وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية

مخبر التنمية الادارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية

اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د تخصص تدقيق ومراقبة التسيير شعبة علوم مالية ومحاسبة

الموسومة بـ:

الاطار المتكامل للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية على ضوء مبادئ الحوكمة

– دراسة حالة –

اعداد الطالب: همكة محمد

لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الاصلية	الصفة
01	عجيلة محمد	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
02	طيبي حمزة	أستاذ	جامعة الاغواط	مشرفا ومقررا
03	بهاز جيلالي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مساعد
04	بن ساحة علي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا
05	حميدات عمر	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا
06	زرقون عمر الفاروق	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

جزاكم الله عني خيرا

إلى كل الأهل والأقارب دون استثناء

إلى كل الزملاء والأصدقاء الأعزاء

إلى كل طالب علم

شكر وتقدير

"رَبِّ أَوزِعنِيَ أَنَ اَشكُرَ نِعمَتَكَ اَلتِي أَنعَمتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنَ اَعمَلَ صَالِحًا تَرضيهُ وَأَدخِلنِي بِرَحمَتِكَ فِي عِبَادِكَ اَلصَّالِحِينَ"

"النمل الآية19 "

الحمد لله

والصلاة والسلام على رسول الله أما بعد:

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى الأساتذة الافاضل حفظهم الله الذين كانت لهم بصمة وفضل في اتمام هذا الانجاز

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى التطرق الى الاطار المتكامل للتدقيق الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية على ضوء مبادئ الحوكمة، حيث شهد التدقيق الداخلي اتجاهات حديثة غيرت مسرى هدفه التقليدي حول اكتشاف الاخطاء والابلاغ عنها، الى التوكيد والاستشارة والمساهمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، استنادا على اصدارات الهيئات الدولية المنظمة لإرشادات ممارسة المهنة من جهة، ومن جهة أخرى العمل على الالتزام بتوجيهات الحوكمة، مما عزز دوره ومكانته على مستوى المؤسسات البنكية، لذلك جاءت هذه الدراسة لإبراز مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في تفعيل وتحسين وظيفة التدقيق الداخلي، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المسح النظري للدراسات المطابقة أو المشابهة، أما ميدانياً، فقد تم تحصيل 64 استمارة صالحة كبيانات أولية من عينة تم استجوابها تابعة لبنوك جزائرية متنوعة، على غرار البنك الوطني الجزائري BNA ، البنك الخارجي BEA، بنك التنمية المحلية BDL، بنك الفلحة والتنمية الريفية BADR، القرض الشعبي الجزائريCPA، بنك البركة، بنك الخليج، موزعة على عدة ولايات نحو غرداية، الاغواط، تيارت، البيض، الجلفة، وتم التوصل الى أنه يساهم تبني منظومة الحوكمة في البنوك في تحقيق التوازن الاداري والمالي والاقتصادي ككل، لما تحمله من مقومات نبيلة (عقلنة التسيير، العدالة، الشفافية...) وكذا الرفع من مستوى أداء العاملين، لاسيما التدقيق الداخلي الذي يعتبر حلقة وصل بين كل الاطراف ذات العلاقة، فتحسين مستوى أداء البنك من تحسين مستوى أداء ادارة التدقيق الداخلي.

الكلمات المفتاحية: التدقيق الداخلي، مبادئ الحوكمة، البنوك التجارية، التوكيد والاستشارة، الشفافية.

Abstract:

The present study targeted to touch the integrated framework of internal check in Algerian commercial banks in according to the governance principles Where internal check witnessed recent trends that changed its traditional purpose of discovering and reporting errors to consulting and contributing in strategic decision-making referring to the publications of the international institutions organizing the guidelines for practicing the profession on the one hand , On the other hand working to adhere to the directives of governance, that strengthened and emphasized its role and position at the level of banking institutions, Therefore, this study came to highlight the extent to which the principles of governance contribute to

activating , enriching and improving the internal check service. To reach this objective we depended on theoretical survey of identical or similar studies as for the field 64 valid forms were gathered as primary data from an interrogated sample belonging to various Algerian banks , such as the Algerian National Bank BNA, the External Bank BEA, the Local Development Bank BDL, the Bank of Agriculture and Rural Development BADR, the Algerian People's Credit CPA, Al Baraka Bank, the Gulf Bank, distributed over several regions like , Ghardaia, Laghouat, Tiaret, El Bayadh, Djelfa, It reached the goal that the adoption of the governance system in banks contributes to achieving administrative, financial and economic balance as a whole, due to its noble elements (management rationalization, justice, transparency...) as well as raising the level of performance of employees, especially internal check , which is a link between all Related parties, improving the bank's performance level by improving the performance level of the internal check department.

Keywords: internal check , principles of governance, commercial banks, emphasis and consultation, transparency.

الفهرس

الموضـــــوع	الصفحـة
اهداء	**II**
شكر وتقدير	**III**
ملخص	**IV**
الفهرس	**VI**
الجداول	**IX**
الأشكال	**X**
مقدمة	أ
الفصل الأول : الأسس النظرية للتدقيق الداخلي والحوكمة في البنوك	**15**
المبحث الاول: الاطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي في البنوك	**16**
تمهيد	**17**
المطلب الأول : نظام الرقابة الداخلية في البنوك	**17**
اولا: ماهية نظام الرقابة الداخلية	**17**
ثانيا: اهداف نظام الرقابة الداخلية	**20**
ثالثا: مبادئ نظام الرقابة الداخلية	**20**
رابعا: مقومات نظام الرقابة الداخلية	**21**
المطلب الثاني : متطلبات التدقيق الداخلي في البنوك	**25**
اولا: مراحل نضج التدقيق الداخلي	**25**
ثانيا: أهمية التدقيق الداخلي	**28**
ثالثا: أهداف نشاط التدقيق الداخلي	**28**
رابعا: أنواع التدقيق الداخلي	**30**
المطلب الثالث : مقومات تحسين مهمة المدقق الداخلي في البنوك	**33**
أولا: حقوق المدقق الداخلي في البنوك	**33**
ثانيا: واجبات المدقق الداخلي في البنوك	**34**
ثالثا: مهام المدقق الداخلي في البنوك	**34**
رابعا: المبادئ الاساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي	**35**

خامسا: المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في البنوك	**37**
سادسا: الاطار التشريعي للتدقيق الداخلي في البنوك الجزائرية	**40**
المطلب الرابع: اجراءات التدقيق الداخلي في البنوك	**43**
أولا: ميثاق التدقيق الداخلي	**43**
ثانيا: الموقع التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي	**46**
ثالثاً: مراحل نشاط التدقيق الداخلي	**47**
رابعاً: ادارة المخاطر	**50**
المبحث الثاني: عموميات حول الحوكمة البنكية	**57**
تمهيد	**58**
المطلب الاول: ماهية الحوكمة في البنوك	**59**
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة البنكية	**61**
اولا: مبادئ حوكمة الشركات	**61**
ثانيا: مبادئ الحوكمة في البنوك	**63**
المطلب الثالث: أهمية الحوكمة في البنوك	**65**
المطلب الرابع: أليات الحوكمة في البنوك	**66**
اولا: الاليات الداخلية	**67**
ثانيا: الاليات الخارجية	**70**
المبحث الثالث: نموذج الخطوط الثلاثة ودوره في تفعيل نشاط التدقيق الداخلي	**76**
تمهيد	**76**
المطلب الاول: ماهية نموذج الخطوط الثلاثة	**77**
المطلب الثاني: مبادئ نموذج الخطوط الثلاثة	**82**
المطلب الثالث: تطبيق نموذج الخطوط الثلاثة	**86**
اولا: علاقة التدقيق الداخلي بمجلس الادارة في البنك	**86**
ثانيا: علاقة التدقيق الداخلي بلجنة التدقيق في البنك	**89**
ثالثا: علاقة الادارة التنفيذية بمجلس الادارة في البنك	**91**
رابعا: علاقة التدقيق الداخلي بالإدارة التنفيذية في البنك	**93**
خامسا: علاقة التدقيق الداخلي في البنك بالجهات الرقابية الخارجية	**95**
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	**99**

تمهيد	**100**
المبحث الأول : نظرة على البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة	**101**
المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية	**103**
المطلب الاول: منهج وحدود الدراسة الميدانية	**103**
المطلب الثاني: عينة الدراسة	**104**
المطلب الثالث: طرق جمع المعلومات	**104**
المطلب الرابع: أساليب المعالجة الاحصائية	**104**
المبحث الثاني: استبيان الدراسة	**107**
المطلب الاول : هيكل الدراسة	**107**
المطلب الثاني : اختبار صدق الاستبيان	**108**
المطلب الثالث: اختبار ثبات الاستبيان	**116**
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	**117**
المطلب الاول: تحليل خصائص البيانات الديمغرافية للعينة	**117**
المطلب الثاني: نتائج محاور الدراسة	**125**
المطلب الثالث: تحليل نتائج محاور الدراسة	**128**
المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة	**112**
خاتمة	**146**
قائمة المراجع	**149**
الملاحق	**157**

الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	مقياس الإجابة على الفقرات	**108**
2	الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول (سمات التدقيق الداخلي ومهامه في المؤسسة البنكية)	**109**
3	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي(الجزء الاول: مسؤوليات مجلس الادارة اتجاه التدقيق الداخلي)	**110**
4	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي (الجزء الثاني: مسؤوليات اللجان الاشرافية اتجاه التدقيق الداخلي)	**111**
5	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي (الجزء الثالث: العلاقة بين المديرية التنفيذية و اتجاه التدقيق الداخلي)	**112**
6	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي (الجزء الرابع :نظام الرقابة الداخلي وتقنيات تسيير المخاطر ودور التدقيق الداخلي)	**113**
7	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي (الجزء الخامس: علاقة التدقيق الداخلي بجهات الرقابة الخارجية)	**114**
8	الصدق الداخلي متغيرات الدراسة	**115**
9	معامل الثبات ألفا كرونباخ	**116**
10	نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	**117**
11	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	**118**
12	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	**119**
13	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	**121**
14	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	**124**
15	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	**122**
16	نتائج أفراد العينة حول سمات التدقيق الداخلي	**125**
17	نتائج أفراد العينة حول تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي	**126**
18	تحديد الأهمية النسبية للوسط الحسابي	128
19	تحليل نتائج فقرات المحور الأول	128
20	تحليل نتائج فقرات المحور الثاني	130

21	تحليل محاور الدراسة	132
22	نتائج اختبار T لفرضية علاقة الحوكمة بوظيفة التدقيق الداخلي في البنوك	133
23	نتائج اختبار T لفرضية وجود علاقة بين دور مجلس إدارة البنك في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي	**134**
24	نتائج اختبار T لفرضية وجود علاقة بين دور اللجان الإشراقية التابعة لمجلس إدارة البنك في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي	**136**
25	نتائج اختبار T لفرضية وجود علاقة بين دور المديريات العامة والتنفيذية في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي	**137**
26	نتائج اختبار T لفرضية وجود علاقة بين مساهمة نظام الرقابة الداخلية في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي	**139**
27	نتائج اختبار T لفرضية وجود علاقة بين مساهمة سلطات الرقابة الخارجية في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي	**139**

الاشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج متغيرات الدراسة	د
2	المبادئ الاساسية لنظام الرقابة الداخلية وفق بازل3	21
3	مراحل نضج التدقيق الداخلي	26
4	المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي	36
5	معايير التدقيق الداخلي وفق معهد المدققين الداخليين الأمريكيين(IIA)	38
6	علاقة مبادئ التدقيق الداخلي بمعايير التدقيق الداخلي	39
7	بنود ميثاق التدقيق الداخلي	45
8	الموقع التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي	46
9	مبادئ حوكمة الشركات	62
10	آليات الحوكمة في البنوك	66
11	نموذج خطوط الدفاع الثلاثة	77
12	نموذج الخطوط الثلاثة	81
13	علاقة التدقيق الداخلي بمجلس الادارة في البنك	86
14	علاقة التدقيق الداخلي بلجنة التدقيق في البنك	89
15	علاقة الادارة التنفيذية بمجلس الادارة في البنك	91
16	علاقة الادارة التنفيذية بالتدقيق الداخلي في البنك	93
17	علاقة التدقيق الداخلي في البنك بالجهات الرقابية الخارجية	95
18	نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	117
19	نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	118
20	نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	120
21	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	121
22	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	123
23	نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	124

مقدمة

شهد عالم الصناعة والتجارة بصفة خاصة والقطاعات الاخرى بصفة عامة عدة تغيرات، خاصة بعد الثورة الصناعية، التي ساهمت في توسع حجم المنشآت وتنوع نشاطاتها، اهتماما كبير بالمفاهيم المرتبطة بأنظمة الرقابة والآليات المحقق لذلك، حيث وبعد ظهور نظرية الوكالة وما نتج عنها من تضارب المصالح، برزت الحاجة لطرف خارجي مستقل كوسيط رقابي يساهم في اثبات صحة وودقة وسلامة القوائم المالية، ومدى امكانية الاعتماد عليها، وخلوها من الاخطاء، الا أنه وبعد الانهيارات والفضائح المالية التي حدثت في الكثير من الشركات الدولية وما أصاب المؤسسات المالية من تدهور في قيمتها حتى اعلان افلاسها، كانهيار المصرف الالماني وافلاس البنك الامريكي في نهاية السبعينيات وتواتر الازمات الى أزمة شركة Enron التي تعمل في مجال الطاقة بالولايات المتحدة الأمريكية عام 2001، وشركة Worldcom الأمريكية للاتصالات عام 2002،وبنك.Lehman Brothers Holdings Inc بنيويورك، و...، زاد الاهتمام أكثر بالأليات الرقابية كمجلس الادارة واللجان المنبثقة عنه، والتدقيق بنوعيه الداخلي والخارجي لاسيما التدقيق الداخلي الذي اتسع نطاق عمله من كونه نشاط تفتيشي فقط الى دوره في تقديم التأكيدات و الاستشارات.

وموازاةً مع هذا الاهتمام بالأليات الرقابية كان لابد من اطار نظامي يضبط الاجراءات الرقابية، لذلك تم استحداث ما يسمى بالحوكمة وما تمخض منها من حوكمات أخرى كحوكمة الشركات والحوكمة البنكية ...، كوسيلة لتحقيق أهداف اصحاب المصالح، اعتمادا على ما جاءت به من مبادئ ومعايير وقوانين منظمة للأداء المهني من جهة، ومتطلبات ممارسة هذا الاداء من جهة أخرى، والصادرة عن عدة منظمات دولية على غرار مؤسسة التمويل الدولية (IFC) ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OCED) ، وبنك التسويات الدولي(BIS) ...، وكذا اصدارات لجنة رعاية المنظمات (COSO) ولجنة بازل 1و2و3 للرقابة المصرفية.

وعلى الصعيد المحلي عملت الصيرفة الجزائرية (البنك المركزي)على تبني منظومة الحوكمة من جهة والاهتمام بالممارسات المهنية للتدقيق الداخلي من جهة أخرى، من خلال قانون النقد والقرض كالنظام رقم 11-08 المؤرخ في

28 نوفمبر 2011 المتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية وقوانين محاربة الفساد01-06، والمدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، محاكاة مع اصدارات لجنة بازل للرقابة المصرفية.

اولاً: اشكالية الدراسة

يعتبر تبني مبادئ الحوكمة المصرفية من المقومات الاساسية لتفعيل نشاط التدقيق الداخلي والمداخل المهمة لتقييم أدائه، وقياس الممارسات المتبعة والتي تساعده في تحقيق استقلاليته، والقدرة على تحديد مواطن الخطر وتقييمها وادارتها، وتحقيق القيمة المضافة، لينعكس على اداء البنك ككل، لذلك جاء التساؤل كالآتي:

ماهي متطلبات الاطار المتكامل لتحسين نشاط التدقيق الداخلي في البنوك التجارية على ضوء مبادئ الحوكمة في الجزائر ؟

ومن هذا التساؤل ترتب عدة اسئلة فرعية وهي كالاتي:

- ما هي مسؤوليات وملامح وظيفة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية؟
- هل يعتبر التدقيق الداخلي آلية للالتزام بمبادئ الحوكمة في البنوك التجارية؟
- ما هي أفضل الممارسات والاعتبارات لتفعيل دور التدقيق الداخلي في ضوء الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنوك التجارية الجزائرية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة :

وللإجابة على التساؤلات آنفا تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى تطبيق الحوكمة في البنوك وخصائص وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية (α= 5%)؛
- **الفرضية الثانية**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور مجلس إدارة البنك في إرساء الحوكمة وتحسين وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية (α= 5%)؛

- **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور اللجان الإشراقية التابعة لمجلس إدارة البنك نحو إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية (α= 5%)؛
- **الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المديريات العامة والتنفيذية للبنك في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية (α= 5%)؛
- **الفرضية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة نظام الرقابة الداخلية للبنك في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية (α= 5%)؛
- **الفرضية السادسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير أعمال سلطات الرقابة وتدقيق محافظ الحسابات نحو إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية (α= 5%).

ثالثا: اهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب مثل:

- دراسة مدى تأثير تبني نظام الحوكمة على تغيير مسار البنك نحو استراتيجية أفضل؛
- تقديم دليل عملي حول دور الحوكمة البنكية في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي؛
- توصية بإمكانية تطبيق نموذج الخطوط الثلاثة في البنوك التجارية الجزائرية ؛
- مقارنة البيئة البنكية الجزائرية بمتطلبات نموذج الخطوط الثلاثة.

رابعا: اهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة الى التوصل الى:

- مقارنة واقع البنوك التجارية الجزائرية بمتطلبات الحوكمة البنكية وبمعايير الممارسات المهنية لقسم التدقيق الداخلي؛
- تبيان مدى أهمية تبني مبادئ الحوكمة في البنوك التجارية الجزائرية، والالتزام بتطبيقها؛
- توسيع دائرة الاهتمام بدور نشاط التدقيق الداخلي، وامكانية الاعتماد عليه في تغيير مسار البنك ؛

- التأكيد على ضرورة الربط بين الحوكمة المصرفية والتدقيق الداخلي بصفتهما يمثلان أعمدة الرقابة ويكملان بعضهما البعض؛
- توضيح أهمية توظيف مسؤوليات ومؤهلات وخبرات أعضاء مجلس الإدارة واللجان الإشرافية في البنوك في المساهمة في تحسين فعالية وظيفة التدقيق الداخلي.

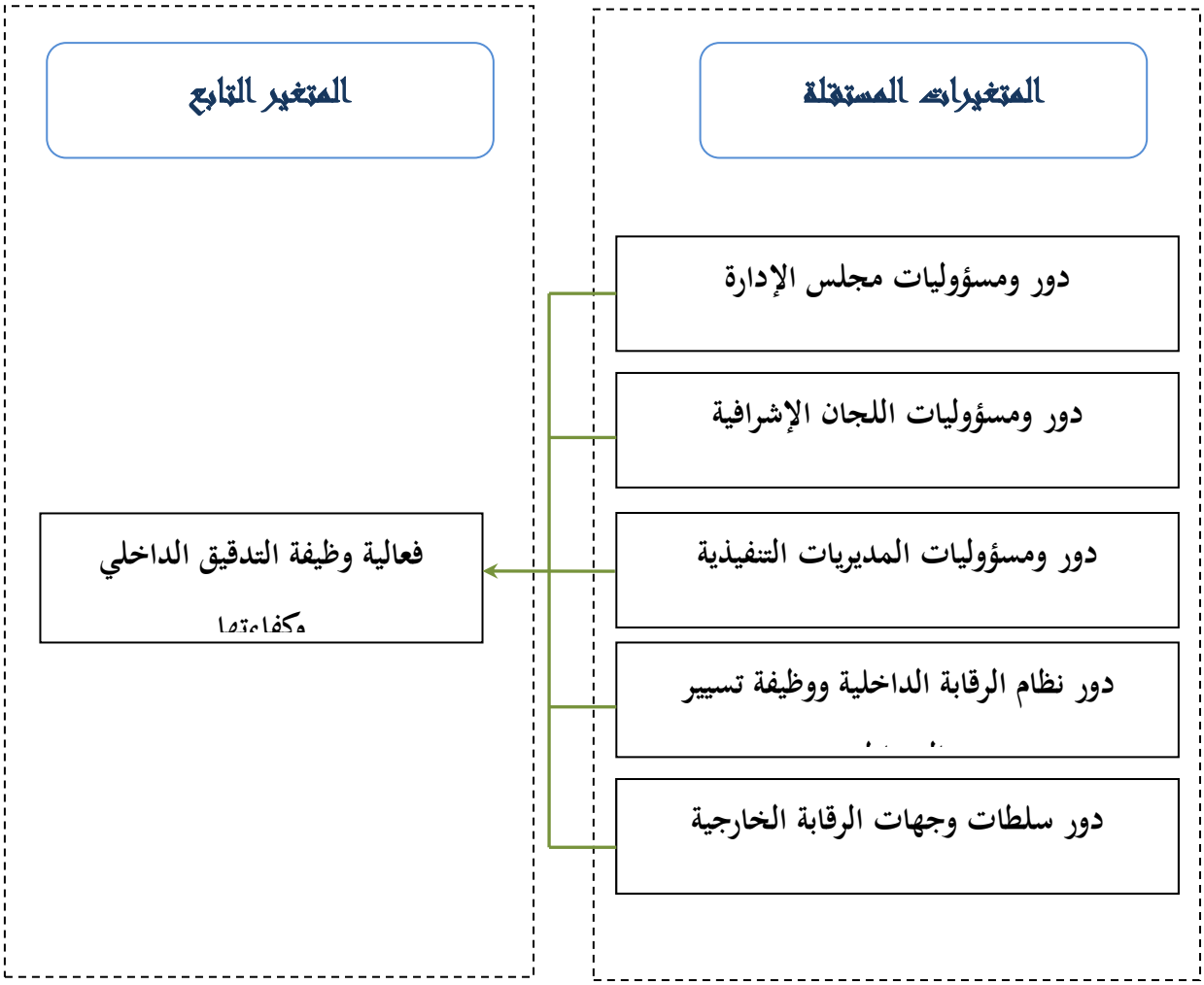
خامسا: نموذج الدراسة

تمثل نموذج الدراسة في المتغيرين الاساسين، التابع والمستقل، حيث يكمل المتغير التابع في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي، أما المتغير المستقل فيتمثل في الحوكمة البنكية ومبادئها ، ويتفرع الى المتغيرات التالية:

- دور ومسؤوليات مجلس الإدارة؛
- دور ومسؤوليات اللجان الإشرافية؛
- دور ومسؤوليات المديريات التنفيذية؛
- دور نظام الرقابة الداخلية ووظيفة تسيير؛
- دور سلطات وجهات الرقابة الخارجية.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم1: نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الباحث

سادساً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في الحيز الزماني والمكاني كالاتي:

1- الحدود الزمانية:

أخذت الدراسة ما يقارب سنتين.

2- الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة التطبيقية حول دراسة دور الحوكمة المصرفية في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية من خلال استبانة موزعة على عينة من موظفي البنوك التجارية الجزائرية (المدراء التنفيذيين، المدققين الداخليين، المحققين أو المراقبين، المحاسبين، المكلفين بالدراسات).

سابعاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم الاستعانة في الدراسة النظرية بجمع البيانات والمعلومات من مراجع مختلفة تناولت متغيرات الدراسة خاصة المتعلقة بالتدقيق الداخلي والحوكمة، أما في الدراسة التطبيقية فيتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية، والتي ستوجه للمدققين الداخليين والمدراء التنفيذيين ، والمحاسبين، والمحققين آو المراقبين... العاملين في البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة وسيتم الاعتماد على أساليب التحليل الوصفي والاستدلال في إجراء الاختبارات الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss.

ثامناً: هيكل الدراسة

بناء على التساؤلات والفرضيات الموضوعة سابقا، تم وضع الاطار العام للدراسة عن طريق تقسيمها الى فصلين عملا بطريقة IMRAD حيث يتناول الفصل الأول الاطار النظري لمتغيرات الدراسة والمرتبطة بالتدقيق الداخلي كمبحث أول وما يتطلبه الاداء المهني له من صفات ومهام، كذلك تم ادراج المفاهيم والاسس النظرية المتعلقة بالحوكمة كمبحث ثاني، بالإضافة الى مبحث ثالث الذي نحاول فيه معالجة الاندماج بين تني مبادئ الحوكمة وتحسين التدقيق الداخلي في شكل مقترح نموذج الخطوط الثلاث.

كما تم تخصيص الفصل الثاني للدراسة الميدانية.

تاسعا: اسباب اختيار موضوع الدراسة

يعتبر مصطلحي التدقيق الداخلي والحوكمة البنكية قليل الاستعمال في البيئة البنكية الجزائرية رغم ما يحملانه من مقومات الرقابة المعترف بها عالميا، لذلك فهما من المواضيع الهامة التي تتطلب دراسات وأبحاث مختلفة، بهدف معرفة أسباب حدوث الازمات والاختلاسات وكل المخاطر المحيطة بالمؤسسة البنكية ومحاولة اقتراح توصيات لإيجاد حلول ناجعة لها، لذلك فيمكن القول أن الاسباب الرئيسية لاختيار هذا الموضوع هي:

- مواصلة البحث في ميدان التدقيق الداخلي و الحوكمة تتمةً لمذكرة الماستر حول هذا الموضوع؛
- نقص الدراسات المرتبطة بهذا الموضوع خاصة على مستوى البنوك الجزائرية؛
- محاولة اضافة للإدارة البنكية وتوضيح بإمكانية تبني متطلبات الحوكمة وتوفير شروط تبنيها؛
- تسليط الضوء على امكانية توسيع دائرة التدقيق الداخلي والخروج من حيز التدقيق المحاسبي فقط.

عاشراً: الدراسات السابقة

1- الدراسات باللغة العربية:

دراسة (طلال زغبة ومحاد عريوة، 2021) بعنوان: أهمية تطبيق الحوكمة المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية – دراسة عينة من البنوك التجارية–

هدفت هذه الدراسة المنشورة في شكل مقال في المنصة ASJP الى معالجة مفهوم الحوكمة المصرفية وعلاقتها بالأداء في البنوك التجارية، و تمت الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال اختبار الفرضيات المقترحة باستعمال الأدوات الإحصائية، الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة لذلك بعدما تم توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من83 استجواب على مستوى 9 بنوك تجارية عمومية وخاصة لولاية المسيلة، وخلصت الدراسة الى ان البنوك

التجارية تلتزم بتطبيق مبادئ الحوكمة البنكية، والتي بدورها تساهم في تحسين أداء هذه البنوك لما تحمله من مقومات الادارة الرشيدة .

دراسة (بوخروبة الغالي، 2019) بعنوان: ممارسات التدقيق الداخلي بتوظيف مبادئ الحوكمة في المؤسسة البنكية، دراسة معيار1300.

تناولت هذه الدراسة(أطروحة دكتوراه) قياس اثر جودة التدقيق الداخلي في ظل الحوكمة في المؤسسة البنكية، وإبراز العلاقة التكاملية والتعاونية مع كل من مجلس الادارة ولجنة التدقيق والمدقق الخارجي في اطار الحوكمة وتوضيح الاطار العام للحوكمة، والوقوف على السلبيات التي تحد من فعالية التدقيق الداخلي، وخلصت الدراسة الى ان هناك علاقة طردية ما بين التدقيق الداخلي و حوكمة المؤسسات، وكذا التعاون الحاصل بين لجنة التدقيق مع المدقق الداخلي والمدقق الخارجي ومجلس الإدارة حيث ساهم في إضفاء الثقة في المعلومة مما يضمن جودتها، التي بدورها تنعكس على اداء المدقق الداخلي وعلى البنك ككل.

دراسة (نون جهاد، 2019) بعنوان: الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية ودورها في دعم الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية)

هدفت الدراسة (رسالة ماجيستر) إلى محاولة الكشف عن دور الاتجاهات الحديثة للمراجعة الداخلية في دعم الميزة التنافسية، وبيان مدى تأثير إدارة المخاطر بالمصرف في التصدي للأزمات وضمان الاستمرارية في سوق التنافس، وبيان تأثير الدور الحوكمي في تعظيم قيمة أسهم المصرف وتدعيم التنافسية في الأسواق، وتوضيح دور المراجعة الداخلية في أضافة قيمة للمصرف وتحقيق ميزة تنافسية، وخلصت الى ان المراجعة الداخلية تساهم في فحص المعاملات الائتمانية وتحدد المخاطر المحيطة بالمصرف، وتقدم مقترحات لمعالجة القصور في الهياكل المالية كما تعمل على الحد من الفشل المالي وزيادة القدرة التنافسية.

دراسة (خرخاش جميلة ، 2018) بعنوان: اثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية (دراسة استشرافية)

احاطت الدراسة (اطروحة دكتوراه) بأثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية الجزائرية، وتم اعتماد المنهجين التحليلي والاحصائي، حيث تم توزيع استبيان، على 22 بنك بولاية المسيلة، برج بوعريريج، سطيف، الجلفة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها البنوك التجارية الجزائرية تطبق مبادئ حوكمة الشركات في البنوك التجارية الجزائرية مما ساهم في وجود أنظمة رقابة داخلية فعالة تعكس مستوى أداء البنوك محل الدراسة.

دراسة (امال سكور، 2017) بعنوان: أثر حوكمة المؤسسات على الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية –دراسة مقارنة بين عينة من البنوك العمومية و البنوك الخاصة

هدفت الدراسة (اطروحة دكتوراه) الى معرفة أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للبنوك التجارية في الجزائر، بالإضافة الى الوقوف على مدى تباين مؤشرات الأداء المالي و تطبيق مبادئ الحوكمة لدى البنوك العمومية و الخاصة في الجزائر. وتم اعتماد المنهجين التحليلي والاحصائي، حيث ينصرف المنهج التحليلي لدراسة مؤشرات الأداء المالي و ممارسة الحوكمة للقطاع البنكي ككل في الجزائر خلال الفترة 2003-2009 .أما بالنسبة للمنهج الاحصائي فقد تم تناوله بالاعتماد على عينة من مجتمع الدراسة المقدر ب20 بنك تجاري معتمد من طرف بنك الجزائر، وخلصت الى أن الالتزام بتطبيق حوكمة المؤسسات تساهم في رفع مستوى الأداء المالي للبنوك.

دراسة (رولا عبد المجيد انشاصى، 2015) دور حوكمة الشركات في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي (دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين)

قدمت هذه الدارسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، حيث هدفت إلى التعرف على دور حوكمة الشركات في تحسين وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين،

وتحديد مدي تأثير تطبيق قواعد حوكمة الشركات على تطوير الأداء المهني للمدققين الداخليين لهذه الشركات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، كما تم اعداد استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة والمتمثلة في (34) وحدة تدقيق داخلي في الشركات المساهمة المدرجة في بورصة فلسطين، وخلصت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي لتطبيق حوكمة الشركات على وظيفة التدقيق الداخلي حيث يساعد التطبيق السليم لحوكمة الشركات على توفير الاستقلال المهني للمدقق الداخلي الذي يمكنه من تحقيق أهداف عملية التدقيق بمستوى كفاءة أفضل، كما تحرص حوكمة الشركات على أن يمتلك المدقق الداخلي المعرفة الكافية بالمعايير المهنية اللازمة لوظيفة التدقيق الداخلي، بالإضافة الى أن تطبيق حوكمة الشركات يحقق قدرة ملائمة من الثقة والطمأنينة للمستثمرين ومستخدمي القوائم المالية ومدى اعتمادهم على التقارير المالية التي اعدت وفقا للمبادئ المحاسبية وآليات حوكمة الشركات، هذا من زاوية، ومن زاوية اخرى فقد توصل الباحث الى ان الحوكمة نموذج إداري يهدف إلى إعادة توزيع الصلاحيات في الهياكل الإدارية بشكل واضح ومفصل بهدف تحقيق الضبط الداخلي واكتشاف المخاطر قبل وقوعها .

