



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



A proposed model for Agile auditing in the General Company for North Electricity Distribution

Abdullah Faeq Ibrahim*, Kubraa Mohamed Taher

College of Administration and Economics, University of Mosul

Keywords:

Agile Auditing, The General Company for North Electricity Distribution.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 19 Mar. 2023
Accepted 11 Apr. 2023
Available online 30 Jun. 2023

©2023 College of Administration and Economy, Tikrit University. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Abdullah Faeq Ibrahim

College of Administration and Economics,
University of Mosul



Abstract: The research mainly aims to explain the mechanism of transformation of the General Company for North Electricity Distribution into agile auditing. The importance of the research stems from the importance of agile auditing in enhancing the internal auditing function of the research sample company. Therefore, the research problem is as follows: Can the General Company for North Electricity Distribution switch to agile auditing? In order to answer this question and to achieve the goal of the research, a hypothesis was formulated: The General Company for North Electricity Distribution can switch to applying agile auditing. Hence, the most important conclusions of the research are the following: The transformation of the public company to implement agile auditing requires concerted efforts of management and employees and cooperation between them, as well as establishing a culture of change, employing experts in this field, and training employees of the internal control and auditing department on the agile approach and its uses. Implementing agile tools and techniques also requires internal audit teams to refocus on their real business to address risks, not just executing an audit plan.

أُ نموذج مقترح للتدقيق الرشيق في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال

كبرى محمد ظاهر

عبدالله فائق إبراهيم

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل

المستخلص

يهدف البحث بشكل أساسي إلى بيان آلية تحول الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال إلى التدقيق الرشيق. وتنبع أهمية البحث من أهمية التدقيق الرشيق في تعزيز وظيفة التدقيق الداخلي للشركة عينة البحث. لذا فإن مشكلة البحث تتمثل بالآتي: هل بإمكان الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال التحول للتدقيق الرشيق؟ وللإجابة عن هذا السؤال ولتحقيق هدف البحث فقد تمت صياغة فرضية مفادها: بإمكان الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال التحول لتطبيق التدقيق الرشيق. ومن ثم فإن أهم استنتاجات البحث تتمثل بالآتي: إنّ تحول الشركة العامة لتطبيق التدقيق الرشيق يحتاج تظافر جهود الإدارة والموظفين والتعاون فيما بينهم، فضلاً عن ترسيخ ثقافة التغيير، وتوظيف خبراء في هذا المجال، وتدريب موظفي قسم الرقابة الداخلية والتدقيق على النهج الرشيق واستخداماته. كما يتطلب تطبيق أدوات وتقنيات الرشيق من فرق التدقيق الداخلي إعادة التركيز على أعمالهم الحقيقية لمعالجة المخاطر، وليس مجرد تنفيذ خطة تدقيق فقط.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الرشيق، الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال.

المقدمة

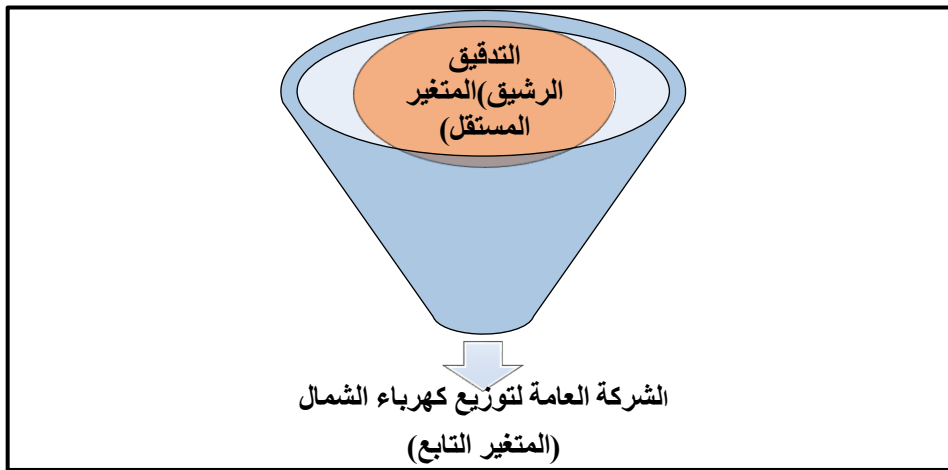
نتيجة هيمنة طرق العمل التقليدية والجمود الكبير الذي نشأ داخل وظيفة التدقيق الداخلي نفسها وعجزها عن مواكبة التطورات الحديثة ومواجهة المخاطر الناشئة وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة، فضلاً عن حاجة الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال إلى تقييم تلك المخاطر المستجدة والتعامل معها بشكل صحيح وفي الوقت المناسب، مما يتطلب إيجاد حلولٍ آنيةٍ ديناميكيةٍ متمثلةً بالتدقيق الرشيق (Agile auditing). إذ يعمل التدقيق الرشيق على تدقيق الأمور المهمة من خلال اتباع نهج مختلف في كل شيء بدءاً من مجتمع تدقيق الشركة (Universe Audit) وحتى إعداد التقارير. وهذا يتطلب من الشركة عينة البحث التحضير لمستقبل مبني على تدقيق رشيق وإعادة التفكير في كيفية تصميم الفرق لخطة التدقيق الخاصة بهم لمعالجة التغييرات المتسارعة، وتطبيق ذلك على أرض الواقع، وتقديم التقارير في الوقت الفعلي تقريباً عبر جميع مستويات الشركة. فهو نهج تكراري لتطوير وتنفيذ عمليات التدقيق، استناداً إلى دورة حياة تدقيق أقصر من التقييم إلى إعداد التقارير، والتي تركز على اكتساب الأفكار ومشاركتها مع الإدارة فيما يتعلق بالمخاطر الأكثر أهمية وإلحاحاً للشركة في الوقت الحالي. مما سبق سيتم تقسيم البحث على أربعة محاور رئيسية؛ يتناول المحور الأول منها منهجية البحث وعرضاً لدراسات سابقة متعلقة فيه. أما المحور الثاني فيركز على طبيعة التدقيق الرشيق. والمحور الثالث فيمثل أنموذجاً مقترحاً للتدقيق الرشيق في الشركة عينة البحث. ويعرض المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث.

المحور الأول: منهجية البحث ودراسات سابقة

1-1. منهجية البحث:

1. **مشكلة البحث:** نتيجة الظروف المتقلبة وحالات عدم التأكد التي تحيط بالشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال، وحاجة قسم الرقابة الداخلية والتدقيق فيها لمعالجة المخاطر المستجدة التي تعصف بالشركة

- بشكل فعال، مما يتطلب معه السعي تجاه ممارسات أكثر حصافة لمواكبة هذه التغيرات المتسارعة متمثلة بالتدقيق الرشيق. مما سبق يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالسؤال الآتي: هل بإمكان الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال التحول لتطبيق التدقيق الرشيق؟
2. **هدف البحث:** يهدف البحث إلى تسليط الضوء على التدقيق الرشيق وبيان كيفية تحول الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال من التدقيق الداخلي التقليدي إلى التدقيق الرشيق.
3. **أهمية البحث:** تنبع أهمية البحث من أهمية تحول الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال إلى تطبيق التدقيق الرشيق على عمليات التدقيق الداخلي، وما يترتب معه من تعزيز وظيفة التدقيق الداخلي فيها.
4. **فرضية البحث:** يستند البحث على فرضية رئيسية هي: إمكانية تحول الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال للتدقيق الرشيق.
5. **منهج البحث:** تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال استقراء الأدبيات التي تناولت الموضوع محل البحث. وكذلك المنهج الاستنباطي عن طريق استنباط النتائج في نهاية البحث.
6. **أ نموذج البحث:**



الشكل (1): أنموذج البحث المقترح

المصدر: من إعداد الباحثان.

2-1. دراسات سابقة:

الجدول (1): دراسات سابقة

1. دراسة (محروس وصالح، 2022) "استخدام المنهجية الرشيقة في تطوير أداء المراجعة الداخلية لمواجهة مخاطر الأمن السيبراني".	
الدراسة	تهدف الدراسة إلى تحديد مفهوم وأبعاد المنهجية الرشيقة. وكذلك تقديم مجموعة من المقترحات التي تساعد في تطبيق التدقيق الداخلي الرشيق لمواجهة مخاطر الأمن السيبراني، واستكشاف مدى استعداد منظمات الأعمال المصرية لتطبيقها.
نتائج الدراسة	ظهرت المنهجية الرشيقة وتم استخدامها في صناعة تطوير البرمجيات، إلا أن الوقت الحالي شهد استخدامها في جميع وظائف المنظمات ومنها التدقيق الداخلي، مما أدى إلى ظهور التدقيق الداخلي الرشيق والتي تركز على توليد القيمة وتعزيز التعاون مع زبائن التدقيق، وتحقيق الانضباط الزمني في إنهاء مهام التدقيق، وتقديم النصح والمشورة، والسعي إلى تقليل الخلافات من خلال الاتصال الفعال مع أصحاب المصلحة الرئيسيين وتبسيط الوثائق والمستندات.

