



دور التدقيق الرشيق في تحسين مهام التدقيق الداخلي – دراسة نظرية

The Role of Agile Auditing in Improving Internal Audit Functions: A Theoretical Study

abdullah.20bap238@student.uomosul.edu.iq

الباحث: عبدالله فائق إبراهيم شريف

أ.م.د. كبرى محمد طاهر حمودي

جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم المحاسبة

المُستخلص

يهدف البحث بشكل أساسي إلى بيان دور التدقيق الرشيق في تحسين مهام التدقيق الداخلي. وتتبع أهمية البحث من حداثة موضوع التدقيق الرشيق بوصفه طريقة تفكير إيجابية حول دور التدقيق الداخلي والقيمة التي يمكن أن يقدمها. حيث يشير التدقيق الرشيق إلى استخدام تقنيات وأدوات الرشيق في مهام وعمليات التدقيق الداخلي، مما يؤثر إيجاباً على قيام المدقق الداخلي بواجباته بأسرع وقت وأقصر الممارسات المهنية وأفضلها لتحقيق الهدف المطلوب من وظيفة التدقيق. وتتمحور مشكلة البحث من التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه التدقيق الرشيق في تحسين مهام التدقيق الداخلي؟ ولتحقيق هدف البحث وبالاعتماد على مشكلته فقد تم صياغة فرضية أساسية مفادها: هناك دور بارز ومهم للتدقيق الرشيق في تحسين مهام التدقيق الداخلي. وأخيراً فإن أهم استنتاجات البحث تتمثل: بوجود عوائق تحول دون تطبيق التدقيق الرشيق، منها ما يتعلق بالجانب العملي، ومنها يكمن في عقليات أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين وغيرهم من الموظفين الذين يفضلون التدقيق الداخلي التقليدي.

الكلمات المفتاحية: منهجية الرشيق - التدقيق الرشيق - التدقيق الداخلي.

Abstract

The research mainly aims to explain the role of agile auditing in improving the tasks of internal auditing. The importance of the research stems from the novelty of the subject of agile auditing as a positive way of thinking about the role of internal auditing and the value it can provide. Agile audit refers to the use of agile techniques and tools in internal audit tasks and processes, which positively affects the internal auditor's performance of his duties as soon as possible and



in the shortest and best professional practices to achieve the desired goal of the audit function. The research problem revolves around the following main question: What is the role that agile auditing can play in improving internal auditing tasks? In order to achieve the objective of the research, and based on its problem, a basic hypothesis was formulated: There is a significant and important role for agile auditing in improving the tasks of internal auditing. Finally, the most important conclusions of the research are: the existence of obstacles that prevent the application of agile auditing, some of which are related to the practical side, and some of them lie in the mentalities of board members, senior managers and other employees who prefer traditional internal auditing.

Keywords: Agile Methodology – Agile Audit – Internal Audit.

المقدمة

إن بؤادر ظهور المنهجية الرشيقة Agile يمكن إرجاعها إلى القرن الماضي، إلا أنه لا يزال التعرف عليها وتطبيقها قيد التطوير. فقد أشار Winston Royce عام 1970 إلى نموذج أطلق عليه الشلال (Waterfall Model). وقد دعا Royce إلى نهج "افعل ذلك مرتين" the do-it-twice approach، حيث ينصب التركيز على تقسيم المشروع (العمل) إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم التعامل مع كل جزء بمعزل عن الآخر. ومن المفارقات العجيبة، منذ ذلك الحين، تم تنفيذ العديد من الأعمال وفقاً لهذا النموذج. حيث يتم إجراء عمليات التدقيق الداخلي من خلاله، فانسيابية العمل تتدفق من الأعلى إلى الأسفل كالشلال المنهمر، يبدأ بالتخطيط وجمع المتطلبات، ثم الانتقال وبصورة تنازلية للتحليل، ثم وضع التصميم المناسب وبناءه واختباره وتنفيذه، والاستفادة من نتائج التنفيذ في إدخال التعديلات على التصميم. واستناداً إلى التفسير الحالي لمعايير التدقيق الداخلي، لن تبدأ الخطوة التالية إلا عند اكتمال الخطوة السابقة (KPMG, 2020: 6). وقد عُرِّفت منهجية الرشيق في عام 2001 من خلال البيان الرشيق "Agile Manifesto" الذي تم إنشاؤه بواسطة مجموعة من قادة تطوير البرمجيات الذين سُموا من تحديات وقيود المنهجيات التقليدية بأنها "أسلوب وطريقة تتضمن سلسلة من القيم والمبادئ التي توفر إرشادات حول كيفية الاستجابة للتغيرات وكيفية التعامل مع حالات عدم اليقين والسرعة في التغيير" (Jeremić et al., 2021: 58) (Catton & Panavalli, 2020). فالرشيق يعبر عن منهجية تتكون من مجموعة من المبادئ والتقنيات تشجع على الإبداع والقدرة على الاستجابة للتغيير، فهي بنهاية المطاف طريقة للتأقلم والنجاح في ظروف غير مؤكدة



ومنتقلة (مجيد، 2022، 18). كما يرى (حمودة 1، 2022، 46) بأن النهج الرشيق هو "عبارة عن منهجية وعقلية التي يعتمدها فريق التدقيق الداخلي من أجل تلبية متطلبات الإدارة، وتسريع عمليات التدقيق، وتحسين العلاقة بين المدقق والجهة الخاضعة للتدقيق، وتقديم أفكار جيدة بوقت جيد، وتقليل الهدر في الجهد، وتقليل وثائق التدقيق.

المحور الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

1-1. منهجية البحث

1-1-1. مشكلة البحث: بسبب عجز وظيفة التدقيق الداخلي التقليدية عن مواكبة

التطورات الحديثة ومواجهة المخاطر الناشئة وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة. فيمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي الآتي: ما هو دور التدقيق الرشيق في تحسين مهام التدقيق الداخلي؟

1-1-2. هدف البحث: يهدف البحث إلى:

1. تسليط الضوء على نشأة ومفهوم منهجية الرشيق، وكيفية توظيفها على التدقيق الداخلي.

2. التعرف على مفهوم التدقيق الرشيق، وتوضيح الفرق بينه وبين التدقيق الداخلي التقليدي.

3. بيان الدور الذي يلعبه التدقيق الرشيق في تحسين مهام التدقيق الداخلي.