دراسة (جاسم محمد حسووأخرون،2014) تفعيل دور التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات (دراسة ميدانية لعدد من المصارف الخاصة في محافظة نينوى)

قدمت هذه الدراسة في شكل مقال علمي منشور في موقع Research Gate ،الدراسات الادارية والمحاسبية، فبراير2016، حيث هدفت هذه الدراسة الى التأكيد على اهمية ودور التدقيق الداخلي كأحد اليات حوكمة الشركات في ضبط السياسات والممارسات المحاسبية وتقويم فاعلية عمليات إدارة المخاطر فضلا عن ابراز دور هيئة التدقيق والمعايير الدولية والأخلاقية في تعزيز فاعلية التدقيق الداخلي، وذلك من خلال إجابات العينة المستهدفة على استمارة الاستبيان، التي تم توزيعها على عدد من المصارف الخاصة في محافظة نينوى، والتي بلغت 25 استمارة قابلة للتحليل، وتم التوصل إلى اتفاق غالبية أفراد عينة البحث على وجود دور للتدقيق الداخلي في ضبط السياسات والممارسات المحاسبية وتقويم فاعلية عمليات إدارة المخاطر، كما تم اتفاق غالبية أفراد عينة البحث على وجود دور لهيئة التدقيق و المعايير الدولية والأخلاقية

في تعزيز فاعلية التدقيق الداخلي، والالتزام بالمعايير الدولية والاخلاقية يساهم ويعزز بشكل فاعل دور التدقيق الداخلي في المصارف.

دراسة (أكرم محمد الوشلي، 2013) بعنوان المراجعة الداخلية كأداة فعالة لحوكمة الشركات دراسة تطبيقية على البنوك اليمنية، من المؤتمر الدولي الثالث للعلوم المالية المصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية

هدفت الدراسة إلى تقييم طبيعة وخصائص وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية، من منظور حوكمة الشركات، حيث حدد الباحث عينة الدراسة بسبعة بنوك بين بنوك تجارية واخرى اسلامية وبنك ذو ملكية مشتركة بين القطاع العام والخاص، وأشارت الدراسة الى ضعف كفاءة وفعالية وظيفة المراجعة الداخلية في البنوك اليمنية ، ومعاناتها للصعوبات التي تؤثر على دورها خاصة ما يتعلق بالحوكمة. وافتقارها للكفاءة والخبرة المهنية، والاستقلال الكافي عن الإدارة التنفيذية، نتيجة لضعف دور لجان المراجعة، وافتقار أعضاء هذه اللجان للخبرة والكفاءة المالية والمحاسبية، يضاف إلى ذلك، افتقار البنوك اليمنية للعدد الكافي من المراجعين، وعدم كفاية الموارد المالية، نتيجة لضعف دعم الإدارة العليا، وأقتصر مجال وظيفة المراجعة الداخلية على الأنشطة التقليدية المتعلقة بالمراجعة المالية ومراجعة الالتزام، ولم يمتد ليغطي الأنشطة الحديثة المتعلقة بالحوكمة وإدارة المخاطر، كما أن علاقة التفاعل بين وظيفة المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي يشوبها الضعف.

2- الدراسات بالغة الاجنبية:

(Suhaib Tawfiq Jarrar,2016)The Effect of Corporate Governance in Palestine on the Efficiency of Internal Audit: Empirical Evidence.

Published by Canadian Center of Science and Education

تناولت هذه الورقة موضوع تأثير حوكمة الشركات على كفاءة التدقيق الداخلي على مستوى الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، حيث شملت عينة الدراسة 30 شركة فلسطينية مدرجة في بورصة فلسطين لديها مدقق داخلي. تم استجوابهم اعتمادا على استبانة، وخلصت الى أنه: يوجد تأثير لتطبيق حوكمة الشركات وما جاءت من قواعد كالإفصاح والشفافية والمساءلة والمسؤولية، عدالة، والاستقلالية، حيث تهدف هذه المعايير إلى ضمان عدم وجود أي تناقضات بين الأهداف الاستراتيجية للشركة والإجراءات الوظيفية للإدارة في تحقيقها للأهداف، كما يساهم التدقيق الداخلي في اضافة قيمة للشركة من خلال الوظائف التي تعزز أدائه ضمن حوكمة الشركات. وهذا يشمل توفير المعلومات لجميع مستويات الإدارة ، وتقييم نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ، بالإضافة إلى تمسك الشركة بمبادئ حوكمة الشركات.

(Fedaa Abd Almajid, 2020)

Corporate Governance and its Impact on the Quality of Internal Audit

هدفت هذه الدراسة المنشورة في Acces la Success Bucharest . الى دراسة العلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات والجودة لأداء وظيفة الرقابة والمراجعة الداخلية في هذه الشركات. وخلصت الى أن الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات وأعمالها سيساهم في عمل المبادئ بشكل فعال على تحسين وإنفاذ عمل وظيفة الرقابة الداخلية والمراجعة ، والتي ستعكس الاستجابة للبيانات المنشورة في البيانات المالية من حيث المصداقية والموضوعية.

(Pierluigi Martino، 2019)

The Relationship Between CAE Leadership and the IAF's Involvement in Corporate Governance.

تبحث هذه المقالة(journal of accounting, auditing and finance)في أهمية القيادة في سياق وظيفة التدقيق الداخلي، حيث تحقق في تأثير قيادة الرئيس التنفيذي للتدقيق في تمكينه ليصبح لاعبًا استراتيجيًا في حوكمة

الشركات، وباستخدام إجابات 804 من الرؤساء التنفيذيين للتدقيق من دول الأنجلو سفير وجنوب إفريقيا، وجد أن المهارات القيادية القوية للرئيس التنفيذي للتدقيق ووجود برنامج للتدريب على القيادة ترتبط ارتباطًا وثيقًا وإيجابيًا بمشاركة في عمليات حوكمة الشركات، وزيادة الصلة التنظيمية لوظيفة التدقيق الداخلي وكما وجد أيضًا أن استخدام خطة تدقيق قائمة على المخاطر، ووجود برنامج لضمان الجودة وتحسينها، ونوع النشاط (الاستشارات والتأكيدات)، يرتبط بشكل إيجابي بمشاركة حوكمة الشركات.

مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة :

تنوعت الدراسات سالفة الذكر حول مصطلحي الحوكمة والتدقيق الداخلي فمنهم من ربط بين المصطلحين ومنهم من أشار الى كل منهما على حدا، حيث تم التركيز على ضرورة وجود الحوكمة على مستوى المؤسسات خاصة البنكية منها، ودورها في تحسين فعالية الادارة بشكل عام والتحكم في ادارة المخاطر، ورفع القدرة التنافسية، ومنهم من تطرق لدور التدقيق الداخلي كآلية ارشادية للمساهمة في ضبط سياسات وتوجهات المؤسسات المالية خاصة البنكية منها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أن الدراسات السابقة وخاصة المتعلقة بالبيئة الجزائرية ركزت على دور تبني منظومة الحوكمة في البنوك وعلاقتها بنظام الرقابة الداخلية بشكل عام دون تخصيص العلاقة بالأليات الرقابية كل على حدا مما شعنا على التخصص في احد الاليات اتكلم عن التدقيق الداخلي، بالإضافة الى ما تم على مستوى الدارسات الخارجية حيث ركزت في الاطار الميداني على البورصات والشركات الاخرى دون البنوك، بالإضافة الى إلتماس في بعض الدراسات الميول الى دراسة دور وظيفة التدقيق الداخلي في ارساء نظام الحوكمة عن طريق اثبات الالتزام بمتطلباتها على غرار الشفافية والافصاح والعدالة ...لذلك جاءت هذه الدراسة للتحقق من مدى امكانية تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي استنادا على ما جاءت به الحوكمة من مبادئ ومعايير هذا من جانب، ومن جانب آخر محاولة اسقاط نموذج الخطوط الثلاثة على البيئة البنكية الجزائرية كأحد النماذج المساعدة على ذلك.

صعوبات الدراسة:

تعددت المشكلات والصعوبات التي واجهناها في إطار السعي لإعداد هذه الدراسة العلمية، وهي كالآتي:

- عدم وجود مصادر كافية للدراسة العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة؛

- عدم القدرة على الوصول الى عينة البحث بنسبة اكبر بسبب وباء كوفيد19؛

- عدم التمكين من العناوين الاليكترونية للعينة المستهدفة وهذا ما حال دون فعالية الاستبيان الاليكتروني؛

- عدم امتلاك القدرات المادية اللازمة لإمكانية التنقل لأكبر عدد من البنوك على مستوى ولايات الجزائر؛

- عدم الحصول على الترجمة الدقيقة لبعض الدراسات.

الفصل الأول

الأسس النظرية للتدقيق الداخلي والحوكمة في البنوك

المبحث الاول

الاطار المفاهيمي للتدقيق الداخلي في البنوك

مع التوسع الكبير التي شهدته المؤسسات بشكل خاص والاقتصاد ككل، ساهم في ظهور مصطلح انفصال الملكية عن الادارة، الذي بدوره ادى الى ضرورة استحداث أنظمة ووسائل رقابية واطراف مساعدة في التسيير الاداري تعاقديا، للمشاركة في مختلف الوظائف الادارية تحت الوصايا، وتحقيقا للأهداف المسطرة، وهذا ما يعرف بنظرية الوكالة، الا أنها لم تخلُ من المشاكل كتضارب المصالح بتعظيم المصلحة الخاصة، لذلك كان ولابد من ضوابط رقابية سواءاً على مستوى القوانين واللوائح والمعايير، أو على مستوى انشاء أليات رقابية كمجلس الادارة واللجان المنبثقة منه والتدقيق بنوعيه الداخلي والخارجي لاسيما التدقيق الداخلي الذي لاق اهتماما كبيرا من طرف الحكومات والمؤسسات الكبرى والبنوك، خاصة بعد الفضائح والازمات المالية التي شهدها القرن الماضي، لذلك عملت الهيئات الدولية كمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنك التسويات الدولي و...على الاهتمام به كأحد الآليات الرقابية، لما يحمله في مهامه من امكانية الالمام الكلي بما يرتبط بالمنشأة، لذلك تندرج الدراسة في هذا الفصل حول المفاهيم المرتبطة بالتدقيق الداخلي ومتطلباته العلمية والعملية من مهام ومقومات، الا انه يجب تسليط الضوء على نظام الرقابة الداخلي قبل التطرق لهذه المفاهيم، حيث تم تقسيم هذا الفصل كالاتي:

المطلب الأول: نظام الرقابة الداخلي في البنوك؛

المطلب الثاني: متطلبات التدقيق الداخلي في البنوك؛

المطلب الثالث: مهام التدقيق الداخلي في البنوك؛

المطلب الرابع: مقومات تحسين مهمة المدقق الداخلي في البنوك.

المطلب الاول

نظام الرقابة الداخلية في البنوك

دعت المنظمات الدولية على غرارلجنة بازل للرقابة المصرفية ولجنة رعاية المؤسسات (COSO) خاصة بعد الازمات المالية المتوالية التي شهدها الاقتصاد العالمي بشكل عام، والقطاع المصرفي بالخصوص، كزيادة نسبة الديون المشكوك في تحصيلها، وارتفاع نسبة المخاطر الائتمانية، إلى وجوب حرص البنوك المركزية وتأكدها من تبني البنوك انظمة للرقابة الداخلية تتأقلم مع طبيعة واتساع العمليات التي تقوم بها، كما حث المشرع الجزائري على ضرورة تفعيل أدوات الرقابة في البنوك والمؤسسات المالية الجزائرية من خلال المرسوم التنفيذي رقم 08-11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، لذلك حاولنا في هذا المبحث تسليط الضوء على المفاهيم المرتبطة بنظام الرقابة الداخلية والاهداف المترتبة عنه، والمبادئ التي يجب أن تتوفر فيه، وكذا المقومات اللازمة لتفعيله.

أولاً: ماهية نظام الرقابة الداخلية

قبل التطرق لمفهوم نظام الرقابة الداخلي يجدر بنا التعريف بمصطلح الرقابة، حيث وفي بادئ الامر كانت لا توجد اهمية كبيرة لأنظمة الرقابة الداخلية نظرا لعدم وجود فصل بين الملكية والادارة، والاكتفاء برقابة المالك أو ما يعرف بالرقابة الشخصية، ثم ارتبط مفهوم الرقابة بمفهوم الضبط الداخلي الذي يعتمد على رقابة موظف معين بصورة تلقائية بمراجعة العمل الذي يقوم به موظف آخر، أو عن طريق تقسيم العمل بين أكثر من موظف لسهولة اكتشاف الاخطاء وتجنبها[1].

كما ربطها معهد المدققين الداخليين (IIA) بـ "أي اجراء تتخذه الادارة، مجلس الادارة وأطراف أخرى من أجل ادارة المخاطر وزيادة احتمال تحقيق الاهداف، الغايات وخطط الادارة، تنظم وتوجه الاداء بطريقة مرضية لتوفير ضمان معقول أن أهداف المؤسسة سوف تحقق"[2] .

[1]. محمد السيد سرايا، وآخرون، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة**، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 2011، ص12.
[2]. عمر علي عبد الصمد، **التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي**، الجزء الاول، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص163.

وعرفتها لجنة بازل للرقابة المصرفية بأنها "عملية يقوم بها مجلس الإدارة والمدراء وجميع مستويات الموظفين، وهي ليست مجرد إجراء أو سياسة تقتصر على وقت معين، ولكنه يعمل باستمرار على جميع المستويات داخل البنك، حيث يعتبر مجلس الإدارة والإدارة العليا هي المسؤولة عن إنشاء ثقافة مناسبة لتسهيل عملية الرقابة الداخلية الفعالة ورصد فعاليتها بصورة مستمرة " [3].

ويمكن القول بأن الرقابة الداخلية تكمن في التحقق من مدى الالتزام بما تم التخطيط له، وبما تم ادراجه من معايير ومبادئ وقوانين ولوائح تنظيمية ومواثيق، لتدارك نقاط الضعف والاخطاء ومعالجتها وتفادي تكرار الوقوع فيها، للمساهمة في تحقيق الاهداف المسطرة.

وبعد التوسع الكبير في حجم المنظمات وتعقدها وتنوع الوسائل الرقابية، سعت المنظمات الدولية والحكومات الى اصدار معايير وتشريعات تعمل على تحقيق مستوى من الانضباط، كمرجعية لإقامة انظمة رقابية تنظم اعمال الادارات والارتقاء بها الى الجودة المطلوبة، لذلك شهد نظام الرقابة الداخلية اعادة نمذجة، حيث تم صياغة مفهوماً له من طرف لجنة رعاية المؤسسات"COSO"بالشكل التالي:[4]

" نظام الرقابة الداخلية هو العملية التي تنجز من قبل مجلس الإدارة والموظفين الآخرين، والتي صممت من أجل توفير ضمانات معقولة تتعلق بتحقيق الأهداف في النماذج التالية :

- الاعتماد على التقارير المالية؛
- كفاءة العمليات و فعاليتها؛
- التوافق والانسجام مع القوانين والأنظمة المطبقة .

[3] . Basle Committee on Banking Supervision, **Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations**, Basle, September 1998,p 8.

[4]. أحمد قايد نور الدين، **التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية**، الطبعة الاولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن، 2015، ص99.

كما عرف المعهد الأمريكي للخبراء المحاسبين AICPA نظام الرقابة الداخلية بأنه "يتكون من البرامج التنظيمية ومن كل الطرق والإجراءات المستعملة داخل المؤسسة لحماية أصولها، وذلك بهدف مراقبة دقة المعلومات ورفع الأداء وضمان تطبيق تعليمات المديرية"[5].

أما المشرع الجزائري فقد عرف الرقابة الداخلية في المادة 3 من الأمر التنظيمي رقم 08-11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 المتعلق بالرقابة الداخلية بالبنوك و المؤسسات المالية الجزائرية بأنها " مجموع العمليات والمناهج والإجراءات التي تهدف على الخصوص إلى ضمان ما يأتي بشكل مستمر:[6]

- التحكم في النشاطات؛
- السّير الجيد للعمليات الداخلية؛
- الأخذ بعين الاعتبار بشكل ملائم جميع المخاطر بما فيها المخاطر العملياتية؛
- احترام الإجراءات الداخلية؛
- المطابقة مع الأنظمة والقوانين؛
- الشفافية ومتابعة العمليات المصرفية؛
- موثوقية المعلومات المالية؛
- الحفاظ على الأصول؛
- الاستعمال الفعّال للموارد.

ومنه يمكن تعريف نظام الرقابة الداخلية بأنه الاجراءات والاساليب والسياسات المنتهجة من طرف اطراف المنشأة، كمجلس الادارة وما ينبثق عنها من لجان والادارة التنفيذية ومشتقاتها، بالإضافة الى وظيفة التدقيق،

[5]. علي عماد محمد ازهر، **آلية نظام الرقابة الداخلية في البنوك المصرفيّة (دراسة حالة البنك الكويتي المركزي)**، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي الإصدار السابع عشر بتاريخ 5-9-2020.

[6]. الأمر التنظيمي رقم 08-11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 المتعلق **بالرقابة الداخلية بالبنوك و المؤسسات المالية** الجزائرية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47 المؤرخ في 29 أوت 2012.

للمساهمة في تحقيق الاهداف المسطرة والحفاظ على الممتلكات المادية والمالية والمعنوية، والاستعمال الفعال لها في اطار القوانين واللوائح والمعايير...المثبتة لذلك.

ثانياً: اهداف نظام الرقابة الداخلية

تمحورت التعاريف السابقة لنظام الرقابة الداخلية حول ضمان فعالية عمليات المنشأة وكفاءتها، لتجسيد الاستراتيجيات المسطرة، من خلال الحفاظ على ممتلكاتها ، والالتزام بمتطلباته، وبناءا عليه يمكن تحديد أهداف ومتطلبات نظام الرقابة الداخلية في النقاط التالية:

- منع الغش والخطأ؛
- ضمان دقة البيانات المالية من حيث الوفرة والجاهزية بالشكل الكامل والملائم وفي الوقت المناسب خدمة للأطراف المستفيدة؛[7]
- حماية اصول وممتلكات المنشأة؛
- تحقيق اقصى كفاية انتاجية؛
- تحقيق فعالية وكفاءة عمليات المنشأة؛
- تعزيز التزام المنشأة والتزام العاملين فيها بجميع القوانين والانظمة والسياسات ذات الصلة.[8]

ثالثاً: مبادئ نظام الرقابة الداخلية

في ظل اهتمام الهيئات الدولية الرقابية بتعزيز المؤسسات البنكية بأنظمة رقابية فعالة، سعت بعض المنظمات كلجنة بازل للرقابة المصرفية لوضع مبادئ كشروط أساسية ينبغي الالتزام بها، للتمكين من تحقيق الرشاد الاداري، والتي ندرجها في الشكل التالي:

[7]. شيخي بلال و شاوشي كهينة، **فعالية التشريعات الجزائرية في ارساء ضوابط الرقابة الداخلية في البنوك**، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد8، العدد1، 2018/07/15.

[8]. علاء أبو نبعة، **ابرز الفروقات بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية**، شبكة المحاسبين العرب، 2020/01/15. https://www.acc4arab.com/post/abrz-alfrwqat-byn-altdqyq-aldakhly-walrqabh-aldakhlyh view:20/09/2021.

الشكل رقم2: المبادئ الاساسية لنظام الرقابة الداخلية وفق بازل3

الصلاحيات والمسؤوليات والمهام الرقابية	الانظمة والمتطلبات الاحترازية
1- المسؤوليات والأهداف والصلاحيات 2- الاستقلالية، المساءلة، وتوفر الموارد، والحماية القانونية للمراقبين 3- التعاون و التنسيق 4- الأنشطة المسموح بها 5- معايير الترخيص 6- نقل ملكية كبيرة 7- الاستحواذات الكبيرة 8- أساليب الرقابة 9- أدوات وآليات الرقابة 10- التقارير الرقابية 11- الصلاحيات التصحيحية والجزائية للسلطات الرقابية	14- حوكمة الشركات 15- عملية إدارة المخاطر 16- كفاية رأس المال 17- مخاطر الائتمان 18- أصول بشأنها ملاحظات، والمخصصات، والاحتياطيات. 19- مخاطر التركز وحدود التعرضات الكبيرة 20- العمليات مع أطراف ذات صلة 21- مخاطر البلدان ومخاطر التحويل 22- مخاطر السوق 23- مخاطر أسعار الفائدة في سجلات المصرف 24- مخاطر السيولة 25- المخاطر التشغيلية 26- التدقيق والرقابة الداخلية

المصدر: أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، المبادئ الاساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية، صندوق النقد العربي، رقم 58، 2014.

رابعاً: مقومات نظام الرقابة الداخلية

1- الهيكل التنظيمي:

وجود هيكل تنظيمي كفء يعد نقطة بداية لنظام رقابة داخلي فعال كونه يحدد المهمات والمسؤوليات بدقة،[9] بما فيها التفويض الواضح للسلطة مثل حدود واضحة للموافقة على القروض)، وسياسات و عمليات صنع القرار، وفصل

[9]. عمر علي عبد الصمد، **التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي**، مرجع سبق ذكره، ص168.

العمليات ذات الحساسية (مثل استحداث المشروعات، والمدفوعات، والمطابقة، وإدارة المخاطر، والمحاسبة، والتدقيق، والالتزام).[10]

2– انتقاء الكفاءات:

لضمان وجود نظام رقابي داخلي فعال يشترط عند الانتقاء توفر التأهيل العلمي والعملي للعاملين، تحت شعار «وضع الشخص المناسب في المكان المناسب» لعثور على أفضل الكفاءات في المجال المهني ليس بالأمر الصعب، لكن التحدي هو جذب انتباههم وإقناعهم بالعمل معك.

وتقول مدونة "أكتيفيس (Aktifis) " التركية إن الموهوبين وأصحاب الكفاءة يبحثون دائما عن الشركات التي تقدر موظفيها وتمنحهم أعلى الرواتب وتضمن لهم فرص التطور، لذلك فإن تلبية هذه الاحتياجات تساعد أي منظمة على استقطاب أفضل المواهب ، ويشترط خمسة عناصر اساسية في عملية التوظيف وهي: [11]

- تعرف جيدًا على مهمة الشركة وقيمها؛
- بناء ثقافة تركز على الموظف؛
- إشراك الموظفين في التوظيف؛
- الخروج والتعرف على الناس؛
- الاتصال عبر الإنترنت.

3– نظام محاسبي متكامل وملائم:

يتضمن الجانب المحاسبي لمقومات نظام الرقابة الداخلية الآليات التالية :[12]

- المعارف المحاسبية؛
- توفر الدليل المحاسبي؛

[10]. أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، **المبادئ الاساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية**، صندوق النقد العربي، رقم 58، 2014.

[11] https://www.aktifis.com/en-iyi-yetenekleri-cekmek-ve-elde-tutmak

[12]. عمر علي عبد الصمد، **التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي**، مرجع سبق ذكره، صص166-167.

- الدورة المستندية؛
- المجموعة الدفترية؛
- الوسائل الاليكترونية والآلية المستخدمة؛
- الجرد الفعلي للأصول؛
- الموازنات التخطيطية.

4- توفر آلية التدقيق الداخلي:

يعد وجود قسم للتدقيق الداخلي من الدعائم الاساسية للحصول على نظام رقابي فعال، بصفته يمتلك امكانية :[13]

- تطوير الأهداف العامة وخاصة فيما يتصل بأي مهمة تدقيق يطلعون عليها؛
- اختيار وتجميع (بواسطة منظومة متكاملة من إجراءات التدقيق) وتقويم أدلة التدقيق بما في ذلك استعمال الأساليب الإحصائية وغير الإحصائية في الاستدلال؛
- رفع التقارير عن نتائج التدقيق في عدة صور ولعدة فئات مختلفة؛
- اكتساب مهارات التفكير الانتقادي والتحليلي؛
- القدرة على فهم أي عملية تدقيق سواء كانت متصلة بالمنشأة أو الأفراد العاملين فيها أو النظام المتبع؛
- المعرفة المعمقة بالمبادئ والمفاهيم والأساليب الجديدة للرقابة الداخلية؛
- الالتزام بالأخلاقيات المهنية وقواعد السلوك المهني؛
- التواصل مع تكنولوجيا التدقيق عبر عدد متنوع من أنواع تقارير التدقيق.

[13]. ايهاب ديب مصطفى، **أثر التدقيق الداخلي على ادارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية غزة،2012، ص16.

وللإلمام أكثر بما يحوي التدقيق الداخلي من مقومات تساهم في تحسين البيئة الادارية والرقابية في ظل مسؤولياته ومهامه، ما نستعرضه في المبحث القادم.

المطلب الثاني

متطلبات التدقيق الداخلي في البنوك

منذ ظهور مصطلح التدقيق بنوعيه الداخلي والخارجي، حظي باهتمام العديد من المنظمات الدولية والهيئات الرقابية والباحثين، خاصة بعد الانتكاسات التي شهدتها كبريات المنشآت، على غرار بنك الاعتماد والتجارة الدولي، وبنوك الادخار والاقراض في الولايات المتحدة، وشركة انرون واندرسون وغيرها، حيث كانت مهنة التدقيق تمارس على المستوى الضيق بتقصي اخطاء العاملين، سواءا المتعمدة (الغش) أو غير المتعمدة، إلا أنه ونظرا لتوسع عملية التدقيق نتيجة تشعب العمليات وتعقدها بسبب التوسع الكبير التي شهدته المنشآت، وحاجة الادارة العليا الى التقارير الدورية والمستمرة، المساهمة في اتخاذ القرارات، تطلب اعادة النظر في الدور الحقيقي للتدقيق لا سيما التدقيق الداخلي، الذي بدوره شهد نضج في أداء وظيفته، حيث عمل معهد المدققين الداخليين الامريكي بالخصوص منذ تأسيسه عام1941 من الفينة الى الاخرى في النظر في محتوى وظيفة المدقق من حيث قواعد آداب السلوك المهني التي يجب الالتزام بها من جهة ومن جهة أخرى امكانية تطوير أداءه المهني والهدف من وجوده، استنادا على اصدارات كالمبادئ والمعايير والارشادات .

أولاً: مراحل نضج التدقيق الداخلي

شهد التدقيق الداخلي عدة مراحل متلاحقة انتقالية أدت بدرجة أساسية إلى توسيع نطاقه، ونتيجة الاهتمام به كأداة رقابية أظهر مدى قدرته على إحداث التغيير في البيئة الادارية، لما يحمله من امكانية الالمام بمحتوى المنشأة، لذلك عملت المنظمات الدولية على رأسهم معهد المدققين الداخليين على احتضان هذه المهنة والعمل على وضعها في الاطار المناسب، كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم3: مراحل نضج التدقيق الداخلي

المصدر: أيمن عبد الرحيم، خطة تدقيق مبنية على إضافة القيمة، مجلة المدقق الداخلي- الشرق الأوسط- يونيو 2018

تميز مفهوم التدقيق الداخلي منذ ظهوره بهدفه الوقائي، حيث اقتصر على مهمة اكتشاف الاخطاء والغش والتلاعب في القوائم المالية ومدى التوافق مع المعايير المتبناة، أو ما يعرف بالتفتيش كما هو موضح في الشكل رقم3، حيث عرفه معهد المدققين الداخليين(IIA) في عام 1947 على أنه

" النشاط التقييمي المستقل الذي يتم داخل الشركة بقصد تدقيق العمليات كأساس لتقديم خدمات وقائية وبناءة للإدارة"[14]

لذلك فالتدقيق الداخلي اعتمد على عدة جوانب أساسية تمثلت في :

- تقييم العمليات المالية والمحاسبية؛
- قياس مدى تطابق العمليات مع متطلباتها؛
- تفادى الوقوع في الاخطاء؛

وبالتالي فوظيفة التدقيق الداخلي تعتبر أداة رقابية تهدف بالأساس الى الوقاية من الوقوع في المخاطر .

وللتوسع الذي شهدته ادارة التدقيق الداخلي نتيجة كبر حجم المنشآت وتعقد معاملاتها، وبحكم موقعه الهيكلي، دفع بمعهد المدققين الداخليين (IIA) مؤخرا وبالتحديد في عام 1999 لإصدار تعريف حديث يعكس التطورات في اهداف وادوار ومجالات التدقيق الداخلي حيث عرف بأنه:

"نشاط مستقل يقدم تأكيداً موضوعياً، وهو نشاط استشاري صمم لإضافة قيمة، ولتحسين عمليات المنظمة، إذ تساعدها على تحقق أهدافها من خلال الضبط والتنظيم، لتقييم و تحسين فعالية إدارة المخاطر وأنظمة الرقابة وعمليات الإدارة" [15].

[14] عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد، **المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر**، مدخل الادارة للرقابة ومحاربة الغش والاستدامة وادارة المخاطر في القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2019، ص12.

[15]. https://www.ifaci.com/audit-controle-interne/metiers-de-laudit-controle-internes/ date de visite: 20/05/2021.

ثانيا: أهمية التدقيق الداخلي

ازدادت أهمية التدقيق الداخلي مع التوسع في الأنشطة التي تقوم بها المنشآت، وسعيها المستمر إلى تقويم هذه الأنشطة وتطويرها ورفع كفايتها الإنتاجية، وأيضا نظرا للخدمات التي تقدمها وظيفة المراجعة الداخلية للإدارة والممثلة في[16]:

- ✓ خدمات وقائية : التأكد من وجود حماية كافية للأصول، وحماية السياسات والخطط من الانحراف عند التطبيق؛
- ✓ خدمات تقويمية : قياس وتقويم فعالية أنظمة الرقابة الداخلية، ومدى الالتزام بالسياسات الإدارية؛
- ✓ خدمات تطويرية : تقديم الاقتراحات لتطوير وتحسين الأنظمة داخل المنشاة.

كما ترتبط أهمية التدقيق الداخلي في البنوك بحجم البنك ومدى التوسع الجغرافي له محليا وإقليميا وعالميا، ومدى الحاجة إلى المعلومات المحاسبية لغرض اتخاذ القرارات، فأصبح على المدقق الداخلي أن يضيف قيمة إلى البنك من خلال تخفيض ما يعرف بمخاطر المعلومات الناتجة من عدة عوامل رقابية ترتكز على الآتي:[17]

- صعوبة الوصول المباشر للمعلومات؛
- التحيز من قبل معدي البيانات؛
- كبر حجم البيانات والمعلومات؛
- تعقد عمليات التبادل للمعلومات المصرفية.

ثالثا: أهداف نشاط التدقيق الداخلي:

ظهرت مهمة التدقيق الداخلي في بادئ الأمر بهدف إبداء الرأي حول سلامة القوائم المالية و اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب، ثم انتقل إلى كونه نشاط تقييمي ووقائي، إلى أن أصبح يقدم خدمات تأكيدية واستشارية من اجل

[16].المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، **كتاب مراجعة ورقابة داخلية** ،المملكة العربية السعودية، ص51 .

[17]. أحمد حلمي جمعة ، **"الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد : الداخلي، الحكومي، الاداري ،الخاص ، البيئي، المنشآت الصغيرة "**، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2009، ص 44.

إضافة قيمة للمنشأة، وحسب ما تم الإشارة إليه ضمن مفهوم نشاط التدقيق الداخلي فإن الأهداف الرئيسية لوجود نشاط تدقيق داخلي في البنك تركزت في ثلاث أهداف رئيسية[18]:

- إضافة قيمة للبنك؛
- تحسين عمليات البنك؛
- مساعدة البنك على تحقيق أهدافها.

وللظفر بهذه الأهداف وجب تحقيق الأدوار التالية :

- الدور المتنامي في إدارة المخاطر وضمان الفاعلية المنشودة والتحسين المستمر.
- مراقبة الخطط ومتابعة تنفيذها والتعرف على ما حققته من أهداف، ودراسة الأسباب التي حالت دون الوصول إلى تلك الأهداف. [19]
- زيادة كفاءة الوسائل الرقابية بتكلفة مناسبة عند القيام بفحص الأنشطة وتتبع استمرارها ومد الإدارة بالنتائج والتوصيات التي تهدف إلى معالجة أي خلل أو تحسين أي عمل يتطلبه تنظيم المشروع ككل.[20]
- تقييم الضوابط المحاسبية والتشغيلية والإدارية.[21]
- التأكد من أن أنظمة الرقابة الداخلية تؤدي لتسجيل المعاملات بدقة وحماية الموجودات بشكل سليم .
- تحديد ما إذا كان البنك يمتثل للقوانين واللوائح والالتزام بالسياسات.

