



اعتماد الادوات الرشيقة لتحسين فاعلية التدقيق الداخلي (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود – فرع الديوانية)

أ.د. فاطمة صالح مهدي الغربان

الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد

fatema.salh@uomustansiriyah.edu.iq

ساجده حسن داود البعاج

الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد

sajida.dawood@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الى (تحسين فاعلية التدقيق الداخلي ، من خلال تأشير نقاط الضعف في الاساليب التقليدية وتطبيق الادوات الرشيقة في عمليات التدقيق الداخلي) .

ولأجل الوصول الى اهداف البحث تم تطبيق بعض الادوات الرشيقة مثل (خارطة تدفق القيمة) و (S5) بالاعتماد على (تقارير شعبة التدقيق الداخلي، والمعايشة 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 وتقييم 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 هنالك 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 الرشيقة، 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

Fatima Saleh Mahdi Al-Ghorban
Al-Mustansiriya University, College
of Administration and Economics
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 الهدر في الموارد، وفي ظل هذه التحديات تظهر الحاجة الماسة الى تطبيق ادوات رشيقة قادرة على تحسين كفاءة عمليات التدقيق الداخلي والاستخدام الامثل للموارد، ومن هذه المشكلة تتفرع الاسئلة الآتية:-

1. هل بالإمكان اعتماد الادوات الرشيقة في عمليات التدقيق الداخلي ؟
2. ما مدى امكانية الأدوات الرشيقة في تحسين فاعلية التدقيق الداخلي ؟

ثانياً: اهمية البحث:

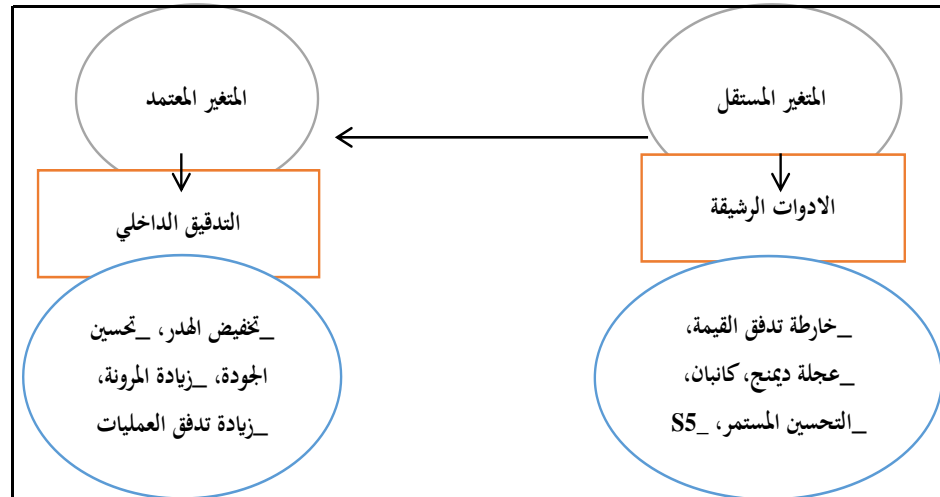
تكمُن اهمية البحث في الحاجة الى استخدام ادوات حديثة بدلاً من الاساليب التقليدية، تدعم التدقيق الداخلي، وتعمل على تحسين استجابته للتحديات التي قد تواجهه، فضلاً عن استبعاد كافة اشكال الهدر في العمليات لأجل اضافة القيمة الى اصحاب المصلحة وتحسين اداء الوحدة الاقتصادية .

ثالثاً: اهداف البحث:

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

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 الاتيتين :-

1. هنالك امكانية في تطبيق الادوات الرشيقة على عمليات التدقيق الداخلي في الشركة عينة البحث
2. تعمل الادوات الرشيقة 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 (المعايشة الميدانية لفترة (3) أشهر، والملاحظات الشخصية، والمقابلات مع المسؤولين والخبراء) .

