

## دور الحوكمة المصرفية في تحسين نشاط التدقيق الداخلي للبنوك الجزائرية نموذج الخطوط الثلاثة

### *The role of banking governance in improving the internal audit activity of Algerian banks - Three lines model-*

ط.د.همكة محمد<sup>1\*</sup>، أ.د.طبيي حمزة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة غرداية (الجزائر)، [Hemka.mohamed@univ-ghardaia.dz](mailto:Hemka.mohamed@univ-ghardaia.dz)

<sup>2</sup> جامعة عمار ثلجي (الجزائر)، [h.taibi@lagh-univ.dz](mailto:h.taibi@lagh-univ.dz)

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021/05/30

تاريخ الاستلام: 2021/04/28

#### ملخص:

يهدف البحث الحالي إلى إبراز الدور الذي تساهم به الحوكمة المصرفية من خلال نموذج الخطوط الثلاثة في تحسين مستوى نشاط التدقيق الداخلي الذي بدوره ينعكس على أداء البنك، وهذا من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة نموذج الخطوط الثلاثة في تحسين نشاط التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية في ظل الحوكمة؟ واعتمادا على الأساليب الإحصائية تم التوصل إلى جملة من النتائج، كضرورة التبنى لهذا النموذج الذي يعتبر من نماذج الإدارة الحديثة، والالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة لتساهم في تهيئة البنية التحتية لتطبيق هذا النموذج بموضوعية وشفافية تامة، مما يساهم في تحسين نشاط التدقيق الداخلي. الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، الحوكمة المصرفية، نموذج الخطوط الثلاثة. تصنيف M42، G34:JEL.

\*المؤلف المرسل

**Abstract:**

*The research aims to determine the role of banking governance to enhancing internal auditing by adopting the three lines model, under the problem of what is the extent of the contribution of the three lines model in improving the internal audit activity in Algerian commercial banks in light of governance? By statistical methods, it was reached as a necessity to adopt this model, and to commit to applying the principles of governance and preparing the infrastructure to apply this model with complete objectivity and transparency to improve the internal audit activity.*

**Keywords:** *internal audit, risk management, banking governance, the three lines model.*

**Jel Classification Codes:**G34,M42.

1. مقدمة:

إن الملاحظ في الأزمات المتتالية الواقعة على مستوى البنوك العالمية عموما والبنوك الوطنية خصوصا يوحى بهشاشة النظام المصرفي والتسيير الإداري المعتمد، لذلك كان ولا بد من استحداث أساليب جديدة تساهم في تعزيز سابقتها او تحل محلها ، هذا ما شجع الهيئات الرقابية في الاجتهاد في تبني أساليب جديدة كنموذج الخطوط الثلاثة ، كاتجاه جديد لتحقيق الإصلاحات الهيكلية حيث قام معهد المدققين الداخليين IIA بتبني هذا النموذج الذي من شأنه المساهمة في تعزيز صلابة الأنظمة المالية والرقابية وإدارة المخاطر في القطاع المصرفي من خلال اعتمادها على آليات رقابية داخلية وخارجية كمجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه والتدقيق ... لا سيما التدقيق الداخلي الذي لاقى اهتماما كبيرا في العقود الأخيرة. حيث وبما انه انتقل من دوره الرقابي التقليدي للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية وتسجيل الأخطاء، إلى المساهمة في إضافة قيمة عن طريق تقديم خدمات تأكيدية وموضوعية واستشارية، لتقييم وتحسين فاعلية ادارة المخاطر والرقابة، حيث أصبح يعتمد عليه مجلس الإدارة في المساهمة في إدارة المخاطر بأنواعها بما تمليه عليه شروط ممارسة المهنة، وبصفته يمثل أحد الخطوط الثلاث، جاء التساؤل حول ما مدى مساهمة نموذج الخطوط الثلاثة في تفعيل وتحسين دور التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية؟ والذي يتفرع الى الأسئلة التالية:

- ❖ ما هو نموذج الخطوط الثلاثة؟
- ❖ ما علاقة الخطوط الثلاثة ببعضها البعض؟
- ❖ هل نموذج الخطوط الثلاث يساهم في تفعيل وتحسين دور نشاط التدقيق الداخلي في البنوك الجزائرية؟

#### 1.1. فرضيات البحث:

من اجل الإجابة على هذه التساؤلات نقوم بصياغة الفرضيتين التاليتين:

- ❖ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والتدقيق الداخلي، عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$ .

- ❖ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نموذج الخطوط الثلاث و تفعيل نشاط التدقيق الداخلي في البنوك الجزائرية عند مستوى معنوية  $\alpha=5\%$ .

#### 2.1. أهداف الدراسة

دراسة واقع التدقيق الداخلي في البنوك الجزائرية من خلال قياس مدى مساهمة نموذج الخطوط الثلاثة في تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي وتمكينه من المساهمة في تحسين أداء البنك.