[18] زاهر الرمحي، **الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية**، دار المأمون للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن،2017، ص23

[19] Jenny Stewart Nava Subramanian, (2010)**,"Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities"**, Managerial Auditing Journal, Vol.25iss4pp.328-360

[20] عبد الرحمن عمر أحمد محمد، " **دور المراجعة الداخلية في استمرارية المنشأة : دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص** " مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مصر ، المجلد (19)، العدد (55) ،2015، ص 277.

[21] .محمد زامل ، حكيم حمود ، **التدقيق الداخلي في الشركات العامة على وفق معايير التدقيق الدولية**، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق،بغداد،2019،ص ص19-20.

رابعا: أنواع التدقيق الداخلي:

من مسؤوليات المدقق الداخلي القيام بمهمة التدقيق حسب الاحتياج ومتطلبات نسبة الخطرالمرتبط بالعمليات الادارية، حيث تختلف مهمته باختلاف الزاوية التي تعكس الهدف من عملية التدقيق، لذلك يمكن النظر لمهمة التدقيق الداخلي من عدة جوانب

1- تدقيق الالتزام (الامتثال) :

وتهدف الى التأكد من أن المنظمة الخاضعة للتدقيق تعمل بم يتفق مع القوانين والتعليمات المنظمة لعملها أو الالتزامات العقدية المفروضة عليها، بالإضافة الى السياسات والاجراءات المقررة من الادارة.[22]

2- تدقيق العمليات (التشغيلي):

هو الفحص العمليات المختلفة إذا قد نفذت طبقا للسياسات الموضوعة والمتعلقة مباشرة بأهداف الإدارة، كما يشمل تقويم كفاءة استخدام الموارد المادية والبشرية.[23]

3- التدقيق المالي:

يقصد به فحص وتقييم موضوعي للبيانات المالية للمنشأة للتأكد من أن السجلات المالية تمثل تمثيلا عادلا ودقيقا للمعاملات التي تدعي أنها تمثلها.[24]

4- تدقيق نظم المعلومات:

هو فحص لضوابط الإدارة داخل تطبيقات تكنولوجيا المعلومات أو أنظمة التشغيل أو قواعد البيانات أو البنية التحتية. قد تركز المراجعات حصريًا على تكنولوجيا المعلومات أو يتم إجراؤها جنبًا إلى جنب مع تدقيق الامتثال أو التدقيق التشغيلي أو المالي.[25]

---

[22] حسين يوسف القاضي وأخرون، **التدقيق الداخلي**، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008، ص111.

[23] حاج قويدر قورين واخرون، **مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في ظل المعايير الدولية للتدقيق الداخلي وقواعد السلوك المهني دراسة ميدانية للبنوك الجزائرية**، مجلة الباحث، المجلد 19، (العدد01) ،2019، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص 421.

[24] https://www.emporia.edu/internal-audit/types-internal-audits/ view : 6/10/2021.

[25] https://www.emporia.edu/internal-audit/types-internal-audits/ view: 6/10/2021.

5- التدقيق الإداري:

وهو إبداء رأي حول ما اذا كانت الادارة قد استخدمت الموارد المتاحة، البشرية منها والمادية والمعنوية، بأفضل طريقة ممكنة، وتمكنت من تحقيق أقصى النتائج على ضوء اهداف المنشأة المحددة مسبقا.[26]

6- التدقيق البيئي :

ويقوم هذا النوع من التدقيق على التحقق من مدى التوافق مع متطلبات البيئة، والتحقق من تقييم المخاطر المتعلقة بالتلوث البيئي، والتأكد من أن المنتجات تم انتاجها بالتوافق مع متطلبات البيئة.[27]

7- تدقيق الجودة :

هو عبارة عن فحص منهجي مستقل لنشاط ونتائج المؤسسة وهذا بالاعتماد على معايير جودة معينة ليتم إبداء رأي حول ما إذا كانت هذه النتائج والنشاطات قد تم انجازها بفعالية ووفق تلك المعايير كمعيار ''ISO 10011'' ومعيار ''ISO 9000 تسيير الجودة''. [28]

8- التدقيق البنكي:

تتميز ادارة التدقيق الداخلي لأي بنك بالاستقلالية التامة عن الادارة التنفيذية ، و تتمثل مسؤولياتها في مراعاة وتحليل طبيعة وفعالية الضوابط الرقابية داخل البنك، والتأكد من مدى كفاءتها في ضبط وادارة المخاطر، وحماية أصول البنك ومن مهامه مايلي:[29]

- تقديم الارشادات حول الامور الادارية داخل البنك؛
- اعداد خطة عمل سنوية كدليل استرشادي مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر ذات التأثير العالي؛
- اعداد التقارير ورفعها للإدارة العليا للبنك؛

[26] ناصر دادي عدون، عبد الرحمان بابنات، **التدقيق الاداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، دار المحمدي العامة، الجزائر، 2008، ص 67.

[27] زاهر الرمحي، **الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص47.

[28] عمر علي عبد الصمد، **التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق النظري**، مرجع سبق ذكره، ص24.

[29] . Barclay, S., (2005**), An Introduction to Infernal Auditing in Banking**, Barclay Simpson Associates Limited, Hamilton House , London, United King dom

- تطوير النظم والمساعدة في حل المشكلات من بدايتها.

كما يعمل المدقق الداخلي في البنك على تقييم:[30]

- ✓ مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية وأنظمة الضبط الداخلي والتحقق من الالتزام بمهام الرقابة الداخلية؛
- ✓ التزام البنك بالسياسات والضوابط المتعلقة بالمخاطر؛
- ✓ مدى الموثوقية في العمل بما في ذلك الدقة والنزاهة والشمولية؛
- ✓ مدى ملاءمة المعلومات المالية و الإدارية لاتخاذ القرارات؛
- ✓ مدى استمرارية وموثوقية نظم المعلومات الإلكترونية؛
- ✓ سير العمل في أقسام ودوائر البنك بالشكل المطلوب الذي يحقق الكفاءة والفاعلية في العمل.

[30] بودلال حنان، **التدقيق البنكي وتكنولوجيا المعلومات لدى البنوك العمومية**، اطروحة دكتوراه تخصص تدقيق مالي ومحاسبي، جامعة الجيلالي اليابس ، سيدي بلعباس،2019، ص138

المطلب الثالث

مقومات تحسين مهمة المدقق الداخلي في البنوك

تعتبر مقومات تفعيل نشاط التدقيق الداخلي من الركائز الاساسية التي يجب على كل ممارس لمهنة التدقيق التحلي بها، حيث تمثل مدخلات أداء العمليات المنوط بها وتشمل:

اولا: حقوق المدقق الداخلي في البنك:

يمكن تلخيص حقوق وواجبات المدقق الداخلي في البنوك على وجه الخصوص من خلال اعتباره شريكا مع إدارة البنك فهو صاحب دور كبير في الحد من التهديدات والمخاطر، وبالتالي لابد من أن يحصل على كثير من الحقوق حتى يمكن تسهيل مهمته وقيامه بواجباته ، وتتمثل تلك الحقوق في :[31]

- حق الاطلاع المستمر على دفاتر البنك وسجلاته ومستنداته وكذلك محاضر جلسات مجلس الإدارة؛
- حق طلب البيانات والإيضاحات التي يرى المراجع الداخلي ضرورتها للمساعدة على القيام بعمله من المراقبة وتقديم المقترحات المختلفة؛
- حق تحديد وقت جرد ممتلكات البنوك وأصوله لغرض التأكد من عدالة تصوير البيانات المالية لواقعها؛
- حق دعوة الهيئة العامة أو مجلس الإدارة للانعقاد وذلك في حالات الضرورة القصوى؛
- حق الحصول على صورة أو نسخة من الاستفسارات أو البيانات التي يوجهها مجلس الإدارة للمساهمين؛
- حق حضور اجتماع الهيئة العامة للمساهمين .

[31] كمال محمد سعيد، **مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة ف ي قطاع غزة**، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية غزة، 2009، ص35.

ثانيا: واجبات المدقق الداخلي في البنك:

من ضمن الاعمال المكلف بها المدقق الداخلي في البنك التابع له :

- مراجعة حسابات البنك وفقا لقواعد المراجعة المعتمدة ومتطلبات المهنة وأصولها العلمية والفنية، وفي ظل مقتضيات إدارة المخاطر ومبادئ الحوكمة، وتعليمات لجان بازل للرقابة المصرفية المختلفة؛
- تزويد الإدارة العليا للبنك بالمعلومات حول مدى دقة وفاعلية وسلامة نظام الرقابة الداخلية في البنك؛
- تزويد الإدارة العليا بمعلومات حول كيفية مدى انجاز الأعمال في البنك وجودتها؛
- دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية ومدى ضبط التوافق مع إدارة المخاطر وتعليمات الرقابة المصرفية؛
- المساعدة في تصميم وتطبيق إجراءات نظام الرقابة الداخلية لتحقيق الأهداف المختصة بها.

ثالثاً: مهام التدقيق الداخلي في البنوك

تختلف وظيفة التدقيق الداخلي من بيئة الى أخرى حسب نوع وحجم المنظمة محل التدقيق، حيث أشار معهد المدققين الداخليين إلى الأدوار التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بها وهي :

- إعداد وتقييم الفحوصات الرقابية للوحدات؛
- القيام بمراجعة مستقلة للأنظمة في الوحدات للتأكد من أن الإجراءات الرقابية فعالة وتعمل بالشكل الصحيح؛
- تزويد دائرة مخاطر العمليات بنتائج فحوصاتها وأي ضعف أو نقص في هذه الإجراءات؛
- تضمين تقرير التدقيق عن وحدات البنك المختلفة ملخصة للبيئة الرقابية بالوحدة بالاعتماد على فحص النظام وكذلك معيار التقييم؛
- تتولى الدائرة إعداد خطة التدقيق على مختلف وحدات البنك بالاعتماد على المخاطر وتصنيف الوحدات حسب معيار التقييم؛

- التأكد من أن إدارة المخاطر التشغيلية للبنك تعمل بكفاءة عالية وتلبي المتطلبات العالمية والسلطات الرقابية بهذا الخصوص؛[32]
- حماية الأصول من خلال التأمين عليها ضد المخاطر؛[33]
- تحديد أسباب عدم الالتزام بالسياسات والإجراءات الموضوعية؛[34]
- مقارنة الأهداف والغايات وتحديد ما إذا كانت متوافقة مع أهداف وغايات المنشاة المخطط لها؛
- توفير المشورة والمساعدة للإدارة بطريقة تتناسب مع احتياجاتها؛
- زيادة قيمة المؤسسة من خلال المنافع التي يؤديها لكافة الأطراف المتعاملة معه لذلك ينبغي أن تكون القيمة المضافة من قبل المدقق الداخلي راسخة في أذهانهم لتكون بمثابة الموجه إلى سلامة الأداء[35].

رابعا: المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي:

لكي تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي فعالة، يجب أن تكون جميع المبادئ موجودة وتعمل بشكل فعال، على اعتبار اختلاف المنشآت، فهي تمثل الحلقات المتكاملة لتحقيق الجودة المستمرة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

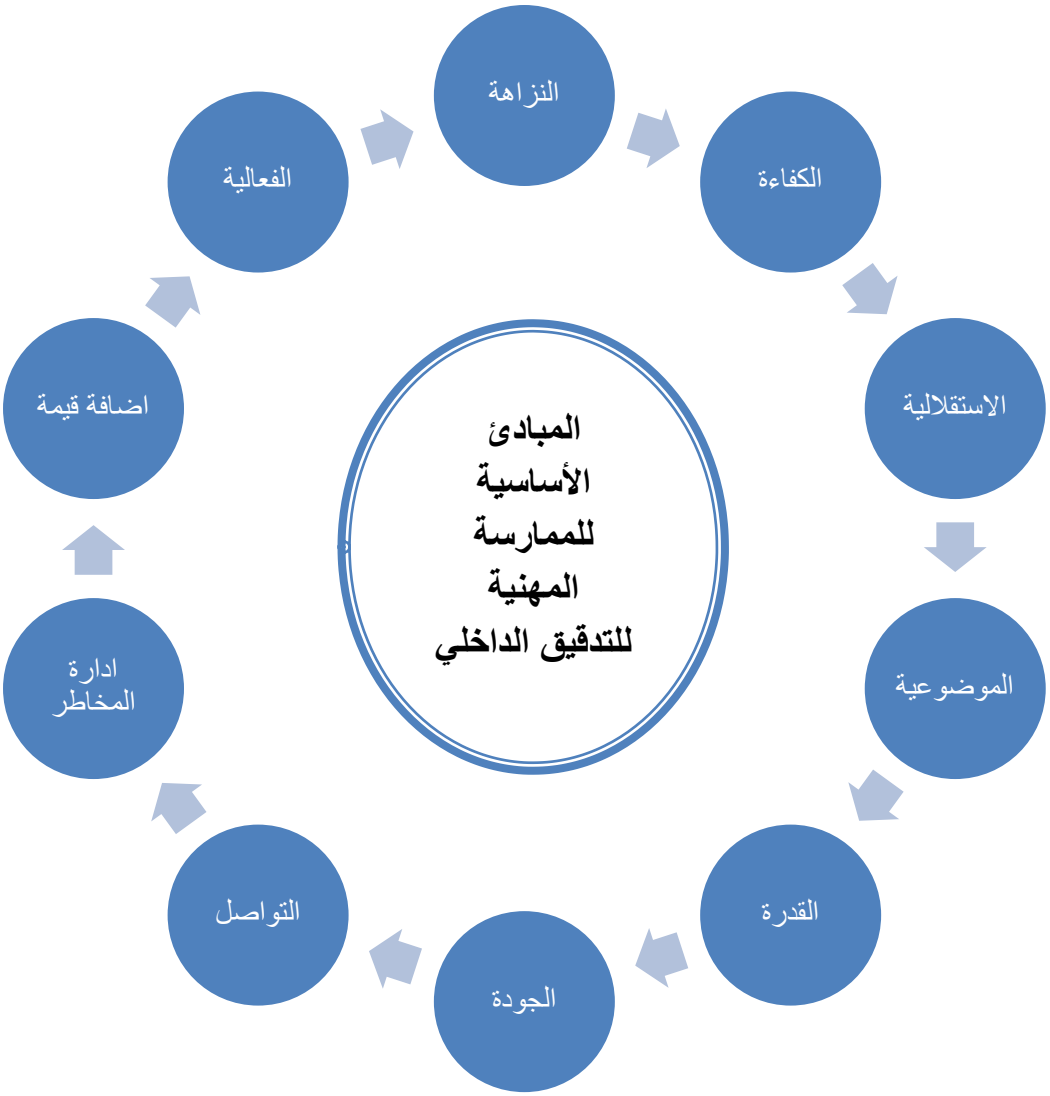
[32] إيهاب ديب مصطفى رضوان، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية**، دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة،2012، ص44.

[33] خلف عبد الله الواردات ، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق – وفقا لمعايير التدقيق الدولية**، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص41.

[34] بوخروبة الغالي، **ممارسات التدقيق الداخلي بتوظيف مبادئ الحوكمة في المؤسسة البنكية، دراسة معيار1300**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص مناجمنت مالي ومحاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر،2019،ص157.

[35] K H Spencer Pickett**, The internal auditing HANDBOOK,3rd ed,** *Library of Congress Cataloging-in-Publication Data* ,usa,**2010,p315**

الشكل رقم4: المبادئ الأساسية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي



المصدر: من اعداد الباحث استنادا على المبادئ الصادرة عن معهد المدققين الداخليينIIA

يوضح الشكل رقم 4 الشروط الواجب توفرها في المدقق الداخلي، حيث يجب أن:[36]

1- يظهر النزاهة؛

2- يظهر الكفاءة والعناية المهنية اللازمة؛

[36] https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx view: 2021/9/22

3- موضوعي وخالي من أي تأثير لا داعي له (مستقل)؛

4- يتوافق مع استراتيجيات وأهداف ومخاطر المنظمة؛

5- أن يكون في وضع مناسب وموارد كافية؛

6- يوضح الجودة والتحسين المستمر؛

7- يتواصل بشكل فعال؛

8- يوفر ضمانًا قائمًا على المخاطر؛

9- ثاقبة ، استباقية ، تركز على المستقبل؛

10- يعزز التحسين التنظيمي.

خامسا: المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في البنوك

تتم ممارسة التدقيق الداخلي في بيئات قانونية وثقافية مختلفة ومتنوعة، لصالح مؤسسات تختلف من ناحية الأهداف والحجم والتعقيد والهيكلية، كما تتم ممارسة التدقيق الداخلي من قبل أشخاص من داخل المؤسسات أو من خارجها. ومع أن تلك الاختلافات قد تؤثر في ممارسة التدقيق الداخلي في كل بيئة على حدة فإن التقيد بالمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي (المعايير) يشكل أمرا أساسيا لكي يتمكن المدققين الداخليين ونشاط التدقيق الداخلي من الوفاء بمسؤولياتهم،[37] وتتمثل هذه المعايير في مجموعتين:

المجموعة الأولى: تسمى معايير الصفات أو السمات أو الخصائص ويطلق عليها سلسلة الألف

المجموعة الثانية: تسمى معايير الأداء ويعبر عنها بسلسلة الألفين، وقد بلغ عدد المعايير الرئيسية الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الأمريكيين (IIA) احد عشر معيارا، أربعة منها تختص بمعايير الصفات و اثنين تختص بمعايير الأداء وذلك وفقا للشكل التالي:[38]

[37] https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Arabic.pdf view:15/03/2020.

[38] زاهر الرمحي، **الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص25.

الشكل رقم5: معايير التدقيق الداخلي وفق معهد المدققين الداخليين الأمريكيين(IIA)

المصدر : من إعداد الباحث استنادا على*IPPF

*IPPF: The International Professional Practices Framework.

المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي

تصنف المعايير الصادرة إلى معايير توكيدية وتبدأ بحرف (A) أو(ت) ومعايير استشارية تبدأ بحرف(C) أو(أ)، وينبثق عن هذه المعايير نوع آخر من المعايير هي معايير التطبيق أو التنفيذ Implémentation Standards وهي معايير فرعية تقدم شرح للمعايير وترميزها يتم من خلال المعايير الرئيسية.

ومن الضروري لكل مدقق داخلي أن يعرف علاقة كل مبدأ بمعايير التدقيق الداخلي، كما يبين الجدول التالي الربط بين المبدأ وأرقام سلسلة المعايير ذات العلاقة به:

الشكل رقم6: علاقة مبادئ التدقيق الداخلي بمعايير التدقيق الداخلي

المبدأ: إظهار النزاهة. **سلسلة المعايير:** 1000 - الغرض والسلطة والمسؤولية -1300 برنامج توكيد وتحسين الجودة -2000 إدارة التدقيق الداخلي	المبدأ: إظهار الكفاءة والعناية المهنية اللازمة. **سلسلة المعايير:** -1200 البراعة والعناية المهنية اللازمة -2000 إدارة التدقيق الداخلي -2200 التخطيط للمهمة -2300 تنفيذ المهمة -2600 الإبلاغ عن قبول المخاطر
المبدأ: أن يكون موضوعياً ومتحرراً من أي تأثيرات غير مناسبة. **سلسلة المعايير:** 1000 - الغرض والسلطة والمسؤولية -1100 الاستقلالية والموضوعية -2000 إدارة التدقيق الداخلي	المبدأ: أن يكون متوافقاً مع استراتيجيات وأهداف ومخاطر المؤسسة. **سلسلة المعايير:** -2000 إدارة التدقيق الداخلي -2200 التخطيط للمهمة
المبدأ: أن يكون في المركز الوظيفي المناسب ويمتلك الموارد الكافية. **سلسلة المعايير:** 1000 - الغرض والسلطة والمسؤولية -1100 الاستقلالية والموضوعية -1200 البراعة والعناية المهنية اللازمة -2000 إدارة التدقيق الداخلي	المبدأ: إظهار الجودة والتحسين المستمر **سلسلة المعايير:** -1300 برنامج توكيد وتحسين الجودة -2000 إدارة التدقيق الداخلي
المبدأ: التواصل بشكل فعال. **سلسلة المعايير:** -1300 برنامج توكيد وتحسين الجودة -2000 إدارة التدقيق الداخلي -2000 إدارة التدقيق الداخلي -2300 تنفيذ المهمة -2400 إبلاغ النتائج -2600 الإبلاغ عن قبول المخاطر	المبدأ: تقديم توكيد مرتكز على المخاطر. **سلسلة المعايير:** -2000 إدارة التدقيق الداخلي -2100 طبيعة العمل -2000 إدارة التدقيق الداخلي -2400 إبلاغ النتائج -2600 الإبلاغ عن قبول المخاطر
المبدأ: ذو بصيرة ومبادر وذو نظرة مستقبلية. سلسلة المعايير: -2000 إدارة التدقيق الداخلي -2100 طبيعة العمل	المبدأ: يدعم تطوير وتحسين المؤسسة. سلسلة المعايير: 1000 - الغرض والسلطة والمسؤولية -2000 إدارة التدقيق الداخلي -2100 طبيعة العمل -2500 مراقبة سير العمل -2600 الإبلاغ عن قبول المخاطر

المصدر: ايمن عبد الرحيم، مبادئ التدقيق الداخلي أولاً، مجلة التدقيق الداخلي، العدد9، سبتمر2019، ص13.

سادساً: الاطار التشريعي للتدقيق الداخلي في البنوك الجزائرية

يمارس البنك المركزي رقابته بواسطة بعدة أجهزة رقابية على غرار محافظ بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض اللذان بدورها يستندا على لجان رقابية على غرار اللجنة المصرفية و المصالح المشتركة لبنك الجزائر، محافظو الحسابات، من خلال الرقابة الوثائقية من جهة والرقابة الميدانية من جهة أخرى فتعمل الاولى على فحص التقارير و البيانات والإحصائيات التي ترفعها الوكالات المنبثقة عنه لإثبات درجة الكفاءة التي تُمارس بها الوظائف والتأكد من مدى مطابقتها بالقوانين واللوائح الصادرة عنه.

والثانية من خلال التفتيش الدوري (الرقابة الميدانية) عن طريق إلقاء مندوبية التفتيش على البنوك بهدف التأكد من صحة السياسات الوظيفية التي تتبعها هذه الأخيرة على كافة دفاتر و سجلات البنوك و أية إضافات يراها ضرورية لتحقيق الرقابة الميدانية.[39]

أقر النظام رقم 02-03 المتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك والهيئات المالية في المادة (2) التي تمثل الهدف من النظام في تحديد محتوى نظام الرقابة الداخلية الذي يتوجب على البنوك والهيئات المالية وضعه، ولاسيما أنظمة قياس وتحليل المخاطر، وأنظمة الرقابة عليها ودراستها، كما تضمنت مجموعة من التعريفات الإجرائية بمجموعة من المصطلحات الأساسية. في حين حددت المادة (3) مكونات نظام الرقابة الداخلية في خمسة مكونات أساسية تتمثل في (نظام الرقابة على العمليات والإجراءات الداخلية، نظام المحاسبة ومعالجة المعلومات، أنظمة الرقابة ودراسة المخاطر، أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر، نظام للتوثيق والعمليات).[40] وهدف النظام رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 المتعلق بالرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية، في المادة الاولى إلى تحديد مضمون المراقبة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية وضعها، موازاةً مع مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية[41].

---

[39]. زيدان محمد، حبار عبد الرزاق، **متطلبات تكييف الرقابة المصرفية في النظام المصرفي الجزائري مع المعايير العالمية**، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول :إصلاح النظام المصرفي الجزائري أيام 11 و 12 مارس 2008، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

[40]. شيخي بلال و شاوشي كهينة، **فعالية التشريعات الجزائرية في ارساء ضوابط الرقابة الداخلية في البنوك**، مرجع سبق ذكره.

[41]. الأمر التنظيمي رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 المتعلق **بالرقابة الداخلية بالبنوك و المؤسسات المالية**، الجزائرية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47 المؤرخ في 29 أوت 2012.

كما يُلزم الامر التنظيمي، البنوك والمؤسسات المالية، في المادة97 مكرر : ضمن الشروط المحددة بموجب نظام يصدره المجلس، بوضع جهاز رقابة داخلي ناجع، يهدف إلى التأكد على الخصوص من:[42]

- التحكم في نشاطاتها والاستعمال الفعال لمواردها؛
- السير الحسن للمسارات الداخلية، ولا سيما تلك التي تساعد في المحافظة على مبالغها وتضمن شفافية العمليات المصرفية ومصادرها وتتبعها؛
- صحة المعلومات المالية؛
- الأخذ بعين الاعتبار، بصفة ملائمة مجمل المخاطر بما في ذلك المخاطر العملية.

وكذلك المادة 97 مكرر 2 : تلزم البنوك والمؤسسات المالية، ضمن الشروط المحددة بموجب نظام يصدره المجلس، بوضع جهاز رقابة المطابقة ناجع، يهدف إلى التأكد من :

- مطابقة القوانين والتنظيمات؛
- احترام الإجراءات.

كما حثت المادة**5** من النظام نفسه على أنه ينبغي على البنوك و المؤسسات المالية أن تضع رقابة داخلية عن طريق تكييف مجموع الأجهزة مع طبيعة وحجم نشاطاتها وأهميتها وموقعها ومع مختلف المخاطر التي قد تتعرض لها .

والمادة 7 : يتضمن نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية:

أ- رقابة دائمة للمطابقة والأمن والمصادقة على العمليات المحققة، وكذا احترام كل التوجيهات والتعليمات والإجراءات الداخلية و التدابير المتخذة من البنك والمؤسسة المالية، خصوصا تلك المتعلقة بمراقبة المخاطر المرتبطة بالعمليات،

ب – رقابة دورية لانتظام وأمن العمليات و احترام الإجراءات الداخلية وفعالية الرقابة الدائمة ومستوى الخطر الممكن التعرض له فعلا وأخيرا فعالية وملاءمة أجهزة التحكم في المخاطر، مهما كانت طبيعتها

كما اوجبت المادة 9 البنوك أن تعين:

أ- مسؤولا مكلفا بالتنسيق و بفعالية اجهزة الرقابة الدائمة

[42]. الأمر التنظيمي رقم 10-04 المؤرخ في 26 أوت2010 المتعلق **بالرقابة الداخلية بالبنوك و المؤسسات المالية**، الجزائرية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،

ب – مسؤولا مكلفا بالسهر على توافق و فعالية جهاز الرقابة الدورية

كما اقرت المادة 11 [43]بأن يقدم مسؤولو الرقابة الدائمة والرقابة الدورية تقريرا عن ممارسة مهامهم إلى الجهاز التنفيذي. كما يقدمون تقريرا عن ممارسة مهامهم إلى هيئة المداولة بناء على طلب من هذه الأخيرة أو يطلب من الجهاز التنفيذي و إلى لجنة التدقيق ان وجدت.

وذكرت المادة 12 [44]بوجوب التأكد من شمولية العملية الرقابية على جميع انحاء المؤسسة البنكية

واشترط هذا المرسوم في المادتين 15 و16 و17 [45]ضرورة وجود استقلالية تامة بين الوحدات المكلفة بالنشاط ووحدات المصادقة عليها

وجاء في الاحكام الخاصة برقابة المطابقة في المواد 19و20و21و22و23و24و25[46] بضرورة تعيين مسؤولا:

- مكلف برقابة خطر عدم المطابقة والسهر على تناسق وفعالية رقابة هذا الخطر ؛
- مهيأ له جميع الموارد الملائمة لممارسة العملية الرقابية؛
- مكلف بالإجراءات التحليلية ، والمحاسبية والمعالجات المعلوماتية والمراقبة الدائمة؛

وجاء على لسان المادة 63[47] بضرورة تقييم مدى التزام البنك للتشريعات وتقييم فعالية جهاز الرقابة الداخلية

كما اوجبت المادة64 [48]على السهر على تطوير القواعد الاخلاقية والنزاهة

وتحدد المادة 65 [49]: شروط وكيفيات الحصول على البيانات

وبما أنه يتعين على لجنة التدقيق تقديم التقرير الدوري أو السنوي حول نشاط جهاز الرقابة الداخلية، يستوجب بناء هذا التقرير على معطيات تقرير المدقق الداخلي (المادة66)[50]

تنص المادة 70 [51]على ضرورة التحقق من وضوح المعلومات المقدمة وتقدير مدى انتظام واهمية المناهج المحاسبية المتبعة في اعداد الحسابات، وتقدير نوعية الجهاز الرقابي خاصة من حيث التناسق والقياس والتحكم وادارة المخاطر.

وجاء في المادة 71 [52]حول اعداد التقرير السنوي موصوفا فيه:

---

[43] نظام رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر2011 المتعلق **بالرقابة الداخلية بالبنوك و المؤسسات المالية**، الجزائرية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد47، الصادرة في 29 اوت 2012، ص24.

[44] نفس المرجع السابق، ص 24

[45] نفس المرجع السابق ، ص25.

[46] نفس المرجع السابق ، ص25

[47] نفس المرجع السابق ، ص31.

[48] نفس المرجع السابق ، ص31.

[49] نفس المرجع السابق ، ص31.

[50] نفس المرجع السابق ، ص31.

[51] نفس المرجع السابق ، ص31.

[52] نفس المرجع السابق ، ص31.

- التعديلات الهامة والمتعلقة بجهاز الرقابة؛
- أهم الاعمال المنفذة في اطار الرقابة الدائمة؛
- أهم النقائص المسجلة والاجراءات التصحيحية المسجلة؛
- ظروف تطبيق الاجراءات الموضوعة ، خاصة المرتبة بالنشاطات الجديدة؛
- عرض أهم الاعمال المقررة والمتعلقة بالرقابة الداخلية.

المطلب الرابع

اجراءات التدقيق الداخلي في البنوك

بعد تخطي مرحلة التعيين لمنصب المدقق الداخلي حسب الشروط القانونية والمعايير الدولية، يتعين على المدقق الداخلي انشاء ميثاق التدقيق الداخلي، فما هو ميثاق التدقيق الداخلي وما هي أهميته وما محتواه؟

اولاً: ميثاق التدقيق الداخلي:

1- مفهوم ميثاق التدقيق الداخلي

عرفه معهد المدققين الداخليين الامريكي بأنه "وثيقة رسمية تحدد الغرض من نشاط التدقيق الداخلي وصلاحيته ومسؤولياته، ويحدد ميثاق التدقيق الداخلي موقع نشاط التدقيق الداخلي في المؤسسة، ويخول الاطلاع على السجلات والاتصال بالموظفين والوصول الى الممتلكات المادية بما يمكن من اداء مهمات التدقيق، كما يحدد أنشطة التدقيق الداخلي".[53]

وتقع مهمة الموافقة النهائية على ميثاق التدقيق الداخلي على عاتق مجلس الإدارة ولجنة التدقيق أو أحدهما (مجلس الإدارة) وتوافق عليها الإدارة، كما ورد في معايير الخصائص في المعيار رقم 1000: الغرض والسلطة والمسؤولية، إذ يجب أن يحدد على الأقل:[54]

- الغرض من التدقيق الداخلي في المنشأة

[53] https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards-Glossary.aspx view: 2020/12/22
[54] https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP-The-Internal-Audit-Charter-Arabic.pdf view:2020/12/22

- صلاحية التدقيق الداخلي
- مسؤولية التدقيق الداخلي
- منصب التدقيق الداخلي في المنشأة.