1-1-3. أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من أهمية موضوع التدقيق الرشيق باعتباره من

الموضوعات الحديثة. كذلك من أهمية الدور الذي يلعبه في تحسين مهام التدقيق الداخلي. فضلاً عن ندرة الدراسات العربية التي عُنيت بالموضوع، وإن وجدت فهي قليلة جداً لا تتناسب مع حجم وحداثة الموضوع وتأثيره.

1-1-4. فرضية البحث: يستند البحث على فرضية رئيسة مفادها: بأن للتدقيق الرشيق

دور بارز ومهم في تحسين مهام التدقيق الداخلي.

1-1-5. الدراسات السابقة

1. دراسة (مجيد، 2022) "دور التدقيق الرشيق في دعم تكامل الحوكمة والمخاطر

والامتثال - دراسة تطبيقية لعينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية".



تهدف الدراسة إلى توضيح الإطار المفاهيمي للتدقيق الرشيق وأهميته في إضافة قيمة للوحدة الاقتصادية من خلال التركيز على الأنشطة المضيفة للقيمة، وحذف الأنشطة التي لا تُضيف قيمة، وإلغاء المتكرر منها. كذلك دراسة دور ومدى دعم التدقيق الرشيق عند تحقيق تكامل العلاقة بين الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: بأن المنهج الرشيق هو أداة تمكن التدقيق الداخلي التقليدي من تقليل الإجراءات غير الضرورية التي لا تضيف قيمة والتركيز على الإجراءات التي تضيف قيمة، وإجراء عملية التغيير على فريق التدقيق لضمان النجاح وعدم التوقف أو التعثر. كذلك يلعب المنهج الرشيق دوراً أكثر شمولية في مجالات المخاطر والحوكمة والرقابة والامتثال التنظيمي والعمليات والإجراءات التشغيلية التي يمارسها التدقيق التقليدي، من خلال بناء خطة مبنية على إضافة القيمة مع الأخذ بالاعتبار كيفية إضافة قيمة، والمحافظة عليها.

2. دراسة (Joshi, 2021) "مراجعة للتدقيق الداخلي الرشيق: بأثر رجعي ومستقبلي".

هدفت الدراسة إلى استعراض الأدبيات التي تناولت موضوع التدقيق الرشيق، وتقديم بعض الأفكار لتطبيقه، والفوائد المترتبة من ذلك، والتحديات التي تواجه التدقيق الداخلي. أيضاً التركيز بشكل أكبر على منهجيات الرشيق كما يطبقها المدققون الداخليون لتوفير معلومات سريعة مثل نهج سكروم وكانبان وكيفية تطبيقهما. وتوصلت الدراسة على عدة نتائج أهمها: يعتبر النهج الرشيق مناسباً بشكل خاص لعمليات التدقيق المعقدة التي تتطلب فريقاً مركزاً إلى جانب مدققين ذوي خبرة لتحقيق دورات تدقيق قصيرة وتسليم سريع للخدمات للزبائن. بالإضافة إلى اختلاف وظيفة التدقيق الداخلي الرشيق من شركة لأخرى نظراً للحجم والثقافة التنظيمية للشركة.

3. دراسة (MKOBA & MARNEWICK, 2020) "الإطار المفاهيمي لتدقيق

المشاريع الرشيقية".

تهدف الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي مقترح لتدقيق المشاريع الرشيقية باستخدام منهجية سكروم. كذلك تقديم إطار عمل لعمليات التدقيق في كل عملية من عمليات منهجية سكروم. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: يمكن للمدققين استخدام إطار العمل



المقترح لتدقيق المشاريع الرشيقة التي يتم تنفيذها باستخدام منهجية سكرام لضمان إكمال مشاريع تقنيات المعلومات بنجاح.

المحور الثاني: طبيعة التدقيق الرشيقة

1-2. مفهوم التدقيق الرشيقة

في الأصل فإن الرشيقة كان يستخدم في تطوير البرمجيات، وفي الوقت الحاضر فهو يستخدم في جميع وظائف الشركة بما فيها التدقيق الداخلي. إذ يهدف تطبيقه إلى تحسين جودة التدقيق وتحقيق دورات تدقيق قصيرة وتفاعل أفضل مع الجهة الخاضعة للرقابة وتقديم الرؤى (KPMG, 2020: 4). وكما تستند المبادئ والقيم المستخدمة في التدقيق الرشيقة Agile Auditing إلى بيان الرشيقة الذي يحدد المبادئ والقيم الأساسية التي تركز على "ما" يجب القيام به، "كيف" القيام بذلك (Catton & Panavalli, 2020).

هناك عدة تعاريف للتدقيق الرشيقة وكالاتي:

- "العقلية التي سنتكيف بها وظيفة التدقيق الداخلي مع احتياجات أصحاب المصلحة، وتسريع دورات التدقيق، وتوليد رؤى أعمق ووجهات نظر أسلم بشأن المخاطر وفي الوقت المناسب، وتقليل الجهد والعمليات وتكلفة منخفضة (Deloitte, 2017:2).
- "أسلوب أو طريقة تفكير والتي تستخدمها وظيفة التدقيق الداخلي للتركيز على احتياجات أصحاب المصلحة؛ تسريع دورات التدقيق، وتقديم رؤية ثابتة في الوقت المناسب وتقليل هدر الموارد. وباستخدام التدقيق الرشيقة يمكن زيادة الإنتاجية والقيمة المضافة لوظيفة التدقيق الداخلي IAF وتقليل الوقت الذي تستغرقه عملية التدقيق" (KPMG, 2020: 7).

- "نهج يركز على الزبون لتطوير عمليات التدقيق وتنفيذها من خلال تقصير دورة حياة التدقيق من التقييم إلى إعداد التقارير، فهو من يعمل على اكتساب الأفكار ومشاركتها مع الإدارة فيما يتعلق بالمخاطر الأكثر إلحاحاً في الشركة. كما يمكن تطبيق النهج الرشيقة طوال دورة حياة التدقيق، بما في ذلك تقييم المخاطر وخطة التدقيق والعمل الميداني ومراحل إعداد التقارير (DeRoche, 2022: 1).

مما سبق يرى الباحثان بأن التدقيق الرشيقة هو منهجية تفكير تركز على استخدام تقنيات وأدوات الرشيقة في مهام وعمليات التدقيق الداخلي، مما يؤثر إيجاباً على قيام المدقق



الداخلي بواجباته بأسرع وقت وأقصر الممارسات المهنية وأفضلها لتحقيق الهدف المطلوب من وظيفة التدقيق.

