

أثر الاسلوب الرشيق على جودة التدقيق الداخلي
دعاء طالب محمد أبو شبيب أ.م.د خديجة جمعة مطر
قسم المحاسبة / كلية الإدارة و الاقتصاد / جامعة المستنصرية

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى اقتراح انموذج عمل للتدقيق الداخلي وفق الأسلوب الرشيق الذي يتضمن عدة محاور لتحسين جودة التدقيق الداخلي الذي يمكن تطبيقه في القطاع العام و الخاص . تتبع أهمية استخدام الأسلوب الرشيق في نشاط التدقيق الداخلي بشكل إيجابي على التعاون والتواصل بين أعضاء فريق التدقيق الداخلي ، وتوجيه تركيزهم نحو استغلال الفرص وتوليد الأفكار بدلاً من تكبيهم بسلاسل الروتينية وإلزامهم بتوثيق العمل فقط ، كما يعمل اسلوب الرشيق على زيادة المواءمة بين الأفكار والعمليات ، وزرع ثقافة تقديم الرؤى بدلاً من الاعتماد على التقارير المكتوبة المملة ، والتركيز على احتياجات أصحاب المصلحة. اعتمدت هذا الدراسة النوعية على المنهج الاستكشافي وذلك عن طريق اجراء مقابلة شخصية مع المدققين تم تقييم البيانات النموذج عمل التدقيق الداخلي باستخدام التحليل الاحصائي وخلص البحث على عدد من النتائج من ابرزها قبول الفرضية التي تنص على ان استعمال الأسلوب الرشيق في التدقيق الداخلي يؤدي الى تحسين عمليات التدقيق الداخلي . ان وجود انموذج مقترح لعمل التدقيق الداخلي امر هاماً في عمليات التدقيق الرشيق ، حيث انه يساهم في تحسين كفاءة و فاعلية عملية التدقيق . كما يعمل هذا الانموذج على تقليل الإجراءات التدقيق غير الضرورية، من خلال انشاء اليات للعمل ، و توزيع الجهود عند تنفيذ عمليات التدقيق و توفير الرقابة المتبادلة بين أعضاء الفريق التدقيق الداخلي . مما يساهم في تحقيق تحسين جودة التدقيق الداخلي. كما قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات و أهمها ضرورة توفر كوادر مؤهلة و متخصصة باستخدام الأدوات الرشيق لتنفيذ تطبيق الأسلوب الرشيق ومواكبة التغييرات السريعة في الوحدة الاقتصادية . ضرورة تعزيز العمل الجماعي التعاوني الوثيق بين أعضاء فريق التدقيق الذي يساعد على تحفيز والابتكار و تعزيز جودة أداء الفريق .

الكلمات المفتاحية : (التدقيق الداخلي، جودة التدقيق الداخلي، الأسلوب الرشيق) .

The impact of the agile method on the quality of internal audit

Doaa Talib Muhammad Abu Shabaa1

Assist. Prof. Dr. Khadija Juma Matar2

khdija_j_m79@uomustansiriyah.edu.iq

**Department of Accounting/College of Administration and Economics, Al-
Mustansiriya University, Baghdad, Iraq**

Abstract:

This study aims to propose a business model for internal auditing according to the Agile method, which includes several axes to improve the quality of internal auditing that can be applied in the public and private sectors. The importance of using the agile method in internal audit activity stems positively from cooperation and communication between members of the internal audit team, directing their focus towards exploiting opportunities and generating ideas rather than tying them to routine chains and obliging them to document work only. The agile method also increases alignment between ideas and processes, cultivates a culture of providing insights rather than relying on boring written reports, and focusing on stakeholder needs. This qualitative study relied on the exploratory approach, by conducting a personal interview with auditors. The data of the internal audit work model was evaluated using statistical analysis. The research concluded with a number of results, most notably accepting the hypothesis that using the agile method in internal auditing leads to improving the quality of audit operations. Internal. The existence of a proposed model for internal audit work is considered important in agile audit processes, as it contributes to improving the efficiency and effectiveness of the audit process. This model also works to reduce unnecessary audit procedures, by establishing work mechanisms, distributing efforts when implementing audit operations, and providing mutual oversight between members of the internal audit team. Which contributes to improving the quality of internal audit. The researcher also presented a set of recommendations, the most important of which is the need to provide

qualified and specialized cadres who use Agile tools to implement the Agile method and keep pace with the rapid changes in the economic unit. The need to enhance close collaborative teamwork among members of the audit team, which helps stimulate, innovate and enhance the quality of the team's performance

Keywords: (internal audit – internal audit quality – agile method).

مقدمة :

ويعتبر الاسلوب الرشيق واحد من الأساليب المهمة للغاية حيث تركز على تقديم أفضل خدمات بشكل مستمر وجعل هذه وحدات الاقتصادية أكثر مرونة و كفاءة في أداء مهامها. فهي تركز على التميز و التحسين المستمر من خلال الاهتمام بطرق العمل و تحسين الاداء و اتباع اجراءات تمنع حدوث الاخطاء بدلا من اكتشافها . كما يحث الأسلوب الرشيق على استثمار طاقات المدققين العاملين و قدراتهم الفكرية و تشجيعهم على المشاركة والابتكار والعمل التعاوني و بروح الفريق الواحد.

ولذلك لا بد من التركيز على جودة التدقيق الداخلي من خلال تفعيل القيم و المبادئ الأسلوب الرشيق . وتتضمن المرونة، العمل الجماعي و تقليل الوقت بما يضمن تحقيق التحسين المستمر في جودة عمليات التدقيق .

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً:- مشكلة البحث :تواجه مهنة التدقيق الداخلي تحديات مستمرة في سبيل تلبية طلبات الأصحاب المصلحة

- ١- ما مدى اسهام الأسلوب الرشيق في الوحدة الاقتصادية في جودة التدقيق الداخلي ؟
- ٢- ما طبيعة العلاقة الارتباط و التأثير الأسلوب الرشيق على جودة التدقيق الداخلي ؟

ثانياً:- هدف البحث: يهدف البحث الى توضيح ما الاتي :

- ١- توضيح مفهوم جودة التدقيق الداخلي و ما هي أهميتها ومعاييرها و الأساليب التي تنتهجها الوحدة الاقتصادية للوصول بها الى اعلى المستويات ؟
- ٢- بيان علاقة اسلوب الرشيق وتأثيره على جودة إدارة نشاط التدقيق الداخلي ؟

ثالثاً:-أهمية البحث : تتبع أهمية استخدام الأسلوب الرشيق في نشاط التدقيق الداخلي بشكل إيجابي على التعاون والتواصل بين أعضاء فريق التدقيق الداخلي ، وتوجيه تركيزهم نحو استغلال الفرص وتوليد الأفكار بدلاً من

تكبيهم بسلاسل الروتين وإلزامهم بتوثيق العمل فقط ، كما يعمل اسلوب الرشيق على زيادة المواءمة بين الأفكار والعمليات ، وزرع ثقافة تقديم الرؤى بدلاً من الاعتماد على التقارير المكتوبة المملة ، والتركيز على احتياجات أصحاب المصلحة.

