



## اعتماد الادوات الرشيقية لتحسين فاعلية التدقيق الداخلي دراسة حالة في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود - فرع الديوانية

أ.د. فاطمة صالح مهدي الغربان

الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد

[fatema.salh@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:fatema.salh@uomustansiriyah.edu.iq)

ساجدة حسن داود البعاج

الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد

[sajida.dawood@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:sajida.dawood@uomustansiriyah.edu.iq)

### المستخلص

يهدف البحث الى ( تحسين فاعلية التدقيق الداخلي ، من خلال تأثير نقاط الضعف في الامثلية التقليدية وتطبيق الادوات الرشيقية في عمليات التدقيق الداخلي ) .

ولأجل الوصول الى اهداف البحث تم تطبيق بعض الادوات الرشيقية مثل ( خارطة تدفق القيمة ) و ( S5 ) بالاعتماد على ( تقارير شعبة التدقيق الداخلي ، والمعاشرة الميدانية ، والمقابلات الشخصية مع المسؤولين والخبراء ) ، فضلاً عن تصميم استبانة متضمنة العديد من الاسئلة الموجهة الى عينة البحث وتم تحليل نتائجها احصائياً ، وذلك في سبيل الحصول على المعلومات اللازمة لاجل تحليل وتقدير عمليات التدقيق الداخلي في عينة البحث المتمثلة ب ( الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود - فرع الديوانية ) .

وخلص البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها ( بسبب قلة عدد كادر التدقيق الداخلي في عينة البحث ، لا يوجد هناك اجتماعات مستمرة تناقش فيها الشعبة المعنية المستجدات في العمليات ، وانما فقط اجتماعات مقتصرة على الحالات الطارئة ) .

واختتم البحث بمجموعة من التوصيات اهمها ( ضرورة تحديد جدول منظم يوضح فيه تفاصيل اجتماعات كادر التدقيق الداخلي لاجل الاشراف المباشر على المستجدات في العمليات ) .

**الكلمات المفتاحية** ( الادوات الرشيقية ، خارطة تدفق القيمة ، التدقيق الداخلي )



## Adopting agile tools to improve internal audit effectiveness (Case study in the General Company for Textile and Leather Industries - Diwaniyah Branch)

Sajida Hassan Daoud Al-Baaj  
Al-Mustansiriya University, College  
of Administration and Economics  
[sajida.dawood@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:sajida.dawood@uomustansiriyah.edu.iq)

Fatima Saleh Mahdi Al-Ghorban  
Al-Mustansiriya University, College  
of Administration and Economics  
[fatema.salh@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:fatema.salh@uomustansiriyah.edu.iq)

### Abstract

The research aims to (improve the effectiveness of internal auditing by identifying weaknesses in traditional methods and applying agile tools to internal audit operations). In order to achieve the research objectives, some agile tools were applied, such as (Value Stream Map) and (S5), based on (Internal Audit Department reports, field experience, and personal interviews with officials and experts), in addition to designing a questionnaire that included many questions directed to the research sample, and its results were analyzed statistically, in order to obtain the necessary information for analyzing and evaluating internal audit operations. In the research sample, represented by (the General Company for Textile and Leather Industries - Diwaniyah Branch), the research reached a set of conclusions, the most important of which are: (Due to the small number of internal audit staff in the research sample, there are no ongoing meetings in which the relevant division discusses developments in operations. Rather, meetings are limited to emergency situations). The research concluded( with a set of recommendations, the most important of which are: "The necessity of establishing an organized schedule detailing internal audit staff meetings for direct oversight of operational developments) .

**Keywords:** (Agile tools, value stream mapping, internal audit )



## المبحث الاول منهجية البحث

### اولاً: مشكلة البحث:

المشكلة الرئيسية للبحث هي ان الكثير من الوحدات الاقتصادية تعتمد الاساليب التقليدية في اداء مهام التدقيق الداخلي، الامر الذي يؤدي الى انخفاض الكفاءة في انجاز العمليات والارتفاع في مستوى الهرد في الموارد، وفي ظل هذه التحديات تظهر الحاجة الماسة الى تطبيق ادوات رشيقه قادرة على تحسين كفاءة عمليات التدقيق الداخلي والاستخدام الامثل للموارد، ومن هذه المشكلة تتفرع الاسئلة الآتية:-

1. هل بالإمكان اعتماد ادوات الرشيقه في عمليات التدقيق الداخلي ؟
2. ما مدى امكانية ادوات الرشيقه في تحسين فاعلية التدقيق الداخلي ؟

### ثانياً: اهمية البحث:

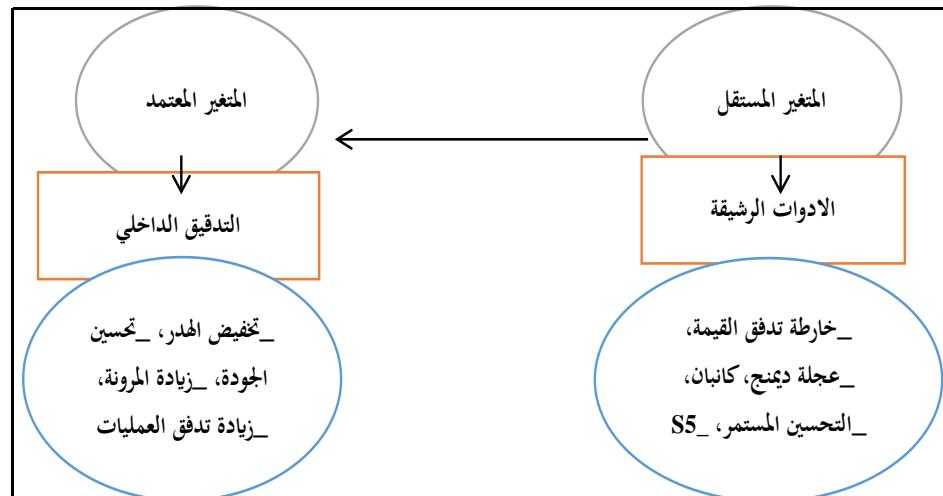
تكمن اهمية البحث في الحاجة الى استخدام ادوات حديثة بدلاً من الاساليب التقليدية، تدعم التدقيق الداخلي، و تعمل على تحسين استجابته للتحديات التي قد تواجهه، فضلاً عن استبعاد كافة اشكال الهرد في العمليات لأجل اضافة القيمة الى اصحاب المصلحة وتحسين اداء الوحدة الاقتصادية .

### ثالثاً: اهداف البحث:

- بالاعتماد على الاسئلة الفرعية لمشكلة البحث تسعى الباحثان الى تحقيق الاهداف الآتية :-
1. تقديم اطار عام ونظري عن مفاهيم ادوات الرشيقه والتدقيق الداخلي .
  2. تطبيق ادوات الرشيقه على عمليات التدقيق الداخلي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود فرع الديوانية .
  3. تحسين فاعلية التدقيق الداخلي في الشركة عينة البحث من خلال تطبيق ادوات الرشيقه .

### رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

يوضح الشكل الآتي مخطط البحث الفرضي:



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

#### خامساً: فرضيات البحث:

ولتحقيق اهداف البحث اعلاه ينبغي اثبات الفرضيتين الآتتين :-

1. هنالك امكانية في تطبيق الادوات الرشيقية على عمليات التدقيق الداخلي في الشركة عينة البحث
2. تعمل الادوات الرشيقية على تحسين فاعلية التدقيق الداخلي في الشركة عينة البحث .

#### سادساً: عينة البحث:

تمثلت عينة البحث بالعاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود – فرع الديوانية، اذ تم الحصول على المعلومات اللازمة للبحث عن طريق (المعاشرة الميدانية لفترة (3) أشهر، واللاحظات الشخصية، والمقابلات مع المسؤولين والخبراء).

### المبحث الثاني الجانب النظري

#### اولاً: المفاهيم النظرية للأدوات الرشيقية:

برز الاسلوب الرشيق في بداية العقد الاول من القرن الحالي، كما يرى البعض ان ظهوره يمكن ان يكون في القرن الماضي، الا ان التعرف عليه وتطبيق ادواته لا يزال قيد التطوير، ونتيجةً لذلك تم تطوير الانظمة المحاسبية والتدقيقية داخل الوحدات الاقتصادية (حسنية، ونصير، 2024: 320).



