معتوق و شعبان محمد بن عثمان. (1994) «دور المراقب المالي في الرقابة على المال العام بالشركات الصناعية»، بحث غير منشور ، أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية، طرابلس. ص 34
12. عبد الفتاح محمد الصحن و سمير كامل. (2001) «الرقابة والمراجعة الداخلية»، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية. ص 335
13. علي السلمي. (2005) «السلوك التنظيمي في الإدارة»، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة. ص 390
14. فاطمة مروة. (2004) «الاتصالات المهنية»، دار النهضة العربية، بيروت. ص 270
15. محمد محمد الجزار (1999) «المحاسبة الإدارية، الإطار الفكري»، دار النهضة العربية، القاهرة. ص 428
16. وجدان الأندلسي كعبار. (2001) «أثر التصميم الوظيفي على فاعلية الأداء»، رسالة ماجستير، أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية، طرابلس. ص 110
17. Institute of Internal Auditors (1981) "Statement of Responsibilities of the Internal Auditing". Florida: IIA, Inc.
18. Jung, H.H and Hui, L.H (1998) "An Empirical Study on Effectiveness of Internal Auditing for Listed Firms in Taiwan", National Central University.
19. Spencer E.H, (2004) "Courage: Key to top – Notch Audit". The Internal Auditor.
20. Suwaidan, M.S. and Qasim, A. (2010), "External auditors' reliance on internal auditors and its impact on audit fees", Managerial Auditing Journal, Vol. 25 No. 6, pp. 50925-.
21. Turley, S. and Zaman, M. (2007). "Audit committee effectiveness: informal processes and behavioural effects", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 20 No. 5, pp. 76588-.