2-2. قيم ومبادئ التدقيق الرشيق

تعتبر إحدى السمات الرئيسية في تأسيس عقلية أجايل الأصلية هي إنشاء مجموعة من القيم والمبادئ. أكدت القيم الأربع على ما هو أكثر أهمية في بيئة الرشيق. ومن ثم فقد قام المدققون بتبني وتكييف نسختهم من القيم والمبادئ (DeRoche, 2022: 1) لذا هناك مجموعة من القيم التي يجب أن يتمتع بها للتدقيق الرشيق وهي: Duke, (2020)

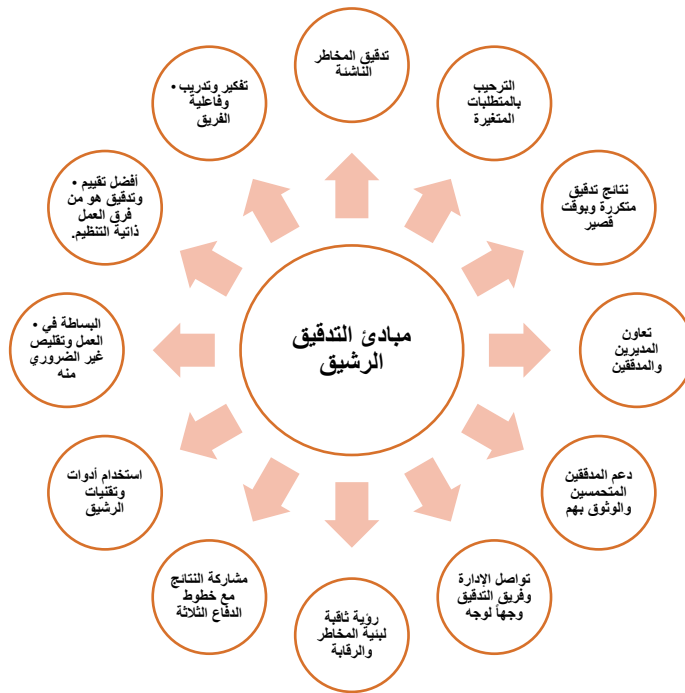
1. الاستجابة السريعة لاحتياجات العمل المتغيرة: تسمح المرونة التي توفرها المنهجية الرشيقة لفرق التدقيق بأن تكون أكثر تكيفاً مع الظروف، حتى يتمكنوا من الاستجابة للاحتياجات والأولويات المتغيرة وإضافة قيمة أكبر لشركاتهم. فيتم تقييم الأولويات والأهداف وتعديلها بشكل متكرر في نهاية كل سباق، بدلاً من مرة واحدة في نهاية المشروع. وهذا يعني أنه يمكن للفرق معالجة المشكلات الرئيسية عند ظهورها أو دمج رؤى وأهداف جديدة مع تغير احتياجات العمل. على سبيل المثال، استجابةً لتدابير التباعد الاجتماعي الجديدة.
2. رؤى محددة للمخاطر: عندما يكون العمل مبسطاً وموثقاً، فإن معالجة المخاطر تحتل مركز الصدارة. من خلال إزالة عبء التسلسلات الهرمية الصارمة والإجراءات غير الضرورية، حيث تساعد التقنيات الرشيقة المدققين على الاستمرار في التركيز على تقديم الأفكار والتعرف على الفرص التي من شأنها أن تفيد أصحاب المصلحة.
3. 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 رؤى وأفكار ذات معنى ومغزى طوال العملية، وتوفر ضماناً لأصحاب المصلحة في الوقت الفعلي وليس بعد الانتهاء من العملية.
4. الإبداع 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.

وبالمثل من قيم البيان الرشيق فقد تم تطوير اثني عشر مبادئاً للتدقيق الرشيق لجعل القيم أكثر تفصيلاً، مع احتفاظ هذه المبادئ بروح المبادئ الأصلية، وكل مبدأ منها مهم لنجاح قسم تدقيق رشيق (DeRoche, 2022: 3). يمكن إيجاز هذه المبادئ بالشكل الآتي:

الشكل (1) مبادئ التدقيق الرشيق



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصدر أعلاه.

3-2. خصائص التدقيق الرشيق

يمكن تلخيص خصائص التدقيق الرشيق بالآتي: (Joshi, 2021: 15-16)

1. يقوم التدقيق الرشيق على تلبية احتياجات الزبائن بصورة سريعة من خلال تعاون المدقق مع الزبون ما يجعل من عملية التدقيق تسير بالاتجاه الصحيح.
2. تحقيق مستوى عالٍ من الشفافية من خلال مشاركة الزبائن بصورة مباشرة في عملية التدقيق وملاحظتهم للتطور المستمر في العمل.
3. تقليل الوقت المستغرق بين التخطيط وتسليم المنتج.



4. تركيز العمل على ما ضروري ومناسب إذا ما اقتضت الحاجة للتغيير، حيث أن هناك مزيد من المرونة في التعامل مع الظروف المغايرة.
5. بإمكان فريق العمل تقديم منتجات تمتاز بجودة عالية وبوقت قياسي.
6. عقد اجتماعات لفريق التدقيق لتقييم الأداء ومدى التنفيذ وفق ما هو مخطط وإذا ما كان هناك صعوبات تواجه الفريق والعمل على تقويمها.
7. استخدام فريق عمل متعدد التخصصات يمتاز بالخبرة والمهارة من أجل تحقيق هدف مشترك، ويلعب كل عضو في الفريق عدة أدوار من دعم وصيانة وغير ذلك.

8. تكامل الأساليب الرشيفة يسهم إضافة قيمة لوظيفة التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في الشركات، وهذا ما ينعكس إيجاباً على إدارة المخاطر والامتثال.

2-4. التدقيق الداخلي التقليدي مقابل التدقيق الرشيق

من المتعارف عليه في التدقيق الداخلي التقليدي أن يكون برنامج التدقيق تم تحديده مسبقاً قبل البدء بالعمل، وهذا هو القاعدة الرئيسة، والاستثناء من ذلك هو القيام بتعديلات على البرنامج أثناء العمل. أما عند إجراء تدقيق رشيق، ستكون هذه هي القاعدة وليس الاستثناء. وهذا يتطلب وجود مدير تدقيق يوافق على جميع التغييرات في برنامج العمل وإعادة ترتيب الأولويات فيما يتعلق بالتراكمات (KPMG, 2020: 6).