#### 3.1. أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يكتسبه تبني نموذج الخطوط الثلاثة والعمل به لإعطاء دفعة نوعية للمدقق الداخلي ليساهم في تحسين أداء البنك وتقديم إضافات من خلال خدمات التأكيد والاستشارة في ظل المعايير الدولية ومتطلبات الحوكمة المصرفية، كما تكمن أهمية الدراسة الميدانية في إسقاط ما سيتم التوصل إليه في الجزء النظري بالتطبيق على مجموعة من البنوك في الجزائر.

#### 4.1. منهج الدراسة

تقوم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم الاستعانة في الدراسة النظرية بجمع البيانات والمعلومات من مراجع مختلفة تناولت متغيرات الدراسة، أما في الدراسة الميدانية فسيتم جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية باستخدام قائمة استبيان تتضمن فرضيات البحث، والتي ستوجه للمدققين الداخليين والمدراء التنفيذيين، والمحاسبين، والمحققين أو المراقبين... العاملين في البنوك محل الدراسة وسيتم الاعتماد على أساليب التحليل الوصفي والاستدلال في إجراء الاختبارات الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss.

## 5.1. الدراسات السابقة:

دراسة عساس مريم، وحووري زينب، دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في ضوء معايير التدقيق الدولية، دراسة عينة من المصارف لولاية سكيكدة، 2020، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية بالمصارف العاملة في ولاية سكيكدة وفق المعايير التدقيق الدولية، وخلصت إلى أن مستوى مساهمة تطبيق معايير سمات التدقيق ومعايير الأداء و مستوى مساهمة تقييم إدارة المخاطر من قبل أجهزة التدقيق الداخلي في مواجهة المخاطر في المصارف هو بدرجة مرتفعة جدا.

دراسة محمد كريم قروف، وحنان خنتوش ، دور الحوكمة المصرفية في إدارة المخاطر بالمؤسسات البنكية، دراسة حالة عينة من الوكالات البنكية بأم البواقي، 2020، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام الحوكمة البنكية ومبادئها ومدى التزام البنوك بتطبيق هذه المبادئ لتساعدها في تطوير إدارة المخاطر البنكية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 03 مفردة من موظفي وعمال وكالات بنكية لولاية أم البواقي، ، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن افراد العينة المستجوبة يعتبرون أن الوكالات البنكية محل الدراسة تهتم بجميع مبادئ الحوكمة البنكية لأن كل المبادئ حققت نتائج معنوية .دراسة حاج قويدر قورين، وآخرون بعنوان مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في ظل المعايير الدولية للتدقيق الداخلي وقواعد السلوك المهني- دراسة ميدانية للبنوك الجزائرية(2019) ، هدفت الدراسة إلى إبراز المفهوم الحديث للتدقيق الداخلي وإدارة المخاطر والعلاقة بينهما، ودراسة مدى تطبيق البنوك الجزائرية للتدقيق الداخلي في إدارة المخاطر، في ظل المعايير الدولية للتدقيق الداخلي وقواعد السلوك المهني. من خلال دراسة ميدانية شملت جميع المديريات العامة للبنوك المعتمدة في الجزائر والمقدرة عددها ب 20 بنك على مستوى العاصمة. ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، غياب لجنة للمخاطر على مستوى البنوك العمومية مقارنة بالبنوك الخاصة، بالإضافة إلى تمتع البنوك العمومية باستقلالية أقل من البنوك الخاصة وذلك نظرا لطبيعة هياكلها التنظيمية مما سيؤثر على عمل المدققين الداخليين وعلى نتائج تقاريرهم، عدم مواكبة البنوك العمومية للتحديثات التي تجربها لجنة بازل للرقابة البنكية مقارنة بالبنوك الخاصة.

دراسة علال بن ثابت ، محمد الطاهر عامري، واقع الحوكمة المصرفية في الجزائر، 2018، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الهام لتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع المصرفي، الأمر الذي

يؤدي إلى التقليل من المخاطر التي تتعرض لها المصارف، خاصة وأن التجارب الأخيرة في العالم أظهرت أن ضعف الحوكمة في النظم المصرفية يؤدي إلى انعكاسات خطيرة على الاقتصاديات القومية. ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أن تفعيل مبادئ الحوكمة، والبدء بتطبيق قواعدها في الجهاز المصرفي الجزائري يعمل على التحوط قدر الإمكان من المخاطر التي تواجهه و يساهم في تطوير أداء الإدارة المصرفية