2. دراسة (Acharya, 2021) بعنوان "التدقيق الرشيق لزيادة الكفاءة"	
الدراسة	تحليل فيما إذا كان اعتماد التدقيق الرشيق يُحسن من كفاءة التدقيق. أيضاً التركيز على استخدام منهجيات Kanban و Scrum أثناء الانتقال إلى التدقيق الرشيق. وكذلك المساهمة في أدبيات التدقيق الداخلي وتوفير أدلة على الحاجة إلى تدقيق رشيق لتحسين كفاءة التدقيق. فضلاً عن معرفة الآثار المترتبة على ممارسي التدقيق في التحول من التدقيق التقليدي إلى التدقيق الرشيق.
نتائج الدراسة	يؤدي استخدام أساليب الرشيق إلى تحسين الاتصال ومشاركة الفريق والشفافية والاستقلالية، الحاجة إلى تدقيق رشيق بنسبة (90.9%) لزيادة كفاءة التدقيق في الشركات. من المهم أيضاً للمدققين الداخليين أن يروا الحاجة إلى اعتماد منهجيات الرشيق في مؤسستهم بسبب دورة التدقيق الأطول وتعطيل عمليات التدقيق بسبب التغييرات في معايير المحاسبة والتدقيق. فضلاً عن مساعدة المدققين الداخليين الذين يسعون إلى الكفاءة في عمليات التدقيق الحالية الخاصة بهم من خلال اطلاعهم على عدد قليل من نماذج الرشيق المستخدمة على نطاق واسع.
3. دراسة (Beerbaum, 2020) بعنوان "تطبيق المنهجية الرشيقة على مشاريع الامتثال التنظيمي في الصناعة المالية: دراسة حالة"	
الدراسة	توفير فهم أفضل للمنهجية الرشيقة المستخدمة في الممارسة العملية لمشاريع الامتثال التنظيمي.
نتائج الدراسة	إن مشاريع الامتثال التنظيمي ACM لديها مزايا تفوق نهج الشلال، على الرغم من أن هذا غالباً ما يشكك فيه المشاركون في السوق. أيضاً فإن تطوير البرمجيات الرشيقة يتطلب مرونة من المنظمة بأكملها، وهذا يعني أن تطوير البرمجيات الرشيقة يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من التحول المؤسسي الرشيق.

المحور الثاني: طبيعة التدقيق الرشيق

1-2. نشأة ومفهوم التدقيق الرشيق: ظهرت المنهجية الرشيقة أو ببساطة "رشيق" كما يطلق عليها غالباً في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين في مجال تطوير البرمجيات Duke (2020). فقد تم إنشاء البيان الرشيق "Agile Manifesto"، بواسطة مجموعة من قادة تطوير البرمجيات الذين سئموا من تحديات وقيود المنهجيات التقليدية. إذ يُحدد بيان الرشيق المبادئ والقيم الأساسية التي تركز على "ما" يجب القيام به، و"كيف" القيام بذلك، حيث تستند المبادئ والقيم المستخدمة في التدقيق الرشيق إلى هذا البيان (Catton & Panavalli, 2020).

إن مفهوم الرشيق يشير على القدرة على التحرك بسهولة وبسرعة أو التحرك بطريقة ذكية، حيث إن التطبيقات الرشيقة في التدقيق الداخلي تهدف إلى رفع مستوى أداء وقيمة عمليات التدقيق الداخلي، ويتم تحقيق ذلك من خلال تعاون الفريق لتقديم الخدمات والمشورة على الفور. وكما أن لمصطلح "الرشيق" في سياق التدقيق الداخلي يعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين. فبالنسبة للبعض، فهو عقلية شمولية تركز على تحسين أنشطة وعمليات التدقيق الداخلي بطريقة تُقلل من الهدر وتُقدّم رؤى وأفكار ذكية في الوقت المناسب تتسجم مع بيئة المخاطر الديناميكية. أما بالنسبة للآخرين، فهو نهج محدد لتنفيذ مهام تدقيق داخلي محددة والتي تضيف قيمة لأصحاب المصلحة (Wright Jr., 2020: 4). ويعرف التدقيق الرشيق بأنه: "نهج مبتكر يطبق مجموعة من قيم ومبادئ وممارسات تطوير البرمجيات من أجل تعزيز فاعلية التدقيق الداخلي، فهو يهدف إلى تغيير تركيز التدقيق وتحديث نطاقه" (Joshi, 2021: 14). ويرى (Catton & Panavalli, 2020) بأنه: "قدرة التدقيق الداخلي على الإبداع والاستجابة للتغيير، فهو منهج تكراري يركز على المرونة

والتعاون وتعزيز القيمة وتمكين وظائف التدقيق الداخلي من أن تكون فعالة ومستجيبة للاحتياجات والأولويات المتغيرة، فضلاً عن كونه عقلية للتغيير في سلوك وثقافة الشركة". كما يُضيف (Berger, 2020) بأنه: "التعاون مع أصحاب المصلحة في سلسلة من الأعمال الصغيرة وعمليات تدقيق مستمرة، بحيث يتم تقديم الملاحظات باستمرار وفي وقت مبكر من العملية، ويتم استخدامها لإضافة قيمة إلى التدقيق. فالتدقيق الرشيق يسمح لوظيفة التدقيق الداخلي بالتركيز على احتياجات أصحاب المصلحة، وتسريع دورات التدقيق، واكتساب رؤية في الوقت المناسب، وتقليل الجهود المهدرة، وإنشاء وثائق أقل".

مما سبق يصف الباحثان التدقيق الرشيق بأنه تعزيز وظيفة التدقيق الداخلي باستخدام تقنيات وأدوات الرشيق، فهو يعمل على تقليص المدة الزمنية لعملية التدقيق، وتخفيف جهد المدققين بالتخلص من الهدر في الإجراءات الروتينية التقليدية، مما يُسرّع وتيرة العمل، ويُخفض التكاليف، وبالتالي إضافة قيمة لوظيفة التدقيق الداخلي.

2-2. قيم ومبادئ التدقيق الرشيق

هناك مجموعة من القيم التي يجب أن يتمتع بها للتدقيق الرشيق وهي: (DeRoche, 2022: 1-2) (Duke, 2020)

1. **التفاعل مع أصحاب المصلحة (الاستجابة السريعة لاحتياجات العمل المتغيرة):** تسمح المرونة التي توفرها المنهجية الرشيقة لفرق التدقيق بأن تكون أكثر تكيفاً مع الظروف، حتى يتمكنوا من الاستجابة للاحتياجات والأولويات المتغيرة وإضافة قيمة أكبر لشركاتهم. فيتم تقييم الأولويات والأهداف وتعديلها بشكل متكرر في نهاية كل سباق، بدلاً من مرة واحدة في نهاية المشروع. وهذا يعني أنه يمكن للفرق معالجة المشكلات الرئيسية عند ظهورها أو دمج رؤية وأهداف جديدة مع تغيير احتياجات العمل. على سبيل المثال، استجابةً لتدابير التباعد الاجتماعي الجديدة.
2. **رؤية ثاقبة ومحددة للمخاطر:** تساعد التقنيات الرشيقة المدققين على الاستمرار في التركيز على تقديم الأفكار والتعرف على الفرص التي من شأنها أن تفيد أصحاب المصلحة. فعندما يكون العمل مبسطاً وموثقاً، فإن معالجة المخاطر تحتل مركز الصدارة من خلال إزالة عبء التسلسلات الهرمية hierarchies الصارمة والإجراءات غير الضرورية.
3. **التعاون والإبداع والتحكم:** يُمكن التدقيق الرشيق فرق التدقيق الداخلي للمزيد من الإبداع والتحكم في تصميم وتنفيذ خطة تدقيق. فبدلاً من التقيد بتسلسل هرمي صارم، يعمل الأفراد معاً لاتخاذ قرارات بشأن المشاريع بناءً على الأفكار المكتسبة أثناء سباقات السرعة. ففي حالة عدم وجود جدول زمني صارم لبرنامج التدقيق الداخلي، يمكن للفرق الاختيار من بين عمليات التدقيق للمشاريع المتراكمة والمستمرة، مع تحديد أولوياتها بناءً على المخاطر الأكثر صلة واحتياجات الشركة الأكثر حداثة.
4. **الاستجابة للمخاطر (نتائج أسرع وبشكل متتابع):** من خلال العمل في سباقات السرعة sprints، يكون لدى المدققين المزيد من الفرص للتأكد من عملهم ومراجعة الإجراءات، بدلاً من تقديم النتائج مرة واحدة في نهاية التدقيق. حيث ستحصل الفرق على رؤية وأفكار ذات معنى ومغزى طوال العملية، وتوفر ضماناً لأصحاب المصلحة بصورة فورية وليس بعد الانتهاء من العملية (أي ليس بأثر رجعي retrospectively).