كما يكمن الاختلاف الأساسي بين التدقيق الداخلي التقليدي والتدقيق الرشيق في طول الخطة والمدة الزمنية اللازمة للتدقيق. في التدقيق الداخلي التقليدي يلتزم فريق التدقيق بإعداد قائمة خاصة بالمخاطر المتوقعة وعمليات التدقيق قبل عام على الأقل، أي يتم تنفيذ برنامج التدقيق الذي تم وضعه مسبقاً. حيث تُحدد أولويات عملية التدقيق بناءً على المجالات التي تمثل أعلى مخاطر في وقت تحديد الخطة؛ فإذا تغير الموقف حتى بعد أسابيع قليلة من تصميم برنامج التدقيق، فمن غير المرجح أن تتم إضافة مخاطر أو إجراءات تدقيق جديدة حتى يتم وضع برنامج جديد في العام المقبل. أما التدقيق الرشيق، فيعمل فريق التدقيق على تصميم برامج قصيرة بشروط التزام قليلة، على سبيل المثال (معالجة أهم المخاطر في الربع القادم ضمن خطة ربع سنوية، يتم من خلالها إجراء اختبار ومراجعة العمليات وتقييم النتائج كل أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع، مما يمكن التحسين المستمر على مدار ربع السنة، ويعزز القدرة على تحديد أولويات عمليات التدقيق، واستهداف المخاطر المتوقعة في الربع التالي) (Duke, 2020). أيضاً في التدقيق الداخلي التقليدي يتم الإبلاغ عن المخرجات في نهاية دورة التدقيق ويلتزم المدققون



الداخليون بشكل صارم بالعمليات المعمول بها، فهو يفتقر إلى المرونة. بينما يعمل التدقيق الرشيق 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، فالرشيق هو التعلم والتكيف في كل مرة مما يُضيف قيمة مع كل تكرار (Beerbaum, 2020: 3) (Joshi, 2021: 17-18). ويوضح الجدول الآتي أوجه تمييز التدقيق الداخلي الرشيق عن التدقيق الداخلي التقليدي.

جدول (1) الفرق بين التدقيق الرشيق والتدقيق التقليدي

التدقيق الداخلي التقليدي	التدقيق الرشيق
يستند على تخطيط صارم وثابت لأعمال التدقيق.	يستند إلى تخطيط مرّن ومتكرر بصورة مستمرة في سباقات السرعة.
يركز على أهداف التدقيق.	يركز على قيمة العمل المنجز.
عدم تعاون الزبون لضمان استقلالية وموضوعية المدقق.	التعاون مع الزبون بهدف الاستفادة من الخبرة والملاحظات.
تركز الاستنتاجات والملاحظات بشكل كبير على المخاطر والضوابط.	تتماشى الاستنتاجات والملاحظات مع استراتيجيات العمل والأهداف المتوقعة.
وجود خلافات متكررة حول الملاحظات والتوصيات المحتملة بين المدقق والجهة محل التدقيق.	يقوم على الثقة والتعاون المتبادل مما يقلل من الخلافات.
عدم مشاركة أصحاب المصلحة بالمعلومات، وفقدانهم التواصل مع أعضاء الفريق في أغلب الأحيان.	التواصل والتعاون المستمر بين أعضاء فريق التدقيق فيما بينهم أو مع أصحاب المصلحة.
طول الفترة الزمنية التي قد تصل إلى ثمانية أسابيع أو أكثر.	يتم الانتهاء من مراحل التدقيق في فترة زمنية أقصر بكثير.
تخطيط التدقيق.	سجل الأعمال المتراكمة (Backlogs).
التقرير في نهاية العمل.	التقارير المتكررة.
لا يفضي إلى التغيير؛ كل مرحلة تعتمد على المرحلة السابقة.	الاستجابة السريعة للتغيير تبعاً للمخاطر والظروف.

Source:

- Joshi, Prem Lal, 2021, A Review of Agile Internal Auditing: Retrospective and Prospective, *International Journal of Smart Business and Technology (IJSBT)*, Volume 9, No 2, Australia, p 17.
- Wright Jr., Rick A., (2020), A GILE AUDITING: Transforming the Audit Process, Instituto de Auditores Internos de Chile (IAI CHILE), Internal Audit Foundation, USA, P 5.



2-5. عناصر التدقيق الرشيق

يتكون التدقيق الرشيق من ثلاثة عناصر أساسية وهي: (Berger, (Joshi, 2021: 18)
(2020)

1. الأعمال المتراكمة **Backlog**: هي مجموعة من الأعمال المحددة النطاق مثل خطة

التدقيق والتي يجب مراجعتها من قبل فريق التدقيق. وتختلف هذه الأعمال عن خطة التدقيق التقليدي من حيث يمكن إزالة العناصر المحددة النطاق أو إضافتها إلى الأعمال المتراكمة بناءً على المخاطر المتصورة والقيمة المضافة للعنصر. فبدلاً من التركيز على العناصر التي تم تحديدها مسبقاً أثناء التخطيط السنوي للتدقيق، يمكن للمدققين معالجة المشكلات الناشئة التي يواجهها أصحاب المصلحة حالياً، باستخدام الأعمال المتراكمة. ويجب أن يتفق المدققون الداخليون وأصحاب المصلحة على كيفية اختبار عنصر في التراكم والقيمة المتوقعة من الاختبار قبل إضافة العنصر إلى التراكم.

2. سباقات السرعة **Sprints**: هي عناصر محددة النطاق مقسمة إلى فترات زمنية للسباق، إذ تنقسم المهام والأعمال المرتبطة بعنصر محدد إلى سباقات السرعة. فالسباق هو فترة زمنية يجب إكمال المهمة خلالها. عادة ما تكون سباقات السرعة من أسبوع إلى أربعة أسابيع، وأسبوعين في المتوسط، حيث تضمن سباقات السرعة وفاء فرق التدقيق بالمواعيد النهائية المطلوبة من خلال دورات التسليم المتسارعة.

3. اجتماعات يومية **Scrums**: عبارة عن اجتماعات قصيرة وموجزة لتقييم العمل المنجز وتحديد الاختناقات، تستغرق عادةً من 15 إلى 30 دقيقة، وتُعقد يوميًا بين أعضاء فريق التدقيق وأصحاب المصلحة الرئيسيين في الأعمال. وتغطي الاجتماعات؛ ما تم إنجازه بالأمس، ما سيتم القيام به اليوم، حواجز الطريق أمام السباق الحالي، والمشكلات المحتملة.