وعرف الاسلوب الرشيق بأنه (الاسلوب الذي يعبر عن قدرة التدقق الداخلي في مواجهة المخاطر التي تواجه الوحدة الاقتصادية، وترتيبها حسب الاولوية الاهم فالمهم ثم الاقل اهمية، الامر الذي يعمل على تلبية حاجات اصحاب المصلحة بجهد وكلفة وقت اقل عند انجاز عمليات التدقق الداخلي) (ابراهيم، وطاهر، 2023: 176). كذلك تم تعريف الادوات الرشيقية على انها (مجموعة من الطرق المختلفة التي تشتراك في نفس القيمة والمبادئ، وتعطي القيمة الافضل للافراد، والتفاعل مع الادوات والعمليات، والبرامج، فضلاً عن تعاون اصحاب المصلحة فيما بينهم بشأن الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل) (Albadameh, & et.al., 2015:1). ووفقاً لما تقدم سنتناول الباحثان الادوات الرشيقية الآتية :-

1. **خارطة تدفق القيمة (Value Stream Map):** يتم حساب خطوات هذه الاداة من النهاية، اي عند تسليم العملية الى اصحاب المصلحة، ثم البدء بتعقب مصادر القيمة، وما هو الوقت المستغرق لذلك، وما هو الجهد الذي استنفد، وكم من ذلك اعتبر هدراً، وما هي الانشطة التي تضيف، او لا تضيف قيمة للعملية، والاستمرار بهذه التحليلات، حتى الوصول الى المرحلة الاولى، الخاصة باسلام العملية، من اصحاب المصلحة (Medinilla, 2012:23) . وتحقق الوحدة الاقتصادية عدة فوائد، جراء تطبيق خارطة تدفق القيمة على العمليات، نذكر منها الآتي (الربيعي، وجالي، 2024: 372) :-

1. تمكين الوحدة الاقتصادية من تحديد العمليات المضيفة وغير المضيفة للقيمة، مما يساعدها في استبعاد الانشطة التي تحتوي على الهدر .
2. من خلال تحسين التواصل بين الوحدة الاقتصادية واصحاب المصلحة، سترى الوحدة القيمة بالعين التي يراها بها اصحاب المصلحة ومن ثم ستتمكن من اضافتها لهم .
3. توافر الرؤية الكاملة للوحدة الاقتصادية بشكل بسيط وعلى كافة المستويات، الامر الذي يؤدي الى اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالشكل الافضل .
4. تساعد الوحدة الاقتصادية بتقديم صورة شاملة للعمليات عن طريق التنسيق بين مختلف الاقسام بهدف تحقيق القيمة الافضل لأصحاب المصلحة .
5. تعد خارطة تدفق القيمة اداة فاعلة في فهم وجهات نظر جميع العاملين في الوحدة الاقتصادية عن طريق توافر العرض المرئي بشكل كامل لخطوات العملية .



2. الاداة S5 : وهي اختصار الكلمات (Sort, Straighten, Shine, Standardize, Sustain) و تترجم الى (فرز ، وترتيب ، وتنظيف ، وتوحيد ، وانضباط) على التوالي ، تقدم هذه الاداة الرشيقه الانضباط والنظام والمحافظة عليها في مكان العمل ، اذ يخلق التدريب على تطبيق هذه الاداة بيئة عمل عالية الجودة ، الامر الذي يؤدي الى تحسين العلاقات الانسانية بين الفريق ودعم اداء الوحدة الاقتصادية (Dobrowolski & et.al., 2022:10). وبالامكان توضيح هذه الاداة الرشيقه من خلال الجدول الآتي (القطان، 2020: 29) :-

جدول (1) التفاصيل الخاصة بالاداة الرشيقه (S5)

الهدف	التعريف	S5
التخلص من الانشطة غير الضرورية وغير مضيفة لقيمة.	ويقصد به الاحتفاظ بالأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الانشطة التي تسبب الهدر لتحسين تدفق العمليات .	1. الفرز
العثور على الاشياء المطلوبة بسهولة اكبر ، فضلاً عن جمالية مكان العمل .	وهي ترتيب اماكن العمل بشكل انيق وان يوضع كل شيء في مكانه المناسب .	2. الترتيب
البحث عن طرائق تحافظ على البيئة .	وهي التخلص من كل النفايات التي قد تلوث بيئة العمل .	3. التنظيف
الالتزام بممارسة الخطوات الثلاثة اعلاه ومتابعتها .	وهي مراقبة مدى اداء الواجبات في الخطوات الثلاثة اعلاه وتحديد الانحرافات.	4. التوحيد
تعزيز الانضباط في انجاز الخطوات اعلاه عن طريق الامتثال للوائح المعتمدة .	التدريب على جعل الخطوات اعلاه من السلوكيات المستمرة .	5. الانضباط

3. الاداة MOSCOW : وهي اختصار الكلمات (Must have, Should have, Could have, Wont have ) ، ويقصد بها على التوالي (ينبغي ان يكون)، (من الافضل ان يكون)، (يمكن ان يكون)، (لن يكون في هذه المرحلة)، اذ تساعد هذه الاداة اصحاب المصلحة بمعرفة الاولويات في المهام، وإمكانية تحديد عمليات التدقيق التي تضيف قيمة اكبر ، اذ تشكل هذه الاداة تحدياً كبيراً للمدققين، نظراً لاعتمادها على تحديد الاولويات في عملية التدقيق، في حين انهم وبحسب طبيعتهم يرثون الى التغطية الشاملة، لجميع محاور عملية التدقيق المحددة (Hussain, 2019:13).

4. عجلة ديمنج (PDCA) : تكون هذه الاداة من اربعة مراحل وهي خطط (Plan)، واعمل (Do)، وافحص (Check)، ونفذ (Act)، وفي كل مرحلة هنالك مجموعة من الانشطة ينبغي القيام بها، ففي مرحلة خطط يتم التأكد من الاهداف والنطاق للعملية، اما في مرحلة اعمل يتم تحديد هذه الاهداف، وقياس مدى نجاحها ثم يتم تطوير عملية التخطيط تمهدأً لتنفيذها، وضمن مرحلة افحص سيتم المقارنة بين النتائج المخططة والفعالية لمعرفة المشكلات، وفي المرحلة الرابعة وهي نفذ سيتم



تحليل الاسباب الجذرية للمشكلات التي تواجه العملية واجراء التصحيحات الازمة لذلك، ثم يتم تكرار كافة المراحل حتى الوصول الى النتائج المطلوبة (Coleman, 2015:17). وتتوفر هذه الاداة الحلول للمشكلات المتكررة عن طريق القيام بتعديلات صغيرة، فضلا عن تقديم الابتكار في عمليات التدقيق الداخلي (SAFE, 2021: 22).

5. التحسين المستمر (Kaizen) : ادى تطور التكنولوجيا الى ظهور هذه الاداة، اذ انها تعنى التحسين بشكل متكرر ومتواصل ابتداءً من التخطيط لعمليات التدقيق الداخلي وحتى الانتهاء من كافة الواجبات وتقديم التقارير الى اصحاب المصلحة وذلك لايجاد الحلول المناسبة للمشكلات فور وقوعها (Swinburne, 2020:28). كما ترکز هذه الاداة على تحسين العمليات بشكل مستمر داخل الوحدة الاقتصادية، اذ انها تهدف الى التكيف مع المرونة ومواجهة الحالات المتغيرة، كما تعمل على مراجعة الممارسات الخاصة بالعمليات لتحسين كفاءتها ومدى ملائمتها، وعن طريق اتباع خطوات متكررة في التخطيط والتنفيذ والتقييم يمكن للوحدة الاقتصادية الاستجابة للتحديات بشكل افضل (التل، 2024: 111).