رابعاً:- **فرضية البحث:** يستند البحث على فرضية أساسية :

ان استعمال الأسلوب الرشيق في التدقيق الداخلي ياثّر على جودته؟

خامساً:- **مصادر جمع المعلومات :** تشتمل ما يأتي :

١- الجانب النظري : تم الاعتماد الباحثة في هذا الجانب على ما توفره المصادر الأجنبية و العربية من البحوث العملية الرصينة و كتب و الاطاريح و رسائل الجامعية و مقالات و من خلال شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)

٢- الجانب التطبيقي :

- اعداد انموذج عمل التدقيق الداخلي وفق الأسلوب الرشيق .

- قائمة فحص جودة التدقيق الداخلي للعينة البحث .

سادساً:- **منهج البحث :** تحقيقاً لأهداف البحث و اثبات فرضيته سوف تعتمد الباحثة على المناهج الاتية :

١- المنهج الاستنباطي : بهدف دراسة الكيانات و الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث حيث سيتم الاعتماد في الجانب النظري على ما متوفر من المصادر العربية و الاجنبية من كتب و الدراسات و البحوث و المنشورات التي لها علاقة بموضوع البحث .

٢- المنهج الاستقرائي : من خلال دراسة و تحليل الحالة للتعرف على واقعها و مشكلاتها المرتبطة بأسلوب الرشيق في التدقيق الداخلي و تأثيرها على جودة التدقيق .

سابعاً:- **حدود البحث :**

١- الحدود المكانية : الشركة العامة للتوزيع كهرباء بغداد قطاع الصدر ، العاملين في قسم الرقابة و التدقيق الداخلي .

٢- الحدود الزمنية : (٢٠٢٢،٢٠١٩) .

المبحث الثاني

جودة التدقيق الداخلي

أولاً:- الاطار النظري للتدقيق الداخلي

تعددت مفاهيم التدقيق الداخلي و تطورة مع تطور المهام و الممارسة العملية فقد اصدر معهد المدققين الداخليين بالولايات المتحدة الامريكية (IIA) عدة تعاريف حول التدقيق الداخلي (Internal Auditing) فقد عرفها نور الدين وعمارة بانه نشاط تقويمي مستقل خلال تنظيم معين يهدف الي تدقيق العمليات المحاسبية و المالية و غيرها كاساس لخدمة الإدارة وهي رقابة إدارية تمارس عن طريق قياس و تقويم فعالية أساليب الرقابة الأخرى . (١٦ :٢٠١٦ ،نور الدين ،عمارة) كما عرفها بولفراخ نشاط مستقل و موضوعي ، يقدم تأكيدات و خدمات استشارية بهدف إضافة قيمة للوحدة الاقتصادية و تحسين عملياتها . و يساعد هذا نشاط في تحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية من اخلاص اتباع أسلوب و منهجي منظم لتقييم و تحسين فاعلية عمليات الحوكمة و إدارة المخاطر و الرقابة. (٩:٢٠٢٣، بولفراخ).

ثانياً:- أهمية التدقيق الداخلي في قطاع العام

يمثل التدقيق الداخلي عنصر الأساسي للرقابة الداخلية في الوحدة الاقتصادية تساعد هذه الوظيفة في تقديم المساعدة للوحدات الاقتصادية من خلال انجاز الأهداف بواسطة تحسن فاعلية عمليات إدارة المخاطر و الرقابة و الحوكمة في الوحدة الاقتصادية . (١٤ :٢٠١٧، Kapepo) ان تاسيس وظيفة التدقيق الداخلي تضمن الالتزام بالوائح و الإجراءات و السياسات و التخطيط ، بمثابة اجراء اداري بسيط يقوم بالتأكد من دقة المعاملات ، و لكن مع التطور السريع للقطاع العام ازدادت أهمية التدقيق الداخلي جانب أساسي في تعزيز جودة الرقابة الداخلية و إدارة القطاع العام . (٢ :٢٠٢١، Hammayo al)

ثالثاً:- مفهوم جودة التدقيق الداخلي

هناك العديد من المفاهيم تخص جودة التدقيق الداخلي التي سوف نتطرق الي بعض منها كما يأتي :

جودة التدقيق الداخلي هي موضوع حثي باهتمام في المحاسبة يفكر . إنها أداة لتحقيق الدقة والموضوعية في المعلومات المالية وزيادة الثقة والموثوقية في التقارير المالية. بالنظر إلى ذلك ، يعد التدقيق الداخلي أحد ركائز الإدارة الناجحة لأنها تمثل مصدر معلومات . (Al، Tamimi، ٢٠٢٠) كما عرفها معهد تشارلد للمراجعين الداخليين على انها التميز في الخدمة و التي تقاس من حيث تلبية توقعات العملاء و رضاهم . (Chartered Institute of Internal Auditors ، 2019، p، 2) . اما (Dsilva and Ridley) عرفها بانها مجموعة من الضوابط المتمثلة في التدقيق و تحليل طبيعة و فاعلية الضوابط الرقابية داخل الوحدة الاقتصادية و التأكد من مدى فاعليتها في عملية ضبط و إدارة المخاطر و حماية الأصول . (ساعد ، بو طلاعة ، ٢٠٢١ : ٢٥٦) .

رابعاً: - أهمية الجودة تدقيق الداخلي

تزداد أهمية التدقيق الداخلي في الوقت الحاضر، حيث أصبح يعتبر نشاطاً هاماً في تقييم معظم الأنشطة و العمليات في الوحدة الاقتصادية إذ ان أهميتها تنبع من خلال المجالات التالية : (٥٩٩ : ٢٠١٩ ، حمادي)

- تأكيد الالتزام بالمعايير المهنية للتدقيق الداخلي
- المساهمة في تدعيم مفهوم الحوكمة الشركات
- زيادة الثقة في تقرير و مصداقية المدقق الداخلي
- تعزيز إمكانية اكتشاف الأخطاء و التحريفات الجوهرية في التقارير المالية
- المساهمة في تضيق فجوة التوقعات في التدقيق الداخلي

المبحث الثاني

الاسلوب الرشيق

أولاً: - مفهوم الاسلوب الرشيق

هو اسلوب قائم على مجموعة من المبادئ ، هدفها جعل عملية إدارة الالوحدة الاقتصادية أبسط وأكثر مرونة وتكراراً من أجل تحقيق أداء أفضل (التكلفة والوقت والجودة) ، مع جهد إداري أقل ومستويات أعلى من الابتكار والقيمة المضافة للعميل . (Conforto ، وآخرون ، ٢٠١٤ :) مفهوم Agile هو مصطلح يستخدم لوصف مجموعة من المبادئ و المنهجيات التي تم تشكيلها في البداية Agile Manifesto لاستخدامها في تطوير البرمجيات ، كالممارسات و الادوات و تقنيات التي من شأنها عند تنفيذها اتباع أسلوب منظم ، وان تحسن من استخدام الموارد و الجودة و تنفيذ فيما يتعلق بالخدمات و المنتجات (٣:٢٠١٣، Wright، Kanakans، ٢٠٢٠: ١)

ثانياً: - اهداف الأسلوب الرشيق

هناك مجموعة من الأهداف الرئيسية التي يسعى الاسلوب الرشيق لتحقيقها و تتمثل بالآتي : (١٢٤-١٢٣ : ٢٠٢١ ، جبلاق)