وبالمثل من قيم البيان الرشيق فقد تم تطوير اثني عشر مبادئاً لتدقيق الرشيق لجعل القيم أكثر تفصيلاً، مع احتفاظ هذه المبادئ بروح المبادئ الأصلية، وكل مبدأ منها مهم لنجاح قسم تدقيق رشيق:

(DeRoche, 2022: 3) (www.crosscountry-consulting.com)

1. الأولوية القصوى للتدقيق الرشيق هي دعم أهداف الإدارة من خلال تدقيق المخاطر الحرجة والناشئة.
2. يقبل التدقيق الرشيق التغييرات التي تخدم مصلحة الشركة. لذا فهو يرحب بالمتطلبات المتغيرة، حتى أثناء تنفيذ خطة التدقيق.
3. تقديم رؤى التدقيق والنتائج أثناء عملية التدقيق وبشكل متكرر وبالوقت الفعلي إلى لجنة التدقيق، على الأقل كل ثلاثة أشهر (ربع سنوية)، ويفضل أن تكون الفترة أقل من ذلك.
4. يجب على المديرين والمدققين العمل معاً على أساس يومي طوال فترة المشروع.
5. بناء عمليات تدقيق للأفراد المتحمسين ومنحهم البيئة والدعم الذي يحتاجون إليه والوثوق بهم لإنجاز المهمة.
6. الطريقة الأكثر كفاءة وفعالية لتوصيل المعلومات إلى الإدارة وفريق التدقيق هي المحادثة وجهاً لوجه.
7. تزويد الإدارة العليا برؤية ثابتة لبيئة المخاطر والرقابة هو المقياس النهائي للتقدم.
8. يعزز التدقيق الرشيق فهم المخاطر التي تتعرض لها العمليات في الوقت المناسب. مع ضرورة أن تحافظ خطوط الدفاع الثلاثة على تواصل مفتوح ومشاركة للنتائج.
9. الاهتمام المستمر بأدوات وتقنيات الرشيق يعزز سرعة التدقيق.
10. البساطة في اكتساب رؤية ثابتة لبيئة المخاطر والرقابة دون توسيع النطاق هو أمر ضروري وبمثابة المفتاح.
11. إن أفضل تقييم وتدقيق ورؤى مكتسبة هي من فرق الإدارة الذاتية.
12. يفكر الفريق على فترات منتظمة في أن يصبح أكثر فاعلية، ثم يقوم بالتدريب وتعديل عملياته وفقاً لذلك.

2-3. خصائص ومزايا التدقيق الرشيق: هناك العديد من الفوائد المرتبطة بالتدقيق الرشيق: (Wright Jr., 2020: 8-9)

1. يُعزز التدقيق الرشيق من كفاءة التدقيق الداخلي من خلال القيام بالمزيد بالموارد نفسها أو أقل قدر من الموارد.
2. يُعالج التدقيق الرشيق الأعمال شديدة التعقيد والغموض مثل (التخطيط المتكرر، والوقت الطويل للعمل وتسليم المنتج، والوثائق الكبيرة، انعدام تعاون الزبون، وصعوبة التكيف مع التغييرات).
3. بناء العلاقات وتشجيع التعاون مع الزبائن في بيئة يقدم فيها زبائن التدقيق ملاحظات بناءة، وهذا يساعد في سد فجوة العلاقة بين المدقق والزبون مثل (تحديات التواصل، صعوبة فهم المشكلات التي تواجهها الشركة، وما إلى ذلك).
4. عندما تتقادم وظيفة التدقيق الداخلي وتفقد تصبح ميزاتها، يعمل التدقيق الرشيق على إضفاء ميزات جديدة لتنشيط العلامة التجارية للتدقيق الداخلي للشركة وإجبار أصحاب المصلحة على تبني نموذج جديد للتدقيق الداخلي.
5. يوفر التدقيق الرشيق حلاً لمعالجة توقعات أصحاب المصلحة المتغيرة وتعزيز تجارب ونتائج تدقيق أصحاب المصلحة. فالتدقيق الداخلي هو خدمة، فإذا لم يتم تلبية توقعات أصحاب المصلحة، فسوف يبحثون في مكان آخر لتلبية احتياجاتهم.
6. فهو مصمم لتقدير المبادئ الرشيقة التي تسعى إلى القضاء على الهدر واكتساب الكفاءة والفاعلية في عملية التدقيق. في حين إن التدقيق التقليدي عرضة للهدر بطبيعته.
7. يوفر معرفة تخصصية من شأنها استيعاب مشاركة خبراء الموضوع في فريق التدقيق دون البنية التحتية التنظيمية اللازمة لدعم المدقق الضيف أو برامج التناوب. إن امتلاك هذه الخبرة في الموضوع

كجزء من فريق التدقيق الرشيقي يوفر أيضاً لموظفي التدقيق الداخلي فرص التعلم والتطوير، إذ إن أحد أهم المتطلبات أثناء تنفيذ عمليات التدقيق الداخلي هو أن يكون لدى فريق التدقيق المعرفة والكفاءة المطلوبة لموضوع التدقيق.

4-2. الفرق بين التدقيق التقليدي والتدقيق الرشيقي: يعتمد التدقيق الداخلي التقليدي على نموذج "الشلال" حيث يتم تقسيم الأنشطة المختلفة إلى مراحل خطية، وقد نجحت هذه الطريقة لعقود لأن العملية بسيطة. إلا أنه ونتيجة للتغيرات الملحة للتي تفرض على بيئة العمل التكيف معها، مما كشف عن أوجه القصور في نموذج الشلال، إذ إن عمليات التدقيق المحددة لا تقضي إلى التغير، حيث تعتمد كل مرحلة على اكتمال المرحلة التي قبلها. في حين أن التدقيق الرشيقي يفترض أن التغير أمر حتمي لا مفر منه وهو بطبيعته أقل صرامة (Catton & Panavalli, 2020). وبالحديث عن المناهج العلمية فإن نهج الرشيقي يمكن عدّه نهجاً استقرائياً، بينما يميل نهج الشلال (الانحداري) للنهج الاستنتاجي، حيث يفترض الشلال أنه بمجرد تحديد جميع المتطلبات بوضوح حينها يمكن تطبيق تقنيات المعلومات. في حين أن النهج الرشيقي يعتمد على التغير المستمر والذي يتضمن العديد من التغيرات الصغيرة والتي تعكس احتياجات الزبون. كما يعمل نهج الشلال في سلسلة من مراحل التخطيط والتصميم والتنفيذ ويبدأ بالتنفيذ فقط عندما يكون التصميم وواضح ونهائي بنسبة 100%، ويتبع عملية نموذجية ولديه مهام عديدة واسعة النطاق؛ إذ يتم الإبلاغ عن المخرجات في نهاية دورة التدقيق ويلتزم المدققون الداخليون بشكل صارم بالعمليات المعمول بها، فهو يفتقر إلى المرونة. بينما يعمل التدقيق الرشيقي مع تكرارات تسمى سباقات السرعة، فهو يركز على الأداء والمخرجات من خلال عمليات قليلة ونوعية، ويتم اتباع خطوات (التصميم، والتنفيذ، والاختبار، والتحقق من التنفيذ) لمدة قصيرة، فالرشيقي هو التعلم والتكيف في كل مرة مما يُضيف قيمة مع كل تكرار (Beerbaum, 2020: 3) (Joshi, 2021: 17-18). ويوضح الجدول رقم (2) الفرق بين التدقيق الداخلي التقليدي والتدقيق الرشيقي وكما يأتي:

الجدول (2): الفرق بين التدقيق الداخلي التقليدي والتدقيق الرشيقي

التدقيق الرشيقي	التدقيق الداخلي التقليدي
يركز على قيمة العمل المنجز.	يركز على أهداف التدقيق.
يستند إلى تخطيط مرّن ومتكرر بصورة مستمرة في سباقات السرعة (تخطيط قصير ومزيج من العمل والتعاون).	يستند على تخطيط صارم وثابت لأعمال التدقيق.
التعاون مع الزبون بهدف الاستفادة من الخبرة والاتفاق على الملاحظات والاستجابة للمخاطر في الوقت المناسب.	عدم التعاون مع الزبون لضمان استقلالية وموضوعية المدقق.
الاستجابة السريعة للتغير تبعاً للمخاطر والظروف.	لا يفرض على التغير؛ كل مرحلة تعتمد على المرحلة السابقة.
التدقيق القائم على البرمجيات.	التوثيق بشكل تفصيلي.
التقارير المتكررة.	التقرير في نهاية العمل.
شفافية المعلومات والمشاركة القائمة على الثقة، التواصل والتعاون المستمر بين أعضاء فريق التدقيق فيما بينهم أو مع أصحاب المصلحة.	عدم مشاركة أصحاب المصلحة بالمعلومات، وفقدانهم التواصل مع أعضاء الفريق في أغلب الأحيان.