6. كانبان (Kanban) : هي لوحة بصرية اعدت في بادئ الامر، لأجل تتبع مدى التزام الفريق بإنجاز العمليات المختلفة، ثم تطورت حتى اصبحت لوحة معلومات الكترونية، يوضح من خلالها اهم الممارسات الواجب اتباعها، واهم الملاحظات التي قد تحسن من اداء الفريق في مختلف المراحل، كما تعزز من التواصل بين اعضاء الفريق، والالتزام بإنجاز المهام في الوقت المناسب، وت تكون هذه الاداة من بطاقة تمثل المهام، واعادة تمثل خطوات سير العمل (مجيد، 2022: 23). تعتمد كانبان على نظام السحب اي يتم سحب العمل عندما يكون هناك القدرة الكافية لدى فريق التدقيق الداخلي، فبدلاً من انجاز الواجبات من الاعلى، سيتم تحسين كفاءة وتدفق العمليات دون عمل اي تغييرات في الهيكل الحالى لفريق التدقيق الداخلي، اذ سيتم استخدام كفاءة الفريق بالكامل دون الضغط عليهم (شريف، 2023: 42).

#### ثانياً: ماهية التدقيق الداخلي:

1- التدقيق الداخلي: ويقصد به نشاط موضوعي ومستقل يقدم التأكيد والاستشارة الى اصحاب المصلحة لأجل اضافة القيمة الى عمليات الوحدة الاقتصادية، كما يساعد الوحدة على تحقيق اهدافها عن طريق اتباع مسار منضبط ومنهجي لتحسين وتقدير فاعلية العمل الرقابي للوحدة الاقتصادية (Bubilek, 2017:13). ويقدم التدقيق الداخلي توصيات ورؤيا تستند الى



التقييمات والتحليلات للعمليات والبيانات المالية وغير المالية، مع ضمان الالتزام بالمسائلة والنزاهة (Wikipedia, 2024:1). كما عرفه المعهد الفرنسي للتدقيق والرقابة الداخلية بأنه الوظيفة المسئولة عن التدقيق الدوري للإمكانيات المتوفّرة تحت تصرف الادارة والموظفيّن على جميع المستويات، ولأجل ادارة عمليات الوحدة الاقتصادية بشكل فاعل تقوم هذه الوظيفة بتؤمن حقوق اصحاب المصلحة باستقلالية و موضوعية عن بقية الوظائف الالخ (الحضر، 2017: 159).

2- **اهداف التدقيق الداخلي:** يسعى التدقيق الداخلي في الوحدة الاقتصادية إلى تحقيق الاهداف الآتية (الجوهر، وآخرون، 2021: 122)، (عمر، 2021: 102)، (بوزوينة، 2022: 293) :-

1- التحقق من تطبيق اجراءات الرقابة الداخلية في كافة الاقسام والتتأكد من فاعلية تنفيذها.  
2- التتحقق من مدى الامتثال الى اللوائح والتعليمات وضمان صحة وموثوقية المعلومات المستخدمة في انشطة وعمليات الوحدة الاقتصادية.

3- حماية الممتلكات وال موجودات من السرقة والاختلاس واقتراح الاجراءات الضرورية لتحسين كفاءة العمليات .

4- التتأكد من مدى الامكانية في الاعتماد على البيانات المالية وغير المالية المدرجة في سجلات ودفاتر الوحدة الاقتصادية .

5- التتحقق من فاعلية الاجراءات المستخدمة في ادارة وتقدير المخاطر .

6- تقييم وتنويم الاداء على مستوى مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية .

3- **انواع التدقيق الداخلي:** يصنف التدقيق الداخلي الى الانواع الآتية (التميمي، 2019: 177)، (عفتر، ونصيرة، 2024: 18) :-

1. **التدقيق المالي:** وهو الفحص المنتظم للقواعد والتقارير المالية والسجلات المحاسبية الخاصة بها لأجل تحديد مدى اتباع الوحدة الاقتصادية السياسات الادارية والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها

2. **تدقيق الالتزام:** وهو التتحقق من مدى الامتثال للتعليمات والقواعد ومستوى تطبيق سياسات الرقابة الداخلية في اقسام الوحدة الاقتصادية .

3. **التدقيق التشغيلي :** هو اجراء تقييم شامل لعمليات الوحدة الاقتصادية وتقديمه الى الادارة لمعرفة امكانياتها في تحقيق الاهداف المخططة، اذ يتضمن هذا النوع تقييم كفاءة استخدام الموارد



البشرية والمالية، والسياسات المتبعة في مختلف العمليات، فضلاً عن تقديم التوصيات الملائمة لمعالجة المشكلات وتقديم الحلول بشأنها لزيادة الربحية والكفاءة في عمليات الوحدة الاقتصادية

### ثالثاً: اوجه التحسين للتدقيق الداخلي:

عند اعتماد الادوات الرشيقه في عمليات التدقيق الداخلي ستتمكن الوحدة الاقتصادية من تحقيق الفوائد الآتية (Dickey&et.al.,2022:70) ، (Swinburne,2020:28) ، (حسنية، ونصير، 2024:- 321

1. تخفيض الهدر في الوقت عن طريق تقليل وقت الانتظار والتركيز على الایجاز في كتابة تقارير التدقيق الداخلي .
2. الاستجابة للمتغيرات المستجدة في بيئة العمل عن طريق اتباع التحسين المستمر للعمليات .
3. ضمان مستوى عالٍ من الشفافية من خلال التنسيق والتعاون بين المدقق الداخلي واصحاب المصلحة في تحديد العقبات التي تحول دون تقديم الوحدة الاقتصادية .
4. اضافة القيمة للتدقيق الداخلي عن طريق احترام الآراء النقدية والبديلة لآخرين في تحسين تحديد المخاطر المحيطة بالعمليات .
5. امكانية التعديل الدائم لخطة التدقيق الداخلي وما تحتوي من انشطة ومهام، فضلاً عن المتابعة المنتظمة لعمل برامج التدقيق الداخلي .
6. ان الاستمرار باستخدام التكنولوجيا في عمليات التدقيق يسهم بتطوير القدرة الذهنية للمدقق الداخلي والتقديم في مستوى العمل .
7. تحسين فاعلية العمل الجماعي من خلال تواصل المدقق الداخلي مع الجهات ذات العلاقة لتبادل المعلومات عن آخر المستجدات في الوحدة الاقتصادية .

### المبحث الثالث الجانب التطبيقي

#### اولاً: نبذة تعريفية عن عينة البحث:

تنتهي الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود – فرع الديوانية، الى وزارة الصناعة والمعادن العراقية، وتعد من الوحدات الاقتصادية المملوكة ذاتياً ومملوكة للدولة بالكامل وشخصيتها معنوية، ومستقلة مالياً وادارياً، ووفقاً لأهمية التدقيق الداخلي في هذا البحث سيتم استعراض مسؤوليات كادر هذه الشعبة، وكما يأتي (جريدة الواقع العراقي – العدد (4578) في 17/2/2020) :-



- أ. تدقيق القيود، ومستندات القبض، والصرف .
- ب. متابعة مهام لجان الجرد ،والإجراءات المتخذة بشأنها .
- ج. مراقبة تنفيذ القوانين، واللوائح والتعليمات، الخاصة بعمل الرقابة المالية .
- د. انجاز المطابقات الشهرية مع المصارف ،والمطابقة اليومية، مع الصندوق .
- ه. تدقيق العقود المبرمة مع الغير من النواحي المالية والمحاسبية ،وتدقيق الاستثمارات التي تعد للحسابية الالكترونية للرواتب ،والمخصصات .
- و. التدقيق بشكل شهري لموازين المراجعة .
- ز. الابلاغ عن التجاوزات الواقعة على اموال الشركة ،وحمایة موجوداتها .
- ح. اعداد التقارير الشهرية التي تخص نتائج النشاط ،وعرضها على مدير عام الشركة .
- ط. الاجابة على ملاحظات ديوان الرقابة المالية الاتحادي .