- ١- تحسين الجودة Improve quality
- ٢- التخلص من النفايات Eliminate waste
- ٣- خفض الزمن (الانجاز) Reducr time
- ٤- خفض إجمالي التكاليف Reduce total cost

٥- الاستخدام الأمثل للموارد Optimum use of resources

٦- المرونة Flexibility

ثالثاً:-اطر عمل الأسلوب الرشيق

تتمثل اهم الأطر التي يتم اعتمادها في عمل اطار التدقيق الداخلي وفق الأسلوب الرشيق كما يأتي :

١- اطار سكروم Scrum : يعمل هذا الاطار على تركيز على الجودة و الكفاءة الفرق صغيرة من خلال اجتماعات قصيرة تصل الى ١٥ دقيقة ، اذ يقوم الفريق ذاتي التنظيم متعددة تجمع لمناقشة تقدم العمل و اكمل المهام و ما يجب القيام به في سجل التراكمي و ماهي معوقات التي تواجههم اثناء انجاز المهام ، ويستخدم اطار سكروم لتقديم الخدمات الى الزبائن من خلال سباقات السرعة و التكرار المنتظم على مدار أسبوعين او اكثر على ان لا تتجاوز أربعة أسابيع ، اذ يتم مشاركة السباقات مع الزبائن لاضافة قيمة و يسمح باجراء تغيير على الأنشطة في الوقت المناسب بناء على النتيجة و المعلومات الجديدة واحتياجات الزبائن المتغيرة . (Acharya ، ٢٠٢١ : ٨٥-٨٤)

٢- اطر كانبان : هو احد الأطر العمل في الأسلوب الرشيق و يعتمد على المبادئ التالية في إدارة المهام : (العابد ، ٢٠٢١ : ٤)

- اللوح المرئي : وجود لوح مشترك و مرئي لكل أعضاء الفريق يمكنهم من رؤية و متابعة كل مهام و بشكل مرئي .
- الاخذ حسب المستطاع : يعني محدودية المهام المخطط لانجازها اليوم . ويعني نحنو نخطط بشكل يومي للمهام التي يتم إنجازها و لا نأخذ اكثر من استطاعتنا لكي ننجز و ننهي الاعمال اخر اليوم .
- تسلسل العمل بشكل صحي : تعني أهمية الانتقال المهام عبر المراحل بشكل رشيق و سريع وعد تكدها فوق بعضها في احدى المراحل

٣- الرشيق منضبط : تركز هذه الطريقة على إعطاء الأولوية للأفراد و تقدم القليل من التوجية لفريق ولدية تشابه مع قائمة الأطر الرشيقية ، كانبان ترتكز على ثلاثة مراحل للالوحدة الاقتصادية (البداية ، البناء ، و الانتقال) تشمل كل مرحلة على اهداف عملية موجهة نحو التسليم الكاملة ، و تقدم أدوار الموجود في كل فريق من أصحاب المصلحة و عضو الفريق و قائد الفريق و مالك المنتج . (٢٠٢٢ : ٣) (Imański)

٤- اطار الرشيق متدرج (SAFE Scaled Agile Framework) : مجموعة من الأنماط سير العمل لتنفيذ الأسلوب الرشيق على نطاق الوحدة الاقتصادية من خلال توجية الأدوار و المسؤوليات و تخطيط العمل و ادارته و تعزيز التوافق و التعاون بين الفرق المتعددة و انشاء قيم يجب على الشركة الالتزام بها . (كوفانو ، ٢٠٢٢ ، ١) اهم المبادئ و القيم ما يأتي كما ذكرتها (٢٠٢٣ ، ٢ ، ١) (PIIKKILA)

- القيم الجوهرية : تصف الثقافة التي تحتاج القيادة إلى تعزيزها وكيف يجب أن يتصرف الناس ضمن تلك الثقافة من أجل استخدام إطار العمل بشكل فعال.
- تنسيق : تتطلب SAFE أن تضع الشركات إبقاعات التخطيط والتفكير في مكانها الصحيح على جميع مستويات المنظمة. مع وجود هذه العناصر في مكانها الصحيح ، يفهم الجميع الوضع الحالي للعمل والأهداف وكيف يجب أن يتحرك الجميع معاً لتحقيق تلك الأهداف. من خلال مزامنة الأشخاص والأنشطة بانتظام ، تظل جميع مستويات الحافظة متوافقة. تتدفق المعلومات صعوداً وهبوطاً في الوقت المناسب ، على عكس هياكل القيادة والتحكم التقليدية من أعلى إلى أسفل.
- جودة مدمجة : في إطار SAFE ، لا ينبغي أبداً أن تأتي الرقابة على حساب الجودة. تتطلب SAFE فرقاً على جميع المستويات لتحديد ما يعنيه "تم" لكل مهمة أو الوحدة الاقتصادية ولإدخال ممارسات تطوير الجودة في كل اتفاقية عمل.
- الشفافية : تشجع SAFE سلوك بناء الثقة ، بما في ذلك تخطيط العمل بأحجام دفعات أصغر بحيث يمكن ظهور المشكلات في وقت أقرب ، مما يوفر رؤية في الوقت الفعلي لتقدم الأعمال المتراكمة عبر المستويات .
- قيادة : تتطلب SAFE سلوكاً قيادياً رشيقاً لأن القادة فقط هم من يمكنهم تغيير النظام وخلق البيئة اللازمة لاحتضان جميع القيم الأساسية.

رابعاً:- الممارسات جودة الرشيقية الرئيسية

توجد العديد من الممارسات لجودة الرشيقية سوف نتطرق الى ابرزها كما ياتي : (٦-٨ : ٢٠٢٢ ، Deming)

- التعلم : تتضمن كل عملية على العديد من الاشياء المجهولة التي تظهر مع تقدم العمل و تعلم فرق حقائق جديدة ، اذا حدث تعلم في وقت متاخر فانه على العمليات و سيؤدي الى اعادة العمل بينما اذا تم التعلم في وقت ابكر فانها يستطيع اكتشاف المشكلات في وقت اقرب و اجراء العمال التصحيحية .
- الاقتران و مراجعة الاقران : يصف العمل الثنائي ممارسة يتعاون فيها موظفين على اداء نفس المهمة في الوقت نفسه من خلال تبادل الادوار اعضاء الفريق بشكل متكرر فان تبادل يخلق و يحافظ على الجودة اعلى ، من خلال ذلك يتعلم الفريق من بعضهم البعض و تتوسع المهارات و تحديد مشكلات الجودة يقوم بفحص احد اعمال اعضاء فريق فحص العمل الاخر .
- الملكية الجماعية و مهارات : وهي احد مقاييس الجودة حيث يتمتع اعضاها الفرديون بالمهارات و السلطة المطلوبة لتحديث اي اصل ذي صلة ، يقلل هذا المنهج من التبعيات بين الفرق حيث يمكن من خلالها

الفرد اضافة او تعديل الاخطاء او تحسين العمليات ، حث على تشجيع الملكية الجماعية الاتساق بمعايير الجودة .

