

إمكانية تحسين جودة خدمات التدقيق الداخلي في الوحدات الاقتصادية الخدمية  
وفقاً لمتطلبات أسلوب (Six Sigma)  
دراسة ميدانية على المدققين الداخليين في ديوان رئاسة جامعة صلاح الدين وعمادة كليات  
التابعة لها

الأستاذ المساعد

الدكتور غازي عثمان محمود

كلية الإدارة والاقتصاد جامعة صلاح الدين - ههولير

www.Ghazi\_mahhmod@yahoo.com

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار لتطبيق أسلوب (Six Sigma  $6\sigma$ ) أو الستة انحرافات معيارية، في الوحدات الاقتصادية الخدمية في إقليم كردستان، وذلك بهدف تقليل معدلات الأخطاء في عملياتها وتحسين جودة خدمات التدقيق الداخلي لهذه الوحدات. وقد أشارت الاستنتاجات إلى أهمية تطبيق هذا المدخل في الوحدات الاقتصادية الخدمية وإلى أن التركيز على جودة المدخلات والمخرجات لا يكفي وحده لتقديم خدمة جيدة بل لا بد من التركيز كذلك على جودة العمليات وتقليل معدلات الأخطاء فيها. وفي ضوء ذلك قدم الباحث عدة توصيات كان من أهمها ضرورة التوسع في تدريب المدققين في الوحدات الخدمية المتنبية لمدخل الستة سيجما وبالإضافة إلى الانفتاح على أفضل الممارسات في التجارب الدولية في هذا المجال.

**Abstract:**

This study aimed at presenting a methodological framework for implementing Six Sigma ( $6\sigma$ ) in the service organizations in **Kurdstan Rign**, for the purpose of decreasing defects in their processes and improving service quality.

Conclusions of the study show the importance of implementing this methodology in all service organizations. The study also shows that concentrating only on the quality of inputs and outputs is not enough for presenting good quality to customers and this should include the quality of processes well.

Based on that, several recommendations were presented. Among these recommendations were the necessity of training employees in the organizations adopting Six Sigma, and also the need of benefiting from the best practices in this field.

المقدمة: تعد وظيفة التدقيق الداخلي من الوظائف المهمة في الوحدات الاقتصادية في الوقت الحالي نظراً للتوسع في حجم الأعمال والتطورات الكبيرة التي تحدث في المجالات المالية والإدارية وزيادة المنافسة بين هذه الوحدات، وبالتالي عد قدرة وتفريغ الإدارة للقيام بالوظائف الرقابية والتدقيقية المنوط بها، ولهذا تسعى الوحدات الاقتصادية بكافة أنواعها وأشكالها إلى إجراء التحسينات المستمرة في مدخلاتها (Inputs) وعملياتها (Processes) ومخرجاتها (Outputs) من السلع والخدمات، وعلى الرغم من ادخال التكنولوجيا الحديثة في انظمتها الإدارية والإنتاجية، إلا ان هذه الوحدات لا زالت بحاجة ماسة إلى تطور عملياتها بما يتلائم مع متطلبات البيئة الخارجية حيث ان هذه البيئة الخارجية متغيرة باستمرار.

وهو نفس الهدف الأساس لأسلوب (6σ) هو تفعيل دور الرقابة على كافة مجالات الوحدة الاقتصادية لتتمكن مواجهة الإحتياجات المتغيرة للعملاء ومتطلبات السوق والتكنولوجيا من أجل تقديم أفضل خدمات للعملاء ومنفعة الموظفين ومصالحهم. وتعتبر (6σ) أسلوب حديث نسبياً وأنتهجته الوحدات فيما يختص بعملياتها الأساسية وهيكلها حيث يقوم هذا الأسلوب على مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليومية طمعاً في الوصول لدرجة متقدمة من درجات الجودة الشاملة يتم فيها تقليل الفاقد وتقليل فرص الأخطاء والعيوب، ولذلك يعتبر (6σ) أسلوب علمي وحيد في مثل هذه الحالات لتلبية حاجة العملاء وتحقيق أهداف الوحدات الاقتصادية.