التدقيق الداخلي التقليدي	التدقيق الرشيق
الفترة الزمنية الطويلة، فقد تستغرق مراحل التخطيط، والعمل الميداني، والمراجعة وإعداد التقارير ما يصل إلى ثمانية أسابيع أو أكثر.	يتم الانتهاء من المراحل الثلاث في فترة زمنية أقصر بكثير. مما يجعل التغيير أسهل إذا اقتضت الضرورة.

Source:

- ❖ Catton, Patrick, Panavalli, Prashant, (2020), Benefits of Utilizing Agile Internal Audit Methodology during COVID-19 Disruption.

- ❖ Beerbaum, Dirk, 2020, Applying Agile Methodology to regulatory compliance projects in the financial industry: A case study research, Journal of Applied Research Review, P 3.

ومما تجدر الإشارة إليه أن التدقيق الرشيق، قد لا يكون أفضل طريقة في كل حالة. فعند التفكير في استخدام التدقيق التقليدي مقابل التدقيق الرشيق، ينبغي مراعاة الآتي: (Hardenberg & Rubin, 2020: 6-7)

1. **وضوح المتطلبات:** فإذا كان من المحتمل أن تتغير متطلبات بيئة عمل الشركة أو كانت غير دقيقة وغير واضحة، فإن التدقيق الرشيق يعد الخيار الأفضل. إذا كانت المتطلبات يمكن التنبؤ بها، وتم تحديدها بصورة جيدة، ففي هذه الحال فإن التدقيق التقليدي هو الأفضل.
2. **التحديات والمخاطر:** إذا كانت هناك تهديدات غير مرغوب فيها ومخاطر مرتفعة تتعرض لها بيئة عمل الشركة، فإن الطبيعة الصارمة للتدقيق التقليدي تجعل منه خياراً غير مرغوب فيه. ويعتبر التدقيق الرشيق حلاً أمثلًا وأكثر مرونة، حيث يسمح بمعالجة المخاطر دون عرقلة العمل بأكمله.
3. **حجم الفريق:** يعمل التدقيق الرشيق بشكل أفضل في حالة كون أعضاء فريق التدقيق الداخلي مجموعة صغيرة، كونهم فريق متمرس، مما يجعلهم يركزون على التعاون والتواصل وتبادل الخبرات بصورة أفضل. في حين أن التدقيق التقليدي يعتبر هو الخيار الأنسب عندما يكون الفريق كبير ومتعدد الآراء والوجهات.

2-5. **أدوات وتقنيات التدقيق الرشيق:** هناك العديد من الأدوات والتقنيات المستخدمة في التدقيق الرشيق، يعتمد اختيار أي نموذج منها على الاحتياجات الفريدة للعمل وأهدافه. إلا أن النموذجان الأكثر شيوعاً الذي تتبناه الشركات هما؛ نموذج سكروم ونموذج كانبان (Acharya, 2021: 84).

1. **نموذج سكروم Scrum:** باختصار فإن Scrum عبارة عن مجموعة من القواعد التي تنظم العمل في حلقات لتحسين التجارب والأخطاء تسمى (Sprints)، فهي تعمل في فرق منظمة ذاتياً إلى حد كبير مع تحديثات تقدم شفافة يومية (يوميًا سكروم). يساعد مجلس سكروم هذا في تصور مكان فريق التدقيق واتجاهاته والعقبات التي يواجهونها والتطبيقات العملية الأخرى في التدقيق الداخلي. بمعنى آخر يتضمن scrum اجتماعات الوقوف بجدول زمني ثابت حيث يقوم الفريق بمراجعة تقدم العمل من عدمه، وعادة ما يتمتع فريق scrum بالحكم الذاتي، إذ يقرر أعضاء الفريق بأنفسهم المهام التي يتعين القيام بها في كل سباق، ويتم تتبع تقدم أعمال التدقيق بناءً على الأعمال المتراكمة، والعمل الذي يتعين القيام به، والعمل الجاري، والمهام المنجزة. يحدد فريق التدقيق ويخطط لأنشطة التدقيق والمخرجات التي سيركز عليها كل سباق (Joshi, 2021: 19). ولتطبيق إطار عمل سكروم في الشركة بكفاءة وفعالية، يتم إنشاء فريق عمل متطور وتقسيمه على ثلاثة عناصر لكل منها دور بارز في سكروم وهي: (Newmark et.al, 2018: 22) (مدونة شمرا التقنية، 2021).

أ. **مالك المنتج:** ويُسمى أيضاً بصوت الزبون، وهو مسؤول عن عائد الشركة على الاستثمار (ROI) من قبل فريق التطوير. يقوم مالك المنتج بذلك عن طريق إعطاء الأولوية لعناصر تراكم المنتج (PBIs) القائمة ذات الأولوية للعناصر المتبقية التي يتعين على فريق التطوير إكمالها أثناء المشروع من أجل إضافة قيمة للزبون بسرعة.

ب. **فريق تطوير التدقيق:** كما وتُعرف فرق تطوير التدقيق أيضاً باسم فرق المشروع، عدد أفراد الفريق يختلف حسب الشركة والمنتج، وهو مجموعة متعددة الوظائف وذاتية التنظيم من خمسة إلى تسعة أعضاء يقومون بالعمل الفعلي. أعضاء الفريق ليس لديهم دور أو رتبة محددة سلفاً. هذا الحجم كبير بما يكفي للحصول على المعرفة الكافية لإكمال السباق، وصغير بما يكفي لجعل الاتصال والتنسيق بسيطاً وفعالاً (فريق مثالي). قد يتكون الفريق من أشخاص مثل المصممين والمهندسين المعماريين والمبرمجين والكتاب.

ج. **سيد سكروم:** هو مدرب الفريق بشكل أساسي، وليس رئيسه. فهو يخدم مالك المنتج من خلال تقديم فريق تنظيم ذاتي عالي الأداء. كما يحمي سيد سكروم الفريق من الانحرافات والمشتتات الخارجية، ويزيل العوائق المتعلقة بالمشروع، ويضمن أن الفريق بأكمله يلتزم بروح وقواعد سكروم، ويوفر أفضل بيئة عمل ممكنة للفريق.

2. **نموذج كانبان Kanban:** تعد كلمة كانبان مصطلح ياباني يعني الإشارة أو البطاقة المرئية، فهو يشير إلى نظام تصنيع ياباني. إن هذا الأسلوب يعد مشابهاً نوعاً ما لنهج Scrum من حيث تحسين التسليم، فهو يعمل على متابعة العمل الذي ينبغي القيام به والعمل الجاري والعمل المنجز. حيث يسمح كلا النموذجين للفريق بتقسيم المشروع المعقد على أجزاء أصغر تصور سير العمل والحفاظ على فريق التدقيق بأكمله في الدائرة. إلا أنهما يختلفان من حيث التنفيذ، إذ يركز كانبان على معالجة جوانب التواصل والتعاون والمساءلة بنهج رشيق، وهو سهل الاستخدام في حالة عدم وجود أحداث غير متوقعة. لذلك تحتاج فرق التدقيق إلى تحليل كلا النموذجين قبل التنفيذ (Joshi, 2021: 21) (Acharya, 2021: 87).

2-6. **آلية تطبيق التدقيق الرشيق:** هناك مجموعة من الخطوات المستخدمة في التدقيق الرشيق، ومعظمها يشترك في الخصائص الأساسية، وكالاتي: (Hardenberg & Rubin, 2020: 6-7) (القنبري، 2021، 55-66).