- معايير الخصائص و تعريف المنجز : يجب لتزام الشركة بالمعايير التي تساعد على ضمان قيمة لعملياتها تعكس هذه المعايير كيفية انجاز الخصائص التي يجبظهارها حيث تظهر تدريجيا و يتم تحقق منها بشكل منكرر و يتم اعادة تعديلها من خلال دورات التغذية العكسية متعددة للحفاظ على المعايير حيث تساعد ممارسة تصميم الخصائص و الاستخدام الفعال لالتمتة في تسهيل المعايير من خلال تعريف المنجز (DOD) تعريف تم وهي طريقة أساسية لضمان ان العمليات مكتملة و صحيحة

خامساً:- مفهوم التدقيق الداخلي الرشيق

عرفت شركة Deloitte ذلك على أنه يعتبرالاسلوب الرشيق في التدقيق الداخلي الرشيق هو العقلية التي ستتكيف بها وظيفه التدقيق الداخلي للتلبية احتياجات أصحاب المصلحة بشكل افضل ، تهدف هذه العقلية الى تسريع دورات التدقيق ، وتوفير الرؤى في الوقت المناسب ، و تقليل الجهود المهدرة ، وإنتاج وثائق أقل . (Joshi ، ٢٠٢١ : ١٤) كما عرفها معهد المدققين الداخليين IIA هي العقلية على المستوى الكلي تركز على تحسين ارتباطات و أنشطة التدقيق الداخلي بطريقة تقلل من الهدر و تستجيب لتوفير رؤى ذكية في الوقت المناسب لمواجهة تحديات بيئة المخاطر الديناميكية. (IIA Norge) ، ٢٠٢١ : ١)

سادساً:- الخطوات الرئيسية لتنفيذ التدقيق وفق الاسلوب الرشيق

يمر التدقيق الداخلي بعدة خطوات رئيسه عند تنفيذ الاسلوب الرشيق كما يأتي : (Ratanpal ، ٢٠٢٣ : ٣)

- ١- التدريب و التطوير : يعد من العوامل الاساسية التي يحتاجها المدققون ذلك لفهم كيفية تطبيق مبادئ و ممارسات الاسلوب الرشيق في سياق التدقيق
- ٢- تحديد اهداف التدقيق نطاقه : في بداية كل دورة تدقيق ، يحدد بوضوح اهداف التدقيق و نطاقه يتضمن ذلك تحديد اصحاب المصلحة الرئيسيين و فهم العمليات و المخاطر و الضوابط المتعلقة بها .كما يتم وضع اهداف التدقيق و التوقعات المرتبطة به .
- ٣- انشاء خطط تدقيق رشيقة : وضع خطط تدقيق مرنة قابلة للتكيف مع التغييرات و تقسيم عمليات التدقيق الى مهام صغيرة و تحديد اولويات استنادا الى المخاطر المحتملة . كما ينبغي ان يتم تنفيذ عمليات التدقيق على فترات زمنية قصيرة كما ينبغي القيام بعمليات التدقيق في دورات قصيرة او سباقات السرعة ومن الضروري ايضا مراجعة و تحديث خطة التدقيق بانتظام استنادا الى المخاطر و التغييرات في بيئة الاعمال.

- ٤- التعاون مع اصحاب المصلحة : تعزيز التعاون و التواصل المفتوح مع جميع اصحاب المصلحة في عملية التدقيق يشمل هؤلاء الاشخاص الادارة ، و مالكي العمليات ، و اعضاء الفريق التدقيق الاخرين كما ينبغي ضرورة اشراك اصحاب المصلحة في عملية التدقيق و سعي في الحصول على ملاحظاتهم و اشراكهم في المناقشات لاكتساب فهم افضل لوجهات نظرهم و لتحديد المخاطر و الضوابط بشكل فعال .
- ٥- اجراء عمليات تكرارية : قم باجراء عمليات التدقيق في دورات متكررة مع التركيز على تقديم نتائج و توصيات ذات قيمة مضافة في اطار زمني قصير يمكن استخدام تقنيات الرقابة مثل الاجتماعات اليومية و المراجعات المنتظمة و الاستعراضات لجمع التعليقات و تحسين عملية التدقيق باستمرار .
- ٦- الاستفادة من التكنولوجيا : استخدم الادوات التقنية لدعم التدقيق السريع .فعلى سبيل المثال يمكن استخدام برامج ادارة التدقيق و ادوات تحليل البيانات و منصات التعاون يمكن ان تعزز هذه الادوات كفاءة و فاعلية اجراءات التدقيق و تمكن المراقبة في الوقت الحقيقي للمخاطر و الضوابط و تسهيل التواصل و التعاون بين اعضاء فريق التدقيق .
- ٧- تشجيع ثقافة التعلم : ان تعزيز ثقافة التعلم المستمر و التحسين داخل فريق التدقيق تشجع المدققين على التفكير في عمليات التدقيق الخاصة بهم و مشاركة الدروس المستفادة . ثم ايضا تشجعهم على سعي للحصول على تعليقات من اصحاب المصلحة ، بهدف تحقيق المزيد من التحسين .

المبحث الثالث

انموذج المقترح لعمل التدقيق الداخلي وفق الأسلوب الرشيق للشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد قطاع الصدر

أولاً : نبذة تعريفية عن عينة البحث (شركة العامة لتوزيع كهرباء قطاع الصدر)

تأسست الشركة العامة لتوزيع كهرباء قطاع الصدر في محافظة بغداد سنة ٢٠١٨ . تعتبر هذه الشركة احدى فروع الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد ، وفقاً لقانون وزارة الكهرباء سنة ٢٠١٧ . تهدف هذه الشركة الى توفير الكهرباء للمواطنين بواسطة شبكة من القابلات الأرضية و الهوائية تمتد من منطقة جسر ديالى الى منطقة الراشدية شرق القناة .

ثانياً : مهام و واجبات قسم الشؤون الرقابية الداخلية و التدقيق في توزيع كهرباء قطاع الصدر

من المهام التي يقوم بها قسم الرقابة الداخلية و التدقيق هي الاشراف و المتابعة على اعمال تدقيق كافة معاملات الصرف الخاصة بالميزانية و الخطة و المصروفات الأخرى و موازين المراجعة وكافة شؤون التدقيق المالي و الإداري .
المهام و الواجبات العامة في قسم الشؤون الرقابية الداخلية و التدقيق :

- ١- يقوم بالتدقيق القيود و المستندات الحسابية و القوائم و كافة المعاملات التي يترتب عليها التزامات مالية .
- ٢- يقوم المدققين باعداد التقارير الذي يمثل بنتائج التدقيق و رفعها الى المدير قسم لغرض تدقيقها ابداء الري بها و اصدار اقتراحات للتصحيح الانحرافات و المخالفات مع متابعة تنفيذها
- ٣- يقومون بتدقيق موازين المراجعة و الحسابات الختامية
- ٤- يقوم القسم باعداد تقارير شهرية و نصف سنوية و فصلية و سنوية