المبحث الثاني**الجانب النظري****اولاً: المفاهيم النظرية للأدوات الرشيقة:**

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 الأسلوب الرشيق بأنه (الأسلوب الذي يعبر عن قدرة التدقيق الداخلي في مواجهة المخاطر التي تواجه الوحدة الاقتصادية، وترتيبها حسب الأولوية الأهم فالمهم ثم الأقل أهمية، الأمر الذي يعمل على تلبية حاجات أصحاب المصلحة بجدد وكلفة ووقت أقل عند انجاز عمليات التدقيق الداخلي) (ابراهيم، وطاهر، 2023: 176). كذلك تم تعريف الأدوات الرشيقة على أنها (مجموعة من الطرائق المختلفة التي تشترك في نفس القيمة والمبادئ، وتعطي القيمة الأكبر للأفراد، والتفاعل مع الأدوات والعمليات، والبرامج، فضلاً عن تعاون أصحاب المصلحة فيما بينهم بشأن الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل) (Albadameh, & et.al., 2015:1). ووفقاً لما تقدم سنتناول الباحثان الأدوات الرشيقة الآتية :-

1. **خارطة تدفق القيمة (Value Stream Map):** يتم حساب خطوات هذه الاداة من النهاية، أي عند تسليم العملية الى أصحاب المصلحة، ثم البدء بتعقب مصادر القيمة، وما هو الوقت المستغرق لذلك، وما هو الجهد الذي استنفد، وكم من ذلك اعتبر هدراً، وما هي الأنشطة التي تضيف، أو لا تضيف قيمة للعملية، والاستمرار بهذه التحليلات، حتى الوصول الى المرحلة الأولى، الخاصة باستلام العملية، من أصحاب 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 المضيضة وغير المضيضة للقيمة، مما يساعدها في استبعاد الأنشطة التي تحتوي على الهدر .
2. من خلال تحسين التواصل بين الوحدة الاقتصادية وأصحاب المصلحة، سترى الوحدة القيمة بالعين التي يراها بها أصحاب المصلحة ومن ثم ستمكن من اضافتها لهم .
3. توافر الرؤية الكاملة للوحدة الاقتصادية بشكل بسيط وعلى كافة المستويات، الأمر الذي يؤدي الى اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالشكل الأفضل .
4. تساعد الوحدة الاقتصادية بتقديم صورة شاملة للعمليات عن طريق التنسيق بين مختلف الاقسام بهدف تحقيق القيمة الأفضل 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 للكلمات (Sort, Straighten, Shine, Standardize, Sustain)

وتترجم الى (فرز، وترتيب، وتنظيف، وتوحيد، وانضباط) على التوالي، تقدم هذه الاداة الرشيقية الانضباط والنظام والمحافظة عليهما 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 الرشيقية من خلال الجدول الآتي (القطان، 2020: 29) :-

جدول (1) التفاصيل الخاصة بالاداة الرشيقية (S5)

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

3. الاداة MOSCOW : وهي اختصار للكلمات (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 يرومون الى التغطية الشاملة، لجميع محاور عملية التدقيق المحددة (Hussain, 2019:13).

4. عجلة ديمنج (PDCA) : تتكون 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 تمهيداً لتنفيذها، وضمن مرحلة افحص سيتم المقارنة بين النتائج المخططة والفعلية لمعرفة المشكلات، وفي المرحلة الرابعة وهي نفذ سيتم



تحليل الاسباب الجذرية للمشكلات التي تواجه العملية واجراء التصحيحات اللازمة لذلك، ثم يتم تكرار كافة المراحل حتى الوصول الى النتائج المطلوبة (Coleman,2015:17). وتوفر 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 تعني 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 تركز 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، وتتكون هذه الاداة من بطاقات تمثل المهام، واعمدة تمثل خطوات سير العمل (مجيد، 2022: 23). تعتمد كانبان على نظام السحب اي يتم سحب العمل عندما يكون هنالك القدرة الكافية لدى فريق التدقيق الداخلي، فبدلاً من انجاز الواجبات من الاعلى، سيتم تحسين كفاءة وتدقيق العمليات دون عمل اي تغييرات في الهيكل الحالي 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 وتقييم 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 المسؤولة عن التدقيق الدوري للإمكانات المتوافرة تحت تصرف الإدارة والموظفين على جميع المستويات، ولأجل إدارة عمليات الوحدة الاقتصادية بشكل فاعل تقوم هذه الوظيفة بتأمين حقوق اصحاب المصلحة باستقلالية وموضوعية عن بقية الوظائف الاخرى (لخضر، 2017: 159).