1. **سجل (تراكم) التدقيق Audit backlog:** الخطوة الأولى في استخدام المنهجية الرشيقة داخل إدارة التدقيق الداخلي تتمثل بإنشاء سجل تدقيق يضم قائمة قابلة للتحديث باستمرار (حسب المستجدات واحتياجات الشركة) بالعمليات والمهام المطلوب تدقيقها يُدعى بتراكم التدقيق، ربما تكون عناصر القائمة في بداية الأمر غامضة من حيث النتائج المستهدفة والتوقيت المطلوب لإنجازها، إلا أن هذا سيزول بصورة تدريجية بمجرد عقد الاجتماعات بين إدارة التدقيق الداخلي وأصحاب المصلحة، وأن نتائج الاجتماعات هذه سُسهم في تحسين تفاصيل قائمة العمليات غير المنجزة (المتراكمة) ⁽¹⁾، ثم تنتقل بعض العناصر لأعلى القائمة وتكون لها الأولوية في التدقيق الداخلي، وهذا يعتمد على أهمية العنصر والمخاطر التنظيمية organizational risk المرتبطة به. وتخصص الموارد بالاعتماد على العناصر الأعلى قيمة والأقل قيمة.

(¹) تبدأ فرق التدقيق في الجزء العلوي من سجل التدقيق المتراكم وتعمل في طريقها إلى أسفل حتى يتم الانتهاء من جميع عمليات التدقيق، فالجزء العلوي من السجل يعتبر هو الأهم والأكثر صلة في تلك اللحظة.

2. التعريف بالعناصر الجاهزة (Definition of Ready (DoR): الخطوة الثانية تتمثل بالتعريف بالعناصر الجاهزة للتنفيذ، وعند البدء في تدقيق العنصر يتم تقسيم المدة الزمنية لعملية التدقيق على مدد أو أجزاء قصيرة ومحددة يُطلق عليها stories، وتمثل stories المهام والأعمال التي يمكن تحقيقها في سباقات السرعة Sprints، حيث إن سباقات السرعة هي فترات زمنية يتم خلالها إكمال العنصر محل التدقيق، وهي تعد بمثابة هيكل (بنية) ووتيرة (إيقاع) لجدول وبرنامج أعمال التدقيق الداخلي، وعادة ما تستمر هذه السباقات من أسبوع إلى أسبوعين. وينبغي الإشارة إلى تحديد هدف لكل سباق وموعد لانتهائه، والأخذ بالحسبان أن يكون موعداً مناسباً ولا يُسبب ضغوط لفريق التدقيق الداخلي، مع ضرورة أن يتم أثناء السباق تنظيم اجتماعات تفاعلية مع أصحاب المصلحة لإعطائهم عروضاً توضيحية للاختبارات المستخدمة ونتائج التدقيق وفيما إذا كان هناك ملاحظات بخصوص العمل.

3. التعريف بالعناصر المكتملة (Definition of Done (DoD): بعد التعريف بالعناصر الجاهزة، تتمثل الخطوة الثالثة بتحديد العناصر المكتملة، والتي تنطبق عليها الشروط والمعايير، وهذا يساعد على تحديد القيمة التي سيتم تسليمها في نهاية كل سباق. حيث يتم عرض العمل المكتمل لأصحاب المصلحة ضمن نقطة معينة تُسمى بنقطة اتصال أصحاب المصلحة stakeholder touchpoint. وما يجدر الإشارة إليه أنه أثناء عملية التدقيق، يعمل مدير سكروم scrum master أو مدير التدقيق audit manager كمساعد وميسر للفريق لضمان تنفيذ عملية التدقيق، واكتمالها في الوقت المحدد وفق ما خطط له. وهذا يسمح بالحصول على إجراءات مرنة لتحسين وظيفة التدقيق الداخلي.

4. التقارير المؤقتة Interim Reports: بعد التعريف بالعناصر المكتملة، تأتي خطوة إعداد التقارير المؤقتة (المنتج المرحلي) في نهاية السباق. من خلال هذا التقرير فإن كل من إدارة التدقيق الداخلي وأصحاب المصلحة يقرران فيما إذا كانت هناك حاجة لتحقيق المزيد من الجودة والحصول على ضمان أكبر. وبالتالي الاستمرار بالعمل، أو الاكتفاء بالنتائج المتحققة وإنهاء السباق. على سبيل المثال "إذا كان الغرض هو التحقق من مستوى التأكيد الجيد، وتم تحقيق هذا المستوى بعد أول سباق، فيمكن لفريق التدقيق الداخلي توضيح ذلك بتقرير موجز، ومن ثم الانتقال إلى العنصر التالي في تراكم التدقيق، وبالعكس. فإذا ما اقتضيت المصلحة للحاجة إلى التعمق بصورة أكبر، فيستطيع فريق التدقيق الداخلي إبلاغ أصحاب المصلحة بذلك والمضي قدماً في التنفيذ، وبالتالي فإن المنهجية الرشيدة تضمن التحسين المستمر على مدار كل سباق، وعلى نطاق عملية التدقيق ككل.

بالإضافة إلى ذلك ينبغي لفريق التدقيق حضور اجتماع يومي daily meeting أو ما يسمى بـ (الوقوف اليومي Daily Stand-up) لمدة 15 دقيقة، الغرض من هذا الوقوف هو التنسيق والعمل والتخطيط لأربع وعشرين ساعة القادمة. ودائماً ما يتم أثناء الاجتماع الأخذ بنظر الاعتبار الهدف من سباق التدقيق، وهذا يجعل احتمال تحقيقه كبيراً. وعلى جميع الأعضاء أثناء الاجتماع الإجابة على أسئلة ثلاث: (KPMG I, 2020: 8)

❖ ما الذي حققته في اليوم الماضي؟

❖ ماذا ستحقق اليوم؟

❖ هل تتوقع وجود عقبات في العمل، وهل يمكن لفريق التدقيق مساعدتي لحلها؟

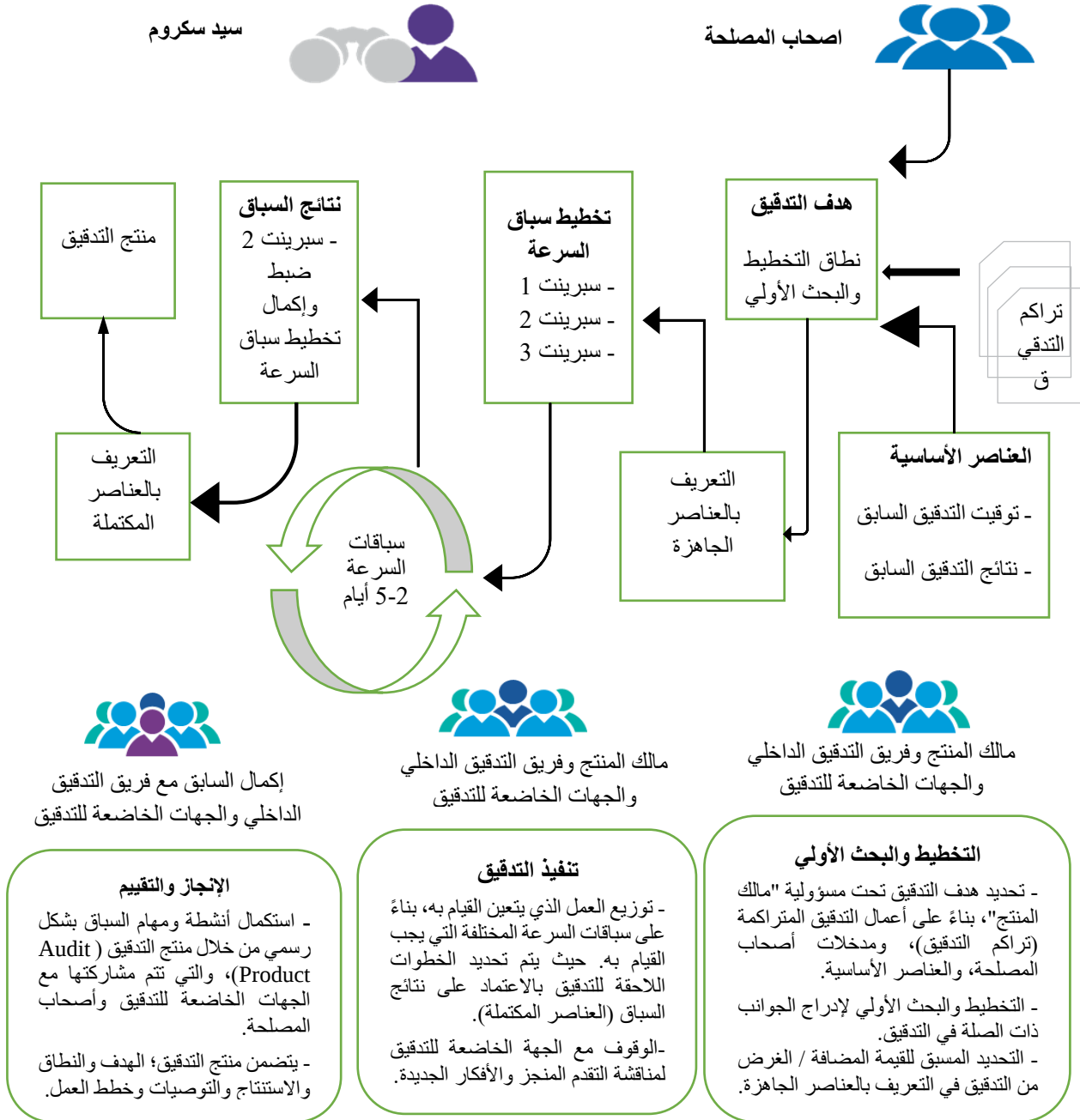
ويعرض الشكل رقم (2) تنفيذ التدقيق الرشيق، حيث يتم تحديد موضوع التدقيق من تراكم التدقيق 1، والذي يتم تقسيمه لاحقاً على سباقات سريعة عدة، كما يتم استخدام نتائج السباق كمدخلات