- ٥- تدقيق وصولات القبض و مستندات الصرف و القيد و التأكد من الصرف قد تم وفقا للتخصيص المعتمد من قبل الفرع توزيع كهرباء بغداد .
- ٦- تأكد من صحة الترحيل المعاملات من والى السجلات المحاسبية
- ٧- تدقيق كشف الرواتب و المخصصات و الاستقطاعات و المصروفات الأخرى المرفوع من قسم المعلوماتية و مطابقتها لكافة التعليمات و القرارات المالية و المحاسبية
- ٨- تدقيق السف المستديمة (المشتريات) و انها تتم وفق التخصيص المعتمد حسب الامر الإداري
- ٩- تدقيق الكشف الشهري للمخازن من كل سندات الادخال و الإخراج وانه مطابق الكميات المطلوبة
- ١٠- المشاركة في عضوية اللجان المختلفة .
- ١١- المشاركة في اعمال الجرد الموجودات عن طريق مطابقة الموجودات في قوائم الجرد مع ارصدها الدفترية
- ١٢- القيام بعمليات الجرد المفاجئ للصندوق
- ١٣- تدقيق المعاملات و العقود و القرارات و الأنشطة الإدارية و التأكد منها تتسجم مع التشريعات النافذة
- ١٤- تدقيق على مدى التزام كافة الموظفين بالمهام ووجبات المحدد لكل قسم
- ١٥- استلام التقارير و الملاحظات الواردة من الجهات الرقابية الخارجية (الوزارة / ديوان الرقابة المالية الاتحادي / مكتب المفتش العام) عن طريق قسم التدقيق الداخلي و ارسالها الأقسام المعنية .
- ١٦- تدقيق القوائم المالية السنوية و الوثائق المتعلقة بها .
- ١٧- تدقيق كشف مطابقة البنك و ملحقاته .

ثالثاً:-تقييم عمل التدقيق الداخلي في ضوء معايير الجودة المستخدمة في الشركة العامة للتوزيع كهرباء بغداد قطاع الصدر

معايير جودة التدقيق الداخلي الواجب تنفيذها من قبل التدقيق الداخلي الذي يكون ملزم باتباعها ، الانها تعتبر بمثابة أساس للمدقق لكي يؤدي الاعمال المكلف بها لسير عمليات التدقيق وقد تم زيارة التدقيق الداخلي و اجراء المقابلة مع مدير التدقيق الداخلي و معاون رئيس قسم التدقيق الداخلي و بعض مسؤولي الشعب ما اذا كان التدقيق الداخلي يطبق معايير الخاصة بالجودة التدقيق الداخلي .

كذلك عن طريق ملاحظة التدقيق الداخلي و المعلومات و الوثائق التي تم الحصول عليها تبين ان التدقيق الداخلي يقوم بالمعايير الاتية :-

أ- معايير الجودة التدقيق الداخلي

- ١- معيار التاهيل : حيث لوحظ ان التدقيق الداخلي و الذين يقومون باعمال التدقيق يمتلكون المعرفة العلمية و انهم حاصلون على شهادات الجامعية ولهم خبرة في التدقيق .

٢- معيار الاستقلالية : يتمتع التدقيق الداخلي بالاستقلالية اثناء اداء العمليات التدقيق دون تحيز لاي إدارة و لا يوجد تأثير على أداء و نتائج التدقيق . فمن ناحية التنظيمية حسب الشكل رقم (١) فانه يتبع المدير العام في الهيكل التنظيمي له اتصال مباشر مع المدير العام ووزارة الكهرباء كذلك فان عزله او تعيينه يتم من قبل وزير كهرباء و هي اعلى سلطة في الوزارة وهذا يعزز مبادا الاستقلالية و ترى الباحثة من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها وحسب الملحق رقم (١) () وجود وصف الوظيفي و لآكن غير مطبق في الواقع الفعلي وهذا يدل على ضرورة وجود الرقابة على جودة العمليات التدقيق و زيادة الوعي بالدور و مسؤولية كل من المدققين و المدير قسم التدقيق من خلال الدورات التدريبية و كذلك متابعة من قبل الإدارة العليا المتمثلة دائرة التدقيق الداخلي للتوزيع كهرباء بغداد .

٣- بذل العناية المهنية اللازمة : من خلال ملاحظة المدققين الذين يقومون باعمال التدقيق بعناية و مهنية اثناء تادية العمل ذلك من خلال الحفاظ على سرية المعلومات و لكن عدم التطوير الأساليب المتبعة في اعمال التدقيق في جانب تكنولوجيا المعلومات وهذا يعد عائقا امام تنفيذ مهام التدقيق الداخلي وفي جودة.

٤- الكفاءة : من خلال الاطلاع المدققين الداخليين تبين انهم يتمتعون بالتهليل العلمي و الخبرة العلمية اللازمة حسب الجدول رقم (١) الذي تم الحصول على المعلومات من مقابلة الكادر و الاطلاع على المؤهلات العلمية و منصب و الخبرة و الوظيفية كما لاحظت الباحثة انه شركة العامة اغلبية الأقسام تتمتع بالتطور التكنولوجيا من خلال استخدام برامج الالكترونية و الحاسبات و لآكن قسم التدقيق يفتقر الى التطور التكنولوجيا و الافتقار الى الاختصاصات بالعلوم الحاسبات ضرورة استخدام الاختصاصات الحاسبات و قيام دورات تدريبية هذا يساعد التدقيق الداخلي على فهم كيفية التدقيق على الأنظمة الالكترونية هذا يجنب عملية التدقيق من الأخطاء التي تؤثر على مصداقية التقارير المالية و تجنب المخاطر المتعلقة في تكنولوجيا المعلومات و أساليب مراجعتها .

ما بخصوص الدورات التدريبية : فان المدققين الداخليين يحضرون الدورات التدريبية كل أربعة سنوات بعد كل ترفيع وليس بغرض الترقية التدقيق الداخلي وحسب ما مبين في جدول رقم (٢) يتبين من الجدول ادناه انه ضرورة إقامة دورات تدريبية حسب الحاجة و ليس فقط للترفيع لغرض مواكبة الأقسام الشركة و اكتساب خبرات فعلية للممارسة عمليات التدقيق بصورة صحيحة وهذا يحسن من جودة التدقيق الداخلي ومعرفة المراحل الأساسية التدقيق الداخلي من حيث البدا في التخطيط والعمل الميداني و اعداد التقارير .

الجدول (٢)

الاختصاصات قسم التدقيق الداخلي

اختصاص	عدد	سنوات الخبرة	العدد	منصب	العدد
بكلوريوس محاسبة	10	اقل من ٥ سنة	22	مدير تدقيق داخلي	1

1	معاون مدير القسم التدقيق	5	من ١١-١٥ سنة	8	بكلوريوس شهادات أخرى
3	مسؤولين شعب	2	من ١٦-٢٠ سنة	12	شهادات أخرى
25	مدققين	1	اكثر من ٢٠ سنة		

الجدول رقم (٣)

الدورات التدريبية في الشركة العامة للتوزيع كهرباء بغداد قطاع الصدر

سنة	عدد الدورات
2020	2
2021	1
2022	1

هذا يبين انه كادر التدقيق الداخلي يفتقر الى التدريب الكافي و المناسب الإنجاز الاعمال التدقيق الداخلي و مواكبة التطوير اعمال التدقيق وكذلك يؤثر على جودة التدقيق الداخلي الذي يعد من العوامل المهمة لتحسين جودة التدقيق الداخلي .