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

- 1- التحقق من تطبيق اجراءات الرقابة الداخلية في كافة الاقسام والتأكد من فاعلية تنفيذها.
- 2- التحقق من مدى الامتثال الى اللوائح والتعليمات وضمان صحة وموثوقية المعلومات المستخدمة في أنشطة وعمليات الوحدة الاقتصادية.
- 3- حماية الممتلكات والموجودات من السرقة والاختلاس واقتراح الاجراءات الضرورية لتحسين كفاءة العمليات.
- 4- التأكد من مدى الامكانية في الاعتماد على البيانات المالية وغير المالية المدرجة في سجلات ودفاتر الوحدة الاقتصادية.
- 5- التحقق من فاعلية الاجراءات المستخدمة في ادارة وتقييم المخاطر.
- 6- تقييم وتقويم الاداء على مستوى مراكز المسؤولية في الوحدة الاقتصادية.

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

1. **التدقيق المالي:** وهو الفحص المنتظم للقوائم والتقارير المالية والسجلات المحاسبية الخاصة بها لأجل تحديد مدى اتباع الوحدة الاقتصادية السياسات الادارية والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها
2. **تدقيق الالتزام:** وهو التحقق من مدى الامتثال للتعليمات والقوانين 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: أوجه التحسين للتدقيق الداخلي:

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

1. تخفيض الهدر في الوقت عن طريق تقليل وقت الانتظار والتركيز على الإيجاز 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 وأصحاب المصلحة في تحديد العقبات التي تحول دون تقدم الوحدة الاقتصادية .
4. إضافة القيمة للتدقيق الداخلي عن طريق احترام الآراء النقدية والبديلة للآخرين في تحسين تحديد المخاطر المحيطة بالعمليات .
5. إمكانية التعديل الدائم لخطة التدقيق الداخلي وما تحتوي من أنشطة ومهام، فضلاً عن المتابعة المنتظمة لعمل برامج التدقيق الداخلي .
6. إن الاستمرار باستخدام التكنولوجيا في عمليات التدقيق يسهم بتطوير القدرة الذهنية للمدقق الداخلي والتقدم 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

أولاً: نبذة تعريفية عن عينة البحث:

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



- أ. تدقيق القيود، ومستندات القبض، والصرف .
- ب. متابعة مهام لجان الجرد، والاجراءات المتخذة بشأنها .
- ج. مراقبة تنفيذ القوانين، واللوائح والتعليمات، الخاصة بعمل الرقابة المالية .
- د. انجاز المطابقات الشهرية مع المصارف، والمطابقة اليومية، مع الصندوق .
- هـ. تدقيق العقود المبرمة مع الغير من النواحي المالية والمحاسبية، وتدقيق الاستثمارات التي تعد للحاسبة الالكترونية للرواتب، والمخصصات .
- و. التدقيق بشكل شهري لموازن المراجعة .
- ز. الابلاغ عن التجاوزات الواقعة على اموال الشركة، وحماية 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 كالآتي :-

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 الحقيقية لعملية تدقيق الرواتب، وادناه الجدول يوضح هذه المراحل والوقت اللازم لإنجازها وكما يأتي :-