و يأتي هذا البحث ليقدم منهجية متقدمة لتطبيق معايير الستة سيجما (Six Sigma) في عينة من الوحدات الاقتصادية الخدمية (جامعة صلاح الدين وعمادات الكليات التابعة لها) في إقليم كردستان لأجل محاولة تقليل معدلات الأخطاء في عملياتها وتحسين جودة مخرجاتها.

وبناءً على ماسبق تتبلور منهجية البحث من خلال المحور الأول في البحث وكالاتي:

المحور الأول. منهجية البحث والدراسات السابقة

## 1. منهجية البحث (Research Methodology)

1-1-1. مشكلة البحث: **Research problem**: يقع على عاتق المدقق الداخلي مسؤولية كبيرة تجاه الأطراف ذات الصلة بالوحدة التدقيقية داخل الوحدة الاقتصادية، إذ عليه أن يتحقق من توفير مجتمع مالي خال من الأخطاء الجوهرية والتلاعب والغش للتغلب على الفساد المالي الذي يسري كالممرض المعدي في المجتمعات المهنية والتعبير عن المركز المالي بصدق وعدالة وموضوعية، وتعد مهنة التدقيق إحدى المهن القائمة عليها نشاطات الأعمال، إذ هي تمثل صمام الأمان في الوحدات الاقتصادية. ونظراً لأهمية هذه المهنة فقد دعت الحاجة إلى البحث عن كيفية الإرتقاء بهذه المهنة إلى مستوى المطلوب للجودة ولأجل ذلك كان لا بد من البحث الأساليب اللازمة لتحسين جودة خدماتها، وعليه فيمكن التعبير عن مشكلة البحث عبر التساؤلات الآتية

1. هل المعارف والمهارات التي يمتلكها المدققين الداخليين فعلاً تفي بمتطلبات جودة التدقيق الداخلي في الوحدات الاقتصادية الخدمية.
2. هل يمكن من خلال متطلبات أسلوب (6σ) تحسين جودة التدقيق الداخلي في الوحدات الاقتصادية الخدمية.

1-1-2. أهمية البحث: **Research Importance**: تأتي أهمية البحث من خلال تناوله موضوع أسلوب (6σ) وتوضيح صلته بالرقابة والتدقيق الداخلي وكذلك تسليط الضوء على أهم المتطلبات أو المعايير التي يمكن أن تساهم في تحسين جودة خدمات التدقيق الداخلي في الوحدات الاقتصادية من خلال الإهتمام بدور أسلوب (6σ) وكيفية الاستفادة من متطلبات تجاحه في تحقيق ذلك.

1-1-3. اهداف البحث: **Research Objectives**: جاءت هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية :

1. إعداد إطار نظري من خلال الإطلاع على الأدبيات المعاصرة ذات صلة بالبحث والتعرف على محتوياتها الفكرية وإستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة للبحث الحالي.
2. المساهمة في الإرتقاء بمهنة التدقيق من خلال بيان متطلبات تطبيق معايير (6σ) لتحسين جودة التدقيق الداخلي. والكشف عن جوانب القصور والضعف في المعارف والمهارات التي يمتلكها المدققين الداخليين.

1-1-4. فرضيات البحث: **Research Hypothesis** لغرض تحقيق أهداف الدراسة وإيجاد الحلول

للمشكلة الواردة فيها فإنه يمكن صياغة الفرضيتين الآتيتين:

**Ho1**. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير أفراد العينة بين المعارف والمهارات التي يمتلكها المدققين الداخليين فعلاً ومتطلبات تحسين جودة التدقيق الداخلي.

**Ho2**. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقدير أفراد العينة لمتطلبات معايير (6σ) وتحسين جودة التدقيق الداخلي في الوحدات الاقتصادية الخدمية.

1-1-5. أساليب البحث: **Research Methods** : لتحقيق هدف البحث وفرضياتها فقد أعتمد

الباحث على الأساليب الآتية في جمع البيانات:

الإطار النظري: لتحقيق هدف البحث وفرضياتها تم اتباع المنهج الوصفي بالاعتماد على الدراسات النظرية المتوافرة في الكتب والدوريات وعلى شبكة الانترنت.