### ثانياً: وصف عمليات التدقيق الداخلي

سيتم في هذه الفقرة وصف عمليتين من العمليات التي يقوم بإنجازها كادر التدقيق الداخلي وهي كالتالي :-

1. **وصف عملية تدقيق الرواتب:** قبل البدء بعملية تدقيق الرواتب تعمل شعبة التدقيق الداخلي على جمع المعلومات الخاصة برواتب الموظفين من الجهات المختلفة، داخل او خارج الشركة ،واعتباراً من اليوم (15) للشهر السابق، وحتى يوم الخامس عشر من الشهر الحالي ،وتخص هذه المعلومات، على سبيل المثال المستحقات (العلاوات ،الترفيعات ،تحديث مخصصات ،اضافة مخصصات ، وغير ذلك) ، او الاستقطاعات مثل (السلف ،والغيابات ، وغير ذلك) ، وبعد ذلك تبدأ المراحل الحقيقة لعملية تدقيق الرواتب ، وادناه الجدول يوضح هذه المراحل والوقت اللازم لإنجازها وكما يأتي :-

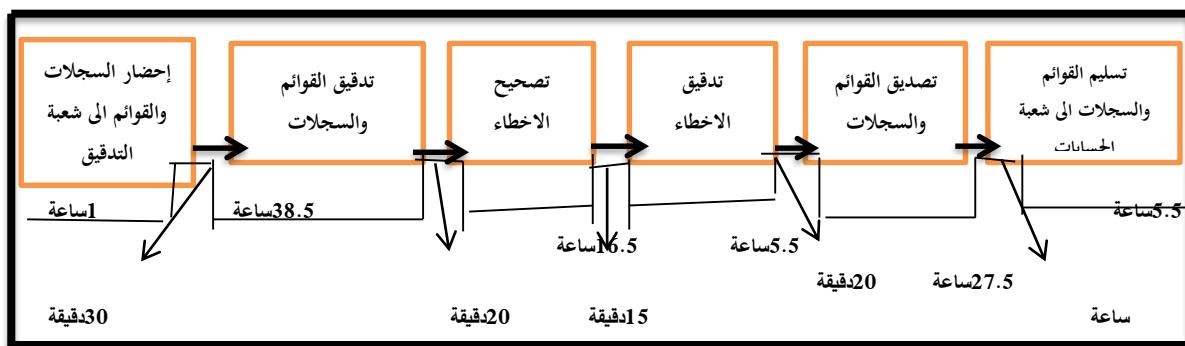
### جدول (2) مراحل عملية تدقيق الرواتب

المرتبة	اسم المرحلة	وقت المرحلة	وقت إنجاز المراحل	عدد المدققين
1	إحضار السجلات والقوائم الى شعبة التدقيق الداخلي	ساعة واحدة	ساعة واحدة	
2	تدقيق القوائم والسجلات .	38.5 ساعة	30 دقيقة	2
3	ارسال القوائم والسجلات الى شعبة الحسابات لتصحيح الاخطاء	16.5 ساعة	20 دقيقة	2
4	تدقيق الاخطاء .	5.5 ساعة	15 دقيقة	2
5	تصديق القوائم والسجلات .	27.5 ساعة	20 دقيقة	3
6	تسليم القوائم والسجلات الى شعبة الحسابات .	5.5 ساعة	ساعة واحدة	2
	المجموع	94.5 ساعة	145 دقيقة	

(الجدول من اعداد الباحثتان) بالاعتماد على معلومات المقابلة والمعايشة الميدانية.



تم حساب وقت العمل اليومي بواقع (5.5) ساعة، اذ تم طرح (نصف ساعة) من الوقت اليومي للعمل باعتبارها وقت استراحة للمدققين ، تبين في المرحلة الاولى من عملية تدقيق الرواتب بان شعبة الحسابات تعمل على احضار القوائم والسجلات الورقية واي اجراء يخص المتغيرات في الرواتب للشهر الحالي الى شعبة التدقيق الداخلي، و تستغرق هذه المرحلة من الوقت (1) ساعة، اما في المرحلة الثانية يتم تدقيق المضمنون في القوائم والسجلات الخاصة بالرواتب مع المتغيرات الواردة من شعبة الحسابات، وكذلك مع البيانات المتوفرة لدى شعبة التدقيق الداخلي، للتحقق من صحة و دقة المدخلات، اذ تتطلب هذه المرحلة من الوقت (38.5) ساعة، وتعد هذه المرحلة هي الاكثر استغرافاً للوقت، و تختص المرحلة الثالثة بإرسال القوائم والسجلات الى شعبة الحسابات، لتصحيح الاخطاء المكتشفة، و تستغرق هذه المرحلة (16.5) ساعة من انتظار المدققين بدون عمل، وفي المرحلة الرابعة التي تستغرق (5.5) ساعة يتم تدقيق تصحيح الاخطاء والتحقق مرة اخرى من صحة القوائم والسجلات ومدى توافقها مع السياسات المتعارف عليها من قبل الشركة عينة الدراسة ، والمرحلة الخامسة هي تصديق القوائم والسجلات، و تستغرق (27.5) ساعة، اذ يتم انجاز هذه المرحلة من قبل ثلاثة مدققين بضمنهم مسؤول الشعبة وتشير هذه المرحلة الى انتهاء عملية تدقيق الرواتب والمصادقة عليها، اما المرحلة السادسة فهي المرحلة الاخيرة، وهي تسليم القوائم والسجلات المدققة والمصادق عليها الى شعبة الحسابات و تستغرق (5.5) ساعة، لأجل التهيئة لإعداد العمليات الخاصة بصرف الرواتب. ووفقاً لما تقدم يتبيّن، بان كل المراحل في عملية تدقيق الرواتب، يتم انجازها من قبل مدققين (2) فقط، ما عدا مرحلة المصادقة على القوائم والسجلات انها تتطلب مشاركة مسؤول الشعبة فيها، فضلاً عن المدققين المذكورين. واستناداً الى البيانات المدرجة في الجدول السابق بالإمكان رسم شكل خارطة تدفق القيمة ل الواقع الفعلي لعملية تدقيق الرواتب وكما يأتي وفقاً للشكل رقم (2) :-



شكل (2) خارطة تدفق القيمة ل الواقع الفعلي لعملية تدقيق الرواتب



2. **وصف عملية تدقيق قوائم المبيعات والنقدية:** تتكون هذه العملية من الاجراءات الآتية -
- عند اعداد قائمة المبيعات تعمل الجهة ذات العلاقة بتقديم طلب يجب فيه الموافقة من قبل، اما مدير شعبة التدقيق الداخلي، او مسؤول شعبة المبيعات ،اما وصولات القبض فلا تحتاج الى ذلك، اذ يتم انجازها فقط بتوجيه من قبل امين الصندوق .
  - بعد إنجاز قائمة المبيعات في شعبة المبيعات يتم التأكيد من المدخلات (السعر، الكمية، المبلغ)، لغرض تدقيقها ومصادقتها من قبل شعبة التدقيق الداخلي .
  - يتم تسليم المبلغ الذي بذمة الجهة ذات العلاقة الى امين الصندوق في شعبة الحسابات، كي يتم قطع وصل القبض، ويطلب ذلك وجود الاذن مسبقاً بالقبض، ثم يسلم وصل القبض الى المدقق لغرض التدقيق .
  - ترحل كافة العمليات اعلاه الى السجل الالكتروني، بعد فترة يومان من قطع وصل القبض، حتى يتم تدقيقها لاحقاً، وعند اكتشاف الاخطاء يتم تصحيحها على الفور، اذا كان هنالك الوقت اللازم لذلك، اما اذا لم يكن هنالك الوقت الكاف لذلك يتم تأجيلها الى الشهر القادم .
5. يتم تدقيق العمليات النقدية (القبض والابداع) كل يومين، وهنالك جرد مستمر (2 أو 3) مرات في الاسبوع، اما الجرد المفاجئ فيكون كل (14) يوم .
- و. يفتقر كادر شعبة التدقيق الداخلي الى دورات التطوير والتدريب ،اذ انه يكتسب الكفاءة والمهارة عن طريق الممارسة المستمرة في انجاز العمل.
- ز. بسبب قلة تجهيز الشركة من الحواسيب ،يتم استخدام حاسبة واحدة فقط تضم البرنامج الالكتروني الضروري لإنجاز مهام موظفي شعبة الحسابات وامين الصندوق ،وعندها يضطر المدقق بان يسحب الكشف ورقياً عند تدقيق ترحيل، قوائم المبيعات، او وصولات القبض، الى السجل الالكتروني .
- ح. وحسب المعلومات المتحصلة من المقابلة والمعايشة الميدانية، لا يمتلك معظم موظفي شعبة المبيعات، التخصص والخبرة الكافية لإنجاز قوائم المبيعات بالشكل اللازم، الامر الذي يؤدي الى تكرار الاخطاء.
- ط. يكون تدقيق كافة العمليات يدوياً فيما عدا الترحيل يكون على الحاسبة .
- ي. كانت الحاسبة في السابق التي تتضمن السجلات الالكترونية بحوزة المحاسب ومن ضمن مسؤولياته، اما بعد استبعاد مخصصات الحاسبة عنه، امتنع من العمل عليها واصبح مكانها



في شعبة مركز المعلومات وهذه الشعبة عناوين موظفيها مبرمجين او فنيين وليس لديهم ادنى فكرة عن اعمال التدقيق او الحسابات .