2- اهمية ميثاق التدقيق الداخلي:

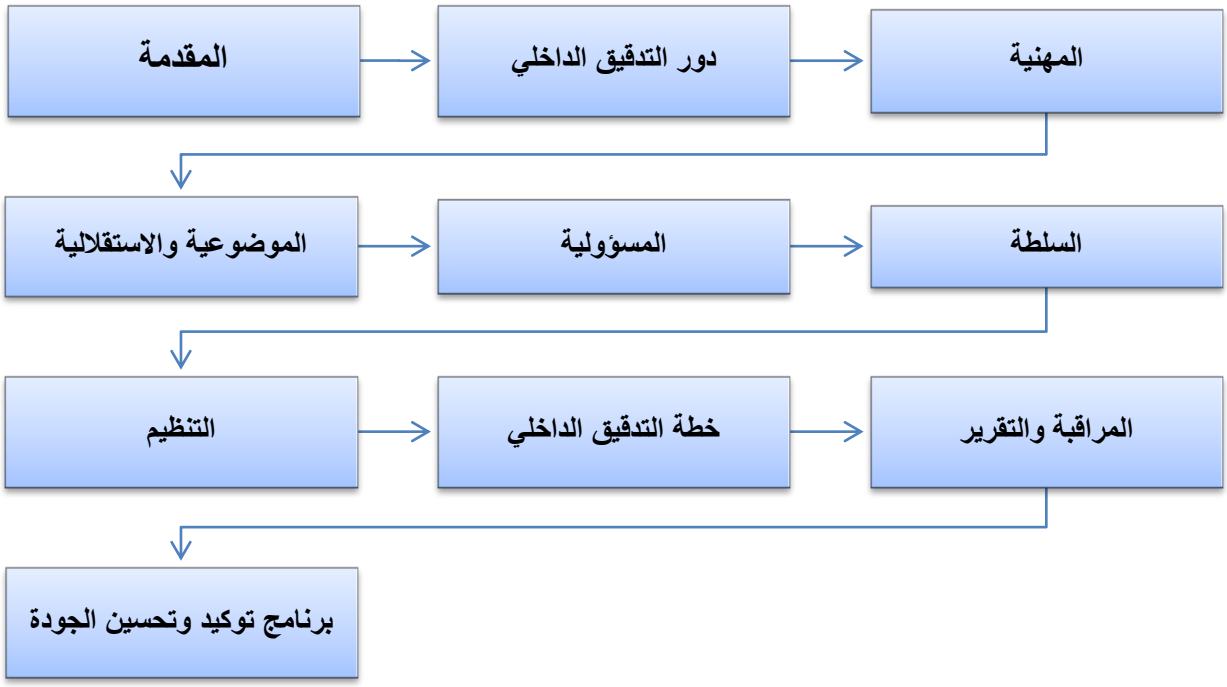
يساهم ميثاق التدقيق الداخلي في:

- تقديم الميثاق مخطط للمنشأة لكيفية عمل التدقيق الداخلي؛
- يساعد مجلس الإدارة على إبداء الأهمية التي يوليها لاستقلالية التدقيق الداخلي؛
- توفر صلاحية إنجاز المهام، كصلاحية الوصول غير المقيد إلى السجلات والموظفين والممتلكات المادية ذات الصلة بتأدية عمل؛
- يسمح بتحديد نطاق نشاط التدقيق الداخلي على وجه الخصوص للاحتياجات التي تنفرد بها المنشأة؛
- يمكن أن يحدد، بتفصيل كبير إن لزم الأمر، ما العمل الذي سيقوم به التدقيق الداخلي والدعم الذي سيتلقاه من الإدارة العليا ومجلس الإدارة؛
- يعتبر بمثابة نقطة مرجعية لقياس فاعلية نشاط التدقيق الداخلي.

3- محتوى ميثاق التدقيق الداخلي:

تتكون وثيقة ميثاق التدقيق الداخلي من البنود المدرجة في الشكل التالي:

الشكل رقم7: بنود ميثاق التدقيق الداخلي



المصدر من اعداد الباحث

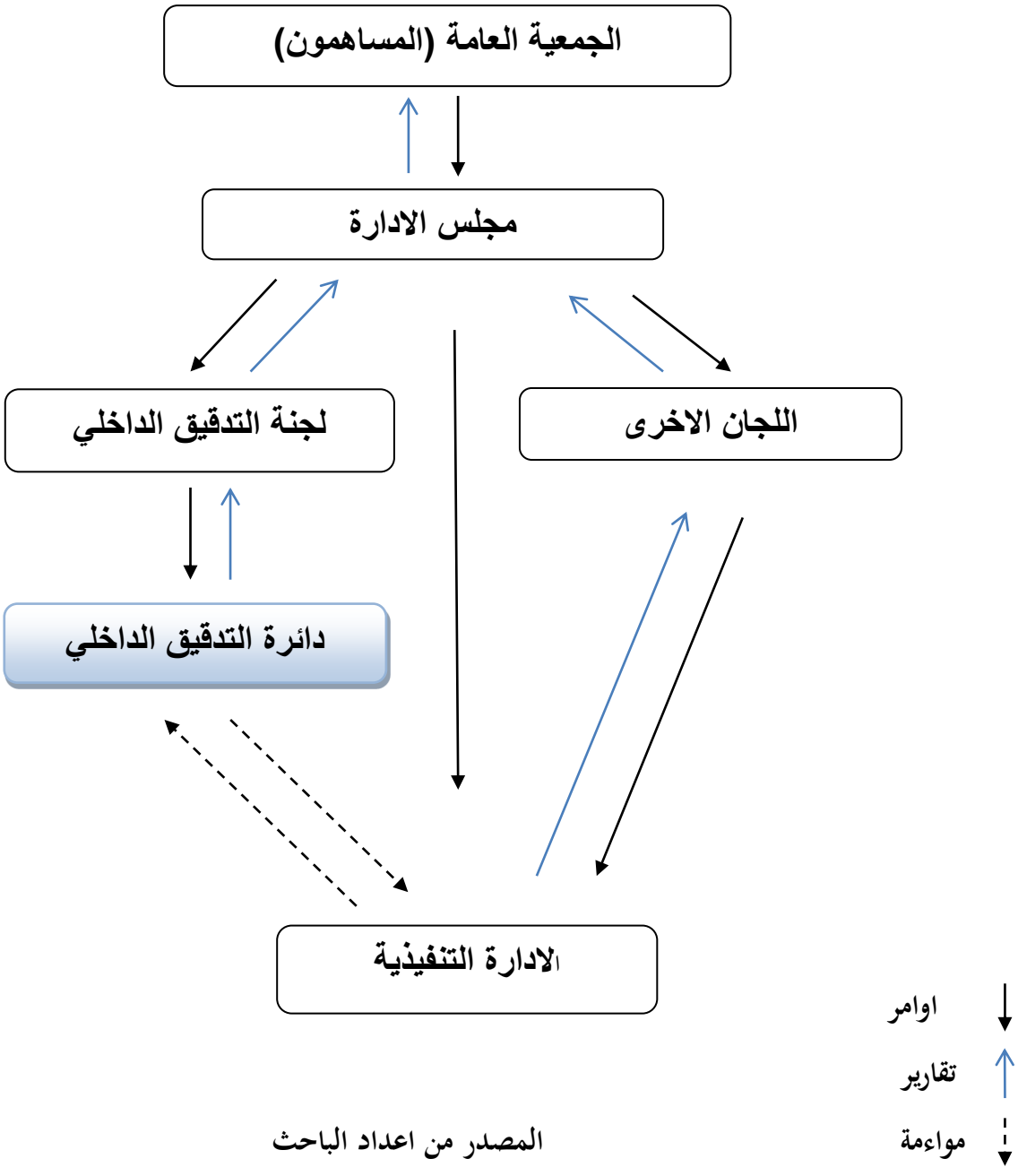
يعتبر ميثاق التدقيق الداخلي المرجعية الاساسية لتوجيه المسار الوظيفي للمدقق الداخلي، لذلك يتعين عليه اعداده وطرحه على مجلس الادارة لتصديقه، حيث يتم ادراج البنود المذكورة في الشكل السابق، ففي بند المقدمة يحاول المدقق الداخلي او الرئيس التنفيذي لإدارة التدقيق اعطاء صورة اولية حول اطار عمل المدقق وتحديد مهمته في هذا الاطار بالعمل بصورة مستقلة اثناء اجراء عمليات الفحص بالإضافة الى تقديم التوصيات والغرض من هذا الميثاق، كما يتم تبويب الدور المنوط بعمليات التدقيق في بند دور التدقيق الداخلي، أما على مستوى بند المهنية فينبغي تحقيق المهنية بشكل محايد ودون انحياز وتفادي تضارب المصالح، كما ورد على لسان المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي في المعيار 1200 بوجوب توفر العناية المهنية ، كما يتم الاشارة في بند الموضوعية والاستقلالية الى ضرورة توفير الاستقلالية الكاملة للوصول الى كل متطلبات عملية التدقيق المعيار 1110، مع اشتراط بالمقابل التميز (المدقق الداخلي) بالنزاهة وعدم التحيز المعيار 1120، كما يتم ادراج بند المسؤولية والسلطة أين يجب تحديد غرض وسلطة ومسؤولية نشاط التدقيق الداخلي المعيار 1000 بتحديد طبيعة الخدمات التأكيدية والاستشارية التي تقدم الى البنك تحديدا واضحا في الميثاق، كما يتم تحديد التبعية التنظيمية لمنصب الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي، كما يعمل هذا الاخير على وضع خطة عمل مبنية على المخاطر من أجل تحديد الأولويات بما يتماشى مع اهداف البنك المعيار 2010 متضمنة الآليات والموارد والاساليب المنتجة بمراحلها (الاعداد، التنفيذ، تقييم النتائج، اعداد التقرير) وزيادة على ذلك

يتضمن الميثاق برنامج تأكيد وتحسين الجودة أين يتم تصميم برنامج يمكن من تحقيق التوافق بين أنشطة التدقيق و المعايير وتقييم كفاءتها وفعاليتها.

ثانياً: الموقع التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي

تندرج ادارة التدقيق الداخلي من لجنة التدقيق الداخلي المنبثقة من مجلس الادارة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم8: الموقع التنظيمي لإدارة التدقيق الداخلي في البنوك



المصدر من اعداد الباحث

يشير الشكل اعلاه الى الهيكل التنظيمي للهيئات العليا في البنك والعلاقة الترابطية فيما بينهم، حيث تتحقق الاستقلالية التنظيمية فعليا حين ما يكون الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي تابعا من الناحية الوظيفية للجنة التدقيق

المنبثقة عن مجلس الادارة، في حالة وجودها (اللجنة) وهذا مرتبط بحجم الادارة، اما في حالة عدم وجودها تكون تبعية ادارة التدقيق الداخلي لمجلس الادارة مباشرة، ليتسنى لهذا الاخير المصادقة على التقارير المرفوعة اليه والمرتبطة بأنشطة لجنة التدقيق كالميثاق والخطة والموازنة والتعيينات والعزل والمكافآت، ابلاغ نتائج لجنة التدقيق، وكل ما يقع تحت مسؤولية ادارة لجنة التدقيق الداخلي، كما تنطبق نفس الاجراءات على ادارة التدقيق الداخلي اتجاه لجنة التدقيق حيث يتم رفع التقارير بأنواعها الى لجنة التدقيق كالميثاق والخطة والموازنة والتعيينات والعزل والمكافآت، ابلاغ نتائج عملية التدقيق، وكل ما يقع تحت مسؤولية ادارة التدقيق الداخلي أو المدقق اذا كانت الادارة تقتصر على وظيفة التدقيق في شخص واحد.

ثالثاً: مراحل نشاط التدقيق الداخلي على مستوى البنك:

يمر المدقق الداخلي اثناء ممارسته لنشاط التدقيق بأربعة مراحل:

1- مرحلة التخطيط ؛

2- مرحلة التنفيذ ؛

3- مرحلة اعداد التقارير؛

4- مرحلة المتابعة.

1- مرحلة التخطيط :

يلجأ المدقق الى اعداد خطة التدقيق من أجل تحديد المسار نحو كفاءة وفعالية عملية التدقيق،

حث (المعيار 2010 التخطيط والمعيار 2200 تخطيط مهمة التدقيق الداخلي) من معايير الاداء على أنه "يجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق أن يعد خطة مبنية على المخاطر من أجل تحديد أولويات نشاط التدقيق بما ينسجم مع أهداف المنشأة ويتضمن المخطط أهداف ونطاق والمجال الزمني والموارد المخصصة للمهمة، كما يجب أن تأخذ الخطة في الاعتبار استراتيجيات المنشأة والأهداف والمخاطر ذات الصلة بالمهمة"

حيث يقوم المدقق الداخلي بوضع خطة مهمة التدقيق وإجرائها، مع مراجعتها والموافقة عليها من قبل المشرف، وقبل بدء مهمة التدقيق يقوم المدقق الداخلي بإعداد برنامج المهمة يراعي فيه:[55]

[55] عبدالقادر محمد العمراني، **دليل إجراءات التدقيق الداخلي**، ماجستير المحاسبة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جمهورية اليمن، يونيو2017، ص67.

- إيضاح أهداف المهمة ؛
- تحديد المتطلبات الفنية والأهداف والمخاطر والعمليات والمعاملات اللازم فحصها ؛
- إيضاح طبيعة ومدى الاختبارات اللازمة ؛
- توثيق الاجراءات التي سيتبعها المدقق الداخلي في جمع وتحليل وتفسير وتوثيق المعلومات في أثناء المهمة ؛
- أن يتم تعديل ذلك البرنامج في أثناء المهمة على حسب اللزوم، وذلك بموافقة الرئيس التنفيذي للتدقيق أو من يفوضه.

2- مرحلة التنفيذ:

تبدأ مهمة التدقيق باختيار النشاط الذي سيخضع لعملية التدقيق الداخلي، ويمكن للمدقق اختيار هذا النشاط بطرق مختلفة، وليس أمر هذا الاختيار مناطاً فقط برغبة المدقق ولكن بطلب من جهات اخرى داخل المنشأة ويجب على الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي أن يحدد الموارد المناسبة والكافية (المالية والبشرية) اللازمة لتحقيق أهداف مهمة التدقيق. ويتم ابلاغ الجهة الخاضعة للتدقيق بالتدقيق من خلال خطاب ارتباط من مدير التدقيق الداخلي. وتحدد هذه الرسالة نطاق وأهداف التدقيق ، وفريق التدقيق المكلفين بالتدقيق على النشاط، وغير ذلك من المعلومات ذات الصلة[56].

كما تحدد جملة من المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي عمليات تنفيذ نشاط التدقيق الداخلي:[57]

- **المعيار 2300** تنفيذ المهمة
- **المعيار 2310** تحديد المعلومات
- **المعيار 2320** التحليل والتقييم
- **المعيار 2330** توثيق المعلومات

[56] خلف عبد الله الواردات، **مراحل عملية التدقيق الداخلي**، موقع مقال، https://mqqal.com/2017/04/مراحل-عملية-التدقيق-الداخلي/ تاريخ الاطلاع:2020/10/23.

[57] ناجي فياض، **المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي**، نسخة مترجمة بفريق عمل من مجلس المدققين الداخليين، لبنان، 2017.

- **المعيار2340** الإشراف على المهمة

3- مرحلة اعداد التقارير:

وترتبط بهذه المرحلة معايير التدقيق التالية

- **2400** تبليغ النتائج
- **2410** معايير التبليغ
- **2420** جودة التبليغات
- **2421**الخطأ والسهو
- **2430**استخدام عبارة" :أُنجزت المهمة وفقا للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي"
- **2431**الإفصاح عن حالات عدم التوافق
- **2440**نشر النتائج
- **2450**الآراء العامة

حيث يستوجب على المدقق الداخلي القيام بتبليغ نتائج مهمة التدقيق مشتملة على اهداف تلك المهمة ونتائجها من الاستنتاجات و التوصيات القابلة للتطبيق، حول الضوابط الرقابية، أو خطر معين، أو وحدة اعمال معينة، بشرط صحتها وموضوعيتها ووضوحها وايجازها وحسن توقيتها لتحمل صفة الجودة، خالية من الخطأ والسهو من جهة، أو ابلاغ التصحيح النابع عن السهو من جهة أخرى، واحتواءه على عبارة أُنجزت المهمة وفقا للمعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي، كما يجب الافصاح عن اسباب عدم الالتزام بالمبادئ والمعايير اثناء حالات التقصير.

بالإضافة الى وجوب تبليغ نتائج المهمة المنوطة اليه الى الاطراف ذات العلاقة.

4- مرحلة المتابعة:

يعمل المدقق الداخلي على متابعة سير العمل الذي تم ادراجه ضمن نطاق نتائج عملية التدقيق التي تم ابلاغها للإدارة، لرصد الاجراءات المتخذة ازاء التبليغات، أو قبول خطر عدم اتخاذ أي اجراء.

رابعاً: ادارة المخاطر :

تعتبر وظيفة ادارة المخاطر من الوظائف الاساسية داخل البنك، لما تحمله من امكانات معرفية للتحكم في الخطر، سوآءاً بتجنبه أو تحويله ونقله من خلال التأمين، حيث أدى التوسع الذي شهدته البنوك الجزائرية من ناحية الحجم والمعاملات والتطور المتسارع للتكنولوجيا، الى اتساع دائرة الخطر وظهور مخاطر جديدة، مما ادى بها الى اعادة النظر في البحث والتقصي عن آليات توسيع دائرة ادارة المخاطر.

لذلك نحاول في هذا العنصر كشف الغطاء على المفاهيم المرتبطة بالمخاطر وأنواعها ومستوياتها كالآتي:

1- مفهوم ادارة المخاطر:

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المخاطر يجدر بنا أولا الوقوف على مفهوم المخاطر أو الخطر (RISK)، حيث عرفت المعايير الدولية لممارسة مهنة التدقيق الداخلي (IPPF) الصادرة عن معهد المدققين الداخليين الدولي (IIA) الخطر على أنه "احتمال وقوع حدث يكون له تأثير على تحقيق الأهداف، يتم قياس المخاطر من حيث التأثير واحتمال وقوعها.

وعرفت المنظمة الدولية ايزو (ISO) الخطر بأنه "مزيج من احتمال وقوع حدث وتبعاته"[58]

وعرفها William Kinney بأنها "احتمال تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخططة أو تذبذب العائد المتوقع من استثمار معين أي أن هذا التعريف يشير إلى وجهة نظر المدققين الداخليين والمدراء للتعبير عن قلقهم

[58] عبدالرحيم العقاد، **إدارة المخاطر ودور التدقيق الداخلي**، مجلة التدقيق الداخلي، جمعية التدقيق الداخلي الأردنية، العدد 9 ، سبتمبر 2019، ص8.

إزاء الآثار السلبية الناجمة عن أحداث مستقبلية محتملة الوقوع ولها القدرة في التأثير على تحقيق أهداف البنك وتنفيذ استراتيجياته بنجاح".[59]

لذلك يمكن القول أن المخاطر تُعبر عن الاحداث السلبية المستقبلية غير المتوقعة والتي قد تحول دون تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنك.

وعرف معهد المدققين الداخليين إدارة المخاطر بأنها "عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد وتقييم وإدارة الأحداث أو المواقف المحتملة وتأمين الرقابة عليها بهدف التوصل إلى تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المنشأة "[60].

وعرفت لجنة COSO إدارة المخاطر عبارة عن عملية تنفذ بواسطة الإدارة والأفراد في المنشأة، ويتم تطبيقها من خلال إعدادها كاستراتيجية، وتهدف إلى التعرف على الأحداث المحتملة التي قد تؤثر على المنشأة وادارة المخاطر تكون في حدود الرغبة في المخاطرة المقبولة؛ وذلك لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق، بتحقيق أهداف المنشأة".[61]

كما عرف معهد إدارة المخاطر (IRM) إدارة المخاطر" بأنها الجزء الاساسي في الادارة الاستراتيجية لأي مؤسسة، فهي الاجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الاخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل نشاط ".[62]

وعلى ضوء ما تم الاشارة اليه من تعاريف حول ادارة المخاطر فيمكن القول إن إدارة المخاطر تشكل الاجراءات والسياسة المنتهجة من طرف الاعوان الاداريين لاحتواء المخاطر الناشئة أو المرتقبة، من خلال تحديدها وتحليلها ومراقبتها وتقويمها بما يتماشى مع تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.

---

[59] إيهاب ديب مصطفى، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية** (دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة)، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص31.

[60] https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Arabic.pdf/ view : 11/11/2020

[61] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO**), Enterprise Risk Management Integrated Framework Executive Summary**, September 2004, P2.
https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary.pdf view : 11/11/ 2020

[62] حاج قويدر قورين واخرون، **دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر البنكية** –دراسة حالة البنوك المعتمدة في الجزائر(مع الإشارة للنماذج الدولية)،الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12 ، العدد 01 القسم (أ) العلوم الاقتصادية والقانونية، 2019، ص39.

2- انواع المخاطر البنكية:

إن اختلاف وتنوع المخاطر التي ترتبط بالأنشطة البنكية، يساعد في تحديد وفهم جوانب مختلفة منها، ويُمكن من تكوين أفكار حولها، وصنف المدققون الداخليون المخاطر على اربع فئات كالتالي :

- ✓ مخاطر استراتيجية
- ✓ مخاطر تشغيلية
- ✓ مخاطر مالية
- ✓ مخاطر الالتزام

2-1- المخاطر الاستراتيجية:

تنشأ المخاطر الاستراتيجية نتيجة اتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ الخاطئ للقرارات وعدم التجاوب المناسب مع تغيرات القطاع المصرفي، التي تؤثر على ايرادات المصرف وعلى رأسماله، ويتحمل مجلس إدارة المصرف المسؤولية الكاملة عن حدوث مخاطر استراتيجية، وكذلك إدارة المصرف العليا التي تتمثل مسؤوليتها في ضمان وجود إدارة مخاطر استراتيجية مناسبة في المصرف[63].

2-2- المخاطر التشغيلية:

تنجم المخاطر التشغيلية عادة عن العمليات التجارية المحددة في المواطن التالية :

- ✓ الموارد البشرية؛
- ✓ التعويضات والفوائد؛
- ✓ تطوير المنتج؛
- ✓ الهندسة؛

[63] أميرة بن مخلوف، **آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي** (دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير تخصص: مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، 2016، ص34.

- ✓ الموردين؛
- ✓ وسائل النقل؛
- ✓ تكنولوجيا المعلومات.

2-3- المخاطر المالية:

تنشأ المخاطر المالية من عدة جوانب على مستوى المعاملات المالية للبنك ومنها:

2-3-1- مخاطر الائتمان(التخلف عن السداد):

تنشأ مخاطر الائتمان من عدم قدرة المقترض (الأفراد والقطاعات الاقتصادية المختلفة) بقصد أو بغير قصد، بشكل كلي أو جزئي على الوفاء بالتزاماته بشروط الاتفاق تجاه المقرض المتمثل في البنك، من جهة ومن جهة أخرى عدم قدرة البنك على استرجاع حقوقه.

2-3-2- مخاطر السوق:

ينشأ هذا النوع من المخاطر نتيجة التقلبات في اسعار السوق الجارية، بزيادة قيمة الاستثمار أو انخفاضه، نتيجة تغيرات مفاجئة على المستوى الاقتصادي أو السياسي، الداخلي أو الخارجي الناجم عن التبعية الاقتصادية لدولة أخرى.

2-3-3- مخاطر اسعار الفائدة:

ويقصد به تقلب أسعار الفائدة في المستقبل، فإذا ارتفعت أسعار الفائدة مثلا عن المعدلات التي تم الاتفاق عليها في عقد القرض، اصبح البنك يحصل على عائد أقل من عائد السوق على استثماراته، أي عدم تقارب نسبة قاعدة البنك ونسبة السوق المالية، مما ينجم عنه خسارة على بعض القروض.[64]

[64] عزيزة بن سمينة، **الانتمان في البنوك التجارية، المخاطر وأساليب تسييرها**، دار الايام للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن،2018، ص105.

2-3-4- مخاطر صرف العملات الاجنبية:

ويرتبط هذا النوع من الخطر بالتغير في اسعار صرف العملات في السوق، حيث تؤثر هذه المخاطر حتما على عوائد البنك وأيضا على رأسماله، مثال ذلك حالة اقتراض البنك من سوقين سوق رؤوس الاموال والسوق النقدي بعملة أجنبية، وبعد اقراضها لزبائنه بعملة أخرى، وحدث تغير في قيمة العملة المحلية، من هنا ينشأ احتمال وقوع الخطر.[65]

2-3-5- مخاطر التضخم: (مخاطر السلع)

ينجم هذا النوع من المخاطر عن الارتفاع العام في الأسعار ومن ثم انخفاض القوة الشرائية للعملة الوطنية، وعندما تتزايد معدلات التضخم في الاقتصاد بمرور الوقت فإن المستثمرون يقدمون على طلب عوائد مالية أعلى على استثماراتهم لمواجهة حالة الانخفاض في القوة الشرائية للعملة، حيث قد يفوق الانخفاض في القوة الشرائية مقدار العائد المحقق مقوما بالأسعار الثابتة، وتتزايد حدة مخاطر السلع عندما ترفع المصارف من اجمالي استخداماتها للأموال، وهو ما سينعكس سلبا على الدخل الصافي المحقق للمساهمين مقوما بالأسعار الثابتة.[66]

2-3-6- مخاطر السيولة:

هي المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف جراء تدفق غير متوقع لودائع عملائه للخارج بسبب تغير مفاجئ في سلوك المودعين، ومثل هذا الوضع يمكن أن يفرض على المصرف نشاطاً غير اعتيادياً في التمويل قصير الأجل لإعادة تمويل الفجوة الناجمة عن نقص السيولة في السوق بأسعار مرتفعة.[67]

2-4- مخاطر عدم الالتزام:

تنشأ هذه المخاطر من عدم الامتثال للمتطلبات القانونية ، والمعايير الدولية، وتوجيهات الجهات الرقابية والإشرافية (البنوك المركزية). التي ستعرض البنك إلى العقوبات، سواء في شكل جزاءات مالية أو الحرمان من ممارسة نشاط

---

[65] فضيل فارس، **التقنيات البنكية، محاضرات وتطبيقات**، النشر الجامعي الجديد، الجزائر،2018، ص86.

[66] أميرة بن مخلوف، **آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي** ، مرجع سبق ذكره، ص36.

[67] إبراهيم رباح، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة (دراسة تطبيقية)**، ماجستير في المحاسبة والمالية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص33.

معين، مما ينعكس سلباً على سمعة البنك بأنه مصرف غير ملتزم بأنظمة ولوائح الجهة الرقابية، وقد تتسرب تلك المعلومات إلى قطاع كبير من المودعين والجمهور ، فتؤثر سلبا على قدرة المصرف في استقطاب موارد مالية جديدة.[68]

3- علاقة التدقيق الداخلي بإدارة مخاطر :

تعتبر ادارة المخاطر احد اقسام البنك تتمتع بالاستقلالية التنظيمية عن الاقسام الاخرى في رفع تقاريرها سواءا لمجلس الادارة أو اللجان التابعة له، الا انه اثناء الممارسات المهنية ينبغي تبادل المعلومات المساهِمة في توفير قاعدة بيانات ذات اهمية للطرف الآخر، بالإضافة الى تحقيق التآزر والمواءمة والمشاركة في تحسين الاداء، وبما أنه فيما مضى وقبل التوسع الكبير التي شهدته المنشآت بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة كانت ادارة المخاطر تابعة لإدارة التدقيق، أما بعد فصل القسمين عن بعضهما البعض أصبح من مسؤولية المدقق الداخلي اتجاه قسم ادارة المخاطر هو تقييم وتقديم الارشادات حول مدى فعالية عمليات ادارة المخاطر والمساهمة في تحسينها (المعيار 2120) بالنظر الى مدى اختيار الاستجابة للمخاطر بحيث يكون مستوى المخاطر في انسجام مع قابلية البنك للمخاطر، والتقاطه للمعلومات المتعلقة بالمخاطر والابلاغ عنها في الوقت المناسب.

خامسا: أساليب التدقيق الداخلي في تقويم نظام الرقابة الداخلية

يعتمد المدقق الداخلي في نشاطه حول التعرف وتقويم نظام الرقابة الداخلية، على عدة أساليب منها:

أ- **الملخص التذكيري:** يفضل بعض المراجعين اللجوء إلى هاته الطريقة للقيام بوصف كتابي مفصل في كل إجراءات وعملية من النشاط، والشخص الذي يقوم به، السندات والسجلات المستعملة ومن المسؤول عنها ومن خلال أوراق يمكن أن يقيم قوة نظام الرقابة الداخلية، ومن مزايا هاته الطريقة أنها تتفادى العيب الأساسي في طريقة الاستقصاء،

[68] سالم سوادي، أحمد علي، **مخاطر عدم الالتزام وأثرها في ربحية المصارف الإسلامية**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 40، 2017، ص187.

ألا وهو قيام الموظفين بالإجابة العشوائية على الأسئلة. ويعاب عليها الشرح المطول في وصف الإجراءات والمراحل والذي يؤدي إلى استنزاف الوقت وصعوبة استيعابها.[69]

ب- **خرائط التدفق:** تستخدم خريطة التدفق في تحديد المشاكل ومواطن الضعف للتمكن من التعرف عليها وتحديد أسبابها الرئيسية ومن ثم ايجاد الحلول المناسبة لها. [70]

ت- **فحص النظام المحاسبي:** يستطيع المدقق الحكم على قوة نظام الرقابة الداخلية من خلال:[71]

- التدقيق المحاسبي للنقديات؛
- التدقيق المحاسبي للمخزونات؛
- التدقيق المحاسبي لحسابات الغير؛
- التدقيق المحاسبي لوسائل الدفع....

ث- **الاستقصاء:** يقوم المدقق بالاستفسار من الموظفين العاملين في المستويات الوظيفية المختلفة في الوحدة عما إذا كانت الضوابط التي ينوي الاعتماد عليها قائمة ، وذلك عن طريق مجموعة أسئلة مكتوبة يتم الإجابة بكلمة (نعم) تشير إلى مواطن القوة وكلمة (لا) تشير إلى مواطن الضعف.[72]

[69] مسيف خالد، **دور تكنولوجيا المعلومات في تطبيق المعايير الدولية للتدقيق** دراسة مقارنة، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه العلوم في: علوم التسيير تخصص: محاسبة وتدقيق، جامعة محمد خيضر – بسكرة،2017، ص201.

[70] أمنيه بنت أحمد علي، **خرائط التدفق والمخططات الانسيابية**، أمانة تعلّم الأحساء، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية، 2018، ص3.

[71] بوحفص رواني، **مطبوعة في التدقيق المالي والمحاسبي**، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة غرداية، 2018، ص45.

[72] عباس حميد التميمي، **تقويم نظام الرقابة الداخلية في المنظمات غير الحكومية**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 42، 2018، ص65.

المبحث الثاني

عموميات حول الحوكمة البنكية

تمهيد:

توالت النظريات منذ فصل الملكية عن الادارة في اثبات وجودها كدعائم لتنظيم العلاقة بين المساهمين (الملاك) والمسيرين، على غرار نظرية الوكالة التي عُرفت موازاة مع التوسع الكبير للمنشآت الاقتصادية، بتفويض سلطة القرار في صورة تعاقدية، التي بدورها ساهمت في ظهور ما يسمى بنظرية التجذر، بتحكم المسير بزمام الامور وإدماج الاستراتيجيات الشخصية وتشكيل ما يسمى بالشبكة العلائقية، عكس نظرية المضيف (المدراء التنفيذيين) التي تعتقد بارتباط تعظيم مصلحتهم بتعظيم مصلحة الملاك، وهذا ما تنادي به نظرية اصحاب المصالح (الموظفين، الموردين، الزبائن...)، بتعميم المنفعة.

تعتبر هذه النظريات من أهم النظريات التي ساهمت في الاهتمام بمصطلح الحوكمة بشكل واسع، لما تحويه من معتقدات حول امكانية تحقيق الرشاد الاداري والرقابي، من جهة ودرع واقي من جهة أخرى لحالات الفساد بأشكاله، لذلك عملت المؤسسات الخاصة والعامة على احتضان هذا المفهوم، بما فيها القطاع البنكي الذي يعتبر القاسم المشترك في الازمات المالية، من زاوية، ومن زاوية أخرى مستودع للثروة، ومصدر للتمويل.

سعت السلطات البنكية الجزائرية الى تبني نظام الحوكمة البنكية كشاكلتها، للتصدي لحالات الفساد المالي والمحاسبي الذي شهده القطاع، كفضائح بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي...، لما يحمل (النظام) من مقومات الرقابة، المبادئ والمعايير والاليات ....لذلك جاء تفصيل هذا الفصل كالاتي:

المطلب الاول : ماهية الحوكمة في البنوك

المطلب الثاني : مبادئ الحوكمة البنكية

المطلب الثالث : أهمية الحوكمة في البنوك

المطلب الرابع : آليات الحوكمة في البنوك

المطلب الاول

ماهية الحوكمة في البنوك

اختلفت الهيئات والمنظمات الدولية المهتمة بمنظومة الحوكمة في إعطاء مفهوم دقيق وموحد لها، إلا انه تم الاتفاق على مصطلح "حوكمة الشركات" حيث:

تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين.[73]

كما تعرفها مؤسسة التمويل الدولية(IFC) بأنها :هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.[74]

وأيضا يعرفها البنك الدولي :(Bank World) بأنها التنمية والتطوير الإداري بالشركة، ويكون ذلك من خلال خبرتها، والبرامج التي تطرحها، والمشروعات التي تنفذها، ونوع التكنولوجيا التي تستخدمها.[75].