الإطار الميداني (التجريبي): لقد أعتمد الباحث في الجانب الميداني على عدد من الوسائل الضرورية لغرض الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإكمال هذا الجانب من الدراسة وعلى النحو الآتي :

أ. المقابلات الشخصية: إذ أجرى الباحث عدداً من المقابلات مع عدد من الأفراد العاملين في إدارات وأقسام التدقيق وبشكل خاص مدراء أقسام التدقيق، فضلاً عن مشرفي الوحدات الحاسوبية في مديرية الحسابات بديوان رئاسة جامعة صلاح الدين والوحدات الحاسوبية في عمادات الكليات، بغية توضيح بعض الفقرات الخاصة بالاستبانة وذلك من اجل الحصول على إجابات صحيحة فضلاً عن بعض المعلومات التي تخدم الدراسة .

ب. إستمارة الإستبيان: تعد الوسيلة الضرورية في الحصول على البيانات فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة ،من خلال توزيع ( 45 ) استمارة على مع الأفراد العاملين في إدارات وأقسام التدقيق فضلاً عن مشرفي الوحدات الحاسوبية في مديرية الحسابات بديوان رئاسة جامعة صلاح الدين ومسؤولي الوحدات الحاسوبية في عمادات الكليات وحصل منها الباحث على (36) استمارة خضعت للتحليل وهذا يعني أن نسبة الاستزاد كانت بواقع (80%) وقد اعتمد الباحث في تحديد متغيرات الاستمارة على العديد

من الدراسات والأبحاث فضلاً عن الإفادة من آراء الخبراء وذوي الاختصاص في هذا المجال وذلك نظراً لافتقار مقياس جاهز يقيس متغيرات الدراسة في ضوء الدراسات النظرية والميدانية .

#### 1-1-6. حدود البحث: Research Border : يكون نطاق البحث على النحو الآتي:

1. الحدود المكانية: ديوان رئاسة جامعة صلاح الدين وعمادة الكليات التابعة للجامعة.

2. الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي ستستغرق البحث وهي (2017/11/1 – 2017/3/1)

1-1-7. أساليب تحليل البيانات: Analysis Date Methods يعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية في تحليل إستمارة الإستمارة من الجداول التكرارية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ونسبة (التأثير) الأهمية من خلال البرنامج الإحصائي SPSS في إستخراج نتائج الأساليب الإحصائية المذكورة آنفاً.

2. الدراسات السابقة: تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات الموضوع، ولهذا اخترنا هذه الدراسات التي تتناول موضوعات متشابهة في بعض التفاصيل لموضوع دراستنا وهي :

#### 1-2-1. الدراسات العراقية:

1. دراسة أحمد، (2017) "دور إستخدام منهج سيجما ستة لتفعيل وتحسين التدقيق الداخلي وإنعكاسها على جودة معلومات المحاسبية – بحث إستطلاعي في عينة من المصارف التجارية في محافظة السليمانية" تهدف الدراسة الوصول إلى معلومات بالجوودة مالية تدعم القرارات الإدارية والخطة طويلة الأجل، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة فيما بين نهج (6σ) وتدقيق الداخلي على جودة المعلومات المحاسبية، ويرى الباحث أن هذا المنهج يؤدي إلى تجنب وإحتلال السلطة لأغراض الشخصية. وأوصت بضرورة إهتمام بمشاركة العاملين في عمليات والأنظمة وإهتمام بالموارد البشرية وكذلك بمقرحاتهم

2. دراسة (التميمي، 2013) : "بعنوان العوامل المؤثرة في جودة العملية التدقيقية – دراسة ميدانية في الكليات والمراكز البحثية في جامعة البصرة"، هدفت هذه الدراسة لتحديد العوامل المؤثرة في تحقيق الجودة في العملية التدقيقية من خلال جمع آراء المدققين الداخليين العاملين وعينة من الاساتذة في العلوم المحاسبية في المؤسسات التعليمية والبحثية في جامعة البصرة وتوصلت الدراسة الى ان المدققين الداخليين والاكاديميين المحاسبين عينة الدراسة قد اتفقوا على انه لابد من توافر عوامل لتحقيق الجودة في العمل التدقيقي وهذه العوامل صنفت على انها: عوامل تنظيمية،عوامل سلوكية، عوامل شخصية، الاساسيات العلمية في مهنة التدقيق.