ولتطبيق هذه المكونات بصورة فعالة على مهام التدقيق الداخلي، يجب مراعاة ثلاثة عناصر داعمة تعتبر مكونات إضافية للتدقيق الرشيق وهي: (Berger, (Joshi, 2021: 18).
(2020)

1. فرق متعددة الوظائف **Cross functional teams**: يجب أن يكون كل فريق في السباق مجهزاً بمجموعة من المهارات (تقنيات المعلومات، والامتثال، والتشغيل أو العمليات، وما إلى ذلك) اللازمة لإكمال المهام المعينة. يعمل التعاون الوثيق والتواصل



المستمر داخل فريق السباق على كسر جدران الصومعة التقليدية، مما يزيد من الكفاءة ويسمح للفريق بالعمل بتركيز أكبر، كما يعزز العلاقات ويبني الثقة بين المدققين الداخليين وشركائهم في العمل.

2. **التكامل المستمر Continuous integration**: يجب دمج عناصر العمل من مجموعات مختلفة مع بعض وبصورة مستمرة وذلك لمنع أي عنصر في العمل من أن يصبح صومعة لوحده. وهذا المفهوم عادة يرتبط بمبادرات أو أعمال تدقيق أكبر وأكثر تعقيداً.

3. **لوحة المعلومات information dashboard**: تزود لوحة المعلومات الفريق وأصحاب المصلحة بمعلومات العمل في الوقت الفعلي، فهي توفر الشفافية حول نطاق العمل وحالته ونتائجه، كما تسهل تعاون الفريق من خلال تبادل ومشاركة المعلومات. تركز مبادئ الرشيق على التفاعل وجهاً لوجه أو في مكان واحد ولضرورة ذلك تستخدم التقنية لتعزيز التفاعل، حيث يتم تنظيم الفرق في كثير من الأحيان بطريقة موزعة.

2-6. خطوات ومتطلبات 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. **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 ستُسهم في تحسين تفاصيل قائمة العمليات غير المنجزة (المتراكمة)، ثم تنتقل بعض العناصر لأعلى القائمة وتكون لها الأولوية في التدقيق الداخلي، وهذا يعتمد على أهمية العنصر والمخاطر التنظيمية المرتبطة به. وتخصص الموارد بالاعتماد على العناصر الأعلى قيمة والأقل قيمة.



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 إلى مدد أو أجزاء قصيرة ومحددة يُطلق عليها stories، وتمثل stories المهام والأعمال التي يمكن تحقيقها في سباقات السرعة Sprints، حيث أن سباقات السرعة هي فترات زمنية يتم خلالها إكمال العنصر محل التدقيق، وهي تعتبر بمثابة هيكل ووتيرة 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 اتصال معينة تُسمى stakeholder touchpoint. وما يجدر الإشارة إليه أنه أثناء عملية التدقيق، يعمل سيد 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.

بالإضافة إلى ذلك ينبغي لفريق التدقيق حضور اجتماع يومي 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: (8: 2020: KPMG)

- ما الذي حققته في اليوم الماضي؟
- ماذا ستحقق اليوم؟
- هل تتوقع وجود عقبات في العمل، وهل يمكن لفريق التدقيق مساعدتي لحلها؟

2-7. تحديات التدقيق الرشيق

هناك بعض التحديات التي يمكن أن تواجهها الشركات عند تطبيق التدقيق الرشيق: (Berger, 2020)

1. **تبني كل شيء:** إن محاولة تبني واعتماد جميع جوانب الرشيق تأتي بنتائج عكسية وتتعارض مع المبادئ الأساسية لمنهج الرشيق، وذلك لأن الرشيق يتطلب تغييراً في الثقافة والعقلية، فمن الأفضل اعتماده بصورة تكرارية ومتدرجة. فعند تطبيقه يُفضل اختيار الممارسات الأكثر ملاءمة للشركة محل التدقيق، فهو يختلف من شركة لأخرى.
2. **التغيير الكامل:** يعتبر من غير المجدي بالمثل بالنسبة للمديرين التنفيذيين للتدقيق أن يحاولوا إملاء التغيير بصورة كاملة ومرة واحدة من أعلى الهرم إلى أسفله وعلى جميع مستويات الشركة، فهذا يتعارض مع جوهر عمل الرشيق الذي يتصف بالمرونة ويقوم على الاستكشاف من قبل الفرق وتطبيق الرشيق تدريجياً حسب الظروف التي تتطلب وعلى مختلف المستويات مما يعزز التعاون والابتكار في الشركة ككل.
3. **استبعاد مبادئ التدقيق الداخلي الأساسية:** إن تطبيق التدقيق الرشيق لا يلغي الحاجة إلى تلبية معايير التدقيق الداخلي أو المتطلبات التنظيمية المتعلقة بتوفير التأكيد أو جودة التنفيذ أو إعداد التقارير. فبدلاً من ذلك يتيح الرشيق تنفيذ مبادئ التدقيق الداخلي للشركات وتحسين الجودة وإضافة القيمة دون المساس بهذه المبادئ، حيث أن تحديد المنهجية والنتائج المرجوة مسبقاً قبل إجراء التدقيق سيعمل على ضمان اتباع جميع مبادئ التدقيق الداخلي بشكل مستمر.
4. **الحفاظ على التغطية:** إن مرونة الرشيق توفر رؤية أفضل وتزيد القدرة على تتبع قرارات التغطية، فقد يتطلب أيضاً من الفرق إعادة التفكير في نهج التغطية الخاص بهم، لذا يجب الحيلة والحذر بشكل خاص للتأكد من أن هذا لا يؤدي إلى تقليل تغطية المخاطر أو التوثيق.



5. **مجموعات المهارات:** يركز هذا التحدي على كيفية هيكلة الفرق على النحو الأمثل بحيث تتوفر جميع المهارات الضرورية في كل فريق. فكما هو مذكور في العناصر الداعمة، فإن التأكد من أن كل فرد مشارك في فريق متعدد الوظائف لديه المهارات اللازمة لإنجاز مهام الفريق سيضمن الكفاءة ويزيل الصوامع التقليدية.