- ك. يواجه المدقق الداخلي عند تدقيق هذه العملية، عدم الوضوح في رقم التسلسل، للنسخ المكتوبة على ورق الكاربون، اذ تتضمن وصولات القبض (3) نسخ، وقوائم المبيعات (4) نسخ .
- ل. لا يوجد اجتماع بصورة مستمرة للمدققين، اذ يكون الاجتماع في الحالات الطارئة بين مسؤول شعبة التدقيق الداخلي وكادره، وذلك بسبب العدد غير الكاف للمدققين، الامر الذي يتطلب انتظار اصحاب المصلحة المدققين حتى نهاية الاجتماع لغرض تدقيق اعمالهم .
- م. انخفاض مشاركة الموظفين في التأكيد من دقة العمليات التي يتم انجازها من قبلهم لأجل اكتشاف الاخطاء في وقت مبكر .

### ثالثاً: تحسين عمليات التدقيق الداخلي :

في هذه الفقرة سيتم تحسين العمليات اعلاه وكما يأتي :-

1. **تحسين عملية تدقيق الرواتب:** من خلال الجدول الآتي بالإمكان توضيح الوقت المضيف وغير المضيف للقيمة وكما يأتي :-

### جدول (3) وقت العمليات المضيف وغير المضيف للقيمة

الرقم	تفاصيل العمليات	وقت العملية المضيف للقيمة	وقت العملية غير المضيف للقيمة
-1	إحضار السجلات والقوائم الى شعبة التدقيق الداخلي .		1 ساعة
-2	تدقيق السجلات والقوائم .	38.5 ساعة	
-3	تصحيح الاخطاء من قبل شعبة الحسابات.	16.5 ساعة	
-4	تدقيق الاخطاء من قبل شعبة التدقيق الداخلي .	5.5 ساعة	
-5	تصديق القوائم والسجلات .	27.5 ساعة	
-6	تسليم السجلات والقوائم الى شعبة الحسابات .	5.5 ساعة	
-7	اجمالي وقت الانتظار والتنقل بين المراحل .	145 دقيقة ما يقارب (2.5) ساعة	
	الاجمالي للوقت	71.5 ساعة	25.5 ساعة

(المصدر: الجدول من اعداد الباحثان) اعتماداً على معلومات المقابلة والمعايشة الميدانية .

ان الوقت الكلي لإنجاز العملية هو ( الوقت المضيف للقيمة + الوقت غير المضيف للقيمة ) .

71.5 ساعة + 25.5 ساعة = 97 ساعة هو الوقت الكلي .

نسبة الوقت المضيف للقيمة الى الوقت الكلي هو  $71.5 \div 97 = 74\%$

نسبة الوقت غير المضيف للقيمة الى الوقت الكلي هو  $25.5 \div 97 = 26\%$



ان الوقت غير المضيق للفيقيه يشكل اكثرا من ربع الوقت اللازم لإنتهاء عملية تدقيق الرواتب، الامر الذي يدل على وجود هدر في الموارد، ويعزى ذلك الهدر الى الاسباب الآتية:-

أ. قلة كادر شعبة التدقيق الداخلي، وغياب استخدام التحليلات الالكترونية في عملية تدقيق الرواتب، والاعتماد بشكل رئيس على الاسلوب اليدوي .

ب. السرعة في انجاز عملية حسابات الرواتب، وارسالها الى شعبة التدقيق الداخلي، لأجل تدقيقها، قبل التحقق المبدئي من صحة المدخلات من قبل المحاسب، الامر الذي يؤدي الى التأخير في اكتشاف الاخطاء وتصحيحها، ومن ثم تدقيق عملية تصحيح الاخطاء.

ج. استخدام السجلات الورقية في الادخال والتدقيق لعملية الرواتب، الامر الذي يستوجب ال الوقت والجهد، وكذلك الكلفة في شراء السجلات، فضلاً عن احتمالية تعرضها للتلف في عمليات النقل بين شعبة وآخرى .

2. تحسين عملية تدقيق قوائم المبيعات والنقدية: وبعد استعراض الواقع الفعلي لعملية تدقيق قوائم المبيعات والنقدية، سيتم تطبيق الاداة الرشيقة (S5) لغرض التحسين وحسب المراحل الآتية :-

**المرحلة الاولى/ الفرز Sort :** في هذه المرحلة سيتم تصنیف الانشطة، الى مضیفه وغير مضیفه للقيمة، حتى يتم استبعاد الانشطة غير المضیفه للقيمة والتركيز على الانشطة المضیفه للقيمة، وكما في الجدول ادناه :-

#### جدول (4) تصنیف انشطة تدقيق عمليات قوائم المبيعات والنقدية الى مضیفه وغير مضیفه للقيمة

الأنشطة غير المضیفه للقيمة	الأنشطة المضیفه للقيمة
1-تقديم طلب الى المدير او مسؤول شعبة المبيعات من قبل قائمة مبيعات .	1-مصادقة وتدقيق قائمة المبيعات من قبل المدقق .
2-الاذن المسبق للقبض .	2-تدقيق وصولات القبض .
3-انتظار الحاسبة حتى الانتهاء من انجاز المهام الاخرى، لأجل تدقيق ترحيل العمليات الى السجل الالكتروني .	3-تدقيق ترحيل العمليات الى السجل الالكتروني .
(المصدر: الجدول من اعداد الباحثتان) اعتماداً على معلومات المقابلة والمعايشة الميدانية.	4-الجرد المفاجئ او الدوري للعمليات النقدية.

**المرحلة الثانية/ الترتيب Straighten :** في هذه المرحلة يتم ترتيب انشطة المضیفه للقيمة حسب الاولوية ، وبالإمكان ترتيبها كما يأتي :-

1. تدقيق وصل القبض ، يجب وجوده في الخطوة الاولى لأنه يثبت استلام الاموال .
2. تدقيق قائمة المبيعات ، وذلك لمقارنة المبلغ الوارد فيها مع مبلغ وصل القبض .



3. تدقيق ترحيل العمليات الى السجل الالكتروني ، لأجل التأكد من حفظ العمليات اعلاه في النظام
4. الجرد المفاجئ او الدوري للعمليات .

**المرحلة الثالثة/ التنظيف Shine :** في هذه المرحلة يتم استبعاد الانشطة غير المضيفة للقيمة او تحسينها وكالآتي:

1. (تقديم طلب) الى المدير او مسؤول شعبة المبيعات بإعداد قائمة المبيعات ، هذه الخطوة لا تضيف قيمة الى اصحاب المصلحة بل هي من الاجراءات الادارية .
2. (الاذن المسبق للقبض) ،في حالة وجود وصل قبض مدقق ليس هنالك ضرورة بإعداد اذن قبض ، اذ انه يعتبر نشاط غير مضيف للقيمة لأصحاب المصلحة .
3. (وقت انتظار) الحاسبة حتى الانتهاء من انجاز الاعمال الاخرى لغرض تدقيق عمليات الترحيل ، هو نشاط غير مضيف للقيمة ، ويعرقى من عملية التدقيق وبالإمكان استبعاده ، عن طريق توفير التمويل اللازم لشراء حواسيب جديدة .