لمنتج التدقيق، إذ يمكن تقسيم عملية التدقيق الرشيق على المراحل الرئيسية الثلاث الآتية: (KPMG II, 2020: 8)

❖ التخطيط والبحث التمهيدي.

❖ تنفيذ التدقيق.

❖ الإنجاز والتقييم.



الشكل (2): مراحل تنفيذ التدقيق الرشيق

Source: KPMG, (2020), Agile Internal Audit: White paper on working Agile within Internal Audit Functions, Part II: Concrete guidance for the set-up of the Agile Internal Audit Function and the execution of Agile audits, Hong Kong, China, P 9.

كما تجدر الإشارة أنه عند تطبيق التدقيق الرشيق، يتم تقسيم عملية التدقيق على مراحل أصغر يمكن إنجازها بسرعة مع تحقيق نتائج (مخرجات) منتظمة regular deliverables. وهذا ما يعده الكثيرين في مجال التدقيق، طريقة ثورية revolutionary وغير مريحة uncomfortable للتفكير. فمُنذ سنوات يلتزم المدققون على تنفيذ خطط دقيقة ومفصلة اعتادوا عليها، فهم يستخدمونها لتقييم مدى تقدمهم وفعاليتهم في العمل. إلا أن التخلي عن حل واضح من أجل التمسك بخطة يُعد مخالفاً للمفهوم الرشيق (Duke, 2020). من جهة أخرى عندما يتم تقسيم العمل إلى أجزاء أصغر مكتملة بانتظام، تقل احتمالية حدوث أخطاء أو مشاكل قد تؤثر على العمل ككل. تتعلم الفرق أثناء كل تكرار، مما يضيف قيمة للعملية والمنتج كما أنهم يعيدون ترتيب الأولويات وينقحون ما هو مطلوب للوصول إلى منتج يتماشى مع احتياجات أصحاب المصلحة. وأيضاً تركز جهود الفريق على جزء أصغر من جهد التطوير الإجمالي، مما يسمح بالتحسين وتغيير الأولويات إذا لزم الأمر. فضلاً عن أن أصحاب المصلحة يشاركون في كل عملية تكرار، فهناك مخاطر أقل من أن المنتج النهائي لا يلبي احتياجات العمل أو أن الوظيفة لا تعمل على النحو المنشود (Deloitte, 2018: 5).

المحور الثالث: أنموذج مقترح للتدقيق الرشيق في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال

3-1. نبذة تعريفية عن الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال: تُنَبَّع الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال إلى وزارة الكهرباء، ويديرها مدير عام معين من الوزارة ومخول بكافة الصلاحيات اللازمة لإدارة أعمال ونشاطات الشركة العامة. تأسست الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال بموجب الأمر الوزاري الصادر من وزارة الكهرباء المرقم (4225) في 2003/10/14، لتتولى توزيع الطاقة الكهربائية على أسس سليمة بصورة تفي باحتياجات الزبائن في المحافظات (نينوى، كركوك، صلاح الدين)، ومن أهم مهامها إنشاء شبكات فرعية لتوزيع الطاقة على المستهلكين، وتنسيق الربط بين تلك الشبكات مع الشبكة الوطنية، وكذلك جباية أجور الطاقة الكهربائية من المستهلكين، وتنسيق وتنظيم الأعمال والنشاطات بكل ما يتعلق بتوزيع الطاقة الكهربائية مع مديريات إنتاج ونقل الطاقة الكهربائية، والعمل بموجب توجيهات وزارة الكهرباء، والمساهمة الفعالة في تطوير المحطات الثانوية وشبكات التوزيع ضمن الرقعة الجغرافية المسؤولة عنها (الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال، 2021).

3-2. طبيعة عمل شعبة الرقابة والتدقيق الداخلي: يعد قسم الرقابة الداخلية والتدقيق أحد أهم أقسام الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال وهو يرتبط ارتباطاً مباشراً بالمدير العام ورئيس مجلس الإدارة (www.dorar-aliraq.net). ويضم القسم ثمان شعب؛ (تدقيق حسابات الميزانية والتكاليف والموجودات، تدقيق حسابات المالية والرواتب والصندوق، تدقيق حسابات المخازن والمشتريات، تدقيق حسابات المخازن والمشتريات، الرقابة المالية والإدارية، تدقيق حسابات الخطة، تدقيق حسابات المستهلكين، مراقبة وتقييم الأداء، الإدارة والتوثيق). والشعبتان الأخيرتان تم إدراجهما حديثاً ضمن الهيكل التنظيمي للشركة. تتمثل المهمة الرئيسية لقسم الرقابة الداخلية والتدقيق بالإشراف والمتابعة على أعمال تدقيق كافة معاملات الصرف الخاصة بالميزانية والخطة والمصروفات الأخرى وموازن المراجعة وكافة شؤون التدقيق الرقابي المالي والإداري.

3-3. الأنموذج المقترح للتحويل للتدقيق الرشيق: بعد معاينة واقع التدقيق الداخلي في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال. يستخلص الباحثان بأن الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال إدارة وعاملين

ليس لهم إلمام ودراية بالتدقيق الرشيق. وأنهم لا زالوا في طور تطبيق إجراءات التدقيق الداخلي التقليدية الطويلة والمملة وما يترتب عليها من وقتٍ وجهدٍ وهدرٍ وكلفةٍ. لذا سيقترح الباحثان في الجدول رقم (3) مجموعة من الإجراءات للتدقيق الرشيق مما سيساعد الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال للتحويل إلى التدقيق الرشيق إذا ما أرادت مواكبة التغييرات المتسارعة والمخاطر الناشئة التي تشهدها بيئة الأعمال عامةً والتدقيق الداخلي بصورة خاصة.

الجدول (3): أنموذج مقترح للتدقيق الرشيق

أنموذج مقترح للتدقيق الرشيق في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال		
ت	الإجراء المقترح اتباعه	البيان
1	التعريف بالتدقيق الرشيق	ضرورة توضيح مفهوم التدقيق الرشيق للعاملين والإدارة وبيان بأنه نهج تكراري لتصميم وتطوير عمليات التدقيق وتنفيذها، وكيف أنه يستند إلى دورة حياة تدقيق أقصر من التقييم إلى إعداد التقارير، ويركز على اكتساب ومشاركة الرؤى مع الإدارة فيما يتعلق بالمخاطر الأكثر إلحاحاً في الشركة، وأيضاً المخاطر الأكثر أهمية للإدارة في الوقت الحالي.
2	ضرورة تحديد سبب وجوب عمل التدقيق الرشيق، وتقديم نظرة ثاقبة حول التغييرات التي يجب أن تحدث.	فعندما يتم اتخاذ القرار للعمل الرشيق، فإن الدافع والتفاني وثقافة التغذية العكسية لدى المدققين هي عوامل نجاح حاسمة، حيث يكمن التحدي في إقناع الجميع برؤية القيمة المضافة للنهج الرشيق.
3	الحاجة إلى إجراء تحليل شامل.	لتحديد نقاط التحسين المحتملة وكيف يمكن حلها من خلال العمل بطريقة رشيقة. بالإضافة إلى ذلك، هناك تحديات عملية، مثل حجم وتوافر خبرة موارد التدقيق الداخلي.
4	ضرورة معرفة ما الذي يتم تقييمه بالفعل: الشركة أم المخاطر؟	إذا كان التقييم على أساس الشركة فحسب، فربما قد لا يكون التدقيق "قائماً على المخاطر" كما هو مخطط له.
5	التحقق مما إذا كانت حالة الشركة مواتية لاعتماد النهج الرشيق.	من خلال عقد اجتماعات بين فريق التدقيق الداخلي والإدارة وأهل الاختصاص لتقييم ظروف الشركة الداخلية والخارجية وإعداد دراسات جدوى لمعرفة مدى إمكانية تطبيق التدقيق الرشيق، ثم إذا ارتأت الإدارة قرار التحول بعد التقييم والاستشارة، فإنه من الجيد المضي قدماً نحو التدقيق الرشيق.
6	التخطيط الصحيح لإطار العمل الرشيق.	الخطوة الأولى في ميدان التدقيق الرشيق تتمثل بوضع خطة محكمة ودقيقة لتطبيقه على أرض الواقع تستمد قوتها من قيادة رشيقة مستعدة لتحمل كافة النتائج والتبعات، إذ أن التخطيط السليم والقيادة هما عاملان مهمان في مضمار التدقيق الرشيق.