٥- الاشراف على اعمال التدقيق الداخلي : لوحظ انه عملية الاشراف على اعمال التدقيق يقوم بها عدة اطراف وهذا يساعد اكتشاف الأخطاء فور وقوعها ويحسن من عملية المراقبة على عمليات التدقيق حيث تبدأ عملية الاشراف في قسم التدقيق من بداية عمل الميداني لغاية انتهاء مهمة التدقيق .

ب- الضوابط التي يتم اعتمادها في العمل :-

يتم تدقيق العمليات الحسابية وذلك اعتمادا على طبيعة العمل الجهات الخاضعة للتدقيق وحسب نظام الشركة ذلك بالاعتماد على :-

- النظام المحاسبي الموحد
- المحاسبة الحكومية
- تعليمات وزارة الكهرباء
- تعليمات ديوان الرقابة المالية الاتحادي
- وزارة المالية الاتحادي
- قوانين الضريبية

اما بخصوص المعايير الجودة في عينة البحث فانها لا تطبقها وانما تعتمد في عملها على تعليمات ديوان الرقابة المالية الاتحادي و القوانين و الأنظمة و التعليمات وزارة الكهرباء ووزارة المالية وهي معايير المحلية و تجدر الإشارة على

انه الشركة العامة تطلع على المعايير الجودة دون تطبيق وهذا يعني الافتقار الى جودة التدقيق و المتابعة باعتبار ان جودة التدقيق هي التزام الشركة بالمعايير الدولية و الضوابط و التشريعات و الأنظمة و القوانين .

ج- ادلة التدقيق :

لقد لوحظ انه عند قيام المدقق في عملية التدقيق ينبغي ان يحصل على ادلة اثبات كافية و ملائمة تشتمل هذه الأدلة على نسخ اصلية مثل وصولات الشراء و مذكرات الداخلية و مستند الادخال و الإخراج المخزني و مسند الصرف و القيد و القبض وغيرها من ادلة

على سبيل المثال : عندما تحتاج الأقسام الى طلب مواد ما ، يقومون برفع مذكرة داخلية الى مدير القسم بعد الموافقة على طلب المواد من المخازن . بعد ذلك يقوم المدير بتقديم المذكر الداخلية الى قسم المخازن . في هذا الوقت ، يقوم مدير المخازن بالتحقق مما اذا كانت المادة متوفرة ام لا . فاذا كانت المادة متوفرة ، فانه يتم صرفها من المخازن . في حالة عدم توفرها ، يقوم بارسال طلب مع الاعتذار المخزني الى مدير العام للحصول على المصادقة لتوفير تخصيص مالي للمواد المطلوبة . ثم يتم تحويل طلب الى مدير القسم الشؤون التجهيز مصحوبا بمذكرة طلب الشراء واعتذار المخزني و مصادقة مدير العام يقوم مدير قسم التجهيز بالموافقة على طلب . ومن ثم رفعه الى لجنة المشتريات و شراء المادة من الأسواق المحلية ووفق المواصفات . عند الانتهاء يتم رفع المواد الى اللجنة الفحص و استلام المواد التي تقوم بالمهام التي تم ذكرها في فقرة (٢) من تقييم الرقابة الداخلية ترفع مذكرة فحص المواد ومن ثم إدخالها الى مخازن حيث يقوم في البداية بالموافقة من قبل مدير المخازن على الكمية و النوعية المواصفات المطلوبة للمادة . ثم يقوم المدقق بمطابقة المادة من حيث الكمية و النوعية و تاريخ التجهيز و يتأكد من الوصولات الشراء و المصادقات . بعد التأكد يقوم المدقق بتحرير سند ادخال المخزني للمادة، ويتم إدخالها الى برنامج المخازن لغرض رفع تقرير شهر بالمدخلات و المخرجات خلال الشهر كما مبين في ادناه

توضح من ادلة المستخدمة من قبل الشركة أعلاه تعد أكثر موثوقية لأنها وثائق في شكل ورقية أو إلكترونية أو يكون على شكل تقرير مكتوب بشكل متزامن للاجتماع أكثر موثوقية من التمثيل الشفهي اللاحق للمسائل التي تمت مناقشتها.

رابعاً دورة عمل قسم التدقيق الداخلي في شركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد قطاع الصدر

تتمثل دورة العمل التدقيق الداخلي في الشركة العامة من مجموعة من الإجراءات تبدأ بالتوجيهات و القوانين و الأنظمة و التعليمات من الإدارة العليا المتمثلة (بوزارة الكهرباء ، فرع توزيع كهرباء بغداد ، ديوان الرقابة المالية الاتحادي ، وزارة المالية) ومن ثم يقوم المدير العام بتحويل التدقيق الداخلي بالمهام الخاصة بالتدقيق الداخلي يقوم المدير التدقيق المتمثل بتحويل مسؤولي الشعب بمهمة التدقيق الداخلي المتمثل بالعمل الميداني و من ثم تنتهي باعداد التقارير التدقيق السنوية ، و تتمثل هذه الإجراءات بما يأتي :

١- توزيع المهام التدقيق على المدققين حسب التخصص كل شعبة .

٢- الاطلاع على الأنظمة و القوانين و المواد ذات العلاقة من جهة الإدارة العليا .

- ٣- يكون نطاق التدقيق الداخلي بصورة تدقيق شامل المهام التدقيق .
- ٤- جمع البيانات المتعلقة بمهام التدقيق المخولة من قبل القسم التدقيق الداخلي .
- ٥- القيام بعملية التدقيق الداخلي .
- ٦- اعداد التقرير حسب المحاور .
- ٧- متابعة التدقيق لتحديد مدى اكتمال عملية التدقيق .
- ٨- مراجعة التقارير من قبل المدير التدقيق الداخلي و معاون مدير التدقيق .
- ٩- مراجعة التقارير بوجود جميع المدققين .
- ١٠- ارسال التقرير الى الجهة الخارجية ذات العلاقة .
- ١١- القيام بالإجراءات التصحيحية الموجهة من الأطراف الخارجية ذات العلاقة بالتدقيق الخارجي و اتخاذ الإجراءات اللازمة لكل شعبة .
- ١٢- قيام بالتعديل التقرير حسب التوصيات و الإجراءات التصحيحية اصدار التقرير بصورة النهائية .

اعداد انموذج عمل التدقيق الداخلي وفق الأسلوب الرشيق **Preparing the internal audit work model according to the agile method**

بعد تتبع واقع العمل التدقيق الداخلي في الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد قطاع الصدر .تستخلص الباحثة بان الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد قطاع الصدر يفتقر الى عوامل الجودة في العمل ليس لديهم المعرفة الكافية بالتدقيق الداخلي وفق الأسلوب الرشيق . لذا اقترحت الباحثة مجموعة من الإجراءات الأسلوب الرشيق الذي يساعد الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد قطاع الصدر لتحسين جودة التدقيق الداخلي .

خامساً:-انموذج العمل مقترحة للتدقيق الداخلي وفق الأسلوب الرشيق

أ- مفاهيم الخاصة بالأسلوب الرشيق

- ١- مفهوم جودة التدقيق المدمجة : مجموعة الممارسات للمساعدة في ضمان ان عمليات التدقيق وفق الأسلوب الرشيق تلبي مخرجات فرق التدقيق ومعايير الجودة التدقيق طول عملية التدقيق الداخلي واطافة قيمة .
- ٢- التدقيق الداخلي الرشيق : تقوم فرق التدقيق بتقسيم عمليات التدقيق الى دوارات قصيرة و متكررة و الاستجابة السريع للمخاطر المتغيرة و جمع الملاحظات في الوقت المناسب و تقديم نتائج قيمة .