من خلال عرضنا للدراسات السابقة نلاحظ أنه يوجد اختلاف وتشابه في طريقة معالجة الموضوع و بالنسبة لنتائج كل دراسة، حيث تشترك كل الدراسات في إبراز أهمية ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية ودورها في إدارة المخاطر على مستوى المؤسسات البنكية في الدراستين الثانية والرابعة، أما الدراستين الأولى والثالثة فاهتمتا بإبراز دور التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر والاتفاق على ممارسة المهنة وفق المعايير الدولية ، وهنا نشير إلى أن موضوع دراستنا يحاول الدمج بين هذه الدراسات حيث ندرس العلاقة بين مدى تأثير الالتزام بمبادئ الحوكمة المصرفية للمساهمة في تحسين أداء إدارة التدقيق الداخلي للمشاركة في إدارة المخاطر

## 2.الإطار النظري

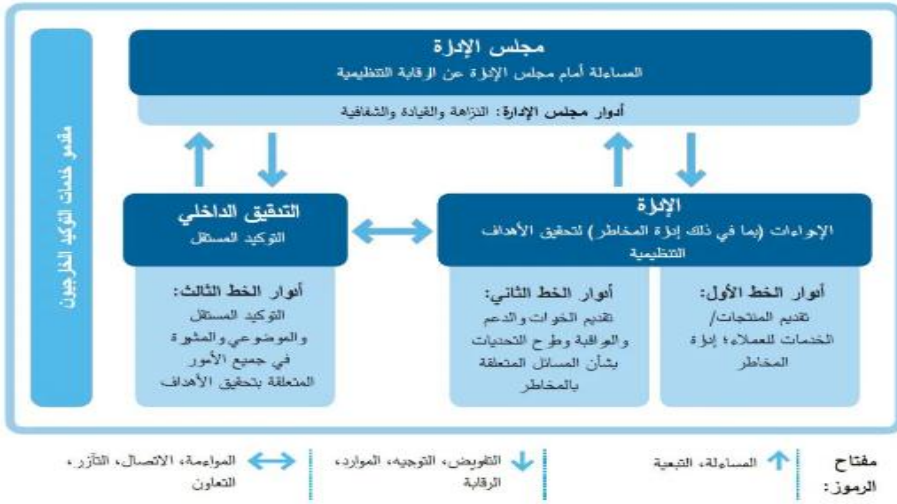
### 1.2. التعريف بنموذج الخطوط الثلاثة:

يعد نموذج الخطوط الثلاثة نظرة جديدة على خطوط الدفاع الثلاثة المألوفة ، حيث يوضح ويعزز المبادئ الأساسية، ويوسع النطاق، ويشرح كيفية عمل الأدوار التنظيمية الرئيسية معاً لتسهيل الحوكمة القوية وإدارة المخاطر. (The Institute of Internal Auditors north america).

### 2.2 شكل النموذج

اصدر معهد المدققين الداخليين هذا النموذج للظفر بإدارة فعالة تساهم في احتواء المخاطر متشكل من ثلاث وظائف أساسية (مجلس الإدارة والإدارة العليا والتدقيق الداخلي ) تنبع منها ادوار تشاركية وتعاونية وتبادلية حيث يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية الخط الأول والثاني مع تحقيق الاتصال والموائمة مع الخط الثالث المتمثل في التدقيق الداخلي تحت إشراف مجلس الإدارة.

الشكل 1: نموذج الخطوط الثلاثة



المصدر: (The Institute of Internal Auditors global, p. 4)

3.2. مبادئ نموذج الخطوط الثلاثة

المبدأ الأول: الحوكمة

تعرفها لجنة بازل للرقابة المصرفية بأنها "الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء المصرف مساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة، الحكومة ... الخ) ،ومحاولة تلا في تعارض المصالح وذلك من خلاله يكل تنظيمي محكمي حقق مصالح الجميع، ويضمن إدارة المصرف وخصوصا إدارة المخاطر بصورة واضحة وجيدة بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام المصرفي . ( اللجنة العربية للرقابة المصرفية، 2017، صفحة 2)

مبادئ الحوكمة المصرفية:

أصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية في 8 جويلية 2015، بيانا تمت فيه مراجعة مبادئ لجنة بازل المتعلقة بالحوكمة في المصارف بعنوان "مبادئ الحوكمة المصرفية 2015" في هذه الأخيرة تم تحديث مبادئ لجنة بازل لسنة 2010 لغرض تشجيع وتعزيز ممارسات الحوكمة في المؤسسات المصرفية، أيضا جاءت لتعكس مدى التزام المؤسسات المصرفية بتطبيق نظام الحوكمة في صناعاتها المالية حيث حددت مبادئ لجنة بازل المتعلقة بالحوكمة لسنة 2015 من خلال 13 مبدأ (مريم، 2020،

صفحة 106)

تم اعتماد مبادئ الحوكمة المصرفية على النحو التالي: (Basel Committee on Banking Supervision, 2015)