1. دراسة (إسماعيل، 2006) بعنوان " ثقافة Six Sigma وإمكانية تطبيقها في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى" تحاول الدراسة قياس إمكانية تطبيق (6σ) في الشركة عينة الدراسة، ويرى الباحث أن الموضوع يكتسب أهمية كبيرة مستمدة من كونه احد التقانات المعاصرة في إدارة وضمان الجودة، وبذلك يتأثر دور هذه الدراسة في البحث عن إمكانية تطبيق هذه (6σ) لدى الشركة مستقبلاً وفي الشركات الصناعية الأخرى، هذا وتوصي الدراسة ينبغي تركيز الجهود نحو الاستثمار في التقانات المعاصرة لنظم الجودة وتطوير نظم الجودة الحالية المعتمدة في الشركة .

## 1- 2- 2. الدراسات العربية:

1. دراسة (نور وآخرون، 2012، الأردن): بعنوان استخدام سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي، هدفت الدراسة إلى استخدام منهج (6σ) في ضبط جودة التدقيق الداخلي في المستشفيات الخاصة الحائزة على جائزة الجودة والتميز في محافظة عمان، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمعايير (6σ) التزام ودعم القيادة العليا، التغذية العكسية والقياس، التحسين المستمر، العمليات والأنظمة، والموارد البشرية (على جودة التدقيق الداخلي) وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بمفهوم (6σ) والتأكيد على إمكانية استخدامه في المستشفيات لما له من أهمية من الناحية العلمية وذلك من خلال تقليل الأخطاء الطبية وتحسين جودة الخدمات المقدمة التي تتناسب مع توقعات المستفيدين، وهو ما ينعكس على جودة التدقيق الداخلي.

2. دراسة (عبد الله، 2012، فلسطين): عنوان الدراسة: "مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي - دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة". تهدف الدراسة: التعرف إلى مدى الالتزام بأسلوب (6σ) في ضبط جودة التدقيق الداخلي في المصارف العاملة في قطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. هذا وتوصلت الدراسة بأنها تلتزم المصارف العاملة في قطاع غزة بمعايير (6σ) بدرجة كبيرة. وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المصارف العاملة في قطاع غزة بمعايير منهج (6σ) وضبط جودة التدقيق الداخلي.

## 1- 2- 3. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Hsia.2006): عنوان الدراسة: **The Effect of Six Sigma Implementation on Business Performance** هدف الدراسة: التعرف على أثر تطبيق ستة سيجما على أداء العاملين. مجتمع الدراسة وعينته: قطاع الصناعة في تايوان، وهي 34 شركة في عدة قطاعات كقطاع الاتصالات، الإلكترونيات، السمعيات والمرئيات. أدوات الدراسة: استبيان تم توزيعه على كل من حملة الأحزمة الخضراء بالإضافة إلى فئة الإدارة التنفيذية في الشركات. أهم نتائج الدراسة: - أن تطبيق ستة سيجما له أثر إيجابي لتقليل التكاليف وتقليل معدلات الأخطاء. - وجود علاقة إيجابية بين عملية التطبيق وبين نمو عوائد هذه الشركات. - وجود علاقة ما بين ستة سيجما وبين رضا المستهلكين.

1- 2- 4. ما استفاد منه الباحث في بحثه الحالي من الدراسات السابقة: من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة تم الاستفادة من الجوانب التالية:

1. لدعم و تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية والتعرف على الأدوات المستخدمة والإفادة منها في تصميم أدوات البحث.

2. التعرف على المتغيرات التي تناولتها الدراسات السابقة ومقارنتها بمتغيرات البحث الحالي لمعرفة مدى التشابه والاختلاف بينها.

3. الاستفادة من الفرضيات المطروحة في الدراسات السابقة ومعرفة ما تحقق منها، والتعرف على الأساليب الإحصائية المتبعة فيها.

4. التعرف على ما خلصت إليه هذه الدراسات من نتائج وتوصيات وما يمكن أن يحققه البحث الحالي من فائدة في ضوء ذلك.

وبالتالي تأتي هذه الدراسة مكتملة لما سبق من دراسات سابقة تناولت منهج سيجما ستة وإمكانية تطبيقه لتحسين جودة خدمات التدقيق الداخلي في الوحدات الاقتصادية الخدمية في إقليم كردستان.