2-8. أدوات التدقيق الرشيق

للتدقيق الرشيق أداتين رئيسيتين هما:

2-8-1. سكروم Scrum

يعتبر سكروم نهج إداري لتطوير البرمجيات، يطبق حالياً في أعمال مختلف فروع الشركات الصناعية العالمية، حيث أن استخدام هذا الأسلوب بشكل جيد سيعمل على تحقيق نظرة عامة أفضل للتدقيق الداخلي والتفكير بصورة منطقية وضبط العمليات والتكيف، حيث يتمكن فرق التدقيق من العمل بكفاءة في ظروف متغيرة باستمرار، مما يؤدي إلى مستوى عالٍ من الإنتاجية المستدامة (Jeremić et al., 2021: 57). كما تُظهر الأدبيات المتوفرة أن إطار العمل الرشيق الأساسي الذي تم تطبيقه على عمل التدقيق الداخلي هو منهجية سكروم. ووفقاً لاستطلاع أجرته Organize Agile، تعد منهجية سكروم الأكثر شيوعاً، حيث أفاد أن 80% من المستجيبين يستخدمون النهج في تحولاتهم الرشيقة (Joshi, 2021: 19). يتم في سكروم إنشاء فريق عمل متطور وتقسيمه إلى ثلاث عناصر لكل منها دور بارز في سكروم وهي: (Newmark et.al, 2018: 22) (مدونة شمرا التقنية، 2021)

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

2. **فريق التطوير:** 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).

3. 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.

2-8-2. كانبان Kanban

تعتبر كلمة كانبان مصطلح ياباني يعني الإشارة أو البطاقة المرئية. فهو يشير إلى نظام تصنيع ياباني، يعمل على معالجة جوانب الاتصال والتعاون والمساءلة بنهج رشيق. إن هذا الأسلوب يعتبر مشابهاً نوعاً ما لنهج Scrum من حيث إنه متابعة العمل الذي ينبغي القيام به والعمل الجاري والعمل المنجز (Joshi, 2021: 21).

ويرى (مجيد، 2022، 24) أن كلاً من الإطارين (سكروم وكانبان) يعملان في التدقيق الرشيق، من خلال وضع خطة للعمل، وتتبع سير العمليات منذ البداية وحتى النهاية. كما ينبغي للتدقيق الرشيق أن يتوافق مع طبيعة نشاط وحجم الشركة. وأن يتم الأخذ بالاعتبار تحسين الجودة، وتقليل الوقت، وتخفيض التكاليف، مع المرونة اللازمة لاستمرارية الشركة.

2-9. مراحل نضج التدقيق الرشيق

يعتبر نموذج نضج التدقيق الرشيق بمثابة أداة لتقييم وتحسين عمليات التدقيق الداخلي تستخدمها فرق التدقيق في أي وقت من أجل تقييم فاعلية عمليات التدقيق ومعرفة التقنيات والأدوات المطلوبة للتحسين والارتقاء بعمل الفريق. هناك خمس مراحل لنضج التدقيق الرشيق: (حمودة 2، 2022، 24-21)

1. مرحلة الإدراك: ضرورة إيجاد طريقة مناسبة لإنجاز عمليات التدقيق الداخلي، وتحسين التواصل بين مختلف الأطراف وتفويض المهام واتخاذ القرار.
2. مرحلة الاستكشاف: اختبار عينية بسيطة من عمليات التدقيق لمعرفة مدى الفهم بالتدقيق الرشيق.
3. مرحلة السير: باتجاه تطبيق التدقيق الرشيق، وضع خطة العمل على طاولة الإدارة.



4. مرحلة السباق: من خلال تكوين فرق صغيرة للعمل على بعض أقسام المشروع والاطلاع على التقارير المرفوعة من قبلهم لتقييم العمليات.
5. مرحلة الطيران: وضع مؤشرات لمتابعة إنجاز الأداء وما هي القيمة المضافة والتحسين المستمر.

المحور الثالث: دور التدقيق الرشيقي في تحسين مهام التدقيق الداخلي

1-3. مفهوم ومهام التدقيق الداخلي

عُرف التدقيق الداخلي في إطار الممارسات المهنية الدولي (IPPF) التابع لمعهد المدققين الداخليين الدولي (IIA) بأنه نشاط استشاري وتأكيد موضوعي مستقل مصمم لإضافة قيمة وتحسين عمليات الشركة محل التدقيق، يعمل على تحقيق أهدافها من خلال تقديم نهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة (www.theiia.org).

وفي ضوء تعريف معهد المدققين الداخليين أعلاه فإن الهدف الرئيسي للتدقيق الداخلي هو إضافة قيمة للشركة وتحسين عملياتها وبما يؤدي إلى تحقيق أهدافها، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف وبغية إدارة وظيفة التدقيق الداخلي بفاعلية ينبغي توفر شروط معينة هي: (الرمحي، 2017، 93)

1. أن تحقق مخرجات التدقيق الداخلي أهداف ميثاق التدقيق الداخلي.
2. أن تتوافق وظيفة التدقيق الداخلي مع معايير التدقيق الداخلي الدولية.
3. أن يتمتع موظفو التدقيق الداخلي بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني.
4. أن توفر وظيفة التدقيق الداخلي تأكيد موضوعي لتعزيز كفاءة وفاعلية عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة.

ولا يتم ذلك إلا بقيام وظيفة التدقيق الداخلي بمجموعة من المهام والمسؤوليات، إذ تعمل إدارة التدقيق الداخلي على تقييم مختلف أنشطة الشركة غير الفنية بشكل مستقل وتقديم توصيات بالمواضيع المحددة من قبل المختصين والوقت الملائم، وهذا من شأنها أن يحسن أداء الشركة، ومن ثم يقوم المدقق الداخلي برفع تقريره بشكل مباشر إلى الإدارة، وتتخلص مهام التدقيق الداخلي بما يلي: (إبراهيم، 2012، 112)

1. الأداء: القيام بعملية التدقيق بالوقت المناسب من أجل التأكد من قدرة نظام الرقابة الداخلية في الحفاظ على زبائن الشركة وحماية موجوداتها.