**المرحلة الرابعة/ التوحيد Standardize:** في هذه المرحلة يتم الرقابة على تطبيق كافة المراحل الثلاثة اعلاه ، والتحقق من إتمامها بالشكل الصحيح وكما يأتي :-

1. ترتيب الانشطة المضيفة للقيمة حسب الاولوية .
2. استبعاد او تحسين الانشطة غير المضيفة للقيمة .
3. شراء الحواسيب الالزمة لأجل انجاز جميع المهام في وقت مختصر وضرورة توافرها في شعبتي الحسابات ، والتدقيق الداخلي .
4. اشراك كافة الموظفين والمدققين خاصة ، بدورات تطوير وتأهيل لغرض تحسين الكفاءة .
5. عمل اجتماع بشكل متكرر في شعبة التدقيق لمتابعة ما تم انجازه وما سينجز في المستقبل .
6. كيفية تخفيض الاخطاء ومدى التقدم في تحسين تقييم اداء المدققين .
7. تبني المشاركة الكفؤة في تدقيق العمليات من قبل الجهات المعنية بالتدقيق .
8. معالجة مشكلات عدم الوضوح لنسخ قوائم المبيعات ، عن طريق استخدام على سبيل المثال النسخ الالكترونية .

**المرحلة الخامسة/ الانضباط Sustain :** ويقصد بهذه المرحلة بأنها الاستدامة والمحافظة على اتباع الخطوات الاربعة اعلاه ، على المدى البعيد ، وانه سيكون تطبيقها بصورة مستمرة ، وان جميع الموظفين والمدققين يتمتعون بمهارة وكفاءة عالية بعد مشاركتهم بدورات التدريب والتطوير



، وهناك اجتماعات يومية في شعبة التدقيق الداخلي ، لمتابعة انجاز الاعمال ، وقد تم التصدي الى كافة المشكلات والتحديات التي تواجه شعبة التدقيق الداخلي ، وقد تم ايجاد الحلول المناسبة لها ، وان هنالك تعاون وتنسيق كبير بين كافة الشعب والادارة في عينة الدراسة .  
ان الآثار السلبية على عملية تدقيق قوائم المبيعات والنقدية هي من الانشطة غير المضيفة لقيمة وهي كالتالي :-

- الهدر في الموارد والوقت عن طريق الانتظار من قبل المدققين للحاسبة ، لأجل انجاز عملية التدقيق ، فضلاً عن التأخير في انجاز المهام الاخرى في الوقت اللازم ، الامر الذي يؤدي الى تقديم تقارير غير مضيفة لقيمة لأصحاب المصلحة .
- تقديم الطلبات غير الضرورية للمدير الذي يعمل على زيادة التكرار والبيروقراطية للعمليات الروتينية ، بدلاً من تحسينها الامر الذي يؤدي الى التأخير في اتخاذ القرارات وتعطيل المسؤوليات .

وعن طريق استخدام التحليل المقارن بالامكان مقارنة الوضع الحالي والمستقبلى للعمليات ، اي قبل وبعد اعتماد الادوات الرشيقه وكما يأتي :-

- التحليل المقارن لعملية تدقيق الرواتب:** يبين الجدول الآتي تفاصيل عملية تدقيق الرواتب قبل وبعد اعتماد خارطة تدفق القيمة وكما يأتي :-

#### جدول (5) تفاصيل عملية تدقيق الرواتب قبل وبعد اعتماد خارطة تدفق القيمة

الفرق	وقت العملية بعد اعتماد خارطة تدفق القيمة	وقت العملية قبل اعتماد خارطة تدفق القيمة	تفاصيل العمليات	ت
(ساعة1)		1 ساعة	إحضار السجلات والقوائم الى شعبة التدقيق .	-1
	38.5 ساعة	38.5 ساعة	تدقيق السجلات والقوائم .	-2
(ساعة16.5)		16.5 ساعة	تصحيح الاخطاء من قبل شعبة الحسابات .	-3
	5.5 ساعة	5.5 ساعة	تدقيق الاخطاء من قبل شعبة التدقيق الداخلي .	-4
	27.5 ساعة	27.5 ساعة	تصديق القوائم والسجلات .	-5
(ساعة5.5)		5.5 ساعة	تسليم السجلات والقوائم الى شعبة الحسابات .	-6
(ساعة2.5)		145 دقيقة ما يقارب (2.5) ساعة	اجمالي وقت الانتظار والتنقل بين المراحل .	-7
(ساعة25.5)	71.5 ساعة	97 ساعة	الاجمالي للوقت	

(المصدر: الجدول من اعداد الباحثان) اعتماداً على معلومات المقابلة والمعايشة الميدانية .



يبين من الجدول اعلاه ان اعتماد خارطة تدفق القيمة في عملية تدقيق الرواتب قد خفض (25.5) ساعة من الوقت غير المضيف للقيمة، الامر الذي يدل على ان اعتماد خارطة تدفق القيمة يعمل على تخفيض الهدر في الموارد وتحسين فاعلية التدقيق الداخلي .

2. **التحليل المقارن لعملية تدقيق قوائم المبيعات والنقدية:** يوضح الجدول الآتي التحليل المقارن لعملية تدقيق قوائم المبيعات والنقدية، قبل وبعد اعتماد الاداة الرشيقه (S5) ، وكما يأتي:-

**جدول (6) التحليل المقارن لعملية تدقيق قوائم المبيعات والنقدية قبل وبعد اعتماد (S5)**

تفاصيل العملية قبل اعتماد (S5)	تفاصيل العملية بعد اعتماد (S5)
عند اعتماد (S5) وفي مرحلتي الفرز والتنظيم، سيتم حذف هذه الخطوة لأنها غير مضيفة للقيمة بالنسبة لأصحاب المصلحة، بل تعتبر اجراء اداري	1.تقديم طلب الى المدير او مسؤول شعبة المبيعات بإعداد قائمة المبيعات .
	2.مصادقة وتدقيق قائمة المبيعات من قبل المدقق .
في مرحلتي الفرز و التنظيف من مراحل(S5)، سيتم حذف هذه الخطوة لأنها غير ضرورية في وجود وصل قبض مدقق ومصادق عليه .	3.الاذن المسبق للقبض .
	4.قطع وصل القبض .
	5.تدقيق وصل القبض .
في مرحلتي الفرز والتنظيم سيتم حذف هذه الخطوة لأنها غير مضيفة للقيمة، وفي مرحلة التوحيد، سيتم متابعة مدى تطبيق المراحل السابقة والتوصية بشراء حاسبات كافية ليتسنى للمدقق تدقيق ترحيل العمليات الى السجل الالكتروني بالوقت المناسب ودون تأخير .	6.انتظار المدقق الحاسبة لحين الانتهاء من انجاز المهام الاخرى، لغرض تدقيق ترحيل العمليات الى السجل الالكتروني .
	7.تدقيق ترحيل العمليات الى السجل الالكتروني .
في مرحلة التوحيد سيتم اشراك الموظفين عامه والمدققين خاصة بدورات تدريب وتطوير لغرض تحسين كفاءة العمليات .	8.انخفاض عدد دورات التدريب والتطوير للمدقق الداخلي .
تم حل هذه المشكلة في الخطوة رقم (6) .	9.وجود حاسبة واحدة فقط في شعبة التدقيق الداخلي .
تم حل هذه المشكلة في الخطوة رقم (8) .	10.التكرار في الاخطاء عند اعداد قوائم المبيعات بسبب ندرة التخصصات الالزمة والخبرة المحدودة للموظفين .
تم حل هذه المشكلة في الخطوة رقم (6) .	11.معظم عمليات التدقيق تتجز بالشكل اليدوي.
في مرحلة التوحيد من مراحل (S5)، سيتم التوصية بعمل اجتماعات بشكل مستمر لمتابعة ما تم انجازه حالياً، وما سيتم انجازه مستقبلاً .	12.اجتماع مسؤول شعبة التدقيق الداخلي مع الكادر يكون للحالات الطارئة وليس بشكل مستمر .

(المصدر: الجدول من اعداد الباحثان).



من الجدول اعلاه تبين ان الاداة الرشيقه (S5) قد عملت على تخفيض الانشطة غير الضرورية في العملية، وقد تم تحسين فاعلية العملية، الامر الذي ينعكس ايجاباً على فاعلية التدقيق الداخلي.