- المبدأ 1: المسؤوليات العامة لمجلس الإدارة
  - المبدأ 2: مؤهلات مجلس الإدارة وتكوينه
  - المبدأ 3: هيكل مجلس الإدارة وممارساته
  - المبدأ 4: الإدارة العليا
  - المبدأ 5: حوكمة هياكل المجموعة
  - المبدأ 6: إدارة المخاطر
  - المبدأ 7: تحديد المخاطر ومراقبتها ومراقبتها
  - المبدأ 8: الإبلاغ عن المخاطر
  - المبدأ 9: الامتثال
  - المبدأ 10: التدقيق الداخلي
  - المبدأ 11: التعويضات
  - المبدأ 12: الإفصاح والشفافية
  - المبدأ 13: دور المشرفين
- المبدأ الثاني : أدوار مجلس الإدارة

يعد مجلس الإدارة الهيئة العليا في البنك، ويتم اختياره من مجموعات مختلفة من المساهمين، وهو مسؤول عن مراقبة وتنفيذ أهداف البنك كما حددتها الجمعية العامة السنوية، ويتكون من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين يخضعون للمساءلة من جانب المساهمين، وكوكيل عنهم. (علي، 2017، صفحة 155)

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن البنك بما في ذلك: (مريم، 2020، صفحة 166)

- الموافقة على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للبنك؛
- الإشراف على إستراتيجية إدارة وتسيير وتحديد ومراقبة المخاطر؛
- متابعة تطبيق مبادئ الحوكمة ومدى ملائمة سياساتها مع هيكل البنك ؛
- الإشراف والرقابة على الإدارة العليا للبنك.

## المبدأ الثالث : أدوار الإدارة والخطين الأول والثاني

تقع الإدارة العليا في قمة الهيكل التنظيمي، حيث تعمل على تنفيذ سياسات واستراتيجيات مجلس الإدارة، كما تعتبر المسؤول الأول عن إعداد المعلومات المالية. (علي، 2017، صفحة 166)

وكما هو موضح في الشكل أعلاه فإن دور الإدارة العليا يتمحور حول تحقيق الأهداف التنظيمية بمسؤولية تشمل أدوار الخطين الأول والثاني حيث ترتبط أدوار الخط الأول بصورة مباشرة بتوصيل المنتجات أو الخدمات لعملاء المنشأة، والمشاركة في إدارة المخاطر بها، وتشمل أدوار وظائف الدعم، وتقدم أدوار الخط الثاني المساعدة بإدارة المخاطر والمراقبة وطرح التحديات للمكلفين بأدوار الخط الأول. ويمكن أن تركز أدوار الخط الثاني على أهداف محددة لإدارة المخاطر، مثل: الالتزام بالقوانين واللوائح والسلوك الأخلاقي المقبول والرقابة الداخلية وأمن المعلومات والتكنولوجي والاستدامة وتوكيد الجودة. كما يمكن دمج أدوار الخطين الأول والثاني أو فصلهما. فقد تُسند بعض أدوار الخط الثاني للمتخصصين لتقديم خبرات تكملية والدعم، وفي المقابل قد تشمل أدوار الخط الثاني مسؤولية أوسع نطاقاً عن إدارة المخاطر مثل إدارة المخاطر المؤسسية. إلا أن المسؤولية عن إدارة المخاطر تظل جزءاً من أدوار الخط الأول وضمن نطاق الإدارة.

### - المبدأ الرابع : أدوار الخط الثالث(التدقيق الداخلي)

عرف معهد المدققين الداخليين التدقيق الداخلي على انه نشاط استشاري توكيدي مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة لتحسين عملياتها. وهو يساعد المنشأة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فاعلية عمليات إدارة الخطر، والرقابة والحوكمة. (mohamed, 2017, p. 28)

لذلك فتم إدارة نشاط التدقيق الداخلي بفعالية عندما:

- يساهم في إضافة قيمة للبنك بالأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات والأهداف والمخاطر (المعيار 2000)؛
- يضع خطة مبنية على المخاطر بالتشاور مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ويكتسب فهماً لاستراتيجيات البنك، وأهداف العمل الرئيسية ، والمخاطر المرتبطة، وأساليب إدارة المخاطر (المعيار 2010)؛
- يبلغ خططه والموارد التي تتطلبها وتأثير محدوديتها ومناسبتها وكفايتها إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة (المعيارين 2030 و2020)؛



- يشارك المعلومات وينسق النشاطات مع الجهات الخارجية والداخلية الأخرى التي تقدم خدمات التأكيد والاستشارة (المعيار 2050):
- يقوم بتقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والإسهام في تحسينها (المعيار 2100):
- يقوم بوضع وتوثيق خطة عمل لكل مهمة من مهام التدقيق (المعيار 2200):
- يقوم بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية اللازمة لتحقيق أهدافه (المعيار 2300):
- يتم تبليغ نتائج مهامه بصحة وموضوعية ووضوح وإيجاز وكمال وحسن توقيت بدون خطأ ولا سهو (المعيار 2400):

#### المبدأ الخامس : استقلالية الخط الثالث

بمعنى التحرر من الشروط والظروف التي تهدد قدرة نشاط التدقيق الداخلي على تنفيذ مسؤوليات التدقيق الداخلي على نحو غير متحيز، ولكي يتسنى تحقيق درجة الاستقلالية اللازمة للأداء الفعال لمسؤوليات نشاط التدقيق الداخلي يكون للمدقق الداخلي إمكانية الوصول المباشر وبدون أي قيود إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة (The Institute of Internal Auditors, 2017, p. 3).