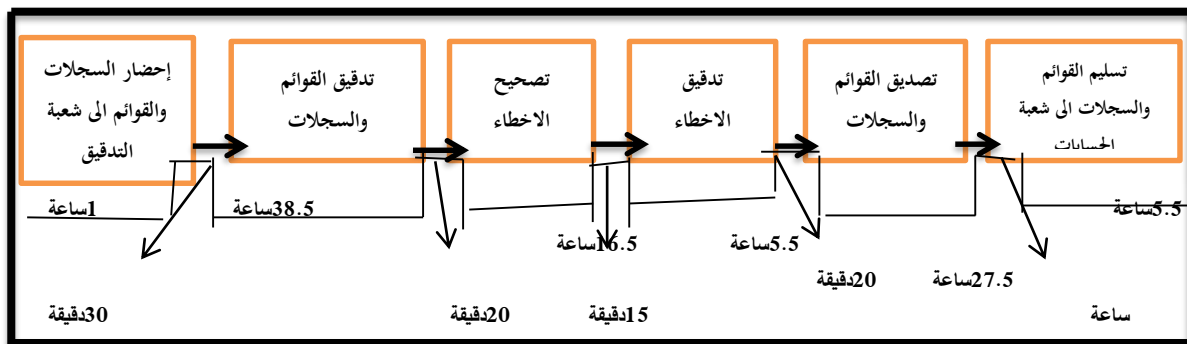
جدول (2) مراحل عملية تدقيق الرواتب

ت	اسم المرحلة	وقت انجاز المرحلة	وقت التنقل بين المراحل	عدد المدققين
1	إحضار السجلات والقوائم الى شعبة التدقيق الداخلي	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 الباحثين) 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، وتستغرق هذه المرحلة من الوقت (1) ساعة، اما في المرحلة الثانية يتم تدقيق المضمون في القوائم والسجلات الخاصة بالرواتب مع المتغيرات الواردة من شعبة الحسابات، وكذلك مع البيانات المتوافرة لدى شعبة التدقيق الداخلي، للتحقق من صحة و دقة المدخلات، اذ تتطلب هذه المرحلة من الوقت (38.5) ساعة، وتعد هذه المرحلة هي الاكثر استغراقاً للوقت، وتختص المرحلة الثالثة بإرسال القوائم والسجلات الى شعبة الحسابات، لتصحيح الاخطاء المكتشفة، وتستغرق 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، وتستغرق (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 وتستغرق (5.5) ساعة، لأجل التهيؤ لإعداد العمليات الخاصة بصرف الرواتب. ووفقاً لما تقدم يتبين، 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 للواقع الفعلي لعملية تدقيق الرواتب وكما يأتي وفقاً للشكل رقم (2) :-



شكل (2) خارطة تدفق القيمة للواقع الفعلي لعملية تدقيق الرواتب



2. وصف عملية تدقيق قوائم المبيعات والنقدية: تتكون هذه العملية من الاجراءات الآتية :-

- أ. 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 بتوقيع من قبل امين الصندوق .
- ب. بعد إنجاز قائمة المبيعات في شعبة المبيعات يتم التأكد من المدخلات (السعر، الكمية، المبلغ)، لغرض تدقيقها ومصادقتها من قبل شعبة التدقيق الداخلي .
- ج. يتم تسليم المبلغ الذي بذمة الجهة ذات العلاقة الى أمين الصندوق في شعبة الحسابات، كي يتم قطع وصل القبض، ويتطلب ذلك وجود الاذن مسبقاً بالقبض، ثم يسلم وصل القبض الى المدقق لغرض التدقيق .
- د. 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 الكافي لذلك يتم تأجيلها الى الشهر القادم .
- هـ. يتم تدقيق العمليات النقدية (القبض والايداع) 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 الكربون، 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 التأكد 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

ت	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 ساعة ÷ 97 ساعة = 74%

نسبة الوقت غير المضيف للقيمة الى الوقت الكلي هو 25.5 ساعة ÷ 97 ساعة = 26%



ان الوقت غير المضيف للقيمة يشكل اكثر من ربع الوقت اللازم لإنهاء 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 الوقت والجهد، وكذلك الكلفة في شراء السجلات، فضلاً عن احتمالية تعرضها للتلف في عمليات النقل بين شعبة واخرى .

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 تصنيف الانشطة، الى مضيفة وغير مضيفة للقيمة، حتى يتم استبعاد الانشطة غير المضيفة للقيمة والتركيز على الانشطة المضيفة للقيمة، وكما في الجدول ادناه :-

جدول (4) تصنيف أنشطة تدقيق عمليات قوائم المبيعات والنقدية الى مضيفة وغير مضيفة للقيمة

الأنشطة المضيفة للقيمة	الأنشطة غير المضيفة للقيمة
1-مصادقة وتدقيق قائمة المبيعات من قبل المدقق .	1-تقديم طلب الى المدير او مسؤول شعبة المبيعات بإعداد قائمة مبيعات .
2-تدقيق وصولات القبض .	2-الاذن المسبق للقبض .
3-تدقيق ترحيل العمليات الى السجل الالكتروني .	3-انتظار الحاسبة حتى الانتهاء من انجاز المهام الاخرى، لأجل تدقيق ترحيل العمليات الى السجل الالكتروني.
4-الجرد المفاجئ او الدوري للعمليات النقدية.	