أنموذج مقترح للتدقيق الرشيق في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال		
ت	الإجراء المقترح اتباعه	البيان
7	توظيف خبراء في مجال التحول الرشيق.	الاستعانة بخبراء ومتخصصين في مجال الرشيق لتزويد موظفي التدقيق الداخلي للشركة بالأفكار والمهارات اللازمة وبيان الأساليب والممارسات الكفيلة لنجاح التحول، مع ضرورة طرح كافة الاحتمالات الممكنة المتوقعة الحدوث أثناء التحول لأخذ الحيطة والحذر.
8	التدريب الكافي والمناسب والمتسق لموظفي التدقيق على مفهوم ومنهجية وأدوات الرشيق.	عقد الندوات والتدريبات التي تُعنى بالتدقيق الرشيق للعاملين بالشركة من أجل تطوير مهاراتهم، وكذلك حثهم على الانفتاح على الجانب الأكاديمي والتواصل مع أهل الاختصاص وعدم الاكتصار على الخبرة العملية الروتينية التقليدية فقط، فعلى الرغم من أن كل جانب له شواهد وحجته، إلا أن أحدهما يكمل الآخر، فالإقتصار على أحدهما دون الآخر بمثابة السفينة التي بدون بوصلة.
9	يجب تخصيص الدور المناسب للشخص المناسب.	بعد تدريب العاملين وتوعيتهم لأبد من اختيار الأشخاص الكفؤين لتولي زمام المبادرة وتفويضهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات وترك لهم مساحة من حرية التصرف بما لا يتعارض مع أهداف الشركة وبما يحقق نجاح هذا المشروع.
10	يجب أن يشجع مجلس الإدارة على تغيير الأساليب التقليدية.	ضرورة وجود تشجيع من الإدارة ومجلسها على استخدام أدوات وتقنيات الرشيق والتخلص من الأساليب التقليدية المملة والتي أكل عليها الدهر وشرب، مع مراعاة أن يكون التحول تدريجياً وليس دفعة واحدة.
11	يجب أن يكون التركيز على "لماذا" بدلاً من "ماذا"	النقطة المهمة إذا ما أرادت الشركة التحول للتدقيق الرشيق هي ضرورة تركيز الجهود والأفكار على لماذا هذا التأخير في الانتقال؟ بدلاً من التخوف والتساؤل عن ماذا ستكون النتائج من هذا الانتقال؟
12	تكرار التقييم	قبل اتخاذ قرار التحول للرشيق، فإنه يجب أن تشمل عملية التخطيط لدى الشركة فترة زمنية أقصر، فالظروف متقلبة ولا يمكن التنبؤ بها ويمكن أن تظهر المخاطر في أشكال جديدة مع نتائج غير معروفة.
13	إجراء المزيد من التحليلات الاستكشافية	بغية اكتشاف نقاط القوة والضعف والتعرف على مزيد من المخاطر التي لم تكن بالحسبان.
14	إعداد سجل تراكم التدقيق (الأعمال المترجمة)	لغرض تحديد أولويات المخاطر.

أنموذج مقترح للتدقيق الرشيق في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال		
ت	الإجراء المقترح اتباعه	البيان
15	البدء بتخفيض (تقليص) خطة التدقيق السنوية إلى خطة ربع سنوية	كل ما يقوم به التدقيق الرشيق هو موازنة بين المخاطر المتوقعة والموارد المتوفرة.
16	الشروع بالعمل الميداني للتدقيق الرشيق	وهذا يتطلب تحديد وإعداد التوقعات ومهام ومتطلبات العمل وكيفية إدارة مشروع التدقيق الرشيق.
17	اجتماعات الوقوف اليومية	تنظيم اجتماعات الوقوف اليومية داخل فرق التدقيق لتقييم ما إذا كان التنفيذ والأداء يتماشيان مع التخطيط، وما إذا كان هناك أي اختناقات، وما إذا كان يتم تحديد وإعطاء الأولوية الصحيحة، توفر هذه المواقف أيضاً فرصة للنقاشات والحوارات المتبادلة.
18	مراجعة سباق السرعة	تنظيم "اجتماع" كل أسبوعين، حيث يتم عرض ومناقشة سباقات السرعة للأسبوعين المقبلين مع جميع الفرق داخل القسم، كما يتم أيضاً خلال هذه الاجتماعات مناقشة التقدم المحرز في خطة التدقيق الشاملة (الإجمالية)، حيث يفكر ويدرس الموظفون الحلول الممكنة للمشاكل في التخطيط وكيفية حلها. علاوة على ذلك، يتم مناقشة الترابط بين عمليات التدقيق الحالية مع الأخذ بنظر الاعتبار عمليات التدقيق القادمة، وفي الختام يتم الاحتفال بعمليات التدقيق النهائية (المكتملة) كنجاحات داخل الفريق.
19	التحكم في عمليات التدقيق الحالية والمستقبلية من خلال مجموعة من مبادئ الرشيق وجوانب إدارة المشروع	يتم الاتفاق على كل تدقيق من حيث الموازنة، والمهل الزمنية ومنتجات التدقيق، حيث يتم إجراء وتنفيذ العناصر المختلفة للتدقيق من خلال سباقات السرعة مدعومة بلوحات سكروم، والوقوف اليومي، والتغذية العكسية مع الأعمال والتقييمات (بأثر رجعي)، كما يقوم Scrum Master بتوزيع المهام على أعضاء الفريق.
20	إنشاء وتشكيل فرق مستقلة ومتعددة التخصصات تمتلك جميع الخبرات اللازمة لأداء عمليات التدقيق مثل (تقنية المعلومات، إدارة مخاطر الائتمان، الامتثال).	يتم دعم هذه الفرق من قبل مدربي الرشيق وخاصة Scrum Masters، ومن ثم البدء بالعناصر الأكثر أهمية للنهج الرشيق، وليس بالتحول والتنفيذ الكامل.

أنموذج مقترح للتدقيق الرشيق في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال		
ت	الإجراء المقترح اتباعه	البيان
21	إعداد تقارير التدقيق الرشيق	في الواقع ليس هناك حاجة إلى إنشاء تقرير للتدقيق، لكن إذا كانت الشركة تريد أن ينقل التقرير النتيجة، فلا بأس، ولكن يجب أن يستخدم معلومات موجزة ورسومات ومرئيات إن أمكن ذلك. وفيما لو كانت هناك مشكلة ما، فنبغي القيام بتمييز تصنيفات المشكلة بالألوان أو الرسومات.

المصدر: من إعداد الباحثان.