و بذلك يمكن القول أن حوكمة الشركات هي عبارة عن إطار عمل وهيكل تنظيمي ومعلوماتي، يشمل القواعد والمعايير والمبادئ التي تحدد العلاقة بين إدارة المنشأة والأطراف ذات العلاقة، وتضمن الممارسات التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أعلى مستوى من الرشاد الإداري والجودة.

بعد الاهتمام الكبير بحوكمة الشركات ونجاح تجربتها على مستوى بعض المؤسسات الاقتصادية، وموازاةً لجهود المنظمات الدولية في إرساء مفهوم حوكمة الشركات، أبت المؤسسات المصرفية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي وبنك التسويات الدولية إلا أن تحذو حذوا سابقتها، في الاجتهاد لصناعة وصياغة قواعد وأسس وقائية للبنوك، ومن بينها، المبادئ الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية التابعة لبنك التسويات الدولية والمتعلقة بالممارسات على مستوى البنوك، وقبل التطرق للمبادئ لابد من تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة المتعلقة بالبنوك، حيث:

---

[73]. مدحت محمد أبو النصر، **الحوكمة الرشيدة- فن ادارة المؤسسات عالي الجودة-** المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص63.

[74]. علي عبد الصمد عمر، **حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص34.

[75]. سالم بن سلام، **حوكمة شركات المساهمة العامة في سلطنة عمان**، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011،ص34.

يعرف بنك التسويات الدولية "الحوكمة المصرفية" على أنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة و الإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح من الالتزام بالعمل وفقا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.[76]

وعرفتها لجنة بازل للرقابة المصرفية بأنها " الإدارة الرشيدة و تحديد العلاقة بين شركاء البنك مساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة، الحكومة ... الخ) ، و محاولة تلافي تعارض المصالح وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع، و يضمن إدارة البنك و خصوصا إدارة المخاطر بصورة واضحة و جيدة بما يؤمن المحافظة على استقرا ر النظام البنكي.[77]

وكذلك عرفت بأنها مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها، وهي النظام الذي يتعامل المصرف بموجبه مع مصادر رؤوس أموال المساهمين والمستثمرين المؤسسين لوضع الخطط والسياسات التي تضمن حسن التنفيذ بتطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح، وضع الأنظمة المناسبة والفعالة للتدقيق والرقابة الداخلية.[78]

وبذلك فيمكن القول أن الحوكمة البنكية عبارة عن قواعد وممارسات تضبط العلاقة بين إدارة البنك والأطراف الأخرى من مساهمين ومودعين وعملاء ...، للمساهمة في بسط أسس الاستقرار الإداري والمالي ارتكازا على مبادئ متفق عليها، كالإفصاح والشفافية والعدالة والمساءلة... بشكل يسمح بتحقيق إدارة رشيدة وتسيير محكم.

---

[76]. عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال "مع الإشارة إلى حالة الجزائر**،مذكرة ماجستير، تخصص مالية بنوك وتامين، جامعة المسيلـــــة، 2012، ص56.

[77]. اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية**، صندوق النقد العربي، الامارات، 2017، ص2.

[78]. مريم هاني، **الحوكمة المصرفية في ظل مقررات لجنة بازل**، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019، ص36.

المطلب الثاني

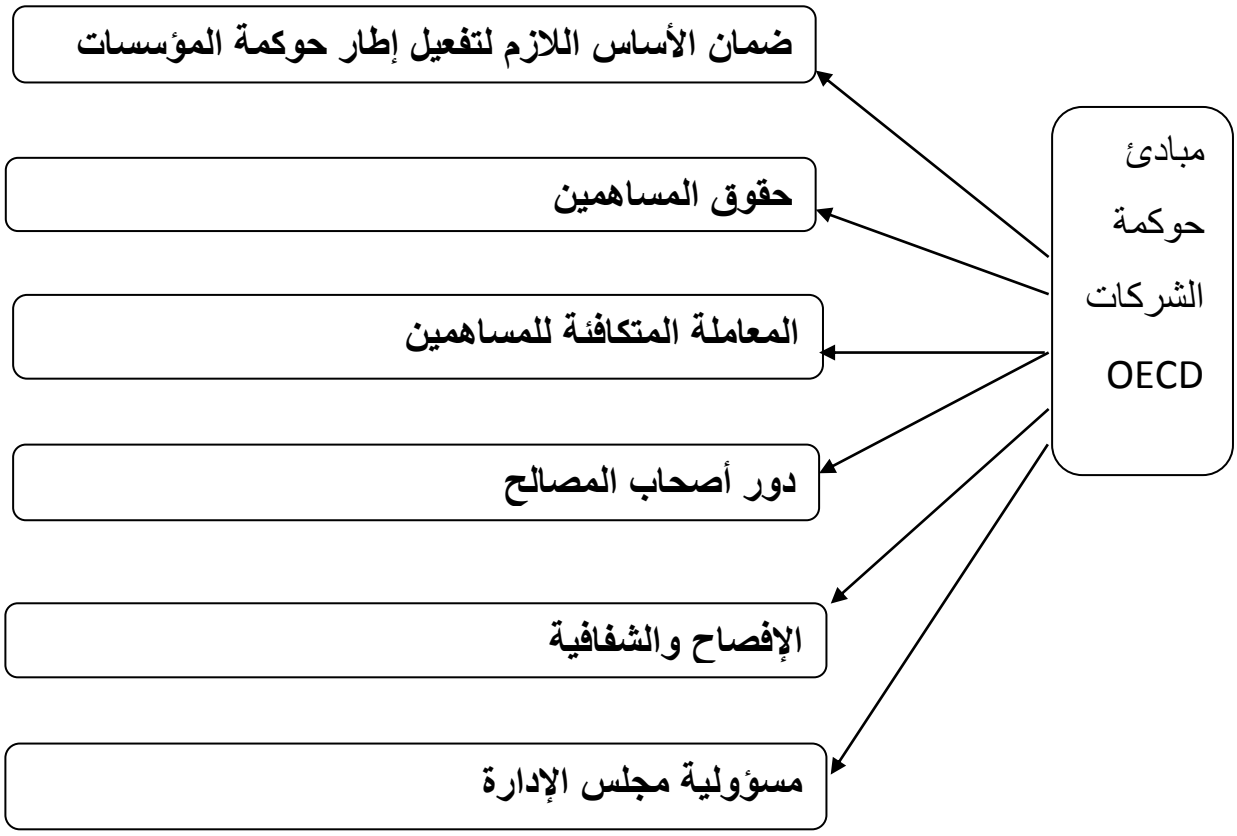
مبادئ الحوكمة البنكية

ساهم ظهور مصطلح الحوكمة في توسيع الدراسات الاكاديمية، ومحاولة اسقاطها على الواقع الاداري، لذلك عملت المنظمات الدولية على ضبط هذا المفهوم وفق متطلبات الممارسة المهنية، والاخلاقية، حيث استدع الامر من هذه المنظمات وعلى رأسهم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنك التسويات، وضع اطار مرجعي في شكل شروط، نجاح اي منظمة مرتبط به، حيث اصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية جملة من المبادئ تحت مسمى مبادئ حوكمة الشركات.

أولا: مبادئ حوكمة الشركات

تعتبر مبادئ الحوكمة الستة التي توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في عام 2004 من بين المرجعيات المتفق عليها كمصدر لتبني نظام الحوكمة، بعد ما أقرت المنظمة بعدم وجود نموذج مثالي لحوكمة الشركات المساهمة، لاختلاف البيئة الادارية من شركة الى أخرى، فعملت على حصر مبادئ للحوكمة كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم 9: مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: من اعداد الباحث استنادا على ما ورد عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

حيث نص مبدأ **ضمان الأساس اللازم لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات** على ضرورة توفير الأسس اللازمة لتفعيل أطار حوكمة المؤسسات من أجل رفع مستوى الشفافية وأن يتوافق هيكل الحوكمة مع الإطار القانوني ويحدد بدقة مسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الأشراف والرقابة. [79]

كما نص مبدأ **حقوق المساهمين** بأن تضع المنظمة عدة ارشادات تضمن تطبيق هذا المبدأ منها تأمين أساليب تسجيل ملكية الأسهم، والحصول على المعلومات المرتبطة بهذه الاسهم، والمشاركة في التصويت في اجتماعات الجمعية العامة وانتخاب وعزل اعضاء مجلس الادارة.[80]

ونص مبدأ **المعاملة المتكافئة للمساهمين** على العدالة خاصة مع صغار المساهمين والأجانب منه، وضمان تعويض الحقوق لهم في حالة انتهاكها ؛

[79]. علي عبد الصمد عمر، **حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي**، مرجع سبق ذكره، ص 40.
[80] سالم بن سلام، **حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان**، مرجع سبق ذكره، ص 31.

ومبدأ **دور أصحاب المصالح** الذي ينادي بحقوق أصحاب المصلحة بما يخول لهم القانون ذلك، بضمان التعويضات عن الاضرار والمشاركة المستمرة بينهم وبين المنظمات في تحقيق التكافل ؛

مبدأ **الإفصاح والشفافية:** ينبغي اظهار كل المعلومات التي من شأنها أن تؤثر على اتخاذ القرار، وفي الوقت المناسب، وبكل حرية تامة دون الوقوع تحت ضغوط ؛

مبدأ **مسؤولية مجلس الإدارة:** يجب أن يتيح إطار الحوكمة الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وان تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين، هذا بالإضافة للمسؤوليات التالية:[81]

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل المعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يسعى لتحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين؛
- ينبغي أن يعمل مجلس الإدارة على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين؛
- يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح؛

مبادئ الحوكمة في البنوك: [82]

المبدأ رقم 1: لمجلس الإدارة أغلبية المسؤولية على شؤون المصرف، وله الحق في :

- الموافقة على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمصرف؛
- الإشراف على استراتيجية إدارة وتسيير المخاطر ؛
- متابعة تطبيق مبادئ الحوكمة في المصرف؛
- الإشراف والرقابة على الإدارة العليا للمصرف.

[81] علي عبد الصمد عمر، **حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي**، مرجع سبق ذكره، ص41.
[82]. مريم هاني، **الحوكمة المصرفية في ظل مقررات لجنة بازل**، مرجع سبق ذكره، ص ص106-107.

المبدأ رقم 2: ينبغي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين بالنسبة للوظائف التي يشغلونها، حيث يجب أن يكون على دراية كافية لدورهم وقدرتهم على تحقيق الممارسات السليمة وتعزيز مبادئ الحوكمة داخل المصرف؛

المبدأ رقم 3: ينبغي على مجلس الإدارة تحديد ممارسات الحوكمة المناسبة والملائمة لوظيفتهم، من خلال متابعة ومراقبة بشكل مستمر ودوري لتطبيق مبادئ الحوكمة، وهذا دائما في نطاق تحسين شؤون المصرف؛

المبدأ رقم 4: ينبغي على الإدارة العليا(تحت إشراف مجلس الإدارة)، أن يتحمل إدارة أنشطة المصرف بالطريقة التي تتسق مع استراتيجية عمل المصرف، إدارته للمخاطر، الأجور والسياسات الأخرى التي قد وافق عليها مجلس الإدارة؛

المبدأ رقم 5: في هيكل مجلس الإدارة، للبنك المركزي المسؤولية الكبرى لضمان إنشاء وتشغيل إطار حوكمة واضح ومناسب للمصارف التجارية، كما ينبغي على مجلس الإدارة والإدارة العليا معرفة كل المخاطر التي تهدد المصرف؛

المبدأ رقم 6: ينبغي أن يكون لدى المصرف نظام رقابي داخلي لتسيير وإدارة المخاطر مع كفاية الموارد، الاستقلالية وسهولة الوصول والاتصال بمجلس الإدارة؛

المبدأ رقم 7: يجب أن يكون هناك تحديد للمخاطر ومراقبتها، من خلال ان يكون هناك تحكم جيد بالمخاطر ومراقبة تأثيرها على المصرف، من اجل مواكبة أهم التغيرات الحاصلة على المخاطر وتطوراتها مع الاحتمال الدائم لوقوع المخاطر الخارجية؛

المبدأ رقم 8: إن وجود إطار فعال للحوكمة، وتوفر الإدارة الجيدة والمحكمة للمخاطر، تتطلب التواصل القوي مع المصرف بشأن المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف، فكلاهم يكون عن طريق الاتصال المباشر مع مجلس الإدارة والإدارة العليا، او عن طريق تقديم التقارير؛

المبدأ رقم 9: مجلس إدارة المصرف مسؤول عن مراقبة إدارة المخاطر التي يتعرض لها المصرف، وأن يؤسس لهم مصلحة، وأن يصادق على سياسات وإجراءات المصرف المرتبطة بتحديد، تقييم، وتقديم المشورة، في حالة تعرض المصرف للخطر.

المبدأ رقم 10: ينبغي على عمليات المراجعة الداخلية أن توفر تأمين مستقل لمجلس الإدارة ، وان تدعم مجلس الإدارة والإدارة العليا عن طري تعزيز عملية الحوكمة الفعالة لتحقيق سلامة المصرف على المدى الطويل؛

المبدأ رقم 11:ينبغي على هيكل الأجور ان يتماشى مع مبادئ الحوكمة السليمة والإدارة العادلة للمخاطر في المصرف؛

المبدأ رقم 12: ينبغي أن تكون الحوكمة المصرفية ملائمة من خلال مبدأ الإفصاح والشفافية للمساهمين، المودعين، الفاعلين في السوق المالي؛

المبدأ رقم 13: ينبغي أن يوفر المشرفون (المراقبون) ، دليل خاص بالحوكمة في المؤسسات المصرفية، يتضمن تقييم شامل وتفاعل منتظم مع مجلس الإدارة والإدارة العليا، حيث يكون هذا الدليل قابل للتحسين وتوفير الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، بالإضافة إلى تبادل المعلومات حول الحوكمة ما بين المراقبين.

المطلب الثالث

أهمية الحوكمة في البنوك

تعتبر الحوكمة من النماذج الحديثة التي لاقت اهتماما كبيرا من الباحثين والمنظمات لما تحمله من مقومات تدعم الاداء الوظيفي للإدارة ككل، وللبنوك بصفة خاصة، حيث ارتبطت مخاطر القطاع البنكي بالاقتصاد ككل، وبالتالي ارتأت المنظمات الدولية مثل لجنة بازل على اصدارات تتعلق بمدى أهمية تطبيق الحوكمة في الادارة البنكية، لذلك يمكن النظر الى أهمية تطبيق الحوكمة في القطاع البنكي بأنه:

– التزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة أصبح يمثل أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرارات الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، ومن ثم فإن البنوك التي تطبق مبادئ الحوكمة تصبح لها ميزة تنافسية لجلب الودائع؛[83]

[83] ريم عمري، **الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية -دراسة حالة الجزائر**-أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي–2017، الجزائر، ص ص 21 22.

– تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية يؤدي إلى تحسين إدارة البنك وتجنب التعثر والإفلاس، ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة؛

– يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء، مما يساعد على تحسين كفاءة أداء البنك؛

– التزام البنوك بتطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تشجيع الشركات التي تقترض منها على تبني مفهوم الحوكمة، مما يؤدي إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك والإقلال من التعثر.

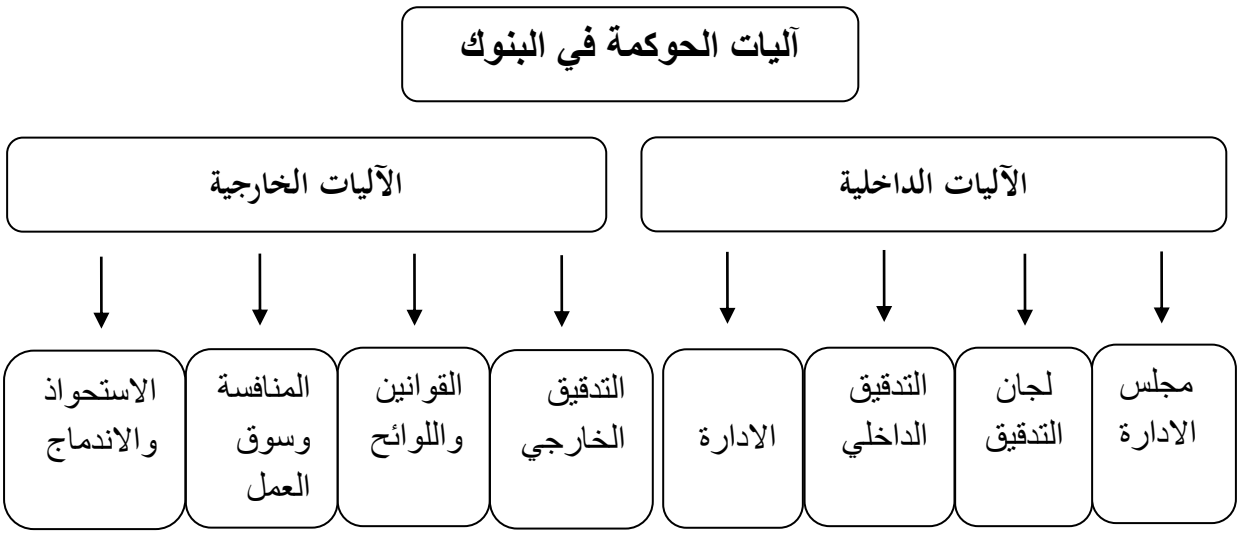
وبالرغم من أن الحوكمة المصرفية لا تكتسب الصبغة الإلزامية إلا أن مزاياها تجعل منها ضرورة لا خيارا.

المطلب الرابع

آليات الحوكمة في البنوك

يرتكز تجسيد نظام الحوكمة في البنوك على عدة آليات داخلية وخارجية تساهم في تحقيق الهدف من وجودها، وتنظم مخرجاتها من مبادئ ومعايير تضبط الممارسات المهنية للدور المنوط منه، والشكل التالي يمثل هذه الاليات:

الشكل رقم10: آليات الحوكمة في البنوك



المصدر: من اعداد الباحث

اولاً: الآليات الداخلية

تشرف الاليات الداخلية على أنشطة وفعاليات البنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافه الاستراتيجية، ويمكن تصنيف هذه الاليات كما يلي:

1- مجلس الادارة:

يعتلي مجلس الادارة الهرم الاداري بصفته الوكيل الاول عن جمعية المساهمين، التي تخول له كل الصلاحيات في تسيير شؤون البنك.

ولمحت لجنة بازل في نشريتها الأخيرة على الزامية تضمين المجلس للأعضاء غير التنفيذيين باعتباره يعزز الاستقلال والموضوعية لهذا المجلس بالإضافة الى أن الأعضاء الخارجيين أكثر فاعلية في المراقبة من الأعضاء الداخليين من أجل الحفاظ على سمعتهم، كما أن الأعضاء الداخليين ليس لديهم القدرة على عزل أو استبدال المدراء التنفيذيين سيئ السمعة.[84]

وتكمن مهام ومسؤوليات مجلس الادارة في:[85]

- وضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات التي من شأنها تحقيق مصلحة البنك وأهدافه وتعظيم حقوق مساهميه وخدمة المجتمع المحلي؛
- وضع الإجراءات اللازمة لضمان حصول جميع المساهمين بما فيهم غير المحليين، على حقوقهم ومعاملتهم بشكل يحقق العدالة والمساواة دون تمييز؛
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان الالتزام بأحكام التشريعات النافذة؛
- وضع سياسة إدارة المخاطر التي قد يواجهها البنك؛

[84] ريم بن عيسى، **أثر آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للمصارف (دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الجزائرية)**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد الثامن، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2017.

[85] https://www.sdc.com.jo/arabic/index.php?option=com_content&task=view&id=869 view :24/10/2020

- وضع إجراءات تهدف إلى منع الأشخاص المطلعين في البنك من استغلال معلومات داخلية سرية لتحقيق مكاسب مادية أو معنوية؛
- تعيين المدير العام للبنك وإنهاء خدماته؛
- تحديد مهام وصلاحيات الإدارة التنفيذية في المؤسسة البنكية؛
- اتخاذ الخطوات الكفيلة بتحقيق الرقابة الداخلية على سير العمل بما في ذلك إنشاء وحدة خاصة للرقابة والتدقيق الداخلي تكون مهمتها التأكد من الالتزام بتطبيق أحكام التشريعات النافذة ومتطلبات الجهات الرقابية والأنظمة الداخلية والسياسات والخطط والإجراءات التي يضعها مجلس الإدارة؛
- وضع اجراءات عمل خطية لتطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة في البنك ومراجعتها وتقييم مدى تطبيقها بشكل سنوي.

بالإضافة الى ذلك يتولى مجلس الإدارة المسؤوليات التالية:[86]

- المراجعة الدورية للهياكل التنظيمية والوظيفية في البنك واعتمادها؛
- التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية، بما في ذلك الانظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية؛
- التأكد من تطبيق أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد الصور العام عن المخاطر التي قد تواجه الشركة وطرحها بشفافية ؛
- وضع سياسة مكتوبة تنظم العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل حمايتهم وحفظ حقوقهم ويجب أن تغطي هذه السياسة (بوجه خاص)، آليات تعويضهم عن الضرر وتسوية الشكاوى والخلافات، وتوطيد العلاقات بما يعكس قواعد السلوك المهني للأعوان الادارية؛
- التحقق من توفر الموارد الكافية لتحقيق أهداف البنك عن طريق التأكد من الوضع المالي وقدرة المجموعة على تحقيق الأهداف والعمل على تحسين الكوادر البشرية عن طريق تأهيل وتدريب الموظفين.

[86] https://www.savola.com/investors/corporate-governance/board-of-directors-responsibilities view :24/10/2020

2- لجنة التدقيق

تعتبر لجنة فرعية منبثقة عن مجلس الإدارة، تضم أعضاء مستقلين في الشركة والغاية منها مساعدة مجلس الإدارة على الوفاء بالتزاماته في الإشراف على النظام الرقابي للبنك بشكل عام، وتهدف إلى ضمان تطبيق البنك أحكام عقدها والقانون بالإضافة إلى تقديم توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل الدور الرقابي وتطويره بما يحفظ المصالح المتعارضة.[87]

وتقوم لجنة التدقيق بالعديد من المهام والوظائف مثل:

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة؛
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي؛
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها؛
- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق؛
- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فعالية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها؛
- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة؛
- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.

3- التدقيق الداخلي

يمثل التدقيق الداخلي العمود الاساسي من ضمن الاعمدة التي ترتكز عليها الحوكمة في تجسيد مخرجاتها.

كما تحتاج إدارات التدقيق الداخلي إلى تطوير أعمالها وأساليبها من أجل تحقيق مهمتها الأساسية، حيث أن المهمة الأساسية لإدارة التدقيق الداخلي سواء كانت كبيرة أو صغيرة (كما يوضح معهد المدققين الداخليين)، هي تقديم

[87] كتفي خيرة، **دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية دراسة مقارنة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: الحوكمة ومالية المؤسسة ، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016، ص63.

التأكيدات المستقلة والموضوعية والخدمات الاستشارية التي تهدف إلى إضافة قيمة وتحسين العمليات ومساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال تطبيق منهجية منضبطة في تقييم كفاية الضوابط وتحسين كفاءة عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.[88]

يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.

4- الادارة التنفيذية

تعتبر الإدارة هي الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح البنك وزيادة قيمته بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع البنك،[89] لذلك يُشترط حسن اختيار أعوانها بحرص تام ومسؤولية، والتمكين من الاليات الرقابية لمتابعة أداء هذه الاعوان وتدريبهم وتكوينهم .

ثانيا: الآليات الخارجية

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية في الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:

[88] بورس بافري، **الأهمية المتزايدة للتدقيق المستمر**، مجلة المدقق الداخلي –الشرق الاوسط- يونيو 2015، ص22.
[89] نبيل قبلي، **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الاداء المالي لشركات التأمين**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص محاسبة مالية والبنوك، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،2017، ص47.

1- التدقيق الخارجي:

يقوم المدقق الخارجي بإبداء رأيه حول مدى صحة القوائم المالية، وتوافقها مع المعايير المتعارف عليها، ولكي يتسنى له ذلك يبغي على هذا الأخير و في إطار ما تمليه الأبعاد النظرية النظرية و التطبيقية لإطار التدقيق، القيام بالفحص و التحقق من العناصر الآتية:[90]

- التحقق من الإجراءات و الطرق المطبقة؛
- مراقبة عناصر الأصول؛
- مراقبة عناصر الخصوم؛
- التأكد من التسجيل السليم للعمليات؛
- التأكد من التسجيل السليم لكل الأعباء و النواتج التي تخص السنوات السابقة؛
- محاولة كشف أنواع الغش، التلاعب و الأخطاء؛
- تقييم الأداء داخل النظام و المؤسسة ككل؛
- تقييم الاهداف و الخطط؛
- تقييم الهيكل التنظيمي؛
- تقييم الانظمة الرقابية.

2- القوانين واللوائح:

تعتبر القوانين واللوائح بوصلة الفاعلين الاساسيين في الحوكمة وكدليل ارشادي لهم، من جهة يضمن الحماية الذاتية وللأطراف ذات العلاقة، الموردين والدائنين والعاملين وأصحاب الأعمال وغيرهم، ومن جهة أخرى توفير اجراءات التصفية في حالة تعثر والافلاس.

---

[90] بوبكر عميروش، **دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر و تحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص: دراسات مالية ومحاسبية معمقة، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2011، ص8.

تؤثر الآليات القانونية والتنظيمية على التفاعلات التي تجري بين مختلف الأطراف المرتبطة مباشرة بعملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم، حيث فرض قانون Sar banes-Oxley Actمثال قواعد على الشركات المساهمة تتمثل في:[91]

- ضرورة تشكيل مجلس الإدارة من أغلبية أعضاء مستقلين؛
- تعميق الدور الإشرافي للجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية و التكفل بمهمة واعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزبائنها؛
- دور المدير التنفيذي الأعلى ومدير الشؤون المالية تقييم صحة التقارير المالية ونظام الرقابة المالية، وكذلك وضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في البنك على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في البنك، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في البنك.

3- منافسة (سوق المنتجات/الخدمات) وسوق العمل الإداري:

تعتبرد المنافسة على مستوى سوق المنتجات والعمل الاداري (المنتجات/الخدمات) أحدمن أهم الآليات التي ترتكز عليها االمهمة لحوكمة الشركات، حيث اثبت بعض الباحثين، أن عدم التأهيل للإدارة يعكس بالضرورة فشلها وهذا ما يضعف دورها في سوق المنافسة ويؤكد على هذه الأهمية كل من Hess &Impavido، وذلك بقولهم إذ لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة) فإنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للافلاس، إذ إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري.

، وسوق العمل الإداري، ويُنبئ بوضع البنك موضع الاستلاء.

إن وجود سوق نشطة لمراقبة المؤسسات أمر ضروري للتخصيص الكفء للموارد؛ حيث أنها تسمح بإزالة المدراء غير الاكفاء واستبدالهم بمدراء قادرين على تحقيق أهداف البنك وتحسين ادائه.[92]

[91] أميرة بن مخلوف، **آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي**، مرجع سبق ذكره، ص160.

4- الاندماج والاستحواذ:

يعرف الاندماج بأنه تكوين بين مؤسستين أو أكثر، أما الاستحواذ فينشأ برغبة مؤسسة ذات شأن واسع في تملك مؤسسة أخرى أقل وزناً منها.

يهدف الاندماج والاستحواذ بين المؤسسات البنكية على: [93]

- توفير مصادر دخل جديدة للأموال؛
- تهيئة الظروف الملائمة لتنويع وتحسين مستوى جودة الخدمات البنكية؛
- خلق كيانات مصرفية كبيرة قادرة على حشد المزيد من الموارد المالية؛
- استقطاب المزيد من الودائع والمدخرات؛
- تمويل المشروعات الاقتصادية الكبيرة ذات الجدوى الاقتصادية؛
- الاستفادة من وفورات التكلفة الناتجة عن مزايا الإنتاج الكبير والتطور التكنولوجي؛
- زيادة مستوى جودة الخدمات البنكية
- كسب المزيد من ثقة العملاء؛
- القدرة على تحمل المخاطرة؛
- تحسن مستوى الأيدي العاملة نتيجة توفر الخبرة والتدريب الجيد.

وايضاً تساهم عمليات الاندماج والاستحواذ على: [94]

- ارتفاع تصنيف البنوك المندمجة؛
- اعادة الهيكلة للبنوك المندمجة؛
- تعظيم ربحية البنوك وزيادة قدرتها التنافسية؛

---

[92] مريم هاني، **الحوكمة المصرفية في ظل مقررات لجنة بازل**، مرجع سبق ذكره، ص48.

[93] عزمي وصفي عوض، **أهمية الاندماج والاستحواذ كتوجه حديث لتعزيز الأداء المالي والتنافسي للمصارف المحلية الفلسطينية**، (دراسة حالة بنك فلسطين والبنك الوطني)،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد21 ، العـــدد12، 2019.

[94] مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010.

- ارتفاع القيم السوقية لأسهم المصارف المندمجة؛
- خلق استراتيجية دفاعية.

المبحث الثالث

نموذج الخطوط الثلاثة ودوره في تفعيل التدقيق الداخلي

تمهيد:

في عام 2013 تم اصدار ورقة بحثية من طرف معهد المدققين الداخليين العالمي موسومة بخطوط الدفاع الثلاثة الذي يقوم على ثلاث مجموعات منفصلة من الادارة التنفيذية، والفِرق المركزية لإدارة المخاطر والالتزام، والمدققين الداخليين، بهدف مواجهة المخاطر، وتحقيق الاهداف الاستراتيجية من جهة، ومن جهة أخرى تمكين الهيئات الرقابية، من تقييم فعالية وكفاءة أنظمة الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر والتدقيق الداخلي.

إلا أن هذا النموذج شهد انتقادات كبيرة حول مدى فعاليته واقتصاره على الوظيفة الدفاعية فقط، وعدم احتواءه على عنصر التنسيق والاتصال المباشر بين الخطوط الثلاثة، لذلك تم استدراك النقائص والعمل على تحيين النموذج ليظهر تحت مسمى نموذج الخطوط الثلاثة للانتقال من الوظيفة الدفاعية الى الوظيفة التشاركية دفاعا وهجوما.