2. **التأكيد:** التأكد من الخطط والإجراءات الموضوعية من قبل الشركة.
 3. **التحديد:** تحديد نطاق برامج التدقيق ومدى تنفيذها مما يعمل على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وبالتالي تحقيق الربح.
 4. **الفحص:** إجراء فحص لنظام المعلومات القائم للتأكد من مدى إلمام مختلف المستويات الإدارية بالأحداث الجارية (المالية والتشغيلية)
 5. **التعاون:** من أجل الحصول على نتائج أفضل، فيتطلب ذلك التعاون بين المدقق الداخلي والخارجي.
 6. **مهام تدقيق خاصة:** بناء على رغبة الشركة.
 7. **الاختيار والتطوير:** اختيار مدققين داخليين ذات كفاءة، وتطوير مهاراتهم باستمرار.
- 2-3. **تحسين مهام التدقيق الداخلي باستخدام التدقيق الرشيق**
- إن استخدام التدقيق الرشيق في مهام التدقيق الداخلي ليس بالأمر السهل، فهو يتطلب مهارة وجهذاً مُركّزاً، كما أن تطبيقه لا يتعارض مع معايير التدقيق، فمن خلال عمل شركة Deloitte في التدقيق الرشيق لم يحدث أن حصل إشكال بهذا الشأن، فالتدقيق الرشيق يعمل بشكل جيد ضمن المعايير، وفي بعض المجالات يجسد ويحسن المقصد الأساسي الذي يركز عليه المعايير. فقد جعل زبائن الشركة أكثر فاعلية وزاد من رضا الموظفين من خلال تحقيق تدقيق داخلي أفضل، أسرع، أسعد. لذا يمكن القول أن المعايير ليست عقبة، بل هي تكمل وتدعم تبني التدقيق الرشيق. فمن المسلم به أن هذا التدقيق الرشيق قد يكون تغييراً كبيراً بالنسبة لبعض الشركات مقارنةً بتخطيط التدقيق التقليدي. ومع ذلك فإنه يتماشى تماماً مع إرشادات دليل تنفيذ إطار الممارسات المهنية الدولية رقم 2300 الذي ينص: "في المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، تنقسم عملية المشاركة إلى ثلاث مراحل، يمثل كل منها مجموعة من المعايير: التخطيط (سلسلة 2200)، والتنفيذ والإشراف (سلسلة 2300)، والاتصال (سلسلة 2400) (Deloitte, 2020: 1-2). ففي التدقيق الرشيق وعندما 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). كما أن هناك اعتبارات مهمة عند تنفيذ التدقيق الرشيق على مهام التدقيق الداخلي هي: (Joshi, 2021: 19)

1. العمل في فريق صغير يتلقى باستمرار ردود الفعل على أعمال التدقيق المنجزة.
 2. عدم الاستهانة والتقليل من سياق عمليات التدقيق.
 3. التركيز على تغيير عقلية فريق التدقيق بحيث يكون مبتكراً ويولد الأفكار الناجحة.
 4. تحديد وضبط الطريقة الصحيحة من البداية
 5. ضبط العمل من البداية في سبيل الوصول إلى الملاحظة الصحيحة للإدارة العليا.
- كذلك فإن أقسام التدقيق الداخلي التي طبقت منهجية الرشيق تعتمد على سلوك وثقافة الرشيق التي تتبناها القيادة، حيث يدعم التدقيق الرشيق التغيير بشكل أفضل من خلال إنشاء بيئة التحسين المستمر وتعزيز التنظيم الذاتي والتمكين وتوفير الشفافية (Catton & Panavalli, 2020). من جهة أخرى فإن من يُطالب باستخدام التدقيق الرشيق على مهام التدقيق الداخلي يستند إلى حجم وكمية المنافع والفوائد المتحققة عنه، فالتدقيق الرشيق يركز على: (مجيد، 2022، 36)

1. الأفراد والتفاعلات بدلاً من التركيز على العمليات والأدوات.
 2. برنامج عمل بدل وثائق شاملة.
 3. التعاون مع الزبائن بدل التفاوض على العقود.
 4. العمل الجماعي المنظم بين فريق التدقيق.
 5. الاستجابة للتغيير بدل اتباع خطة ثابتة وصارمة.
- مما سبق فإن دور التدقيق الرشيق في تحسين مهام التدقيق الداخلي يتمثل بالآتي: (القنبري، 2021، 67)

1. زيادة الكفاءة من خلال التركيز على العناصر التي المحددة مسبقاً باعتبارها ذات أهمية للتدقيق الداخلي، فضلاً عن استثمار الوقت بشكل إيجابي عند تدقيق هذه العناصر.
2. الاستجابة السريعة لبيئة العمل المتغيرة، وزيادة التحكم في تصميم وتنفيذ ومتابعة برنامج التدقيق الداخلي، وتقليص المدة الزمنية للتدقيق الداخلي.
3. إعادة ترتيب أولويات عمليات التدقيق الداخلي بشكل مستمر بعد كل عملية وليس في نهاية المطاف، وهذا يُمكن فريق التدقيق الداخلي من معالجة المشاكل عند ظهورها،



فضلاً عن تكوين رؤى أعمق ووضع أهداف جديدة بما يتناسب والتغيرات في بيئة العمل، مثل: الاستجابة لإجراءات التباعد الاجتماعي، والحجر الصحي، والعمل عن بعد في ظل انتشار فيروس كورونا.

4. زيادة التعاون والتواصل بين أعضاء فريق التدقيق الداخلي، وتركيز جهودهم باتجاه توليد الأفكار واستغلال الفرص بدلاً من إجراءات العمل الروتينية، واستخدام تقنيات وأدوات الرشيق بدلاً من التقارير الطويلة والمملة، فضلاً عن التركيز على احتياجات أصحاب المصلحة.

5. توفير المزيد من الوقت على المدى القصير، وتقليل هدر الموارد وتخفيض تكلفة العمل داخل إدارة التدقيق الداخلي على المدى المتوسط، وتحقيق عملية تدقيق أكثر متعة وإنتاجية على المدى البعيد، والتي إذا ما طبقت على نحو صحيح فلن تؤثر على جودة التدقيق الداخلي.

كما تجدر الإشارة إليه أنه عند تنفيذ التدقيق الرشيق على مهام التدقيق الداخلي، 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 يعتبر 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 أمثلاً 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.



- أيضاً هناك العديد من المؤشرات المهمة يمكن من خلالها الحكم على أن التدقيق الرشيق يُحسن من مهام التدقيق الداخلي وهي: (Wright Jr., 2020: 7-8)
- **القابلية لتحمل المخاطر:** تمكين وظيفة التدقيق الداخلي من توزيع الموارد بمرونة لدعم المخاطر الديناميكية.
 - **رؤى متكاملة قائمة على القيمة:** التقارير التي تنتج تحمل رؤية وأفكار دقيقة ووجهة نظر تستند إلى القيمة، على سبيل المثال (متكاملة مع الاستراتيجيات التنظيمية للشركة، والمخاطر المتوقعة، وسلاسل القيمة).
 - **الكفاءة:** تقليل الوقت المستغرق في عملية التدقيق وبموارد قليلة من أجل زيادة القدرة على مواجهة المخاطر المحتملة.
 - **خدمات إضافية:** العائد على الاستثمار الذي يعمل على الحفاظ على الجودة وتحقيق نتائج عالية القيمة، على سبيل المثال (تحفيز الموظفين وتنشيطهم، وتعزيز التعاون، وتحسين وظيفة التدقيق الداخلي، وما إلى ذلك).
- وفي الختام ينبغي إدراك أن الانتقال من التدقيق الداخلي التقليدي إلى التدقيق الرشيق الرشيق هو تغيير تنظيمي له عنصر تقني "معرفة بالرشيق"، وعنصر تكتيقي "إدارة التغيير والأفراد"، لذا من المهم على المدقق الداخلي المساعدة في كلا جانبي التحول. وللقيام بذلك فمن الضروري فهم كيفية تنظيم الفريق ومستوى النضج الرشيق. وهذا يوفر رؤية ثاقبة حول فعالية برامج الرشيق ومساعدة الشركة في الحصول على فوائد طريقة العمل الجديدة هذه (Deloitte, 2018: 6).