#### المبدأ السادس : خلق قيمة والحفاظ عليه

تساهم كل الأدوار التي تعمل معا مجتمعة في خلق القيمة والحفاظ عليها عندما تكون متوائمة مع بعضها البعض ومتوافقة مع المصالح ذات الأولوية لأصحاب المصلحة، وتتحقق هذه المواءمة من خلال الاتصال والتآزر و التعاون ، الأمر الذي سيضمن موثوقية وترا بط وشفافية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات على أساس المخاطر (The Institute of Internal Auditors global, p. 3)

#### 4.2. تطبيق النموذج

- يساهم نموذج الخطوط الثلاثة في تعزيز فعالية نشاط التدقيق الداخلي من خلال الموقع الذي يتمركز فيه بصفته يعتبر حلقة وصل بين أطراف البنك وفعاليتهم والمساهمة في تحسين مستواهم الذي بدوره ينعكس على أداء البنك عن طريق :
- إثبات استقلالية المدقق الداخلي عن الإدارة حيث تضمن عدم العرقلة والتحيز في تخطيطه وتنفيذ عمله، وأن يتمتع بالوصول غير المقيد إلى ما يحتاج إليه من أشخاص وموارد ومعلومات؛
  - الفهم الجيد للحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة من خلال توضيح الأدوار والواجبات؛ (Flemming , 2019, p. 6)

- التوكيد والمشورة من وظيفة التدقيق الداخلي المستقلة لتوفير الوضوح والثقة وتعزيز وتسهيل التحسين المستمر من خلال الاستقصاء الدقيق والإبلاغ الزاجر بالرؤى المتعمقة؛ (The Institute of Internal Auditors global, p. 2)
- تقييم عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها من خلال الأنشطة الإدارية المستمرة (المعيار 2120) ؛
- الدور المتبادل بين إدارة التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة بالتبليغ والموافقة عن الخطط والموارد (المعيار 2020) ؛
- مشاركة المعلومات وتنسيق النشاطات مع الجهات الخارجية والداخلية الأخرى التي تقدم خدمات التأكيد والاستشارة وإمكانية الاعتماد عليها ومساهمتها في مواجهة وتسيير المخاطر (المعيار 2050)؛
- الإفصاح والشفافية في التبليغ عن قبول الإدارة مستوى من المخاطر غير مقبول بالنسبة للبنك (المعيار 2600)؛
- المساعدة في تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر من خلال الفحص والتقييم والإبلاغ والتوصية؛
- المشاركة في إعداد التقارير المراقبة على عمليات إدارة المخاطر.
- الإسهام في توفير التدريب للجنة إدارة المخاطر والمشاركة في إعداد ورش عمل عن المخاطر.
- التأكد من وجود خطة الاستمرارية العمل والتأكد من وجود خطة كوارث شاملة.
- تقديم الدعم من خلال المساعدة في زيادة فعالية العمليات في المنشأة.
- التأكد من وجود آلية تحذير مبكر للأزمات المالية.
- مراجعة سياسات المنشأة، وسياسات مجلس الإدارة واجتماعات لجنة التدقيق لتحديد إستراتيجية المنشأة والمنهجية المتبعة في إدارة المخاطر.
- مراجعة تقارير تقييم الخطر التي تم وضعها من قبل الإدارة أو المدققين الخارجيين أو أي جهة أخرى.
- التأكد من تحديث منهج إدارة المخاطر بشكل مستمر.

### 3. الدراسة الميدانية:

#### 1.3. مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع الدراسة المدراء التنفيذيين، المدققين الداخليين، المحققين (المراقبين)، المحاسبين، المكلفين بالدراسات... على مستوى ولايتي (الغواط وغرداية) متمثلين في: BEA بنك الجزائر الخارجي، BNA البنك الوطني الجزائري، BDL بنك التنمية المحلية، BADR البنك الفلاحي للتنمية الريفية، CPA القرض الشعبي الجزائري، AGB بنك الخليج الجزائر، وقد تم توزيع 46 استمارة، المسترجعة منها 40 استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة 86 % .

#### 2.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد في التحليل على البرنامج الإحصائي spss بما فيها أساليب الإحصاء الوصفي كالتكرارات وأدوات الإحصاء الاستدلالي كمعامل الثبات ألفا كرونباخ، اختبار العينة الواحدة.