#### رابعاً: التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات:

##### 1. توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في التدقيق الداخلي :-

جدول (7) التكرارات والنسب المئوية حسب عدد سنوات الخبرة في التدقيق الداخلي

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات الخبرة في التدقيق الداخلي	ت
%65.4	68	اقل من 5 سنوات	-1
%12.5	13	سنة 5 - 10	-2
%22.1	23	سنة فاكثر 11	-3
%100			المجموع

(المصدر: من اعداد الباحثان) اعتماداً على البرنامج الاحصائي SPSS V.28.

نلاحظ من الجدول (7) ان الفئة اقل من 5 سنوات هي الفئة الاكثر تكراراً، اذ بلغ عدد المشاركين الذين اشاروا بانتمائهم اليها (68) مشارك، كما انها الاعلى نسبة، اذ بلغت نسبتها المئوية (65.4%)، تليها سنوات الخدمة 11 سنة فاكثر، اذ بلغت نسبتها المئوية (22.1%)، وان النسبة المئوية للفئة 5 - 10 سنوات قد بلغت (12.5%).

##### 2. توزيع افراد العينة حسب المعلومات والخبرة بشأن الادوات الرشيقه:-

جدول (8) التكرارات والنسب المئوية حسب معلومات وخبرة افراد العينة بالادوات الرشيقه

النسبة المئوية	النكرار	البدائل	ت
%51	53	نعم	-1
%49	51	كلا	-2
%100			المجموع

(المصدر: من اعداد الباحثان) اعتماداً على البرنامج الاحصائي SPSS V.28.

من الجدول رقم (8) أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة أشاروا الى الإجابة نعم، اذ بلغت نسبتهم المئوية (51%)، وبلغت النسبة المئوية للمشاركين الذين أشاروا الى الاختيار كلا (49%).

##### 3. توزيع افراد العينة حسب استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدقيق الداخلي:-

جدول (9) التكرارات والنسب المئوية حسب استخدام افراد العينة للتكنولوجيا الحديثة في التدقيق الداخلي

النسبة المئوية	النكرار	البدائل	ت
%59.6	62	نعم	-1
%40.4	42	كلا	-2



%100	104	المجموع
------	-----	---------

(المصدر: من اعداد الباحثان) اعتماداً على البرنامج الاحصائي SPSS V.28.

من الجدول رقم (9) أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة أشاروا الى الإجابة نعم، اذ بلغت نسبتهم المؤدية (59.6%), وبلغت النسبة المؤدية للمشاركين الذين أشاروا الى الاختيار كلا .(40.4%).

#### 4. توزيع افراد العينة حسب التدريب على الادوات الرشيقه :-

جدول (10) التكرارات والنسب المئوية حسب تدريب افراد العينة في مجال الادوات الرشيقه

النسبة المئوية	التكرار	البدائل	ت
%71.2	74	نعم	-1
%28.8	30	كلا	-2
%100	104	المجموع	

(المصدر: من اعداد الباحثان) اعتماداً على البرنامج الاحصائي SPSS V.28. من الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة أشاروا الى الإجابة نعم، اذ بلغت نسبتهم المؤدية (71.2%), وبلغت النسبة المؤدية للمشاركين الذين أشاروا الى الاختيار كلا .(28.8%).

ومن خلال مناقشة النسب الظاهرة في الجداول اعلاه بالامكان اثبات الفرضية الاولى للبحث (هناك امكانية في تطبيق الادوات الرشيقه على عمليات التدقيق الداخلي في الشركة عينة البحث).

#### 5. التحليل الاحصائي لدور الادوات الرشيقه في تحسين فاعلية التدقيق الداخلي

جدول (11) المقاييس الاحصائية لدور الادوات الرشيقه في تحسين فاعلية التدقيق الداخلي

دور الادوات الرشيقه في تحسين فاعلية التدقيق الداخلي	مقياس الإجابة	النسبة المئوية	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	دور الادوات الرشيقه في تحسين فاعلية التدقيق الداخلي									
						تفق تماماً	تفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق	%	%	%	%	
1-تسهيل الادوات الرشيقه في تقديم المعلومات	35	33.7	42	40.4	26	27	21	51	2	1.9	0.77	4.08	81.6		
2-يعلم الادوات الرشيقه في تقديم المعلومات	30	28	49	40.2	20.2	21	51	2	1.9	0.76	4.05	81.0			



3-تسهم الادوات الرشيقه في تحسين	4-تعمل الادوات الرشيقه على	5-طبق الادوات الرشيقه في التدقق	6-تعمل الادوات الرشيقه على تدفق	7-تمكن الادوات الرشيقه فرقة	8-تمكن الادوات الرشيقه من تحسين
41	44	33	24	30	46
39.4	42.3	31.7	23.1	28.8	44.2
51	22	42	39	50	47
49	21.2	40.4	37.5	48.1	45.2
12	37	26	40	22	10
11.5	35.6	25	38.5	21.2	9.6
-	1	3	1	2	-
-	1	2.9	1	1.9	-
-	-	-	-	-	1
4.28	4.05	4	3.83	4.04	4.32
0.66	0.91	0.83	0.79	0.76	0.73
85.6	81.0	80.0	76.6	80.8	86.4

(المصدر: من اعداد الباحثان) اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS v.28.

نلاحظ من الجدول اعلاه ان الفقرة (3) هي الاكثر اهمية نسبية اذ بلغت (85%)، وفي الفقرة (8) اشار ما نسبتهم (89.4%) من خلال الاتفاق والاتفاق التام الى ان الادوات الرشيقه تتمكن من تحسين امتثال التدقق الداخلي للوائح والتعليمات لتلبية حاجات اصحاب المصلحة، كما بلغ الوسط الحسابي لها (4.32)، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.73) وذلك يدل على تجانس اجابات افراد العينة بخصوص هذه الفقرة، عموماً نسب التحليل الاحصائي في الجدول اعلاه هي جيدة جداً وتدعم وتبثت الفرضية الثانية للبحث (تعمل الادوات الرشيقه على تحسين فاعلية التدقق الداخلي في الشركة عينة البحث).



## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً: الاستنتاجات:

1. تطبيق خارطة تدفق القيمة في عملية تدقيق الرواتب يسهم في تخفيض الهدر بالوقت بقدر (25.5) ساعة، الامر الذي يؤدي الى تحسين فاعلية التدقيق الداخلي .
2. لا توجد اجتماعات مستمرة لفريق التدقيق الداخلي وانما يكون للحالات الطارئة فقط بسبب قلة كادر التدقيق الداخلي في الشركة عينة البحث .
3. تسهم الاداة الرشيقه (S5) في مساعدة المدقق الداخلي في، فرز وترتيب وتنظيم وتوحيد وانضباط العمليات، من خلال حذف الخطوات غير الضرورية في عملية تدقيق المبيعات مثل (الروتين في تقديم الطلبات الى المدير عند اعداد قائمة المبيعات، والحصول على الاند المسبق للقبض، وآوقات الانتظار الخاصة بالحاسبة لغرض انجاز المهام)، والتركيز على الخطوات الضرورية وتحسينها، من خلال تقديم التوصيات الازمة، التي تدعم اداء موظفي بقية الاقسام في الوحدة الاقتصادية .
4. النسبة الاكبر لافراد العينة هم من ذوي الخبرة التي تقل عن (5) سنوات في التدقيق الداخلي الامر الذي ينعكس سلباً على كفاءة عمليات التدقيق .
5. بالرغم من ان النتائج وضحت بان الغالبية من افراد العينة لديهم الخبرة في استخدام الادوات الرشيقه والتكنولوجيا الحديثة في عمليات التدقيق الداخلي الا ان هنالك نسبة كبيرة منهم تفتقر الى الخبرة في ذلك .
6. نسبة افراد العينة الذين تلقوا التدريب على الادوات الرشيقه هي جيدة مما يدعم قدرة الشركة عينة البحث بالامكانية في مواكبة التطورات في التدقيق الداخلي .
7. تشير نتائج التحليل الاحصائي في عينة البحث بصورة عامة الى ان المؤشرات جيدة جداً الامر الذي قد يهيأ بيئة عمل قابلة للتطور في اعتماد الادوات الرشيقه بالتدقيق الداخلي.