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

المرحلة الثانية/ الترتيب Straighten : في هذه المرحلة يتم ترتيب الانشطة المضيفة 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 وكالاتي:

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، ويعرقل 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 اللازمة 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 الكفوة 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 والإدارة في عينة الدراسة . ان الآثار السلبية على عملية تدقيق قوائم المبيعات والنقدية هي من الانشطة غير المضيفة للقيمة وهي كالآتي :-

1. 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 للقيمة لأصحاب المصلحة .
 2. 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 والمستقبلي للعمليات، اي قبل وبعد اعتماد الادوات الرشيقة وكما يأتي :-
1. 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

ت	تفاصيل العمليات	وقت العملية قبل اعتماد خارطة تدفق القيمة	وقت العملية بعد اعتماد خارطة تدفق القيمة	الفرق
1-	إحضار السجلات والقوائم الى شعبة التدقيق .	1 ساعة		(1 ساعة)
2-	تدقيق السجلات والقوائم .	38.5 ساعة	38.5 ساعة	
3-	تصحيح الاخطاء من قبل شعبة الحسابات .	16.5 ساعة		(16.5 ساعة)
4-	تدقيق الاخطاء من قبل شعبة التدقيق الداخلي .	5.5 ساعة	5.5 ساعة	
5-	تصديق القوائم والسجلات .	27.5 ساعة	27.5 ساعة	
6-	تسليم السجلات والقوائم الى شعبة الحسابات .	5.5 ساعة		(5.5 ساعة)
7-	اجمالي وقت الانتظار والتنقل بين المراحل .	145 دقيقة ما يقارب (2.5) ساعة		(2.5 ساعة)
	الاجمالي للوقت	97 ساعة	71.5 ساعة	(25.5 ساعة)

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



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

(المصدر: الجدول من اعداد الباحثان).



من الجدول اعلاه تبين ان الاداة الرشيقة (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

ت	عدد سنوات الخبرة في التدقيق الداخلي	التكرار	النسبة المئوية
1-	اقل من 5 سنوات	68	65.4%
2-	5 – 10 سنة	13	12.5%
3-	11 سنة فأكثر	23	22.1%
	المجموع	104	100%

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

نلاحظ من الجدول (7) ان الفئة اقل من 5 سنوات هي الفئة الأكثر 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 فأكثر، 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 الرشيقة:-

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

ت	البدايل	التكرار	النسبة المئوية
1-	نعم	53	51%
2-	كلا	51	49%
	المجموع	104	100%

(المصدر: من اعداد الباحثان) اعتماداً على البرنامج الإحصائي 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

ت	البدايل	التكرار	النسبة المئوية
1-	نعم	62	59.6%
2-	كلا	42	40.4%



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

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

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

4. توزيع افراد العينة حسب التدريب على الادوات الرشيقة :-

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

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

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

من الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة أشاروا الى الإجابة نعم، اذ بلغت نسبتهم المئوية (71.2%)، وبلغت النسبة المئوية للمشاركين الذين أشاروا الى الاختيار كلا (28.8%).

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

5. التحليل الاحصائي لدور الادوات الرشيقة في تحسين فاعلية التدقيق الداخلي

جدول (11) المقاييس الإحصائية لدور الادوات الرشيقة في تحسين فاعلية التدقيق الداخلي

دور الادوات الرشيقة في تحسين فاعلية	مقياس الإجابة								الانحراف الوسطي	الأهمية النسبية
	اتفق تماماً		اتفق		محايد		لا اتفق			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
1-تسهم الادوات الرشيقة في تحسين فاعلية	35	33.7	42	40.4	27	26	-	-	4.08	81.6
2-تعمل الادوات الرشيقة	30	28.8	51	49	21	20.2	2	1.9	4.05	81.0