#### 3.3. هيكلية الاستبيان:

تضمنت قائمة الاستبيان 22 سؤال بالنسبة للأسئلة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وقد تم تبويبها في ثلاث محاور حسب فرضيتي الدراسة، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي الذي يحتمل خمس إجابات، وتم ترميزها حسب درجات الموافقة من 5 إلى 1 حتى تسهل علينا عملية إدخال البيانات في برنامج SPSS، كما يبينه الجدول رقم 1 في الملاحق.

#### 4.3. اختبار ثبات الاستبيان

من أجل اختبار صحة وثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ alpha cronbach للإجابات، ، كما يبينه الجدول رقم 2 في الملاحق، حيث نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ لاستبيان ككل هو 0.827 وهو قريب من الواحد ما يدل على وجود ثبات داخلي كبير، وأمكن الاعتماد على بياناته.

#### 5.3. تحليل خصائص العينة المستجوبة

تم استجواب 40 موظف، على اختلاف مراكزهم بين مدير ومدقق داخلي ومكلف بالدراسات ومحاسب ومراقب، ووظائف أخرى تختلف حسب كل بنك، حيث كانت نسب الاستجابة متقاربة تتراوح ما بين 12.5% و25%، وهو مؤشر جيد كون هذه الفئة تمثل احد أطراف الحوكمة، أما بالنسبة لأعمار العينة المستهدفة فالفئة من 41 إلى 50 تستحوذ على أكبر نسبة بـ 55%، وهذا ما يعكس الرشد التفكيري الذي بدوره يعكس الرشد الإداري، وكذلك بالنسبة للمؤهلات العلمية فلوحظ أن هناك تنوع في

المستوى التعليمي، وأن الحاصلين على شهادة الليسانس يأخذ أكبر نسبة بـ 47.5% هذا ما يدل على شروط التوظيف المتعلقة بالبنك، موازاة مع نسبة 55% التي تمثل الفئة العمرية هذا ما يعكس أكبر نسبة في الخبرة والأقدمية التي تشكل 52.5% بمعنى أن تقاطع خاصية الخبرة والمؤهل العلمي والعمر هو المساهم في التجسيد المعرفي في الإلمام بمضمون الدراسة، وأخيرا فيما يتعلق بالتخصص العلمي فلوحظ أن الغالب عليها تخصص المحاسبة والتدقيق حيث تأخذ نصيب 30% متبوعا بتخصص مالية وبنوك بنسبة 27.5% هذا ما يشير الى العلاقة بين المسعى الوظيفي والقاعدة العلمية لأفراد العينة كما هو موضح ضمن الملاحق في (جدول رقم 3).

### 6.3. اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

#### 1.6.3. اختبار صحة الفرضية الأولى:

يتم اختبار صحة هذه الفرضية كالآتي:

❖ **فرضية العدم H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بمتطلبات الحوكمة المصرفية

وتحسين نشاط التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ :

❖ **الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بمتطلبات الحوكمة المصرفية

وتحسين نشاط التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

الفرضية الأولى تمثل فقرات المحور الأول محل الدراسة، حيث يلاحظ من خلال جدول رقم 2

أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0.41 وهذا ما يفسر العلاقة الطردية بين المتغيرين حيث أن تبني مبادئ الحوكمة ينعكس إيجابا على نشاط التدقيق الداخلي.

وكما يوضح جدول رقم 3: أن متغير الحوكمة يؤثر على متغير نشاط التدقيق الداخلي بمعامل

انحدار 0.40. كذلك نلاحظ أن جميع فقرات هذه الفرضية هي محققة بمستوى دلالة محسوبة

SIG0.008 وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وعليه يتم رفض فرضية العدم

وقبول الفرضية البديلة.

#### 2.6.3. اختبار صحة الفرضية الثانية:

يتم اختبار صحة هذه الفرضية كالآتي:

❖ **فرضية العدم H0:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نموذج الخطوط الثلاثة

وتحسين نشاط التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ :

❖ **الفرضية البديلة H1:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نموذج الخطوط الثلاثة وتحسين نشاط التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

الفرضية الثانية تمثل فقرات المحور الثاني محل الدراسة، حيث يلاحظ من خلال جدول رقم 4 أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0.21 وهذا ما يفسر العلاقة الطردية بين المتغيرين حيث أن تطبيق النموذج يساهم بمستوى معين في تحسين نشاط التدقيق الداخلي.