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

4-1. الاستنتاجات: أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها هي:

1. يعتبر التدقيق الرشيق منهجية ملائمة ومؤثرة تُعالج التحديات التي تواجه وظائف التدقيق الداخلي اليوم في بيئة تسودها التقلبات وعدم التأكد.
2. ربما يكون الانتقال إلى التدقيق الرشيق عملية معقدة نوعاً ما، إلا أنها مثمرة كما هو الحال مع أي نقلة نوعية كبرى، فإن التخطيط السليم للتغيير والقيادة أمران حاسمان للنجاح.



3. هناك عوائق أمام تطبيق التدقيق الرشيقي، منها ما يتعلق بالجانب العملي، إلا أن معظمها يكمن في عقليات أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين وغيرهم من الموظفين الذين يفضلون التدقيق التقليدي الذي يمكن اعتباره بمثابة يد ثقيلة للتدقيق الداخلي تُثقله من الحركة والتطور.

4. هناك قصور كبير من قبل الباحثين والكتاب في تناول موضع التدقيق الرشيقي، ويظهر هذا جلياً بقلة المصادر العربية المتوفرة في هذا الباب.

2-4. التوصيات: يوصي الباحث بالآتي:

1. لغرض التحول إلى التدقيق الرشيقي لا بد من تحديد عقبات التنفيذ مبكراً وتوقع نقاط القوة والضعف في البيئة التي ستؤثر على النجاح أو تسبق النكسات. إذ أن التدقيق الرشيقي بديهي من الناحية المفاهيمية؛ ولكن لخروجه عن مناهج التدقيق الداخلي التقليدية، يمكن أن تكون منهجية صعبة التنفيذ. ولا ينبغي لهذا أن يثني وظائف التدقيق الداخلي عن تطبيق التدقيق الرشيقي عندما يتطلب ذلك. فمن خلال خطة تنفيذ مدروسة يمكن تحقيق الانتقال إلى التدقيق الرشيقي بأقل قدر من القلق.

2. ينبغي على منشآت الأعمال المضي قدماً في تطبيق التدقيق الرشيقي لما لذلك الأثر الكبير في إضافة قيمة للمنشأة. كذلك ينبغي على المدراء ومجلس الإدارة وموظفو التدقيق الداخلي كسر حاجز الخوف والقلق والإجراءات المملة والروتينية والتي تحول دون تطبيق التدقيق الرشيقي.

3. على الباحثين والأكاديميين الخوض في هكذا مواضيع حديثة وخاصة مع عدم توفر دراسات عربية تُلم بالموضع من جميع جوانبه.

المراجع والمصادر

أولاً: المصادر العربية

1. إبراهيم، أحمد علي، 2012، المراجعة المتقدمة، الجزء الأول، برنامج محاسبة البنوك والبورصات، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها.
2. حمودة، محمد، 2022، هل حان الوقت للتدقيق المرن (Agile Auditing) (2/1)، مجلة منصة المراجعة الداخلية، العدد الثالث عشر، منصة المراجعة الداخلية Internal Audit Platform، السعودية.



https://drive.google.com/drive/folders/1e2_KTZWJDJ3ldZtFcC2GzyqJN7hgc8Ay

3. حمودة، محمد، 2022، هل حان الوقت للتدقيق المرن (Agile Auditing) (2/2)، مجلة منصة المراجعة الداخلية، العدد الرابع عشر، منصة المراجعة الداخلية Internal Audit Platform، السعودية.

4. الرّمحي، زاهر عطا، 2017، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقاً للمعايير الدولية، الطبعة الأولى، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

5. القنبري، محمد قيس، 2021، نحو مراجعة داخلية رشيقة Towards Agile internal audit، إضاءات في المراجعة الداخلية (2)، منصة المراجعة الداخلية Internal Audit Platform، السعودية. <https://www.researchgate.net/>

6. 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، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، بغداد، العراق.

7. مدونة شمرا التقنية، 2021، المنهجية الرشيقة Agile و السكرام Scrum في بناء البرمجيات وإدارة المشاريع. [/https://shamrablog.com](https://shamrablog.com)

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. 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>
2. Berger, Liz, (2020), Agile Internal Audit: How to Audit at the Speed of Risk. <https://blog.protiviti.com/2020/01/27/agile-internal-audit-how-to-audit-at-the-speed-of-risk/>
3. 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>

4. Deloitte, (2017), Becoming agile: A guide to elevating internal audit's performance and value.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/finance/deloitte-uk-understanding-agile-ia.pdf>

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. Deloitte, (2020), Adopting Agile: In harmony with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (the Standards).

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-adopting-agile-pov.pdf>

7. DeRoche, Toby, (2022), Agile Audit: Transformation and Beyond, First edition, CRC Press, Taylor & Francis Group.

8. Duke, David, 2020, Is Your Audit Agile Enough?

<https://www.misti.a2hosted.com/internal-audit-insights/is-your-audit-agile-enough>

9. 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/>

10. Jeremić, Nebojša, Jeremić, Miloš, and Jakovljević, Nemanja, (2021), Agility Internal Audit.

https://www.researchgate.net/publication/357386875_Agility_of_interna_l_audit



11. Joshi, Prem Lal, (2021), A Review of Agile Internal Auditing: Retrospective and Prospective, International Journal of Smart Business and Technology, Vol.9, No.2, Sandy Bay, Australia.
https://gvpress.com/journals/IJSBT/vol9_no2/vol9_no2_2021_02.html
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. MKOBA, ELIZABETH, and MARNEWICK, CARL, (2020), Conceptual Framework for Auditing Agile Projects, IEEE, VOLUME 8.
<https://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=9136647>
14. 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>
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.
16. The Institute of Internal Auditors (IIA), (www.theiia.org).