مما سبق يستخلص الباحثان بأن تحول الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال لتطبيق التدقيق الرشيق يساهم في تعزيز وظيفة التدقيق الداخلي لديها. وبالتالي فإن فرضية الدراسة ستعتبر مقبولة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

1-4. الاستنتاجات:

1. ينطبق النهج الرشيق على عمليات التدقيق الداخلي أيضاً، فمن أجل الحصول على تدقيق داخلي كفوء وفعال، يتطلب ذلك العمل مع المديرين بشكل جدي لغرض التركيز وتحديد أولويات التدقيق بشكل سليم، وتحديد ما إذا كانت المخاطر الأساسية تحت السيطرة، وإنتاج تقرير تدقيق داخلي موجزة وذات رؤية واضحة تعكس الأهداف الرئيسية للشركة.
2. قد يشكل تطبيق المبادئ والممارسات الخاصة بالتدقيق الرشيق تحدياً لبعض المدققين وكبار المديرين وأعضاء مجلس الإدارة ذوي التفكير التقليدي. لذلك ينبغي قدر الإمكان تحقيق نوع من التوازن بين التدقيق التقليدي والرشيق أو محاولة تحقيق جو من التناغم بينهما، إلا أنه يجب التأكيد أن استمرار التدقيق بإطار ذهني ضعيف لا يصب في مصلحة التدقيق الداخلي.
3. عدم وجود إلمام ودراية لدى إدارة وموظفين الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال بالتدقيق الرشيق على حد سواء. كما أن الشركة لا تطبق التدقيق الرشيق، وإنما يعتمد قسم الرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي على التدقيق الداخلي التقليدي اعتماداً كبيراً في الإجراءات التطبيقية والممارسات العملية.
4. هناك إمكانية لتحول الشركة العامة لتطبيق التدقيق الرشيق، وهذا يحتاج تضافر جهود الإدارة والموظفين والتعاون فيما بينهم، فضلاً عن ترسيخ ثقافة التغيير، بتوظيف خبراء في مجال التحول للتدقيق الرشيق، وتدريب موظفي قسم الرقابة الداخلية والتدقيق على النهج الرشيق واستخداماته. كما يتطلب تطبيق التقنيات الرشيقة من فرق التدقيق الداخلي إعادة التركيز على أعمالهم الحقيقية لمعالجة المخاطر، وليس فقط مجرد تنفيذ خطة.
5. إن تطبيق الأدوات والتقنيات الخاصة بالتدقيق الرشيق على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال سيعمل على القضاء الهدر، وتقويم الانحرافات في التقارير المالية، وتعزيز ثقة الأطراف المهمة بتقرير المدقق الداخلي، وهذا ما يؤثر إيجاباً على كفاءة وفاعلية التدقيق الداخلي.

2-4. التوصيات

1. ضرورة وضع التدقيق الداخلي في الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال على المسار الصحيح، مما يتطلب محاولة للتحرك ولو بشيء بسيط للتغلب على المخاوف من أجل الاعتراف به كعنصر أساسي للنجاح المستدام للشركة محل الدراسة.

2. ينبغي على المدققين الذين اعتادوا على الالتزام بتنفيذ برامج التدقيق الداخلي التقليدي الذي يتصف بكونه صارم وجامد، بقبول فكرة التغيير في عملهم، وأن يدعموا الجهود الرامية لتحقيق ذلك، حتى وإن كانت المنهجية الرشيقة بالنسبة لهم غير مريحة أو فوضوية في بداية الأمر، إلا أن هذا سيزول تدريجياً بمجرد تحقيق نتائج مرضية.
 3. ينبغي على التدقيق الداخلي استخدام تقنيات المعلومات في عملياته، وهذا من شأنه تطبيق تدقيق رشيق يسهم في تحقيق كفاءة وفاعلية التدقيق الداخلي.
 4. ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث في هذا الاتجاه، وخاصة مع التوصل على أن النهج الرشيق قد تم تعديله على مر السنين، واليوم فهو أكثر فهماً وتطبيقاً عما سبق.
 5. يتطلب من الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال المضي قدماً باتجاه التحول الفعلي لتطبيق التدقيق الرشيق إذا ما أرادت أن تلحق بالركب وتواكب التطورات المعاصرة وخاصة في ظل التطورات المتسارعة والمخاطر التي قد تحدث بين لحظة وأخرى لما له من أهمية في توفير المزيد من الوقت والجهد والتقليل من الإجراءات الروتينية المملة التي تعصف بالتدقيق الداخلي التقليدي، وهذا بالتأكيد سيقضي على الهدر في الموارد والتكاليف ويضيف قيمة لوظيفة التدقيق الداخلي للشركة محل الدراسة. مع ضرورة أن يكون التحول تدريجياً تحسباً لأي طارئ.
- المصادر**

أولاً. المصادر العربية:

1. الشركة العامة لتوزيع كهرباء الشمال، 2021. <https://moelc.gov.iq/go/ned>
2. القنبري، محمد قيس، 2021، نحو مراجعة داخلية رشيقة Towards Agile internal audit، إضاءات في المراجعة الداخلية (2)، مجلة منصة المراجعة الداخلية Internal Audit Platform، السعودية.
3. محروس، رمضان عارف رمضان، وصالح، أبو الحمد مصطفى، 2022، استخدام المنهجية الرشيقة في تطوير أداء المراجعة الداخلية لمواجهة مخاطر الأمن السيبراني، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (23)، العدد الثالث، كلية التجارة، جامعة بور سعيد، مصر.
4. مدونة شمرا التقنية، 2021، المنهجية الرشيقة Agile والسكرام Scrum في بناء البرمجيات وإدارة المشاريع. <https://shamrabblog.com>
5. النظام الداخلي للشركة العامة لتوزيع الكهرباء الشمال، القوانين والتشريعات العراقية، 2000.

<http://wiki.dorar-aliraq.net/iraqilaws/law/12014.html>

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Acharya, Sadiksha, (2021), Agile Auditing for Increasing Efficiency, International Journal of Auditing and Accounting Studies, Volume 3, Number 1, Academic Open Access Publishing, ARF, INDIA.
https://arfjournals.com/image/41534_5_sadiksha_ijaas.pdf
2. Beerbaum, Dirk,(2020), Applying Agile Methodology to regulatory compliance projects in the financial industry: A case study research, Journal of Applied Research Review.
<https://www.researchgate.net/publication/338393214>

3. Berger, Liz, (2020), Next-Gen Internal Audit: What Do We Mean When We Talk About Agile Audit? <https://blog.protiviti.com/2020/01/16/next-gen-internal-audit-what-do-we-mean-when-we-talk-about-agile-audit/>
4. Catton, Patrick, Panavalli, Prashant, (2020), Benefits of Utilizing Agile Internal Audit Methodology during COVID-19 Disruption. <https://www.forvis.com/article/benefits-of-utilizing-agile-internal-audit-methodology-during-covid-19-disruption>
5. Deloitte, (2018), Auditing Agile projects: Your grandfather's audit won't work here!<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-risk-auditing-agile-projects-final.pdf>
6. DeRoche, Toby, (2022), Agile Audit: Transformation and Beyond, First edition, CRC Press, Taylor & Francis Group.
7. Duke, David, 2020, Is Your Audit Agile Enough? <https://www.misti.a2hosted.com/internal-audit-insights/is-your-audit-agile-enough>
8. Hardenberg, Brian, Rubin, Alexander, (2020), What is Agile Auditing? PRTS Intelligence: Process, Risk, and Technology Solutions, A Publication from EisnerAmper. <https://www.eisneramper.com/agile-auditing-prts-0420/>
9. Ismail, S. A. A., Mahmood, S. M., & Hussein, A. I. (2021). The impact of the agency costs on the going concern under the auditor industry specialization: An empirical study on private banks in Iraq. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27, 1-11.
10. Joshi, Prem Lal, (2021), A Review of Agile Internal Auditing: Retrospective and Prospective, *International Journal of Smart Business and Technology (IJSBT)*, Vol.9, No.2, Sandy Bay, Australia. https://gvpress.com/journals/IJSBT/vol9_no2/vol9_no2_2021_02.html
11. KPMG, (2020), Agile Internal Audit: White paper on working Agile within Internal Audit Functions, Part II: Concrete guidance for the set-up of the Agile Internal Audit Function and the execution of Agile audits, Hong Kong, China. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2020/10/agile-internal-audit-white-paper-on-working-agile-within-internal-audit-functions-part-2.pdf>
12. KPMG, (2020), Agile Internal Audit: White paper on working Agile within Internal Audit Functions, Part I: Introducing working Agile, Hong Kong, China. <https://home.kpmg/dp/en/home/insights/2020/06/agile-internal-audit.html>
13. Newmark, Richard I., and Dickey, Gabe, and Wilcox, William E., (2018), Agility in Audit: Could Scrum Improve the Audit Process?, *CURRENT ISSUES IN AUDITING*, Vol. 12, No. 1, American Accounting Association. <https://www.semanticscholar.org/paper/Agility-in-Audit%3A-Could-Scrum-Improve-the-Audit-Newmark-Dickey/6c283b9c7a4538923b4e39f92972af7f59bae447>
14. Understanding The Agile Audit: Processes, Principles, and People, (2021). <https://www.crosscountry-consulting.com/insights/blog/understanding-the-agile-audit/>
15. Wright Jr., Rick A., (2020), A GILE AUDITING: Transforming the Audit Process, Instituto de Auditores Internos de Chile (IAI CHILE), Internal Audit Foundation, USA.