وكما يوضح جدول رقم 5: أن النموذج يؤثر على تحسين نشاط التدقيق الداخلي بمعامل اندثار 0.40. كذلك نلاحظ أن جميع فقرات هذه الفرضية هي محققة بمستوى دلالة محسوبة  $SIG < 0.009$  وهي قيمة أصغر بكثير من قيمة مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

#### 4. خاتمة:

توصلنا في هذاالدراسة الى وجود إمكانية تحسين نشاط التدقيق الداخلي، بتبني نموذج الخطوط الثلاثة من خلال إجراء دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية على عينة متكونة من 40 موظف باختلاف مناصبهم، تمكنا من الخروج بجمللة من النتائج:

- يهدف النموذج إلى إعادة توزيع الصلاحيات في الهياكل الإدارية بشكل واضح ومفصل بهدف تحقيق الضبط الداخلي واكتشاف المخاطر قبل وقوعها وحتى معالجتها بعد وقوعها؛
- يساهم نموذج الخطوط الثلاثة في تحقيق التواصل بين اطرافه مما يثري الدور الاستشاري والتشاركي والتعاوني والتبادلي للأفكار التنظيمية، خاصة المقدمة من المدقق الداخلي بصفته يملك الدور الاستشاري مع المحافظة على الاستقلالية؛
- يشترط النموذج الالتزام بمتطلبات الحوكمة، ما يعكس بسط الشفافية والافصاح في تقديم التقارير وهذا بدوره يضمن جودة تقارير التدقيق الداخلي؛
- تبين أن هناك امكانية تجسيد هذا النموذج على مستوى البنوك الجزائرية، لما تحويه هاته الاخيرة من مقومات تتوافق ومتطلبات تطبيق النموذج كالعمر والمؤهل العلمي والتخصص العلمي والمسعى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة في العمل الحالي؛
- يساعد التطبيق السليم لهذا النموذج في دعم الأداء المالي والاقتصادي والقدرات التنافسية، وزيادة معدل نمو البنك؛

ومن أجل تغطية جوانب النقص التي لوحظت أثناء الدراسة يمكن اقتراح بعض التوصيات:

- إقامة دورات تكوينية للتعريف بالحوكمة المصرفية ومتطلباتها والمصطلحات المرتبطة بها كالشفافية والمساءلة والعدالة؛
- ضرورة زيادة الاهتمام بنشاط التدقيق الداخلي من طرف الجهات الإدارية لما يساعد على تطوير هذه الوظيفة وتوفير الإمكانيات اللازمة لتدعيم مكانتها داخل البنك؛
- عقد دورات تدريبية تعرف بالاتجاهات الحديثة للتدقيق الداخلي؛
- تمكين الوكالات من وظيفة التدقيق الداخلي أو إلزام بالتدقيق الدوري؛
- التشجيع على اكتساب شهادات مهنية تواكب العصرنة كالإدارة الالكترونية؛
- العمل على استمرارية تدعيم مقومات استقلالية المدقق الداخلي لكي يتمكن من القيام بأداء مهامه على أكمل وجهه.

#### 5. قائمة المراجع:

1. اللجنة العربية للرقابة المصرفية. مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية. الامارات: صندوق النقد العربي.(2017)
2. عبد الصمد عمر علي. حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.(2017).
3. هاني مريم.. الحوكمة المصرفية في ظل مقررات لجنة بازل. الاردن: دار الايام للنشر والتوزيع.(2020)
4. mohamed, b.. *audit interne aspects théorique et pratiques*. alger: service de l'enseignement et de la formation. (2017).p28.
5. Basel Committee on Banking Supervision.. *Corporate governance principles for banks*. bank for international settlements.(2015)
6. Flemming , R.. Reflections on the Three Lines of Defense. *European Commission*.(2019, 11 27).p6.
7. The Institute of Internal Auditors.. *international standards for the professional practice of internal auditing (standards)*. usa: The Institute of Internal Auditors Standards and Guidance. (2017).p3
8. The Institute of Internal Auditors global. (n.d.). *THE IIA'S THREE LINES MODEL*. Retrieved 4 6, 2021, from na.theiia.org:

<https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated.pdf>

9. The Institute of Internal Auditors north america. (n.d.). *The IIA's New Three Lines Model*. Retrieved 4 6, 2021, from <https://na.theiia.org:https://na.theiia.org/about-us/about-ia/Pages/Three-Lines-Model.aspx>

1. ملاحق:

جدول 1: توزيع ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.871	22

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول 2: اختبار الفرضية الأولى باستخدام معامل الارتباط والتباين

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.414 <sup>a</sup>	.172	.150	.21976

a. Predictors: (Constant), المحور 1

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.380	1	.380	7.871	.008 <sup>b</sup>
	Residual	1.835	38	.048		
	Total	2.215	39			

a. Dependent Variable: المحور 3

b. Predictors: (Constant), المحور 1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول 3: اختبار الفرضية الاولى باستخدام معامل الانحدار