لذلك جاء هذا الفصل ليسلط الضوء على نموذج الخطوط الثلاثة وما يحمله من متطلبات تعزيز الوظائف الادارية، خاصة التدقيق الداخلي كالآتي:

المطلب الاول: ماهية نموذج الخطوط الثلاثة

المطلب الثاني: مبادئ نموذج الخطوط الثلاثة

المطلب الثالث: تطبيق نموذج الخطوط الثلاثة

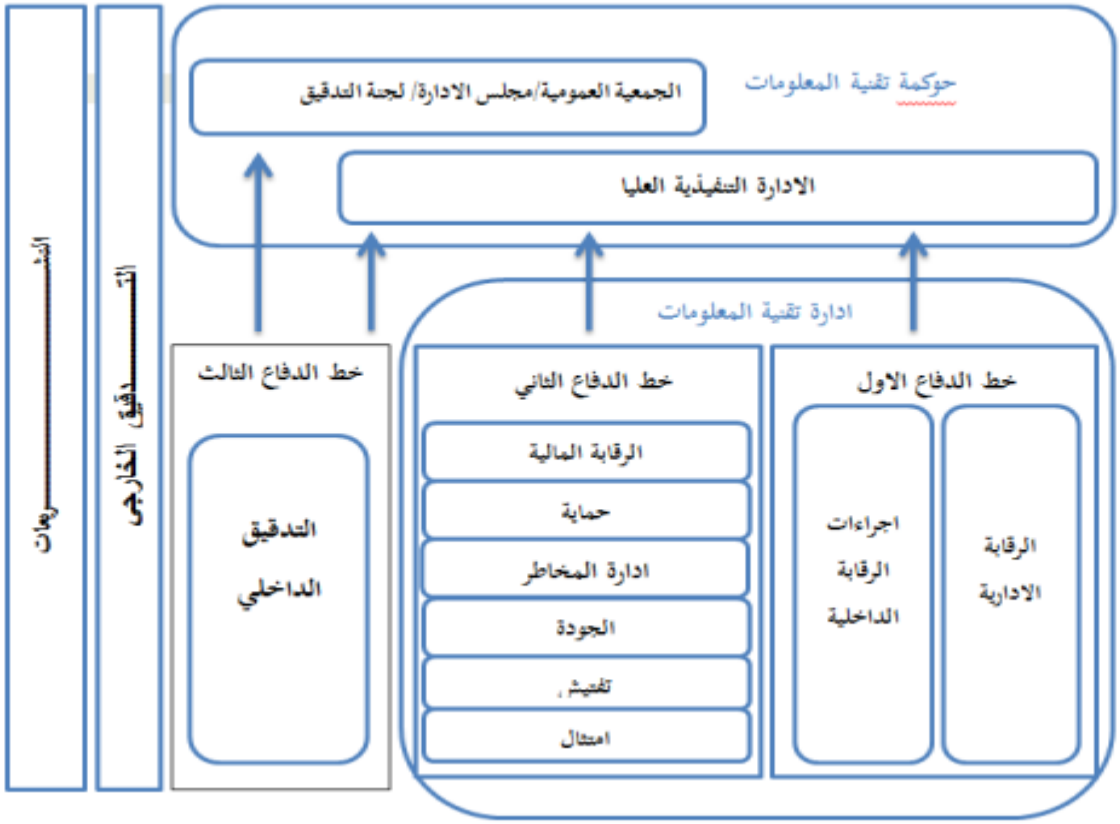
المطلب الاول

ماهية نموذج الخطوط الثلاثة

تواصلت التحيينات من معهد المدققين الداخليين (**IIA**) كعادته، نتيجة لاستفادته من الانتقادات والنظر اليها من الجانب الايجابي عملا بمبدأ تحويل التهديدات الى فرص، حيث شهد نموذج خطوط الدفاع الثلاثة المألوفة نظرة جديدة بحذف مصطلح الدفاع بما تحمله هذه الكلمة من شكل ومضمون، واقتصر على مسمى نموذج الخطوط الثلاثة.

بداية وقبل التطرق الى حيثيات نموذج الخطوط الثلاثة، يجدر بنا تكوين نظرة حول نموذج خطوط الدفاع الثلاثة، بعد استعراض شكله.

الشكل رقم11 : نموذج خطوط الدفاع الثلاثة



المصدر: مجلة التدقيق الداخلي الاردنية، العدد9، سبتمبر2019، ص6.

أُعتُبر نموذج خطوط الدفاع الثلاثة آنذاك جزء لا يتجزأ من الحاكمية المؤسسية وإدارة المخاطر المؤسسية والرقابة الداخلية داخل أي منظمة مهنية،[95] حيث

وفي عام 2013 قام معهد المدققين الداخليين العالمي بإصدار ورقة موقف بعنوان خطوط الدفاع الثلاثة في مجال فعالية إدارة المخاطر والرقابة، وهو مقتبس من نموذج تم تطويره من قبل كل من اتحاد إدارة المخاطر الأوروبي واتحاد معاهد التدقيق الداخلي الاوروبي قبل عشرين عاماً.[96]

إهتم خط الدفاع الأول، الذي يعرف بالخط الأمامي للأعمال، بتغطية مخاطر أنشطة ريادة الأعمال في مرحلة مبكرة من خلال الضوابط الداخلية المنسقة والضوابط الإدارية،[97] في حين اهتم خط الدفاع الثاني بوظائف الشؤون المالية والقانونية والامتثال، وعادةً يدعمون الخط الأول من خلال توفير أطر إدارة المخاطر وتحديد عتبات تحمل المخاطر للمؤسسة، كما أنها تساعد الخط الأول في تطوير عمليات وضوابط جديدة أو تعزيز العمليات والضوابط الحالية لإدارة المخاطر بوظائف المراقبة والإشراف عليها وإدارة المخاطر والامتثال لضمان كفاية تصميم وفعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة الداخلية، تعتمد طبيعة ونوع هذه الوظيفة بشكل كبير على العديد من العوامل، بما في ذلك النضج التنظيمي.[98] ويمثل خط الدفاع الثالث التدقيق الداخلي حيث يوفر ضماناً مستقلاً للإدارة ومجلس الادارة فيما يتعلق بكفاية تصميم وفعالية عمليات ادارة المخاطر والرقابة الداخلية.[99]

وأُطلق على هذا النموذج أيضا مسمى نموذج خطوط الدفاع الاربعة حيث اعتبر أن استفادة مشرفو البنوك من نتيجة أعمال التدقيق الداخلي لا تقتصر عليه فحسب ، بل يستفيدون أيضًا اللجوء إلى المدققين الخارجيين للقيام بمهام إضافية معينة أو لتحصيل المهام التكميلية، علاوة على ذلك يمكن أن يستفيد المدققون الخارجيين أيضًا من العلاقة مع

---

[95] أحمد القواسمي، **نموذج خطوط الدفاع الثلاثة**، مجلة التدقيق الداخلي الاردنية، العدد9، سبتمبر2019، ص6.

[96] https://aymanoninternalaudit.wordpress.com/2019/07/18/no_3_lines_of_defense/ view:17/11/2020.

[97] عامر بن محمد الحسيني، **خطوط الدفاع الثلاثة لحوكمة الشركات**، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، فبراير2021.
https://www.aleqt.com/2021/02/24/article_2038301.html

[98] *Frans Wiwanto,* **Three Common Problems With The Three Lines Of Defense Framework**, Jul 6, 2020, https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2020/07/06/three-common-problems-with-the-three-lines-of-defense-framework/?sh=426f886a5a85 , view:17/11/2020.

[99] عبد الرحيم العقاد، **إدارة المخاطر ودور التدقيق الداخلي**، مجلة التدقيق الداخلي الاردنية، العدد 9، سبتمبر 2019، ص10.

المشرفين، في أداء واجباتهم ، و يمكنهم من الوصول إلى المعلومات التي من شأنها أن تساعدهم في الاضطلاع بمسؤولياتهم بشكل أكبر على نحو فعال. وهذا من شأنه أن يؤدي إلى علاقة ثلاثية بين المدققين الداخليين ومشرفو البنوك والمدققون الخارجيون، أو ما يسمى بالمثلث التنظيمي.[100]

شهد نموذج خطوط الدفاع الثلاثة (**3LoD**) عدة انتقادات تركزت معظمها، على الالتباس فيما يتعلق بالأدوار مثل:

- أظهر (Norman Marks) كبير مسؤولي الامتثال وادارة المخاطر، عدم موافقته على الكيفية التي يقود بها النموذج مديري المخاطر إلى تجنب المخاطر بأي ثمن وإهمال حقيقة أن وظيفتهم هي اتخاذ "المستوى الصحيح من المخاطر الصحيحة" وعدم تجنب المخاطر التي لا مفر منها، وأضاف توجد إدارة للمخاطر لتحديد المخاطر التي تستحق المخاطرة وأنها ليست من أجل تحسين الأعمال واكتساب الامتيازات بعد تحمل مخاطر معينة؛[101].
- أن الخطوط الثلاثة شديدة التفريق ولا تلتقط التنسيق والمسؤولية المشتركة عن المخاطر والتحكم في المؤسسة؛[102]
- تتمثل إحدى صعوبات نموذج "الدفاع" في أنه يُنظر إليه على أنه يركز بشكل ضيق على الجانب الدفاعي لإدارة المخاطر؛[103]
- مكلف للغاية ومشجع للبيروقراطية، حيث يخلق نموذج خطوط الدفاع الثلاثة بيروقراطية على ثلاثة مستويات مختلفة، عندما تتم إدارة المخاطر بشكل فعال في السطر الأول ، يجب أن يبتعد السطر الثاني عن أنشطة إدارة المخاطر

[100] *Isabella Arndorfer, Andrea Minto,* **The "four lines of defence model" for financial institutions**, Financial Stability Institute, December 2015, p11.
[101] https://www2.erm-academy.org/publication/risk-management-article/critics-three-lines-defense/ View17/11/2020.
[102] Joseph McCafferty**, Is the Three Lines of Defense Model Outdated**, *Internal Audit 360°*, December 2019. https://internalaudit360.com/is-the-three-lines-of-defense-model-outdated/ View17/11/2020.
[103] *Peter Jones*, **Risk and compliance: rethinking the three lines of defence**, October 2020, https://aicd.companydirectors.com.au/membership/company-director-magazine/2020-back-editions/november/risk-and-compliance-rethinking-the-three-lines-of-defence view:18/11/20

اليومية، أصبحت برامج إدارة مخاطر الخط الثاني بنى تحتية من أجل البنية التحتية وليس كقيمة مضافة للمؤسسة؛[104]

كذلك شهد انتقادات أخرى حول:[105]

- فصل الإدارة العليا عن الخطوط الثلاثة يظهرها بشكل مستقل ولا تتحمل أي مسؤولية في مجال الدفاع وهو شيء لا يمكن فصله؛
- تجاهل النموذج لعنصر الحوكمة والذي يعتبر أساس كافة الممارسات فلا بد أن يتم مراعاة هذا العنصر لزيادة لزيادة فعالية النموذج؛
- عدم مراعاة الدور الاستشاري للتدقيق الداخلي والذي يمكن تصنيفه ضمن خط الدفاع الثاني؛
- النموذج بشكله الحالي لا يأخذ بعين الاعتبار موضوع صناعة القيمة كمدخل رئيسي لكافة الخطوط الثلاثة والتركيز عليها بشكل كبير كونها هي الهدف الأساسي للمؤسسات وكذلك عدم التركيز ضمن النموذج على حماية القيمة كمدخل أيضاً.

عمل معهد المدققين الداخليين على تدارك الانتقادات حول نموذج خطوط الدفاع الثلاثة، بمباشرة اجراءات الصيانة، حيث تم تصميم النموذج الجديد لتحديد هيكلة التفاعلات والمسؤوليات الخاصة بالإدارة والتدقيق الداخلي والمكلفين بالحوكمة بشكل أفضل لتحقيق المواءمة والتعاون والمساءلة والأهداف بشكل أكثر فعالية.[106]

[104] *Richard Dupree,* The Three Lines of Defence: Time to Recall the Kraken, Jun2020, https://www.finextra.com/the-long-read/43/the-three-lines-of-defence-time-to-recall-the-kraken view:18/11/2020

[105] أيمن عبد الرحيم، **لا ... لنموذج خطوط الدفاع الثلاثة**، أيمن في المراجعة الداخلية، موقع تبادل المعرفة. https://aymanoninternalaudit.wordpress.com/2019/07/18/no_3_lines_of_defense/ view:18/11/2020.

[106] *Ken Tysiac*, **Three Lines Model for risk management gets major update**, Journal of Accountancy, July2020. https://www.journalofaccountancy.com view:20 /11/2020

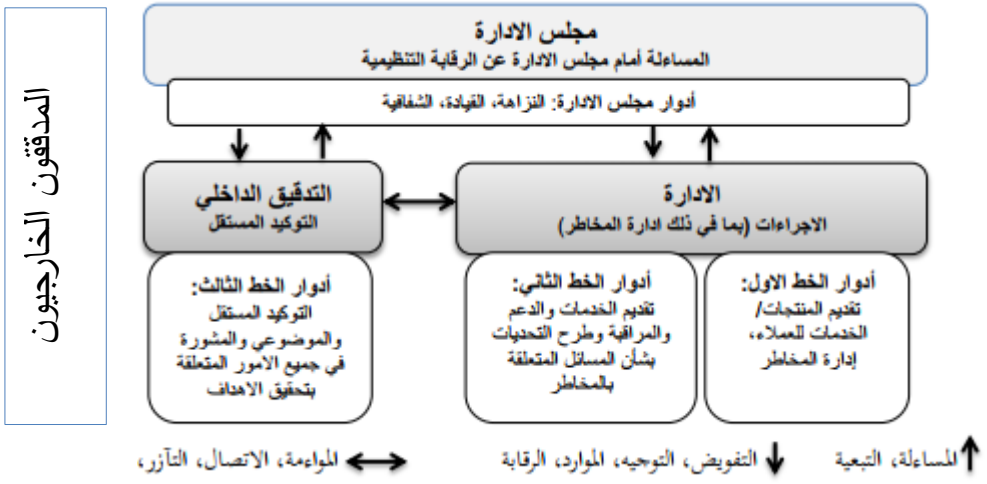
اولا: التعريف بنموذج الخطوط الثلاث:

نقل معهد المدققين الداخليين الاسترالي على صفحته مفهوما حول النموذج حيث جاء فيه "يعد نموذج الخطوط الثلاثة نظرة جديدة على خطوط الدفاع الثلاثة المألوفة بصفته يوضح ويعزز المبادئ الأساسية، ويوسع النطاق، ويشرح كيفية عمل الأدوار التنظيمية الرئيسية معًا لتسهيل الحوكمة القوية وإدارة المخاطر"[107].

ثالثا: شكل نموذج الخطوط الثلاثة

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.

الشكل11: نموذج الخطوط الثلاثة



المصدر: The Institute of Internal Auditors global

[107] https://www.iia.org.au/technical-resources/professionalGuidance/the-iia%27s-three-lines-model view:17/11/20

المطلب الثاني

مبادئ نموذج الخطوط الثلاثة

يشترط تطبيق نموذج الخطوط الثلاثة في تسيير المنظمات عدة مبادئ يجب أن تتوفر في البيئة العملية للمنظمة، وبما أن ميدان الدراسة منحصرة في البنوك التجارية، نحاول اسقاط هذا النموذج عليها، لذلك يمكن تنظيم المبادئ المنصوص عليها كالاتي:

المبدأ الأول :الحوكمة

ان وجود والتزام بتطبيق متطلبات الحوكمة في أي بنك كان، يوحي بوجود عدة مقومات أساسية مثل:

- وجود علاقة وطيدة بين شركاء المصرف من مساهمين، ومودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة، الحكومة ... الخ؛
- المساءلة مجلس الادارة أمام أصحاب المصلحة عن الرقابة التنظيمية من خلال النزاهة والقيادة والشفافية؛[108]
- تلافي تعارض المصالح؛
- هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع؛
- الدور التوكيدي والاستشاري للتدقيق الداخلي؛
- ضمان إدارة المصرف و خصوصا إدارة المخاطر بصورة واضحة و جيدة؛
- تأمين المحافظة على استقرا ر النظام المصرفي.

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[109].

[108] https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Arabic.pdf view:18/11/2020

[109] عمر, علي عبد الصمد، **حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي**، مرجع سبق ذكره، ص155.

يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية الشاملة عن البنك بما في ذلك: [110]

- الموافقة على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للبنك؛
- الإشراف على استراتيجية 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 الادارة وتحقيق الأهداف التنظيمية بمسؤولية تشمل أدوار الخطين الأول والثاني، كما تعتبر المسؤول الأول عن إعداد المعلومات المالية. [111]

كما يترتب عن الخط الاول: [112]

- توصيل المنتجات أو الخدمات لعملاء البنك؛
- والمشاركة في إدارة المخاطر بها؛
- المسؤولية عن إدارة المخاطر؛
- يمكن دمج الخطين الاول والثاني أو فصلهما،
- تسند بعض أدوار الخط الثاني للمتخصصين لتقديم خبرات تكميلية والدعم.

وفي المقابل تشمل أدوار الخط الثاني مسؤولية: [113]

- تقديم الخط الثاني المساعدة بإدارة المخاطر والمراقبة وطرح التحديات للمكلفين بأدوار الخط الأول؛

- الالتزام بالقوانين واللوائح والسلوك الاخلاقي المقبول والرقابة الداخلية وأمن المعلومات التكنولوجيا والاستدامة وتوكيد الجودة.

---

[110] مريم هاني، **الحوكمة المصرفية في ظل مقررات لجنة بازل**، مرجع سبق ذكره، ص166.
[111] عمر, علي عبد الصمد، **حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي**، مرجع سبق ذكره، ص166.
[112] https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Arabic.pdf view: 18/11/2020.
[113] https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Arabic.pdf view: 18/11/2020.

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. [114]

لذلك فتتم إدارة نشاط التدقيق الداخلي بفعالية عندما:

- يساهم في إضافة قيمة للبنك بالأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات والأهداف والمخاطر (المعيار2000)؛
- يضع خطة مبنية على المخاطر بالتشاور مع الإدارة العليا ومجلس الإدارة، ويكتسب فهما لاستراتيجيات البنك، وأهداف العمل الرئيسية ، والمخاطر المرتبطة، وأساليب إدارة المخاطر(المعيار2010)؛
- يبلغ خططه والموارد التي تتطلبها وتأثير محدوديتها ومناسبتها وكفايتها إلى الإدارة العليا ومجلس الإدارة (المعيارين 2030و2020)؛
- يشارك المعلومات وينسق النشاطات مع الجهات الخارجية والداخلية الاخرى التي تقدم خدمات التأكيد والاستشارة(المعيار 2050)؛
- يقوم بتقييم عمليات الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة والإسهام في تحسينها (المعيار2100)؛
- يقوم بوضع وتوثيق خطة عمل لكل مهمة من مهام التدقيق(المعيار2200)؛
- يقوم بتحديد وتحليل وتقييم وتوثيق المعلومات الكافية اللازمة لتحقيق أهدافه (المعيار2300)؛
- يتم تبليغ نتائج مهامه بصحة وموضوعية ووضوح وإيجاز وكمال وحسن توقيت بدون خطأ ولاسهو(المعيار2400).

[114] Bouhadida mohamed, **audit interne aspects théorique et pratique**, maison d'édition au service de l'enseignement et de la formation,2017,p14.

المبدأ الخامس : استقلالية الخط الثالث

بمعنى التحرر من الشروط والظروف التي تهدد قدرة نشاط التدقيق الداخلي على تنفيذ مسؤولياته على نحو غير متحيز، ولكي يتسنى تحقيق درجة الاستقلالية اللازمة للأداء الفعال لمسؤولياته يتطلب إمكانية الوصول المباشر وبدون أي قيود الى الإدارة العليا ومجلس الإدارة.

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[115]

[115] https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Arabic.pdf تاريخ الاطلاع view: 2021/10/2424/10/2021.

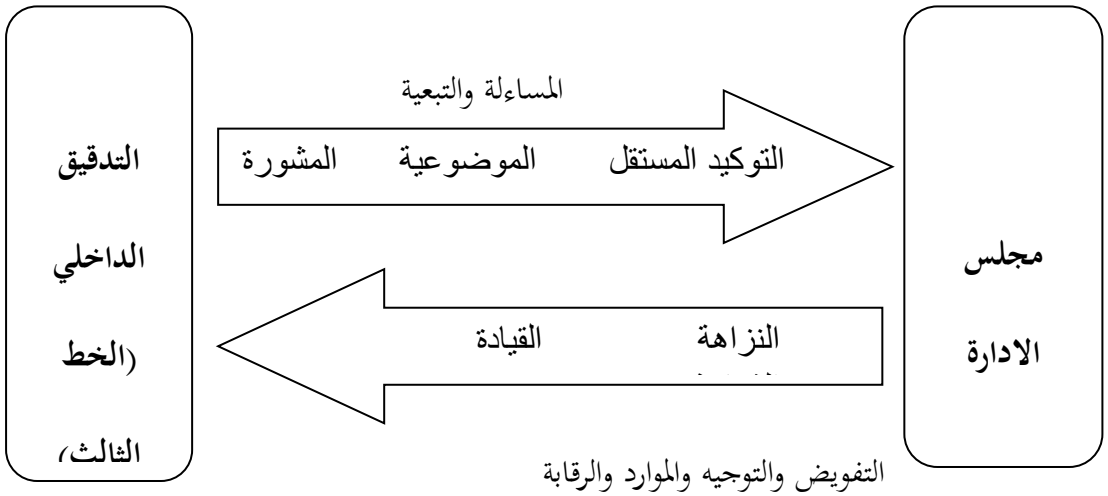
المطلب الثالث

تطبيق نموذج الخطوط الثلاثة

يساهم نموذج الخطوط الثلاثة في تعزيز فعالية نشاط التدقيق الداخلي بصفة خاصة وأنشطة الادارات الاخرى للبنك بصفة عامة، حيث يمثل التدقيق الداخلي حلقة وصل بين أطراف هذه الادارات.

اولا: علاقة التدقيق الداخلي بمجلس الادارة في البنك

الشكل رقم 13: علاقة التدقيق الداخلي بمجلس الادارة في البنك



المصدر: من اعداد الباحث استنادا على مخطط نموذج الخطوط الثلاثة الصادر عن IIA

يعكس المخطط السابق العلاقة بين مجلس الادارة والتدقيق الداخلي، حيث يقع على عاتق مجلس الادارة عدة مسؤوليات اتجاه المدقق الداخلي(معيار1110 الاستقلالية التنظيمية)، مثل :[116]

- المصادقة على ميثاق التدقيق؛
- المصادقة على خطة التدقيق الداخلي المبنية على أساس تقييم المخاطر؛
- المصادقة على موازنة التدقيق الداخلي وخطة الموارد الخاصة به؛

[116] https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Arabic.pdf/ تاريخ الاطلاع 2020/10/23

- تلقّي التبليغات والتقارير من الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي بشأن أداء نشاط التدقيق الداخلي فيما يتعلق بالخطة الموضوعة له وغير ذلك من المسائل الأخرى؛
- المصادقة على القرارات المتعلقة بتعيين وعزل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي؛
- المصادقة على راتب ومكافآت الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي؛
- طلب المعلومات المناسبة من الإدارة والرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي لتحديد ما إذا كانت هناك أي قيود غير ملائمة على موارد نشاط التدقيق الداخلي أو على نطاق عمله.

بالإضافة الى:

- الاصغاء الى المدقق الداخلي في تصويب استراتيجية البنك مع المستجدات؛
- وضع ترتيبات رسمية وشفافة للنظر في كيفية تطبيق عمليات إعداد التقارير للبنك وإدارة المخاطر ومبادئ الرقابة الداخلية مع الحفاظ على العلاقة المناسبة مع مدققي البنك؛[117]
- ضمان تقديم الدعم للتدقيق الداخلي على كل المستويات داخل البنك؛
- التوعية بمكانة التدقيق الداخلي في حماية ممتلكات البنك وسمعته واستدامته.
- تأسيس لجنة تدقيق فعالة كوسيلة تواصل بين مجلس الادارة وادارة التدقيق الداخلي.

أما عن مسؤوليات المدقق الداخلي ازاء مجلس الادارة فتكمن في:

- التوكيد والمشورة من وظيفة التدقيق الداخلي المستقلة لتوفير الوضوح والثقة وتعزيز وتسهيل التحسين المستمر من خلال الاستقصاء الدقيق والإبلاغ الزاجر بالرؤى المتعمقة؛
- الدور المتبادل بين إدارة التدقيق الداخلي ومجلس الإدارة بالتبليغ والموافقة عن الخطط والموارد(المعيار 2020) ؛
- التأكد من وجود خطة استمرارية العمل والتأكد من ووجود خطة كوارث شاملة.

بالإضافة الى ما جاء في معيار 2060 المتعلق بالإبلاغ لمجلس الادارة:

[117] أشرف جمال، **الدور المتنامي للتدقيق الداخلي في مجال الحوكمة المؤسسية**، مجلة المدقق الداخلي، الشرق الاوسط، مارس 2015،ص23.

- تقديم ميثاق التدقيق الداخلي؛
- استقلالية نشاط التدقيق الداخلي؛
- الاحتياجات من الموارد؛
- نتائج نشاطات التدقيق؛
- مدى التقيد بمبادئ اخلاقيات المهنة والمعايير والخطط الموضوعة؛
- مدى استجابة الادارة في مواجهة المخاطر.

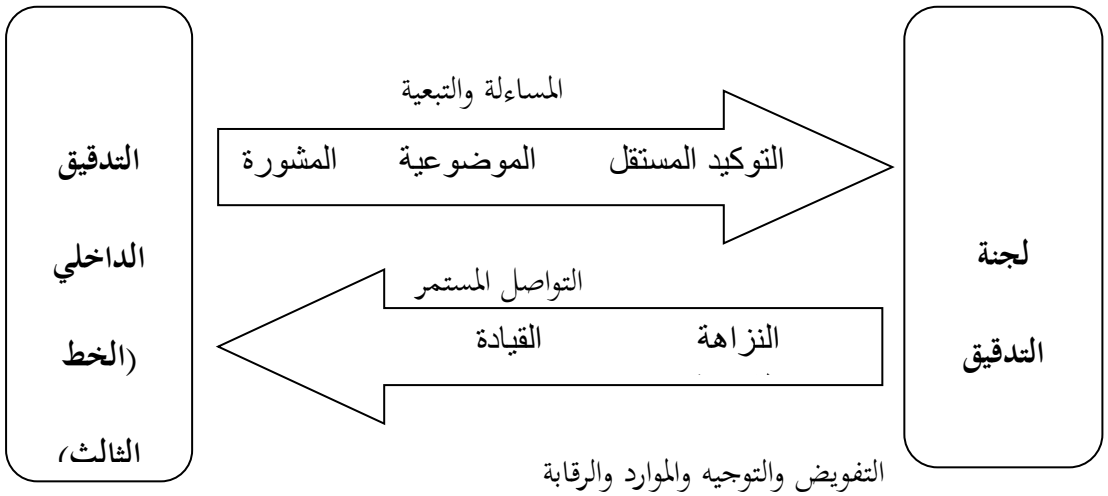
كما أشار معهد المدققين الداخليين إلى الأدوار التي ينبغي على المدقق الداخلي القيام بها، لتمكين مجلس الادارة من التقارير حول بها ورفع التقارير الى مجلس الادارة، وهي:[118]

- إعداد وتقييم الفحوصات الرقابية للوحدات ؛
- القيام بمراجعة مستقلة للأنظمة في الوحدات للتأكد من أن الإجراءات الرقابية فعالة وتعمل بالشكل الصحيح؛
- تزويد دائرة مخاطر العمليات بنتائج فحوصاتها وأي ضعف أو نقص في هذه الإجراءات؛
- تضمين تقرير التدقيق عن وحدات البنك المختلفة ملخصاً للبيئة الرقابية بالوحدة بالاعتماد على فحص النظام وكذلك معيار التقييم؛
- تتولى الدائرة إعداد خطة التدقيق على مختلف وحدات البنك بالاعتماد على المخاطر وتصنيف الوحدات حسب معيار التقييم؛
- التأكد من أن إدارة المخاطر التشغيلية للبنك تعمل بكفاءة عالية وتلبي المتطلبات العالمية والسلطات الرقابية بهذا الخصوص.

[118] إيهاب ديب مصطفى، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية**، مرجع سبق ذكره، ص44.

ثانياً: علاقة التدقيق الداخلي بلجنة التدقيق في البنك

الشكل رقم14: علاقة التدقيق الداخلي بلجنة التدقيق في البنك



المصدر: من اعداد الباحث استنادا على مخطط نموذج الخطوط الثلاثة الصادر عن IIA

تعتبر العلاقة المتواصلة بين لجنة التدقيق والتدقيق الداخلي من أهم العلاقات التنظيمية التي تعكس قوة ومتانة نظام الحوكمة، الذي بدوره يساهم في بناء نشاط تدقيق داخلي فاعل وكفء لتعزيز وتحقيق متطلبات الاهداف الاستراتيجية المسطرة، حيث ينبغي على لجنة التدقيق أن تقوم بعملها الرقابي على ما يلي :

- مدى الالتزام بالمعايير الدولية وخاصة الصادرة عن معهد المدققين الداخليين؛
- مراقبة توفر شرط التأهيل العلمي والعملي للمكلف بوظيفة التدقيق الداخلي؛
- استفسار اللجنة حول مدى تطابق الجانب العملي للإدارة مع الجانب النظري المصرح به؛
- الاستماع للمقترحات من جانب ادارة التدقيق الداخلي فيما ينبغي أن تفعله اللجنة للمساهمة في تفعيل دور التدقيق الداخلي للبنك؛
- مدى توافق ميثاق إدارة التدقيق الداخلي مع ميثاق لجنة التدقيق.

أيضاً:[119]

- الاطلاع على ومناقشة التقرير النصف سنوي لنتائج متابعة معالجة الملاحظات وتنفيذ التوصيات الواردة في تقارير نشاط التدقيق الداخلي وباقي الجهات الرقابية.
- الاطلاع على ومناقشة تقرير نشاط التدقيق الداخلي السنوي لنتائج مراجعة وتقييم نظم الرقابة الداخلية (المالية و غير المالية) وإدارة المخاطر.

كما يجب أن تطلب من ادارة التدقيق الداخلي:[120]

- وضع خطة استراتيجية رسمية للتدقيق الداخلي؛
- الانتظام في تقديم آخر المستجدات من التدقيق الداخلي بشأن سير الخطة والتغييرات الطارئة عليها؛
- التعقيبات من الإدارة التنفيذية على نتائج التدقيق الداخلي والتزام الرئيس التنفيذي للتدقيق؛
- علاقة فاعلة بين التدقيق الداخلي والخارجي مع وجود أدلة على تحقيق فوائد تعاونية حقيقية؛
- توازن تغطية التدقيق التقليدي والمراجعات الموضوعية الاستراتيجية المتكاملة مع مجالات التغطية "الجديدة"؛
- أن يحصل الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي على تقارير تقييم من جميع الجهات ممن يتبعهم مباشرة ومن الإدارة وأن يقدم تقرير شاملا للجنة التدقيق؛
- الإفصاح والشفافية في التبليغ عن قبول الإدارة مستوى من المخاطر غير مقبول بالنسبة للبنك (المعيار2600) .

- أما من جهة بخصوص ما هو واقع على عاتق ادارة التدقيق الداخلي اتجاه لجنة التدقيق في ما تملي عليها الممارسة المهنية، بالإضافة الى أنه توجد بعض التقارير المذكورة آنفا في مسؤولية المدقق الداخلي اتجاه مجلس الادارة، كذلك ترفع للجنة كنسخة ثانية، يتطلب:

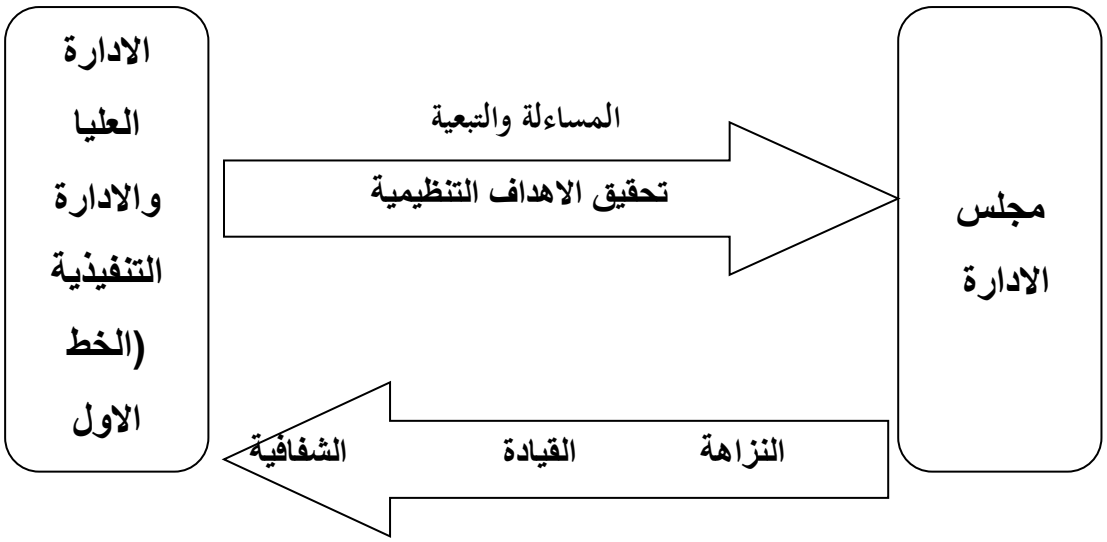
- حضور اجتماعات لجنة التدقيق لتقديم خطة التدقيق للمراجعة والموافقة وعرض نتائج التدقيق؛

[119] علاء أبو نبعه، **نموذج مقترح لرزنامة اجتماعات لجنة التدقيق**، مؤسسة LOGO، الإصدار الاول – فبراير 2020،
[120] https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Relationships-of-Trust-Arabic.pdf تاريخ الاطلاع 20/11/2020

- تقديم آراء موضوعية ومستقلة عن مسار الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر داخل البنك؛
- مشاركة المعلومات وتنسيق النشاطات مع الجهات الخارجية والداخلية الأخرى التي تقدم خدمات التأكيد والاستشارة، وأن ينظر في إمكانية الاعتماد على عمل تلك الجهات، وذلك لضمان التغطية الملائمة وتلافي ازدواجية الجهود(معيار2050).