3-تسهم الادوات الرشيقة ف تحسين	41	39.4	51	49	12	11.5	-	-	-	-	4.28	0.66	85.6
4-تعمل الادوات الرشيقة على	44	42.3	22	21.2	37	35.6	1	-	-	-	4.05	0.91	81.0
5-طبق الادوات الرشيقة ف التدقيق	33	31.7	42	40.4	26	25	3	2.9	-	-	4	0.83	80.0
6-تعمل الادوات الرشيقة على تدقيق	24	23.1	39	37.5	40	38.5	1	1	-	-	3.83	0.79	76.6
7-تمكن الادوات الرشيقة ف تحسين	30	28.8	50	48.1	22	21.2	2	1.9	-	-	4.04	0.76	80.8
8-تمكن الادوات الرشيقة من تحسين	46	44.2	47	45.2	10	9.6	-	-	1	1	4.32	0.73	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 نسبته (89.4%) من خلال الاتفاق والاتفاق التام الى ان الادوات الرشيقة تتمكن من تحسين امتثال التدقيق 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 وتثبت الفرضية الثانية للبحث (تعمل الادوات الرشيقة على تحسين فاعلية التدقيق الداخلي في الشركة عينة البحث).



المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1. تطبيق خارطة تدفق القيمة في عملية تدقيق الرواتب يسهم في تخفيض الهدر بالوقت بمقدار (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 الرشيقة (S5) في مساعدة المدقق الداخلي في، فرز وترتيب وتنظيف 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 الاذن المسبق للقبض، واوقات الانتظار الخاصة بالحاسبة لغرض انجاز المهام)، والتركيز على الخطوات الضرورية وتحسينها، من خلال تقديم التوصيات اللازمة، 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 الرشيقة 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 الرشيقة 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 يهيئ بيئة عمل قابلة للتطور في اعتماد الادوات الرشيقة بالتدقيق الداخلي.

ثانياً: التوصيات:

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



2. ضرورة اعتماد الادوات الرشيقة في عمليات التدقيق الداخلي، لما لها من اهمية في تخفيض الهدر، وتحسين الجودة، وزيادة المرونة، وزيادة تدفق العمليات .
3. العمل على تقليص الانشطة غير الضرورية في عمليات تدقيق الرواتب وتدقيق المبيعات لأنها غير مضيعة للقيمة 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 منتظم يحدد فيه تواريخ وتفاصيل اجتماعات فريق التدقيق الداخلي وذلك لضمان الاشراف بشكل مستمر على عمليات وانشطة الشركة .
6. ينبغي تطبيق الادوات الرشيقة (خارطة تدفق القيمة) و (S5) في عمليات التدقيق الداخلي، لما لها من دور مهم في تحليل العمليات بشكل واضح، ومعرفة الانشطة المضيعة للقيمة وتلك التي تشكل هدراً للموارد والعمل على استبعادها لتحسين كفاءة العمليات .
7. يتطلب زيادة عدد الحاسبات 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 (171-187)، 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 البليدة، مجلة الابحاث الاقتصادية، المجلد (17)، العدد (1)، ص (291-310)، الجزائر .



3. التل، عبد الرزاق فالج، 2024. (اثر استخدام الشركات الاردنية المساهمة العامة لأساليب المحاسبة الرشيقة لتخفيض 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 نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق .
5. جريدة الوقائع العراقية – العدد (4578) في 2020/2/17 .
6. جعفر، فراحي 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 التسيير، 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 الجزيرة للطباعة والنشر، العراق .
8. حسنية، احمد ناجي اديب، نصير، 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)، الاردن .
9. الربيعي، محمد سمير دهيرب، وجالي، زهراء فلاح، 2024. (تأثير تكاليف تيار القيمة في تخفيض 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 ادوات المحاسبة الرشيقة بالتطبيق على معمل ألبان الموصل. بحث دبلوم عالي منشور، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق .

13. لخضر، أوصيف، 2017. (طبيعة العلاقة بين جودة التدقيق الداخلي وحوكمة 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. (158-175)، الجزائر.

14. مجيد، نور صاحب، 2022. (دور التدقيق الرشيقي 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.