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.898	.431		6.725	.000
	المحور1	.406	.145	.414	2.806	.008

a. Dependent Variable: المحور3

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

جدول 4: اختبار الفرضية الثانية باستخدام معامل الارتباط والتباين

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.271 <sup>a</sup>	.073	.049	.23242

a. Predictors: (Constant), المحور2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.163	1	.163	3.010	.0091 <sup>b</sup>
	Residual	2.053	38	.054		
	Total	2.215	39			

a. Dependent Variable: المحور3

b. Predictors: (Constant), المحور2

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS



جدول 5: اختبار الفرضية الثانية باستخدام معامل الانحدار

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2.707	.805		3.362	.002
	2المحور	.403	.232	.271	1.735	.0091

a. Dependent Variable: 3المحور

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS

استبانة

القسم الأول: البيانات الشخصية

- 1-السن:  20-30 سنة  31 - 40 سنة  41 - 50 سنة  من 51 فأكثر
- 2- المؤهل العلمي:  بكالوريا  ليسانس  ماجستير  دكتوراه
- آخر، حدد من فضلك .....
- 3- التخصص العلمي:  محاسبة وجباية  محاسبة وتدقيق  إدارة الأعمال  مالية وبنوك
- آخر، حدد من فضلك .....
- 4- المسمى الوظيفي  محاسب  مدقق  محقق أو مراقب  مكلف بالدراسات  مدير تنفيذي
- آخر، حدد من فضلك .....
- 5-الخبرة والأقدمية:  5 سنوات فأقل  6 - 10 سنوات  11 - 15 سنة  16 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور وأسئلة الدراسة

المحور الاول: تأثير الحوكمة على التدقيق الداخلي في البنوك الجزائرية

رقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم الالتزام بمبدأ الإفصاح أثناء تقديم التقارير لتدقيقها					
2	يتوفر لدى البنك نظام رقابي داخلي لتسيير وإدارة المخاطر مع كفاية الموارد					
3	يوجد تحكم جيد بالمخاطر ومراقبة تأثيرها على المصرف					
4	تعتبر المديرية العامة طرفاً أساسياً في تطبيق قواعد الحوكمة من خلال الرقابة على أعضاء المديرية التنفيذية (المدراء الجهويين ومدراء الوكالات) وأعمالهم					
5	ينثني مجلس الإدارة لجانا خاصة لمساعدته، في الإشراف على البنك، مثل: لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر، لجنة الترشيح، لجنة المكافآت					
6	يتوفر دليل خاص بالحوكمة في البنك يتضمن تقييم شامل وتفاعل منتظم مع مجلس الادارة والادارة العليا					

المحور الثاني: مساهمة نموذج الخطوط الثلاثة في تحسين نشاط التدقيق الداخلي في البنك

رقم	العبرة
1	يقوم نشاط التدقيق الداخلي بمراجعة مدى الامتثال (الإدارة التنفيذية والمستخدمين) بالسياسات واللوائح والقوانين، ومراجعة كافة الإجراءات والعمليات للتحقق من سلامتها وعدالتها
2	يتم تعزيز قنوات التواصل بين المدقق الداخلي ومجلس الإدارة أو لجنة التدقيق لإعلامها في شكل تقارير وفي الوقت المناسب بالانحرافات والمخاطر الجوهرية
3	يشارك نشاط التدقيق الداخلي في تحسين وتقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر على مستوي الجهوي والوكالات
4	يقوم المدقق الداخلي بتقييم أداء خدمات إدارة المخاطر وتقنيات التعامل مع المخاطر والإجراءات المتخذة اتجاه ذلك
5	يوجد اتصال منتظم بين المدقق الداخلي والإدارة لضمان أن يكون عملاً لتدقيقاً داخلياً مناسباً للاحتياجات الإستراتيجية والتشغيلية للبنك ومتوافقاً معها
6	يتم تقديم المشورة للمدقق الداخلي في جميع الأمور المتعلقة بمتطلبات تحقيق الأداء الجيد للبنك
7	يقوم التدقيق الداخلي بمتابعة وتقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الإدارة بحق المستخدمين المقصرين لدرأ ممارسات الإبتزاز والتعسف
8	يقوم التدقيق الداخلي بمتابعة وتقييم كفاءة المدراء العاميين والتنفيذيين وحتى المستخدمين لإحصاء حالات التقصير والمخالفة

المحور الثالث: صفات التدقيق الداخلي ومهامه في المؤسسة البنكية

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	شدة	غ موافق
1	يتم إعداد ميثاق للتدقيق الداخلي بالبنك مستمد من المعايير الدولية						
2	يتوفر للمدقق الداخلي الاستقلالية اللازمة وإمكانية الوصول المباشر إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة						
3	يملك المدقق الداخلي المؤهلات العلمية والعملية التي تخوله تنفيذ مسؤوليته بفعالية						
4	تتمثل مسؤولية المدقق الداخلي في حماية حقوق المودعين ومصالح المساهمين (الملاك)						
5	يساهم نشاط التدقيق الداخلي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك وضمان فعالية نظام الرقابة الداخلية						
6	يساهم التنظيم اللامركزي لنشاط التدقيق الداخلي في ضمان رقابة مستمرة ومباشرة (على مستوى الوكالات)						
7	يتم التعامل مع تعيين المدقق الداخلي بنفس إجراءات التعيين لوظيفة أخرى						