ثالثا: علاقة الادارة التنفيذية بمجلس الادارة في البنك

الشكل رقم 15: علاقة الادارة التنفيذية بمجلس الادارة في البنك



التفويض والتوجيه والموارد والرقابة

المصدر: من اعداد الباحث استنادا على مخطط نموذج الخطوط الثلاثة الصادر عن IIA

تقع الادارة العليا والادارة التنفيذية للبنك تحت إشراف مجلس إدارة البنك، حيث يتم رفع التقارير عن النتائج المخطط لها، وتفعيلها، ويتلقى مجلس الإدارة تقارير من الإدارة بشأن النتائج المخطط لها و الفعلية والمتوقعة وكذلك تقارير عن المخاطر وإدارة المخاطر ، ومدى اتفاقها مع استراتيجية العمل، ودرجة قبول المخاطر ، والمكافآت والسياسات الأخرى المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، لذلك: [121]

[121] *Basel Committee on Banking Supervision Guidelines*, **Corporate governance principles for banks**, Bank for International Settlements, July 2015, P20.

- ينبغي أن يكون التنظيم والإجراءات واتخاذ القرار من جانب الإدارة العليا واضحاً وشفافاً ومصمماً؛
- ينبغي أن يتمتع أعضاء الإدارة العليا بالخبرة والكفاءات اللازمة والنزاهة والتدريب المنتظم للحفاظ على كفاءاتهم وتعزيزها ومواكبة التطورات ذات الصلة بمجالات مسؤوليتهم؛
- تضمن الإدارة أن تتماشى أنشطة البنك مع استراتيجية العمل ومدى تقبل المخاطر والسياسات المعتمدة من قبل مجلس الإدارة العليا فهي المسؤولة عن تفويض الواجبات للموظفين وينبغي أن تحدد هيكل إدارة يعزز المساءلة والشفافية في جميع أنحاء البنك؛
- يجب على الإدارة التنفيذية الامتثال للقوانين واللوائح والسياسات الداخلية؛
- يجب على الإدارة العليا الاعتراف بالواجبات المستقلة لإدارة المخاطر والامتثال والتدقيق الداخلي؛
- يجب على الإدارة العليا تزويد مجلس الإدارة بالمعلومات التي يحتاجها لتنفيذ المسؤوليات والإشراف على الإدارة العليا وتقييم جودة أداء الإدارة العليا.

وكذلك في هذا الصدد، يجب على الإدارة العليا إبقاء مجلس الإدارة بشكل منتظم وكاف على علم بالأمور الجوهرية، بما في ذلك:

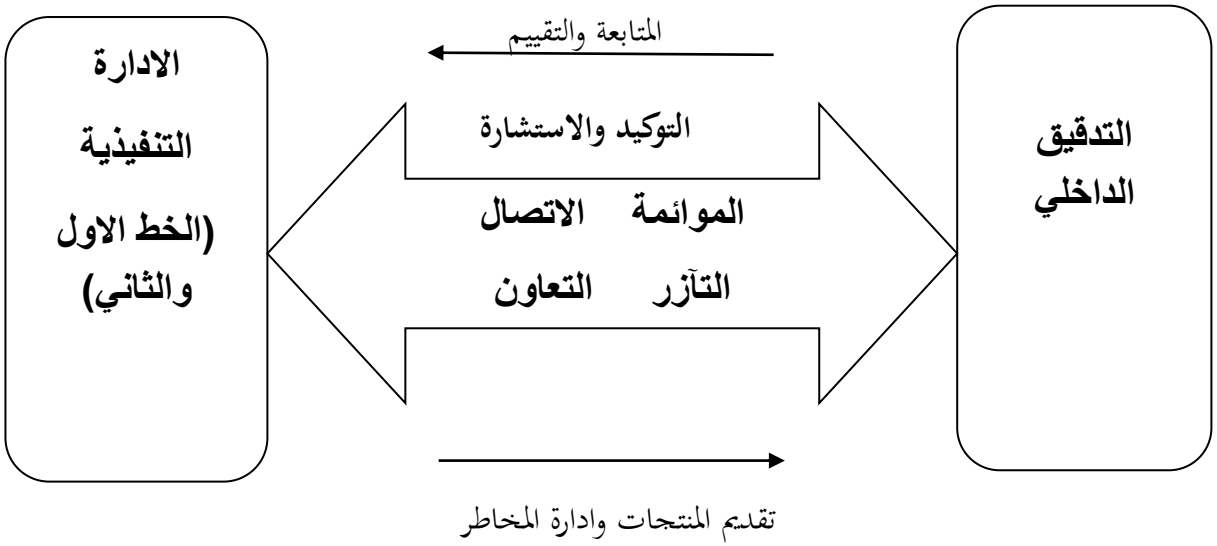
- تغييرات في استراتيجية العمل ،استراتيجية المخاطرة / الرغبة في المخاطرة؛
- أداء البنك وحالته المالية؛
- خرق حدود المخاطر أو قواعد الامتثال؛
- إخفاقات الرقابة الداخلية؛
- مخاوف قانونية أو تنظيمية؛
- القضايا التي أثيرت نتيجة لإجراءات الإبلاغ عن المخالفات في البنك.

وتتقوم الادارة كذلك بـ:

- تشكيل اللجان التنفيذية وتفويض السلطات؛
- عرض هذه الإجراءات والبرامج على مجلس الإدارة لإقرارها؛
- إعداد البيانات المالية والحسابات الختامية؛
- تقييم هذه الإجراءات والبرامج بصفة مستمرة وتطويرها ومعالجة أوجه القصور بها؛
- متابعة التنفيذ وتقييم الأداء من خلال التقارير اليومية والدورية التي تصدرها أنظمة التشغيل والتي يعدها المسؤولين عن الإدارات التنفيذية؛
- تقييم متابعة التنفيذ بأول، مثل تقييم إدارة المخاطر، وتقييم الأداء ومعالجة الانحرافات والتجاوزات والمحاسبة عنها تقييم الأصول، وترشيد الإنفاق وغير ذلك؛
- التحقق من كفاية وسلامة نظم المعلومات، ودقة التقارير التنفيذية وشموليتها، وحفظ المستندات والوثائق والضمانات، وفعالية إجراءات الرقابة الداخلية والوقاية والضبط الداخلي؛
- رفع التقارير لمجلس الإدارة بأنواعها .

رابعا: علاقة التدقيق الداخلي بالإدارة التنفيذية في البنك

الشكل رقم 16: علاقة الادارة التنفيذية بالتدقيق الداخلي في البنك



المصدر: من اعداد الباحث استنادا على مخطط نموذج الخطوط الثلاثة الصادر عن **IIA**

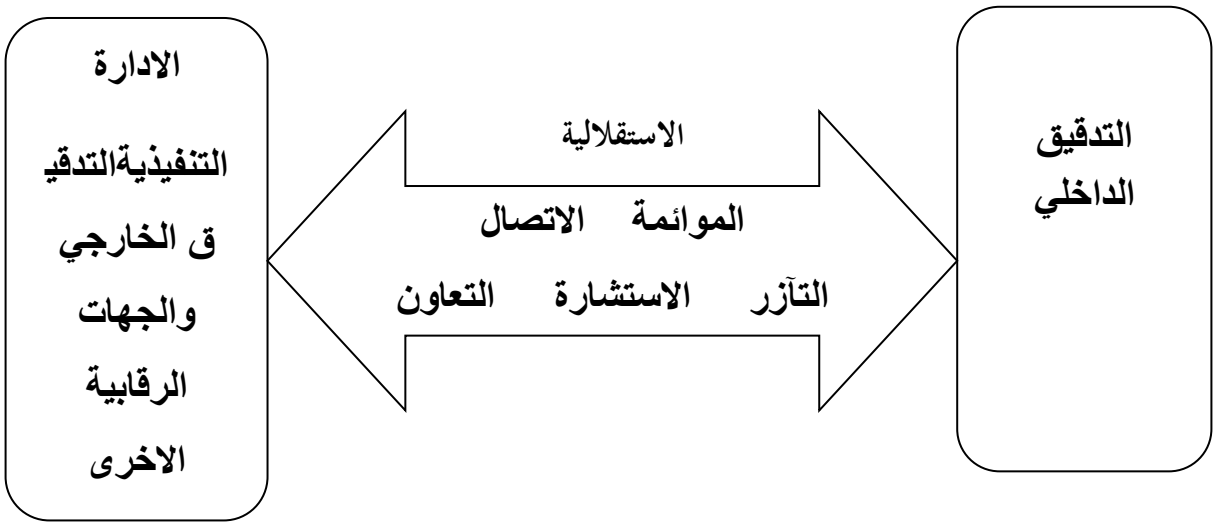
يظهر الشكل اعلاه مدى تفاعل وتواصل منتظم بين الإدارة (الخط الأول والثاني) والتدقيق الداخلي، لضمان أن عمل التدقيق الداخلي يتماشى مع الاهداف المسطرة وتقليل الازدواجية والتداخل والثغرات،[122] عن طريق:

- إثبات استقلالية المدقق الداخلي عن الإدارة "الاستقلالية لا تعني العزلة" 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؛
- تقييم عمليات إدارة المخاطر والمساهمة في تحسينها من خلال الأنشطة الإدارية المستمرة (المعيار2120) ؛
- مشاركة المعلومات وتنسيق النشاطات مع الجهات الخارجية والداخلية الأخرى التي تقدم خدمات التأكيد والاستشارة وإمكانية الاعتماد عليها ومساهمتها في مواجهة وتسيير المخاطر (المعيار 2050)؛
- المساعدة في تحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر من خلال الفحص والتقييم والإبلا غ والتوصية؛
- المشاركة في إعداد التقارير المراقبة على عمليات إدارة المخاطر؛
- الإسهام في توفير التدريب للجنة إدارة المخاطر والمشاركة في إعداد ورش عمل عن المخاطر؛
- تقديم الدعم من خلال المساعدة في زيادة فعالية العمليات في البنك؛
- مراجعة سياسات البنك؛،
- وسياسات مجلس الإدارة واجتماعات لجنة التدقيق لتحديد استراتيجية 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.

[122] *NIGEL BURBIDGE, TIM FOSTER ,* **The Three Lines of Defence Model (3LOD) has been updated - what does this mean for Internal Audit?, *,BDO UNITEDKINGDOM, 19 October 2020 .***

خامساً: علاقة التدقيق الداخلي بالجهات الرقابية الخارجية الاخرى

الشكل رقم 17: علاقة التدقيق الداخلي في البنك بالجهات الرقابية الخارجية



المصدر: من اعداد الباحث استنادا على مخطط نموذج الخطوط الثلاثة الصادر عن IIA

يلجأ البنك الى عنصر الرقابة في بعض الاحيان بالصفة الاختيارية عن طريق التعاقد مع التدقيق الخارجي، ويضطر اليه في احيان أخرى بالصفة الاجبارية، اعتمادا على هيئات التفتيش أو المراقبة المالية، حيث ترتكز متطلبات عملية الاشراف على البنك تكوين العلاقة المهنية بين ادارة التدقيق الداخلي والجهات الرقابية الخارجية بالعمل على:

- ما جاء في المعيار الدولي للتدقيق (ISA 610) الذي يحكم بكيفية استخدام المدققين الخارجيين لعمل المدققين الداخليين ويقدم إرشادات واضحة حول قواعد الارتباط بين الوظيفتين، من حيث:

✓ ضرورة الاجتماعات الدورية بين المدققون الداخليون والخارجيون لمناقشة المصالح المشتركة؛

✓ وجوب ضمان الاتصال المناسب والمنتظم وتبادل المعلومات بين التدقيق الداخلي والخارجي؛

✓ وجوب ضمان على الاستقلالية والموضوعية؛

✓ تمكين التدقيق الخارجي من استخدام الأدلة والتقارير التي تم الحصول عليها من وظيفة التدقيق الداخلي لمساعدتهم في أعمال التدقيق الخاصة بهم؛

- ✓ المساعدة في تحديد وتقييم مخاطر التحريف الجوهري؛
- ✓ الاطلاع على تقارير وظيفة التدقيق الداخلي، المتوافقة مع عمله (التدقيق الخارجي) الذي يخطط لاستخدامه، من حيث اجراءات التدقيق والنتائج المتوصل اليها.

بالإضافة الى:

- إصدار أحكام حول عمل التدقيق الخارجي؛
- المحافظة على حوار ثنائي الاتجاه مناسب وبناء وسلس؛

التنسيق الكافي لضمان التغطية المناسبة وتقليل ازدواجية الجهود مع مقدمو التأكيدات الاخرين (المعيار2050 : التنسيق والاعتماد)؛

وجاء في المعيار الدولي للتدقيق الداخلي 1300 برنامج تأكيد وتحسين الجودة

من وظائف التدقيق الداخلي تطوير والحفاظ على برنامج تحسين وضمان الجودة الذي يغطي جميع جوانب نشاط التدقيق الداخلي، حيث يجب أن يتضمن برنامج ضمان الجودة والتحسين تقييمات داخلية وخارجية، كما يجب إجراء تقييمات الجودة الخارجية مرة واحدة على الأقل كل خمس سنوات بواسطة مقيِّم أو فريق تقييم مؤهل ومستقل من خارج البنك.[123]

وكما تم الاشارة اليه في المخطط اعلاه في دور العلاقة الواجب تواجدها بين التدقيق الداخلي والجهات الرقابية الاخرى، على غرار اللجان المصرفية ومجلس النقد والقرض ووزارة المالية ومجلس المحاسبة وادارة الضرائب و المفتشيات العامة والجهوية، لَازَمَ المتطلبات حول:

- توفير وتزويد الجهات الرقابية بكل المستندات والتقارير والاحتياجات المعلوماتية المتعلقة بالتدقيق الداخلي ؛
- التواصل من أجل اعداد جلسات التخطيط المشتركة ؛

[123] https://www.iia.org.uk/resources/delivering-internal-audit/position-paper-internal-audits-relationship-with-external-audit/ view:21/11/2020

- الالتزام بتنظيم اجتماعات منتظمة بين ممثلو التدقيق الداخلي والجهاز الرقابي الخارجي المكلف؛
- ترتيبات تبادل المعلومات من حيث إجراءات التشاور و نتائج عمليات التدقيق والتفتيش ؛
- تنظيم برامج ودورات تدريبية مشتركة لتطوير المنهجيات .

خلاصة:

يعتبر نموذج الخطوط الثلاثة من النماذج الحديثة التي تعكس الهدف من الحث على الاهتمام بمتطلبات الحوكمة، حيث وبعد اجراء تحيينات على هذا النموذج ومحاولة استدراك النقائص من جهة على مستوى النموذج تحت مسمى نموذج خطوط الدفاع الثلاثة، ومن جهة أخرى أخذ الانتقادات بعين الاعتبار وتحويلها الى نقاط قوة، خاصة حول استعمال مصطلح الدفاع وتحويله الى التواصل والتآزر والتمكين والمواءمة وكل ما يحقق الترابط والتعاون حول تحقيق الاهداف الاستراتيجية للبنك، لذلك اهتم هذا النموذج بأدق التفاصيل حول العلاقات بين الاليات الرقابية على رأسهم مجلس الادارة واللجان المنبثقة عنه والادارة التنفيذية بما فيها ادارات المخاطر والامتثال والجودة...والتدقيق الداخلي والجهات الرقابية الخارجية كالتدقيق الخارجي واللجان التفتيشية الأخرى، ومن هنا ومن هذا التواصل ساهم في تفعيل ادوار هذه الادوات لا سيما التدقيق الداخلي، اصبح ينظر إليه بالمستشار في توجيه مسار تحقيق أهداف البنك.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل الى استعراض نظرة على البنوك التجارية الجزائرية كخطوة اولى للتعريف ببيئة الدراسة ثم كخطوة ثانية الانتقال الى تحويل ما تم التوصل اليه في الجانب النظري حول جمع البيانات المرتبطة بمتغيرات الدراسة (التدقيق الداخلي، الحوكمة البنكية) الى مرحلة المعالجة الاحصائية بما فيها وصف لمنهج الدراسة وعرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها، وفقا للخطة التالية:

المبحث الاول: نظرة على البنوك التجارية الجزائرية

المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية

- المطلب الاول: منهجية الدراسة
- المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
- المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان
- المطلب الرابع: المعالجة الإحصائية

المبحث الثاني: استبيان الدراسة

المبحث الثالث : تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

المبحث الاول

نظرة على البنوك التجارية الجزائرية محل الدراسة

البنوك التجارية الجزائرية هي عبارة عن منشآت أو شركات مالية تقبل الودائع من الأفراد والهيئات الاشخاص المعنوية تحت الطلب ولأجل ، ثم تستخدم هذه الودائع في فتح الحسابات والقروض (الائتمانات) يقصد الربح، ومنها:

1. **البنك الوطني الجزائري BNA** تأسس في 13 يونيو 1966، يقوم بكل نشاطات مصرف الإبداع لا سيما أنه يؤمن الخدمة المالية للتجمعات المهنية للمؤسسات. يعالج كل العمليات المصرفية، للصرف والقرض في إطار التشريع وتنظيم المصارف

2. **البنك الخارجي BEA** هو مؤسسة حكومية تم إنشاؤها في فترة الاستقلال بعد تأميم البنوك الأجنبية موجب المرسوم رقم 67/204 الصادر في 01 أكتوبر 1967، و يعتبر بنك ودائع مملوكة للدولة ويخضع للقانون التجاري ، مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة، كانت مهمته عند إنشائه تمويل التجارة الخارجية أما حاليا فيقوم بعدة اختصاصات كمنح الإعتمادات عن الإستيرادات ...

3. بنك التنمية المحلية BDL بنك عمومي يشرف على شبكة متكونة من 155 وكالة منتشرة باحكام على مستوى التراب الوطني ، بما في ذلك 147 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية التي وضعت تحت مسؤوليتها و (6) وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية المحلية و يميزه عن باقي البنوك، وهو أول بنك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة / الصناعات الصغيرة والمتوسطة والتجارة في اوسع معانيها، ثم بنك المهن الحرة والأفراد والعائلات.

4. **بيك الفلاحة والتنمية الريفية BADR** مؤسسة مالية وطنية ينتمي إلى القطاع العمومي الجزائري، انشئ في 13 مارس 1982 على شكل شركة مساهمة، وتتمثل مهامه في تنمية وتطوير القطاع الزراعي وتعزيز العالم الريفي ودعم نشاطات الصناعية التقليدية والحرفية.

5. بنك البركة : بنك البركة الجزائري هو أول مصرف برأس مال مختلط (عام و خاص)، تم إنشائه في 20 ماي 1991

برأس مال 500.000.000 دج، و بدأ بمزاولة نشاطاته بصفة فعلية خلال شهر سبتمبر 1991

7. بنك الخليج AGB وهو بنك تجاري أجنبي تأسس بموجب القانون الجزائري في عام 2004، مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة، وهو شركة تابعة لمجموعة بنك برقان وعضو في واحدة من أبرز مجموعات الأعمال في منطقة الشرق الأوسط، وهي شركة مشاريع الكويت (كبيكو)، ويقدم خدمات مصرفية ومالية متنوعة تلبي احتياجات كافة العملاء من الشركات والأفراد، وما يتوافق مع قوانين البنك المركزي الجزائري.

المبحث الثاني

طبيعة الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث الى تسليط الضوء على المنهج الذي تم إتباعه و مجتمع و عينة الدراسة، والأداة المستخدمة ومدى صدقها و ثباتها، وتحديد وسائل تجميع البيانات والتقنيات المستعملة في تحليل البيانات المجمعة.

المطلب الاول: منهج وحدود الدراسة الميدانية

1. **منهج الدراسة** : تم تصميم خطة عملية التحليل الاحصائي كالاتي:

- تم الاعتماد على جملة من المراجع تمثلت في كتب ومقالات ودوريات وندوات ومنشورات مختلفة ومواقع اليكترونية خاصة بموضوع الدراسة، والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة (التدقيق الداخلي و الحوكمة المصرفية)، وكل المفاهيم المرتبطة بهما، وذلك للتعرف على المبادئ والاساليب البحثية التي ينبغي الاستناد عليها كالدراسات السابقة المرتبطة أو المشابهة لموضوع الدراسة.
- كطريقة لجمع البيانات تم الاعتماد على أحد وسائل الاستقصاء في الحصول على البيانات اللازمة وذلك بتوزيع استبانة تم إعدادها لهذا الغرض، حيث تم تقسيمها إلى قسمين يحتوي القسم الأول على بعض الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، أما القسم الثاني فيحتوي على الأسئلة الخاصة بفرضيات الدراسة، وقد تم ادراج خمسة خيارات لكل سؤال و هي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث تم اللجوء الى هذا الاسلوب لتشجيع أفراد عينة الدراسة على الإجابة، ولكي يتسنى تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائيSPSS ، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.
- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يشكل أحد الاساليب البحثية بصفته يتعامل مع أحداث وظواهر متاحة للدراسة وقياسها بطبيعتها الاصلية دون احداث أي تغييرات على مجرياتها، مع امكانية وصفها وتحليلها، وذلك لتوضيح دور الحوكمة المصرفية في رفع فعالية وكفاءة التدقيق الداخلي .

2. حدود الدراسة:

ارتبطت حدود الدراسة بـ:

- **الحدود المكانية:** اخذت الدراسة حول التدقيق الداخلي والحوكمة المصرفية حدودها ضمن البنوك التجارية الجزائرية مثل: البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي، بنك البركة، بنك التنمية المحلية، بنك الخليج، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، على مستوى الولايات الاغواط، غرداية، البيض، تيارت، الجلفة.
- **الحدود الزمنية:** يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت، أي من شهر مارس 2020 إلى غاية شهر اوت 2021.

المطلب الثاني : عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من مجموعة موظفين عاملين في البنوك محل الدراسة والمتمثلين في (المدير، المدقق الداخلي، المحاسب، المراقب أو المحقق، مكلف بالدراسات، وبعض الوظائف الاخرى) ، والبالغ عددهم 75 شخص، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع عينة الدراسة، وتم استرداد 66 استبانة، تم استبعاد استمارتين نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان.

المطلب الثالث : طرق جمع المعلومات

من أجل جمع كم من المعلومات تُمكننا من الاعتماد عليها في امكانية الوصف والتحليل بما أتيح لنا من امكانيات، تم تشكيل استمارة أسئلة بصفتها الوسيلة من أحد الوسائل المتاحة لتحقيق أهداف الدراسة، بالإضافة الى بعض المقابلات و الملاحظات الشخصية عند توزيع الاستمارات .

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة على تساؤلات الدراسة و اختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS26

1. **أساليب إحصائية وصفية**

الإحصاء الوصفي اسلوب يهتم بتجميع وتلخيص ومعالجة البيانات وتحويلها الى معلومات بطريقة علمية، كما يتم تنظيم وتلخيص المعلومات لتسهيل فهمها ودراستها، وقد لجأنا الى استخدام الأساليب الاحصائية التالية:

- **النسب المئوية والتمثيل البياني:** تم استخدامها لمعالجة البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة.
- **الوسط الحسابي:** باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، فقد تم استخدامه في هذه الدراسة كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- **الانحراف المعياري:** يعتبر من مقاييس التشتت، و تم استخدامه لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

2. **أساليب إحصائية استدلالية**

الإحصاء الاستدلالي هو مجموعة من الطرق تستخدم للتعرف على خصائص المجتمع من خلال عينة إحصائية عشوائية و مجتمع ذو توزيع طبيعي، يتعامل هذا الإحصاء مع التعميم والتقدير والتنبؤ، إلا أنه يتسم في بعض الحالات بعدم التأكد لذا نعالج القياس في هذه الأحوال تحت باب علم الاحتمالات، مما يعطي فكرة عن الخطأ المحتمل و قوعه من الباحث في حال التعميم على المجتمع المحسوب منه العينة العشوائية محل الدراسة.

و تم تطبيق اختبار TESTE RUNS لمعرفة ما إذا كانت عينة الدراسة عشوائية، و تم اثبات قيمة مقدرة بـ 0.132 و هي أكبر من 0.05 (sig>5%)(انظر الملحق 2)، تثبت عينة الدراسة هي عينة عشوائية. ولمعرفة ما إذا كان عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي قمنا باختبار كولمجوف- سمرنوف S-K ، وهذا عند قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 (sig>5%)، وتحصلنا على قيمة تقدر بـ 0.066 وهي قيمة أكبر من 0.05 (انظر الملحق 3)وبهذا عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي .

وبما أننا أثبتنا أن عينة الدراسة هي عينة عشوائية و تتبع التوزيع الطبيعي نستخدم الأساليب الإحصائية الاستدلالية التالية:

1. **معامل الارتباط بيرسون :**

يستعمل لقياس قوة و اتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين قيمته تكون بين(−1)و (1)، وتم استخدامه في دراستنا لمعرفة درجة ارتباط فقرات كل محور من محاور الاستمارة

2. **صدق و ثبات الأداء:**

يستخدم للحكم على اختبار ثبات أداة القياس ومد الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات، باستعمال معامل ألفا كرونباخ فكلما اقترب من الواحد كان الثبات مرتفعا و كلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا وتم الاتفاق على أن القيمة 0.6 كمنطلق لإثبات صدق اداة القياس ، وكما يمكن الاعتماد على الجذر التربيعي لمعامل ألفا في قياس صدق المقاييس المعتمد عليها في الدراسة.

3. **تحليل التباين الأحاديOne a Way ANOVA :**

يستخدم هذا الاختبار لفحص مساواة متوسطين أو أكثر، و تم استخدامه في دراستنا لاختبار الفروقات في تصورات المستجوبين (إجابات أفراد عينة الدراسة) للمتغير المستقل أو ما يسمى بالمتغير العامل

المبحث الثاني

استبيان الدراسة

بعد الاطلاع على أدبيات البحث و الدراسات السابقة، قام الباحث بتصميم استبيان يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة المكونة من مجموعة من البنوك التجارية، وقد تم صياغة الاستبيان لقياس مدى تأثير تبني مبادئ حوكمة على تفعيل وتحسين تطبيق التدقيق الداخلي في البنوك.

ملاحظة: كون العيّنة المستهدفة مكونة من المدققين الداخليين والمحققين ومستخدمي

البنوك، تم صرف النظر عن المبادئ المتعلقة بـ "**المساواة بين المساهمين**" و"**دور سلطات الرقابة المصرفية التابعة للبنك المركزي**" في إرساء الحوكمة بالبنوك (كمتغيرات مستقلة) ومن ثمّ تحسين أداء وظيفة التدقيق الداخلي (كمتغير تابع)، والاكتفاء بالتنويه بهما في معرض الإطار التصوري للأطروحة فقط.

المطلب الأول: هيكل الاستبيان

تمت الاستعانة بمراجع و دراسات سابقة في نفس المجال لصياغة عبارات الاستبيان، ووفقا لآراء المختصين الإحصائيين الذين تم الاستعانة بهم، تم تصميم استمارة الدراسة في جزئيين

الجزء الأول: وهي البيانات الديمغرافية (الشخصية) ، والخصائص الوظيفية. وقد تضمن هذا الجزء 6 أسئلة شملت الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة والاقدمية.

الجزء الثاني: يتكون من 32 عبارة مقسمة على محورين وهي :

المحور الأول: سمات التدقيق الداخلي ومهامه في المؤسسة البنكية و يتكون من 7 فقرات

المحور الثاني: تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي، و يتكون من 25 فقرة مقسمة الآتي:

- 5 فقرات تتعلق بمسؤوليات مجلس ادارة البنك اتجاه التدقيق الداخلي
- 4 فقرات تتعلق بمسؤوليات اللجان الإشرافية اتجاه التدقيق الداخلي

- 5 فقرات تتعلق بالعلاقة بين المديرية التنفيذية و التدقيق الداخلي
- 6 فقرات تتعلق بنظام الرقابة الداخلية وتقنيات تسيير المخاطر ودور التدقيق الداخلي
- 5 فقرات تتعلق بعلاقة التدقيق الداخلي بجهات الرقابة الخارجية

و تم تبني الشكل المغلق في إعداد الاستبيان، الذي حدد الإجابات المحتملة لكل سؤال للتمكن من إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة. وقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي الدرجات لقياس الاستبيان،

وذلك حسب الجدول رقم1

جدول رقم 1: مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الباحث

المطلب الثاني: اختبار صدق الاستبيان

يتم اختبار صدق الاستبيان بالتأكد من قدرته قياس ما أُعد من أجله، كالاتي:

1. صدق تحكيم الاستبيان:

قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 5 أعضاء من المتخصصين في المحاسبة والتدقيق والمالية (انظر الملحق 1)، وتمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين و اجراء ما يلزم من حذف وتعديل، فعلى ضوء مقترحاتهم و بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده لهذا الغرض، تم اعداد الاستبيان في صورته النهائية (انظر الملحق 2).

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

يمكن التنبؤ بصدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور التابعة له.