ب- المبادئ الأساسية Basic principal

- ١- أعضاء فريق التدقيق ذات اصلاحيات : فريق التدقيق يمكنه الاستمرار في المهمة او تغيير الاتجاهه حسب الأفكار التي تم الحصول عليها اثناء سباقات .
- ٢- التغذية الراجعة و المراجعة المستمرة : اجراء المدققون تعديلات و تحسينات على إجراءات اجراء اختبارات في نهاية عملية التنفيذ العدو السريع التدقيق الخاصة بهم .
- ٣- عمل بروح المشاركة : مشاركة أعضاء الفريق التدقيق الأقل خبرة ممن يمتلكون خبر تقادي الحوارات غير مستند الى الخبرة عند تنفيذ التدقيق الداخلي وفق الأسلوب الرشيق .
- ٤- مشاركة أصحاب المصلحة في العملية التدقيق معالجة المتعلقات و المخاوف على الفور وبشكل فعال .
- ٥- التعلم و الاحترام و التمكين المدققين : يتعلم المدقق تحديد الأهداف و توصل اليها بنفسه بخطوات صغيرة و مستمرة يحترم بعضهم البعض و مدراء التدقيق .

ج- إجراءات النموذج

- ١- التأكد من التزام فريق التدقيق بمفهوم الاستقلالية و الموضوعية و قواعد السلوك المهني داخل فريق التدقيق و إعطاء التوجيه الازم و متابعة المستمرة من قبل ماستر سكروم لمعرفة مدى الالتزامهم .
- ٢- تشجيع تنمية المهارات و الكفاءة فريق التدقيق من خلال مشاركة ذوي الخبرة القليله ممن يمتلكون خبرة و حضور المدقق جميع الاجتماعات سكروم .
- ٣- تحديد الأدوار و المسؤوليات مالك المنتج المتمثل (بمدير التدقيق) و سكروم ماستر متمثل (قائد الفريق) و فريق التدقيق .
- ٤- التدريب و التطوير المدققين على المبادئ و الممارسات الأسلوب الرشيق .
- ٥- تحديد الأهداف التدقيق و نطاقه في بداية كل دورة تدقيق .
- ٦- اجراء عمليات التدقيق في دورات قصيرة او سباقات السرعة على ان لا تتجاوز اسبوعين .
- ٧- تكوين خطة التدقيق حسب أولويات المخاطر .
- ٨- الحث على المشاركة و تفاعل بين فريق التدقيق و ماستر سكروم و مالك المنتج من خلال عقد اجتماعات يومية المتكررة خلال فترات زمنية قصيرة الحل الأمور الخارجة عن نطاق مع الأطراف الخارجية .
- ٩- المتابعة و الاشراف من قبل قائد الفريق ماستر سكروم و مالك المنتج اثناء قيام فريق التدقيق بتنفيذ العمل .

د- الجودة التدقيق المدمجة

يتمثل الاختلاف جودة التدقيق التقليدي عن الأسلوب الرشيق يجب على أعضاء الفريق التدقيق قيام بجودة بعد الانتهاء من دورة العدو وهذا يتيح اكتشاف الأخطاء في الوقت مبكر و اتخاذ القرارات التصحيحية

- التعلم المستمر : الحث المدققين على اتخاذ الإجراءات في الوقت المبكر على الجدول الزمني انشاء تقييم عمليات التدقيق قبل تنفيذ وظائف المطلوبة . بهدف تحسين جودة و فاعلية العمليات التدقيق و ضمان التوجه الصحيح لتنفيذ المهام بشكل ملائم .
- العمل التعاوني قيام بتبادل الأدوار بشكل متكرر بين أعضاء التدقيق الداخلي مشاركة المعرفة الان كل عضو له ووجهات نظر مختلفة الان عمليات التدقيق تحتوي على المعرفة المشتركة و عن طريق التعاون و العمل المشترك يوصلنا الى افضل ممارسات هذا يخلق و جودة عالية في عمليات التدقيق و الحفاظ عليها.
- حث على تبادل الخبرات و التجارب بين أعضاء التدقيق الداخلي بهدف مساعد في تحسين و توسيع المهارات الفريق بأكمله و تمكين الفريق من الاستفادة من الخبرات المتنوعة و المعرفة لتقديم الارشادات و الحلول . يؤدي هذا التفاعل و التبادل الى تحسين فاعلية العمل و تعزيز قدرات الفريق في اكتشاف الثغرات .
- يجب قيام احد أعضاء الفريق بفحص عمليات التدقيق الخاصة بالآخر لتحديد المشكلات الجودة يتمثل هدف من هذه المراجعة في تحقيق افضل جودة ممكنة لعملية التدقيق و تصحيح الأخطاء في الوقت المناسب و تقديم التوصيات لتحسين عمليات تساعد المراجعة التعاونية في تحديد المشكلات الجودة حيث يقوم احد أعضاء الفريق التدقيق بفحص عمليات التدقيق الخاصة بالآخر
- الملكية الجماعية و المهارات : ينبغي تمتع أعضاء التدقيق الداخلي بالمهارات و السلطة المطلوبة الأداء واجبههم بفاعلية فهم قادرون على تحديث او إزالة عنصر او اضافة الى الاعمال المتراكمة و معالجة المشكلات فور ظهورها .

هـ - خطوات تنفيذ التدقيق وفق الأسلوب الرشيق :

- الخطوة الاولى : انشاء تراكم التدقيق : يجب على فريق التدقيق انشاء قائمة بالعمليات التدقيق المؤقتة و تحديد أولوياتها بناء على المخاطر الموجودة في القائمة . وهذه السجلات محدثة من حيث الأولوية بشكل متكرر (كل ربع سنة) يجب على المدقق ان يبدأ من اعلى المخاطر أولوية حتى تكتمل قائمة بناء على التوقيت وتوفير الموارد .
- الخطوة الثانية : تقسيم سجلات التدقيق الى قصص : يتم تقسيم عملية التدقيق الى مهام صغيرة تسمى قصص يعمل في الغالب ٣ او ٤ مدققين على نفس عملية المراجعة لتحقيق القصص (المهمة) .
- الخطوة الثالثة :انجاز القصص في سباقات السرعة : سباقات السرعة هي الفترات زمنية يتم فيها تحقيق القصص (مهام التدقيق) بشكل عام لا تزيد مدة الركض عن أسبوعين من الفاصل الزمني .
- الخطوة الرابعة :نقطة الاتصال مع أصحاب المصلحة : يمثل الاختلاف عن التدقيق التقليدي لا ينتظر المدقق مقابلة أصحاب المصلحة في نهاية العمل الميداني ، بل يتواصل مع أصحاب المصلحة (رئيس سكرام و المدقق) في

سباقات السرعة (فترة قصيرة) لاطهار نتائج كل قصة مهمة و توفر نقاط الاتصال هذه وسيلة لمعالجة مشكلات التدقيق و الاتفاق على التخفيف .