### ثانياً: التوصيات:

1. تعزيز وظيفة التدقيق الداخلي في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود -فرع الديوانية، عن طريق دعمها بالتعليمات الازمة لضمان توافق عمليات الشركة مع القوانين واللوائح المتعارف عليها .



2. ضرورة اعتماد الادوات الرشيقية في عمليات التدقيق الداخلي، لما لها من اهمية في تخفيض الهدر، وتحسين الجودة، وزيادة المرونة، وزيادة تدفق العمليات .
3. العمل على تقليل الانشطة غير الضرورية في عمليات تدقيق الرواتب وتدقيق المبيعات لأنها غير مضيفة لقيمة الى اصحاب المصلحة، وذلك عن طريق معرفة الاسباب الجذرية للهدر وتحسين فاعلية العمليات، الامر الذي يسهم في تخفيض الوقت الاجمالي للعمليات .
4. ينبغي الموازنة بين عدد كادر التدقيق الداخلي وعدد العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود فرع الديوانية، من خلال زيادة عدد المدققين، الامر الذي يسهم في تعزيز دقة المهام .
5. ضرورة تحديد جدول منظم يحدد فيه تواريخ وتفاصيل اجتماعات فريق التدقيق الداخلي وذلك لضمان الاشراف بشكل مستمر على عمليات وانشطة الشركة .
6. ينبغي تطبيق الادوات الرشيقية (خارطة تدفق القيمة) و (S5) في عمليات التدقيق الداخلي، لما لها من دور مهم في تحليل العمليات بشكل واضح، ومعرفة الانشطة المضيفة لقيمة وذلك التي تشكل هرماً للموارد والعمل على استبعادها لتحسين كفاءة العمليات .
7. يتطلب زيادة عدد الحاسوبات في شعبة التدقيق الداخلي وتفعيل انظمة التحليلات الالكترونية، لتحسين سرعة وصحة عمليات التدقيق الداخلي .
8. الحاجة لإقامة دورات تأهيل وتدريب، لتعزيز مهارات العاملين في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود فرع الديوانية بشكل عام، وكادر التدقيق الداخلي بشكل خاص.

### المصادر

#### اولاً: المصادر العربية:

1. ابراهيم، عبدالله فائق، طاهر، كبرى محمد، 2023 . دور التدقيق الرشيق في تعزيز وظيفة التدقيق الداخلي في ظل الكوارث والازمات / دراسة حالة كوفيد \_ 19. جامعة الموصل، مجلة اقتصاديات الاعمال ، المجلد (5)، العدد (خاص)، ص (187-171)، العراق .
2. بوزوينة، هجيرة، 2022. (مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إرساء مبادئ حوكمة الشركات في ظل معايير التدقيق الداخلية الدولية- دراسة حالة شركة AGRO SIM ) ، جامعة البلدية، مجلة الابحاث الاقتصادية، المجلد (17)، العدد (1)، ص (310-291)، الجزائر .



3. التل، عبد الرزاق فالح، 2024. (اثر استخدام الشركات الاردنية المساهمة العامة لأساليب المحاسبة الرشيقه لتخفيف التكاليف)، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الاردن، المجلة الدولية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (55)، ص (106-123).
4. التميمي، ناظم شعلان جبار، 2019. (التدقيق المحاسبي وفقاً للمعايير الدولية). الطبعة الاولى، دار نبيور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق.
5. جريدة الواقع العراقي – العدد (4578) في 2020/2/17.
6. جعفر، فراجي مصطفى، ونصيرة، بوعزة معروف، 2024. (التدقيق الخارجي وتأثيره في تقييم فاعلية التدقيق الداخلي – دراسة حالة شركة سونطراك)، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويير، جامعة عين تموشنت، الجزائر.
7. الجوهر، كريمة علي ،البلداوي، شاكر عبدالكريم ، عبد، احسان ذياب ، العبيدي، احمد جاسم، 2021. (الاتجاهات الحديثة في التدقيق والرقابة وفقاً للمعايير الدولية والتشريعات المحلية). الطبعة الثانية، مكتب الجزيره للطباعة والنشر، العراق.
8. حسنية، احمد ناجي اديب، نصیر، كريم حسين صالح، 2024. (اثر التدقيق الداخلي الرشيق على الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية لدى البنوك التجارية الاردنية من وجهة نظر المحاسبين القانونيين الاردنيين)، المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار السابع، العدد سبعة وستون، ص 316-340.
9. الريبيعي، محمد سمير دهيرب، وجالي، زهراء فلاح، 2024. (تأثير تكاليف تيار القيمة في تخفيف تكاليف الجودة/ بحث تطبيقي في محطة كهرباء المثنى)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المؤتمر العلمي الدولي (الثالث) والوطني (الخامس)، اصلاح الاقتصاد العراقي: تحديات الحاضر ورؤى المستقبل، عدد خاص، ص (365-387).
10. شريف، عبدالله فائق ابراهيم، 2023. تأثير التدقيق الرشيق على كفاءة وفاعلية التدقيق الداخلي بالتطبيق على الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
11. عمر، ديلمي، 2021. (دور التدقيق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية وادارة المخاطر في ظل متطلبات حوكمة الشركات/ حالة شركة الدلفنة البلاستيكية (CALPLAST) بسطيف)،



جامعة السطيف، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير / مجلد (21)، العدد (1)، ص (96-111)، الجزائر.

12. القطان، زكريا فوزي شيت، 2020 . دور التدقيق الداخلي في تخفيض التكاليف باستخدام أدوات المحاسبة الرشيقية بالتطبيق على معمل ألبان الموصل. بحث دبلوم عالي منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق .

13. الخضر، أوصيف، 2017. (طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمه الشركات/ ادارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل المعيار رقم (2100 طبيعة العمل)), جامعة محمد بوضياف، المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد (17)، ص. (175-158)، الجزائر.

14. مجید، نور صاحب، 2022. (دور التدقيق الرشيق في دعم تكامل الحوكمة والمخاطر والامتثال دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، بغداد، العراق .

**ثانياً: المصادر الاجنبية:**

1. Albadameh, Aalaa, Israa, Abdallah, 2015. Risk Mangement in Agil Softwara Development: A Comparative study, Jordar Conference on Applied Electrical Engineering and Computing Technologies .
2. Bubilek, Olga, 2017. (Importance of Internal Audit and Internal Control in an organization –Case Study), International Business Degree Thesis Bachelor of Business Administration .
3. Coleman, Lance B.,2015. ( Advanced Quality Auditing An Auditors Review Of Risk Management, Lean Improvement, and Data Analysis). American Society for Quality, Quality Press, United States of America
4. Dickey, Gabriel, Wilcox, William E., Cahalan, Ryan, 2022. (Agile Strategy Development and Implementation for Internal Audit Departments). Corporate Ownership & Control/ Volume (19), Issue (4), p.p. (66-71), USA .



5. Dobrowolski, Zbyslaw/ Sulkowski, Lukasz, Adamisin, Peter, 2022. (Innovative ecosystem: the role of lean management auditing). Marketing and management of Innovations/ volume (13), Issue (3), p.p. (9-20) .
6. Hussain, Imtiaz, 2019. ( Internal Auditing the Agile Way, Dilligent Corporate), Sprinting Ahead With Agile Auditing .
7. Medinilla, Angel, 2012. (Agile Management Leadership in an Agile Environment (The J-Curve)), hand drawing by the author at an Agile seminar, Berlin.
8. SAFE, Scaled Agile Framework Achieving Business Agility, February, 2021, White Paper .
9. Swinburne, Janine Muir, 2020. ( Lean Is A Journey, Not A Destination for Internal Audit). Article in Journal of Cost Management, University of Technology.
10. Wikipedia, (30 May 2024) (Internal audit). [https://en.wikipedia.org/w/index.php?Titel=Internal\\_audit&oldid=1226431228](https://en.wikipedia.org/w/index.php?Titel=Internal_audit&oldid=1226431228) ,This page was last edited on.