الخطوة الخامسة : يقوم سيد سكروم بتسهيل عملية التدقيق : يعرف مدير التدقيق او قائد الفريق باسم سكروم ماستر الذي يعمل على دوره في ضمان إنجازات المشاركة خلال الوقت ، وهو يتعامل مع الفريق اثناء الدورة التدريبية (فترة القصيرة)

الخطوة السادسة : اعداد التقارير و تتبعها و الإبلاغ عنها : يتمثل الاختلاف التقرير التقليدي عن الأسلوب الرشيق يعد فريق التدقيق تقارير بعد انتهاء كل دورة عدو اما التقرير النهائي مجرد ملخص الاجتماعات التقرير السابقة .

المبحث الرابع

الاستنتاجات و التوصيات

الاستنتاجات :

- ١- قبول الفرضية التي تنص على ان استعمال الأسلوب الرشيق يحسن من جودته عمليات التدقيق الداخلي.
- ٢- يعتبر وجود انموذج مقترح لعمل التدقيق الداخلي امرا هاما في عمليات التدقيق الرشيق ، حيث يساهم في تحسين كفاءة و فاعلية عملية التدقيق . كما يعمل هذا الانموذج على تقليل الإجراءات التدقيق غير الضرورية، من خلال وضع اليات للعمل و توزيع الجهد عند تنفيذ عمليات التدقيق و توفير الرقابة المتبادلة بين أعضاء الفريق التدقيق الداخلي . مما يساهم في تحقيق تحسين جودة التدقيق الداخلي .
- ٣- ينتج استخدام الأسلوب الرشيق عن تجاوز القيود و الأطر الصارمة التي يفرضها التدقيق التقليدي . حيث يتم التركيز على قيمة العمل و تحقيق النتائج في الوقت المناسب . تحقيق تحسينات المستمرة و تجاوز التحديات التي تواجه عمليات التدقيق التقليدية . و يعزز الكفاءة و المرونة وهذا يساهم في تحسين جودة التدقيق الداخلي .
- ٤- ان الأسلوب الرشيق يوفر التقييم باثر رجعي وفي الوقت المناسب و المواءمة بشكل افضل مع متطلبات الوحدة الاقتصادية عكس الأسلوب التقليدي فانه ينظر الى اكمال مراحل عمليات التدقيق الداخلي .

التوصيات

- ١- ضرورة توفر كوادر مؤهلة و متخصصة باستخدام الأدوات الرشيقية لتنفيذ تطبيق الأسلوب الرشيق ومواكبة التغييرات السريعة في الوحدة الاقتصادية .
- ٢- ضرورة تدريب فرق التدقيق الداخلي و أصحاب المصلحة على قيم و المبادئ على عمليات التدقيق هذا له تاثير مهم في نجاح الأسلوب الرشيق .

- ٣- ضرورة تعاون أعضاء فريق التدقيق مع الجهة الخاضعة للتدقيق و العمل معها بشكل مستمر لتحسين القيمة المضافة و تعزيز ثقافة الرشاقة .
- ٤- ضرورة التركيز عمليات التدقيق الرشيقة على القيم بدلا من تحقيق اهداف محددة مسبقا و ببساطة يمكن للتدقيق الداخلي ان ينتج قيمة افضل اذا كانت اهدافه تتماشى مع الأهداف الشاملة للمنظمة وذلك من خلال اجتماعات يومية مع الفرق و المشاركة مستمرة مع أصحاب المصلحة .

المصادر:

- ١- عمارة ، حامد ، نور الدين ، مريم ٢٠١٦ "التدقيق الداخلي للثبتيات في المؤسسات الاقتصادية " دار زهران للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، الاردن .
- ٢- بولفراخ ، سارة ، ٢٠٢٣ " دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر في المؤسسات الجزائرية ،دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات " أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية ، جامعة فرحات عباس سيظف .
- ٣- ساعد ، بو طلاعة ، بخوش حسينة ، محمد ، ٢٠٢١ " دور جودة التدقيق الداخلي في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في ظل معايير التدقيق الداخلية الدولية " مجلة اقتصاد المال و الاعمال المجلد ٥ العدد ٣ ٢٠٢١ ص ٢٥٦
- ٤- جبلق ، علي ، ٢٠٢١ ، "ادارة الجودة " منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية السورية الإجازة في علوم الإدارة ،هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع ،النسب للمؤلف ،حظرا لاشتقاق (CC,BY,ND ٤.٠)
- ٥- 256
- ٦- العابد ، محمد ، 2021 "اطار العمل كانبان Kanban frame work " <https://malabed.com/blog/framework,kanban>
- ٧- "An Investigation Into Challenges Facing ،Omwene ؛(2017)، Shali ؛ Dama ،Kapepo A Thesis Submitted In Partial ،The Internal Audit Function In The Namibian Public Sector" Fulfilment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Science In Accounting The University Of Namibia.،And Finance
- ٨- ، Aliyu A، Shittu ؛ Abdullahi، Aminu ؛ Student M. Phil ؛ Isah،Hammayo "Effect of Auditor Proficiency and Audit Quality on Internal Audit Effectiveness in ،(2021) No.6.،Nigeria's" Federal Public Service Vol.11

- International ، "Agile Auditing for Increasing Efficiency، Sadiksha 2021،Acharya -٩
2021، Numder (1) ،Volume (3) ،Journal of Auditing and Accounting Studies
- Agile Scaling Frameworks Compared: Which One Should You ، [Kamil](#) ،Imański -١٠
2022،Use?
[compared,frameworks,scaling,managers/agile/agile,https://www.toptal.com/project](https://www.toptal.com/project/compared,frameworks,scaling,managers/agile/agile)
- Learn about SAFe and its principles and understand how it ، JESSICA ،PIIKKILA -١١
،2023 ،differs from other agile frameworks.
[safe,is,safer/what,at,https://www.atlassian.com/agile/agile](https://www.atlassian.com/agile/agile/safe,is,safer/what,at)
- 2022 ،in Quality ،built ،W. Edwards ،Deming -١٢
[quality/,in,https://scaledagileframework.com/built](https://scaledagileframework.com/built/quality/in)
- 2023 : agile Auditing : Enhancing audit processes with agile ، Akshat Anil.Ratanpal -١٣
methodology 2023
- 2021 " A Review of Agile Internal Auditing : Retrospective and ، prem Lal،Joshi -١٤
2021، 2، vol.9 No. International Journal of smart Business and Technology،prospective
- The effect of audit quality on corporate ، (2020) ، Omar Abdullah Yassin،Tamimi،Al -١٥
a prospective study in a sample of banks listed on the Iraqi Stock ،governance
Tikrit ، College of Administration and Economics، Master's thesis in Accounting،Exchange
Iraq 2020،University
- 2021 " A practical take on agile auditing" <https://iia.no/a-practical-take-on-agile-auditing/>،IIA Norge -١٦
- " كوفانو ، جينار " ،٢٠٢٣ ، اطار الرشيق المتدرج
<https://fourweekmba.com/ar/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D9%84%D9%81%D8%A9-%D8%A3%D8%B1%D8%A8%D8%B9%D8%A9-%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D8%A8%D9%8A%D8%B9/>