أ- الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول

يبين الجدول رقم 2 أدناه معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول المعنون بسمات التدقيق الداخلي ومهامه في المؤسسة البنكية

جدول رقم2 : الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول (سمات التدقيق الداخلي ومهامه في المؤسسة البنكية)

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	ينبغي أن يتوفر بالبنك ميثاق للتدقيق الداخلي ودليل أخلاقي وعملي لهذه الوظيفة مستلهم من المعايير الدولية وأفضل النماذج للممارسة في البنوك	0.86	0.000
2	ينبغي أن يُوَفَر للمدقق الداخلي كل الموارد والإمكانيات والسلطات التي تكفل له حيزا مقبولا جدا من الاستقلالية	0.55	0.000
3	ينبغي أن يمتلك المدقق الداخلي المؤهلات العلمية والعملية التي تخوله تنفيذ مسؤوليته بفعالية	0.50	0.000
4	مسؤولية المدقق الداخلي بالبنوك أكبر نسبيا من نظيره في المؤسسات الصناعية والتجارية...كون نشاط البنوك يتعلق أساس بالأموال كمدخرات واستثمارات وقروض	0.78	0.000
5	بوجود وظيفة التدقيق الداخلي، نفترض تلقائيا أن الأهداف الاستراتيجية سيتم تحقيقها وأن نظام الرقابة الداخلية سيكون سليما و فعالا	0.73	0.000
6	لضمان رقابة مستمرة ومكانية، لابد أن يكون التدقيق الداخلي تنظيم لا مركزي في البنك، أي وجود مدقق داخلي على مستوى المديريات الجهوية وشبكة الاستغلال	0.53	0.000
7	نظرا لحساسية وظيفة التدقيق الداخلي في البنوك، يتم التوظيف/التعيين في هذه الوظيفة تحت شروط قاسية، مقارنة بالتوظيف في باقي مناصب المؤسسة المصرفية	0.49	0.000

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS(الملحق 3 البند3)

يبين جدول 2معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (**سمات التدقيق الداخلي ومهامه في المؤسسة البنكية**) والمعدل الكلي لفقراته تتراوح بين 0.49و0.86و الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من0.05 وقيمة وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

ب – الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

جدول رقم 3 : الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي (الجزء الاول: مسؤوليات مجلس الادارة اتجاه التدقيق الداخلي)

	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مسؤوليات مجلس الادارة اتجاه التدقيق الداخلي	8	ينبغي أن يتبَعُ دائرة التدقيق الداخلي مجلس إدارة البنك مباشرة	**0.602**	**0.000**
	9	مجلس الإدارة هو الذي يحدد أهداف التدقيق الداخلي، مهامه وصلاحيته ومكافآته بشكل مفصل ودقيق	**0.725**	**0.000**
	10	يصغي مجلس الإدارة إلى المدقق الداخلي في تصويب استراتيجية البنك نحو الأفضل تجاوبًا مع التغيرات والمستجدات، مثل تطبيق الصيرفة الإسلامية	**0.711**	**0.000**
	11	يتم تعزيز قنوات التواصل بين المدقق الداخلي ومجلس الإدارة أو لجنة التدقيق لإعلامها في شكل تقارير وفي الوقت المناسب بالانحرافات والمخاطر الجوهرية	**0.477**	**0.000**
	12	لابد أن يخضع المدقق الداخلي إلى برنامج رقابة الجودة يشرف عليه مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق لتعزيز أداءه أكثر فأكثر	**0.201**	**0.000**

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS (الملحق3 البند4)

يبين جدول 3 معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي) الذي يشمل مسؤوليات مجلس الادارة اتجاه التدقيق الداخلي، حيث سجلت

معاملات الارتباط قيم تتراوح ما بين 0.201 و0.725 و هي أقل من 0.85 ومستوى الدلالة لكل فقرة سجل قيمة أقل من0.05وبذلك تعتبر فقرات الجزء الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 4:الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي (الجزء الثاني: مسؤوليات اللجان الاشرافية اتجاه التدقيق الداخلي)

	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مسؤوليات اللجان الاشرافية اتجاه التدقيق الداخلي	13	ينبغي أن ينشئ مجلس الإدارة لجانا خاصة لمساعدته، في الإشراف على البنك، مثل: لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر، لجنة الترشيح، لجنة المكافآت... حسب الغرض والضرورة	**0.695**	**0.000**
	14	دور هذه اللجان الإشرافية هو مساعدة مجلس الإدارة على أداء مسؤوليته، في بنك يتعامل بالمال مع جمهور عريض واسع وهياكله منتشرة في أصقاع الجزائر	**0.839**	**0.000**
	15	يتعين على مجلس الإدارة التأكد من أن هذه اللجان الإشرافية لا تعرقل سير عمل التدقيق الداخلي بدون مبرر	**0.750**	**0.000**
	16	يتعين على مجلس الإدارة التأكد من أن اللجان الإشرافية لا تتقاطع مع التدقيق الداخلي عن طريق ازدواجية المهام	**0.818**	**0.000**

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS (الملحق3 البند5)

يبين جدول رقم 4 معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي) والمتعلقة بالجزء الثاني حول مسؤوليات اللجان الاشرافية اتجاه التدقيق الداخلي، حيث تسجل معاملات الارتباط قيم تتراوح ما بين 0.695 و 0.839 و بما انها تحقق الشرط أقل من 0.85 نقول ان الفقرات تثبت وجود فروق فيما بينها، ومستوى الدلالة لكل فقرة سجل قيمة أقل من0.05وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 5 :الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي (الجزء الثالث: العلاقة بين المديرية التنفيذية و اتجاه التدقيق الداخلي)

	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العلاقة بين المديرية التنفيذية و اتجاه التدقيق الداخلي	17	تعتبر المديرية العامة طرفا أساسياً في تطبيق قواعد الحوكمة من خلال الرقابة على أعضاء المديريات التنفيذية (المدراء الجهويين ومدراء الوكالات) وأعمالهم	0.620	0.000
	18	يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة سياسات التحفيز (المادية والمعنوية)، لاسيما على أعضاء المديريات العامة والتنفيذية، على أساس أداءهم الفعلي	0.532	0.000
	19	يقوم التدقيق الداخلي بمتابعة وتقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الإدارة بحق المستخدمين المقصرين لدرأ ممارسات الابتزاز والتعسف	0.759	0.000
	20	يقوم التدقيق الداخلي بمتابعة وتقييم كفاءة المدراء العامين والتنفيذيين وحتى المستخدمين لإحصاء حالات التقصير والمخالفة	0.376	0.000
	21	يقوم نشاط التدقيق الداخلي بمراجعة مدى الامتثال (الإدارة التنفيذية والمستخدمين) بالسياسات واللوائح والقوانين، ومراجعة كافة الإجراءات والعمليات للتحقق من سلامتها وعدالتها	0.533	0.000

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS (الملحق3 البند6)

يبين جدول رقم 5 معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي) والمتعلقة بالجزء الثالث حول العلاقة بين المديرية التنفيذية و اتجاه التدقيق الداخلي، حيث تسجل معاملات الارتباط قيم تتراوح ما بين 0.376 و0.759 و بما انها تحقق الشرط أقل من 0.85 نقول ان الفقرات تثبت وجود فروق فيما بينها، مستوى الدلالة لكل فقرة سجل قيمة أقل من0.05 وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 6 :الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي (الجزء الرابع :نظام الرقابة الداخلي وتقنيات تسيير المخاطر ودور التدقيق الداخلي)

	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
نظام الرقابة الداخلي وتقنيات تسيير المخاطر ودور التدقيق الداخلي	22	التدقيق الداخلي هو آلية لترشيد فلسفة تسيير البنك وضمان بيئة رقابة داخلية تتطابق والمعايير الدولية للجنة بازل أو لجنة COSO	0.357	0.000
	23	التدقيق الداخلي هو آلية فاعلة لبث النزاهة والمهنية والشفافية على كل المنتسبين للبنك	0.395	0.030
	24	يقوم المدقق الداخلي بتقييم مردودية خدمات البنك وتقنيات التسيير وضوابط رقابة التسيير	0.062	0.625
	25	التدقيق الداخلي هو آلية لضبط عتبة قبول المخاطرة على كل العمليات التي يقوم بها البنك وذلك لضمان تحكم نوعي في المخاطر وتجنب الوضيعات الحرجة	0.264	0.035
	26	يشارك المدقق الداخلي بالتوجيه والتوصية في إجراءات الرقابة الاحترازية (تدعيم ملاءة البنك، ضبط المخصصات والاحتياطيات المحاسبية، إجراءات الأمن في مكان العمل وحماية الأموال، التشفير، مراقبة الامتثال...)	0.514	0.000
	27	التدقيق الداخلي هو آلية فاعلة للإنذار المبكر من جميع المخاطر الكامنة والمحدقة بالتوازي مع وظيفة إدارة المخاطر	0.546	0.000

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS (الملحق3 البند7)

يبين جدول رقم 6 معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي) والمتعلقة بالجزء الرابع حول نظام الرقابة الداخلي وتقنيات تسيير المخاطر ودور التدقيق الداخلي، حيث تسجل معاملات الارتباط قيم تتراوح ما بين 0.062و0.546 و بما انها تحقق الشرط أقل من 0.85 نقول ان الفقرات تثبت وجود فروق فيما بينها، وبذلك تعتبر الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم 7 :الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي (الجزء الخامس: علاقة التدقيق الداخلي بجهات الرقابة الخارجية)

	الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
علاقة التدقيق الداخلي بجهات الرقابة الخارجية	30	يعمل التدقيق الداخلي على تعميق الشفافية اتجاه المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح الأخرى في البنك	0.400	0.000
	31	تستعين إدارة البنك برأي المدقق الداخلي في تحديد مستويات الخصوصية في مقابل مستويات الشفافية اتجاه السلطات والجهات الرقابية	0.700	0.000
	32	كأولوية، يكفل التدقيق الداخلي تلبية الاحتياجات المعلوماتية التي يريدها مدقق الحسابات والإدارة الجبائية وكذا بنك الجزائر	0.391	0.001
	33	يتابع المدقق الداخلي التزام الإدارة التنفيذية (حتى على مستوى المديريات الجهوية ووكالات الاستغلال) بتنفيذ توجيهاته وكذا توصيات المدقق الخارجي	0.564	0.000
	34	يعمل التدقيق الداخلي على توفير المناخ الملائم للزيارات التفتيشية الميدانية التي يجريها محافظ الحسابات أو أعوان الرقابة التابعين لبنك الجزائر	0.085	0.504

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS (الملحق3 البند8)

يبين جدول رقم 7 معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي) والمتعلقة بالجزء الخامس حول علاقة التدقيق الداخلي بجهات الرقابة الخارجية، حيث تسجل معاملات الارتباط قيم تتراوح ما بين 0.085و0.7 و بما انها تحقق الشرط أقل من 0.85 نقول ان الفقرات تثبت وجود فروق فيما بينها، بالإضافة الى مستوى الدلالة لكل فقرة سجل قيمة أقل من0.05 وبذلك تعتبر فقرات الجزء الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

1. الصدق الداخلي متغيرات الدراسة

يوضح الجدول رقم 8 ادناه الصدق الداخلي بين متغيرات الدراسة

2. الجدول رقم 8: الصدق الداخلي متغيرات الدراسة

البيان	المحور1	مسؤوليات مجلس ادارة البنك اتجاه التدقيق الداخلي	مسؤوليات اللجان الاشرافية اتجاه التدقيق الداخلي	العلاقة بين المديرية التنفيذية والتدقيق الداخلي	نظام الرقابة الداخلية وتقنيات تسيير المخاطر ودور التدقيق الداخلي	علاقة التدقيق الداخلي بجهات الرقابة الخارجية
المحور1	1	0.739	0.773	0.345	0.499	0.613
مستوى الدلالة SIG		0.000	0.000	0.003	0.000	0.000
مسؤوليات مجلس ادارة البنك اتجاه التدقيق الداخلي	0.739	1	0.328	0.011	0.073	0.321
مستوى الدلالة SIG	0.000		0.004	0.466	0.283	0.005
مسؤوليات اللجان الاشرافية اتجاه التدقيق الداخلي	0.773	0.328	1	0.526	0.357	0.292
مستوى الدلالة SIG	0.000	0.004		0.000	0.002	0.010
العلاقة بين المديرية التنفيذية والتدقيق الداخلي	0.345	0.011	0.526	1	0.425	0.274
مستوى الدلالة SIG	0.003	0.466	0.000		0.000	0.014
نظام الرقابة الداخلية وتقنيات تسيير المخاطر ودور التدقيق الداخلي	0.499	0.073	0.357	0.425	1	0.611
مستوى الدلالة SIG	0.000	0.283	0.002	0.000		0.000
علاقة التدقيق الداخلي بجهات الرقابة الخارجية	0.613	0.321	0.292	0.274	0.611	1
مستوى الدلالة SIG	0.000	0.005	0.010	0.014	0.000	

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات SPSS(الملحق3 البند9)

يوضح الجدول السابق رقم 8 العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في الاليات الرقابية، مجلس الادارة واللجان المنبثقة عنه والادارة التنفيذية، بالإضافة الى نظام الرقابة الداخلية والتدقيق الخارجي، مع المتغير التابع المتمثل في فعالية التدقيق الداخلي، حيث لوحظ على مستوى معاملات الارتباط تسجيل قيم منخفضة،(أقل من 0.8) هذا ما يحقق

الشرط بعدم وجود ارتباطات قوية بين متغيرات الدراسة، مما يعكس استقلال ليس مرتبطة ارتباطا قويا فيما بينها رغم ان الدلالة الاحصائية للبعض توحي بوجودها، لكن لا يعول عليها لذلك نستعين بمعاملات الارتباط كمؤشر للتنبؤ به.

المطلب الثالث: اختبار ثبات الاستبيان

يعني بثبات الاستبيان أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة، وقد تم التحقق من الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ، الذي تتراوح قيمته نظريا بين الصفر والواحد، ، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم 9

جدول رقم 9: معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	مقياس الصدق
الاول	سمات التدقيق الداخلي ومهامه في المؤسسة البنكية	07	0.742	0.861
الثاني	تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي	17	0.719	0.847
جميع الفقرات		32	0.846	0.919

المصدر: من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجاتSPSS(الملحق3 البند10)

يوضح الجدول رقم 4 معامل Alpha Cronbach لمحاور الاستبانة التي نجدها مرتفعة وتعكس ثبات أداة القياس، كما نجد معدل هذا المعامل لجميع هذه المحاور يقدر بقيمة 0.846 ،والتي تعتبر مرتفعة، و هذا ما يعزز وجود ثبات في أداة الدراسة، كما بلغ الجذر التربيعي لألفا كرونباخ 0.919 ومن هذه النسبة يمكن القول بأن المقاييس التي تم الاعتماد عليها في الدراسة تتسم بالثبات والصدق.

المبحث الثالث

تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث عرضا ووصفا لبيانات الدراسة من خلال الجداول التكرارية، والرسومات البيانية لتسهيل عملية الملاحظة و التحليل، ومناقشة نتائجها، ليتم بعد ذلك اختبار فرضيات الدراسة باستخدام بعض أساليب الإحصاء الاستدلالي.

المطلب الأول: تحليل خصائص البيانات الديمغرافية للعينة

1. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول رقم 10 أدناه أن توزيع الذكور في العينة قد بلغ 59 فرد بنسبة 92.19 %من مجموع أفراد العينة المقدر بـ 64 فرد، أما عدد الإناث هو 5 فرد بنسبة 7,8 % من المجموع الكلي.

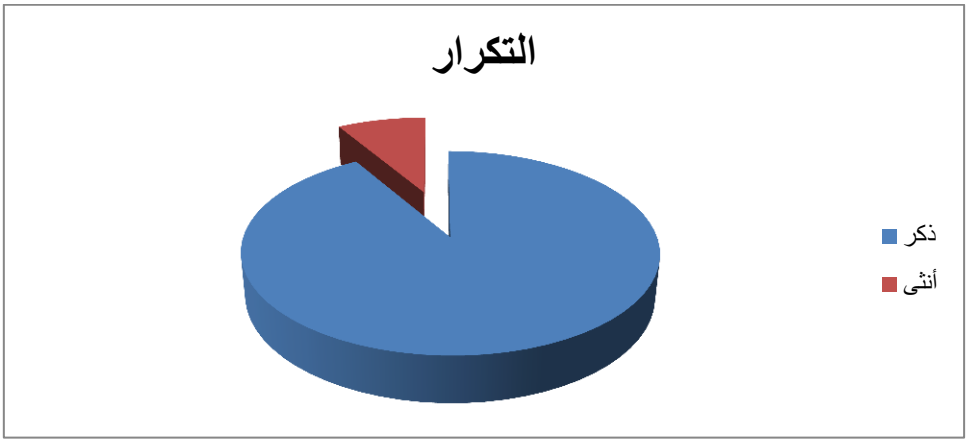
جدول رقم 10: نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	**59**	**%92.2**
أنثى	**05**	**%7.8**
المجموع	**64**	**%100**

المصدر: : من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS

ويمكن توضيح النتائج السابقة بطريقة أكثر تلخيصا وشاملة من خلال الشكل الموالي

الشكل رقم18: نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج Excel

لم يتم اخضاع توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس لاختبار الفروق الاحصائية بين الجنسين لوجود فرق كبير بينها أي بين 59و5 مستجوبين.

2. **الفئة العمرية:**

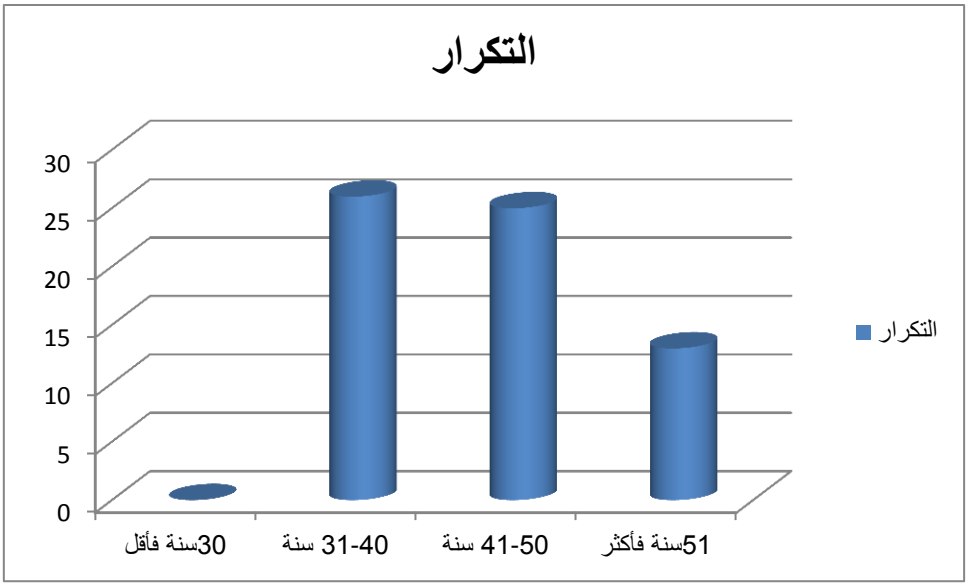
الجدول رقم 11: نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
30سنة فأقل	0	% 0
31-40 سنة	26	%40.6
41-50 سنة	25	% 39.1
51سنة فأكثر	13	% 20.3
المجموع	**64**	**%100**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS

ويمكن توضيح النتائج السابقة بطريقة أكثر تلخيصا وشاملة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم19: نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج Excel

يوضح الجدول رقم 11 والشكل رقم 18 توزيع العينة حسب متغير الفئة العمرية و التي شملت أربعة فئات متتالية، حيث تبين أن معظم الموظفين الذين يمثلون عينة الدراسة تراوحت اعمارهم ما بين 31 سنة و 50سنة بنسبة مجتمعين ما يقارب 80%، وهذا ما يعكس الرشد التفكيري في التعامل مع الاحداث، أما عن فئة الاكثر من 51 سنة فتعبر النتائج عن وجود أكثر من 20 % من عينة الدراسة، ما ينبئ عن وجود فئة ذات أقدمية واسعة، تبرر وجود خبرة مهنية كافية لتزيد من صدق نتائج الدراسة.

بالإضافة الى ما ورد في الجدول على مستوى (الملحق3، البند11) المتعلق باختبار الفروقات الاحصائية نجد أن sig=0,000 أقل من 0,05 ما يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين الفقرات بالنسبة للفئات العمرية المستجوبة، حيث تسجل المرتبة الاولى فئة الاكثر من 51سنة بمتوسط حسابي 4.82 مقارنة بالفئتين (40-31) و (50-41) اللتان تسجلا متوسط حسابي 4,37 و4,31 على التوالي، حول سمات التدقيق الداخلي ومهامه في البنك.

أما ما يتعلق بالمحور الثاني المتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي، تم تسجيل sig=0,000 أقل من 0,05 ما يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين الفئات العمرية المستجوبة، حيث تسجل المرتبة الاولى فئة الاكثر من 51سنة بمتوسط حسابي 4.22 مقارنة بالفئتين (40-31) و (50-41) اللتان تسجلا متوسط حسابي 4,01 و3,92على التوالي(الملحق3، البند16).

3. المؤهل العلمي:

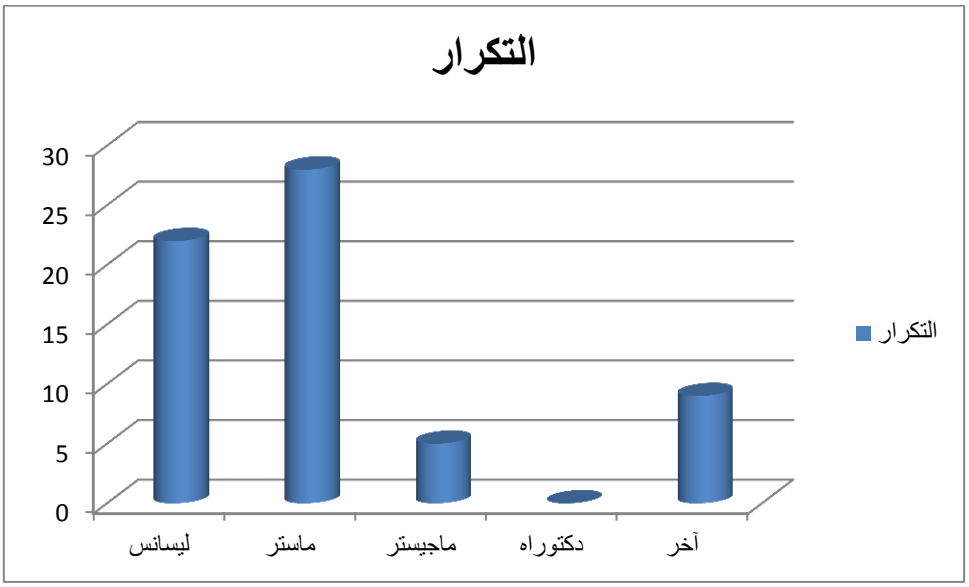
الجدول رقم 12 : نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ليسانس	22	% 34.4
ماستر	28	% 43.8
ماجيستر	5	% 7.8
دكتوراه	0	% 0
آخر	9	% 14.1
المجموع	64	%100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج spss

ويمكن توضيح النتائج السابقة بطريقة أكثر تلخيصا وشاملة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم20: نتائج توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج Excel

يوضح الجدول رقم 12 الشكل رقم19 أعلاه نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي والتي شملت خمسة فئات، تركزت أكثر إجابات أفراد العينة ضمن فئة ليسانس والماستر بنسبة 34.4 % و43.8 % أما في المرتبة الثالثة فقد تمثل في المؤهلات العلمية الاخرى على غرار شهادة الدراسات التطبيقية وكذلك المستمدة من المعاهد الخاصة بنسبة 14.10% اما الماجستير فشهدت نسبة ضئيلة مقارنة بمؤهل الليسانس والماستر بنسب تتراوح ما بين 7.8 %، وهذا ما يعكس صدق إجابات الاستبيان.

و كما ورد في الجدول على مستوى (الملحق3، البند12) المتعلق باختبار الفروقات الاحصائية نجد أن sig=0,045 أقل من 0,05 ما يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين الاسئلة بالنسبة لفئات اصحاب المؤهلات العلمية المستجوبة، حيث تسجل المرتبة الاولى فئة الحاصلين على شهادة الماستر بمتوسط حسابي 4.51 حول مدى وجود صفات المدقق الداخلي و مسؤولياته في البنك ثم المرتبة الثانية فئة الحاصلين على شهادة الليسانس بمتوسط حسابي 4.48 ثم الماجستير بمتوسط حسابي 4.28 ثم شهادات أخرى متنوعة بمتوسط حسابي 4.2.

أما ما يتعلق بالمحور الثاني المتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي، فتم تسجيل sig=0,148 أكبر من 0,05 ما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين الفقرات بالنسبة لفئات اصحاب المؤهلات العلمية المستجوبة. (الملحق3، البند17)

4. التخصص العلمي

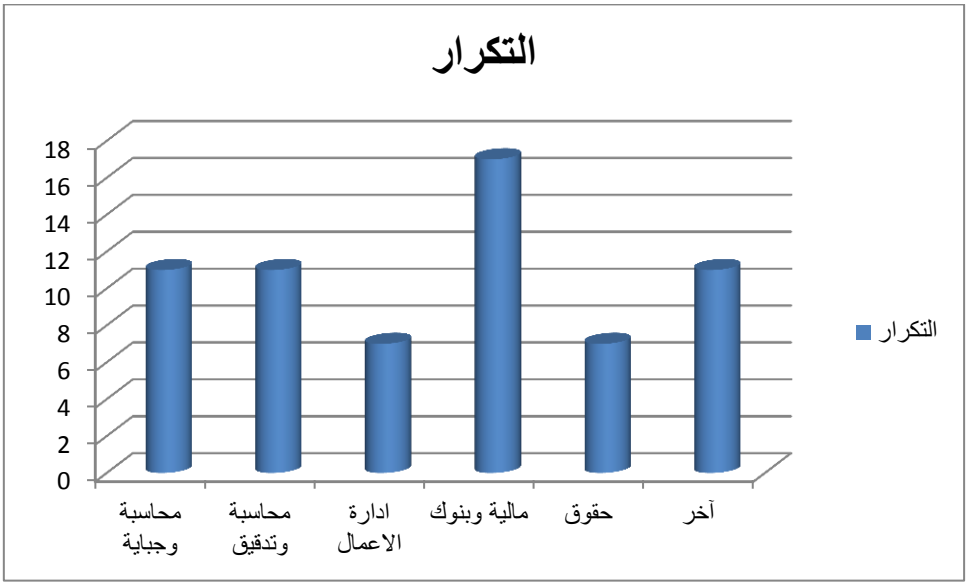
الجدول رقم13: نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة%
محاسبة وجباية	11	17.2
محاسبة وتدقيق	11	17.2
ادارة الاعمال	7	10.9
مالية وبنوك	17	26.6
حقوق	7	10.9
آخر	11	17.2
المجموع	**64**	**100%**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج spss

ويمكن توضيح النتائج السابقة بطريقة أكثر تلخيصا وشاملة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 21: نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج Excel

يوضح الجدول رقم 13 والشكل رقم 20 نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي حيث شملت ستة فئات، اختلفت تخصصات أفراد العينة بنسب متفاوتة من ما يقارب 11 %الى حوالي 26 % هذا ما عكس الاجابات على الاسئلة المطروحة على مستوى الاستبيان من حيث ادراكها وفهمها.

و يظهر الجدول على مستوى (الملحق3، البند13) المتعلق باختبار الفروقات الاحصائية نجد أن sig=0,017 أقل من 0,05 ما يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين فقرات المحور لفئات التخصصات العلمية المستجوبة، حيث تسجل المرتبة الاولى فئة تخصص بنوك ومالية بمتوسط حسابي 4.62 حول مدى وجود صفات المدقق الداخلي و مسؤولياته في البنك ثم المرتبة الثانية فئة تخصص ادارة الاعمال بمتوسط حسابي 4.48 ثم تخصص محاسبة وجباية ومحاسبة وتدقيق بمتوسط حسابي 4.45 و 4.44 على التوالي ثم فئة تخصصات أخرى بمتوسط حسابي4.29 يليها تخصص الحقوق بمتوسط حسابي 4.16.

أما ما يتعلق بالمحور الثاني المرتبط بتطبيق مبادئ الحوكمة نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي، تم تسجيل sig=0,018 أقل من 0,05 ما يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين فقرات المحور بالنسبة لفئات التخصص العلمي المستجوبة، حيث تسجل المرتبة الاولى فئة تخصص بنوك ومالية وتخصص ادارة الاعمال بمتوسط حسابي 4.12 و متوسط حسابي ما بين 4,03 و 4,05 للتخصصين محاسبة وجباية ومحاسبة وتدقيق أما تخصص الحقوق و فئة تخصصات أخرى فسجل متوسط حسابي3,9 (الملحق3، البند18).

5.المسمى الوظيفي:

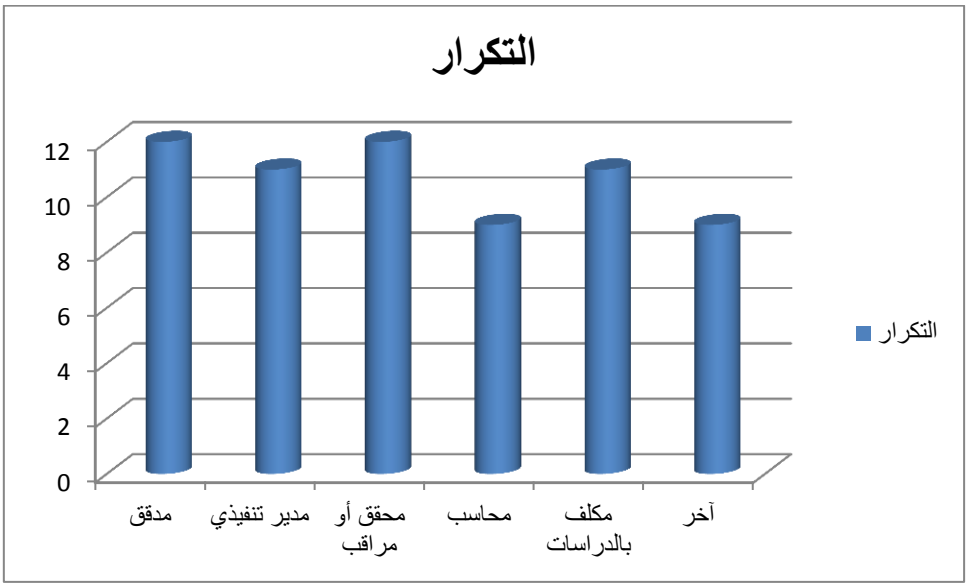
جدول رقم14: نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدقق	12	%18.8
مدير تنفيذي	11	%17.2
محقق أو مراقب	12	%18.8
محاسب	9	%14
مكلف بالدراسات	11	%17.2
آخر	9	%14.1
المجموع	**64**	**% 100**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج spss

ويمكن توضيح النتائج السابقة بطريقة أكثر تلخيصا وشاملة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 22: نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج Excel

يوضح الجدول رقم 14 والشكل رقم 21 نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي و التي شملت فئة المديرين التنفيذيين والمدققين والمحققين والمحاسبين والمكلفين بالدراسات وبعض الوظائف الاخرى التي لها دراية بمحتوى الدراسة، ونسب متقاربة ما بين 14%و18% وهذا يعكس توازي البنوك من حيث التوزيع الوظيفي من جهة وتشابه اجابات الاستبيان.

و يظهر الجدول على مستوى (الملحق3، البند14) المتعلق باختبار الفروقات الاحصائية نجد أن sig=0,000 أقل من 0,05 ما يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين فئات المسمى الوظيفي المستجوبة، حيث تسجل المرتبة الاولى المدراء التنفيذيين بمتوسط حسابي 4.93 حول مدى وجود صفات المدقق الداخلي و مسؤولياته في البنك ثم المرتبة الثانية فئة المحاسبين بمتوسط حسابي 4.55 ثم أصحاب الوظائف الأخرى بمتوسط حسابي 4.38ثم فئة المحققين والمدققين بمتوسط حسابي4.35 و 4.33 على التوالي يليها وظيفة المكلفين بالدراسات بمتوسط حسابي 4.16.

أما ما يتعلق بالمحور الثاني المرتبط بتطبيق مبادئ الحوكمة نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي، تم تسجيل sig=0,000 أقل من 0,05 ما يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين فقرات المحور بالنسبة لفئات المسمى الوظيفي المستجوبة، حيث تسجل المرتبة الاولى فئة المدراء التنفيذيين بمتوسط حسابي 4.28 ثم فئات المحاسبين وفئة الاخرين وفئة المحققين بمتوسط حسابي4.09و4.02و4.01 على التوالي والمرتبة الثالثة فئة المدققين ثم المكلفين بالدراسات بمتوسط حسابي3.99و3.87 (الملحق3، البند19).

6.الخبرة والاقدمية:

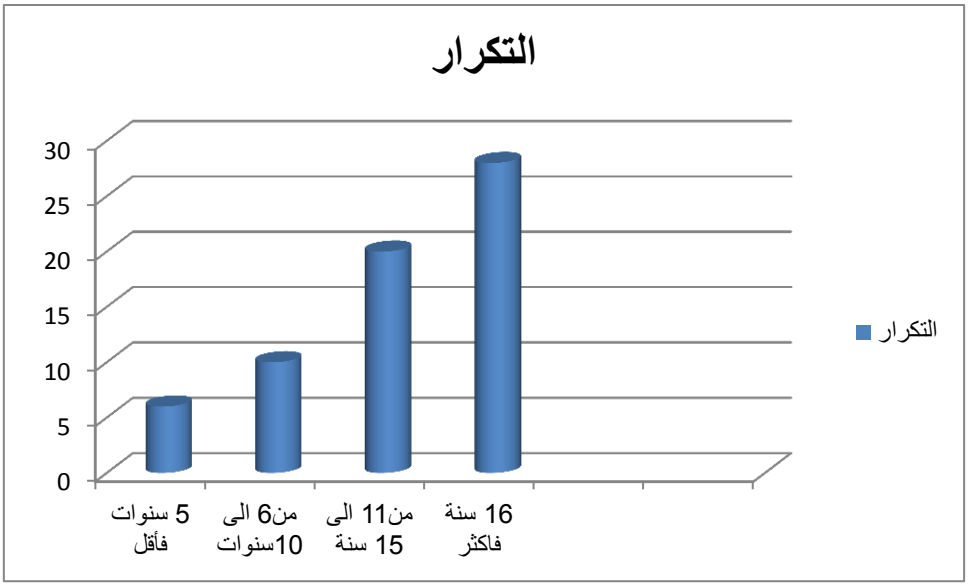
الجدول رقم15: نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الاقدمية والخبرة	التكرار	النسبة%
5 سنوات فأقل	6	9.4
من6 الى 10سنوات	10	15.6
من11 الى 15 سنة	20	31.3
16 سنة فاكثر	28	43.8
المجموع	**64**	**100%**

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج spss

الشكل رقم 23: نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

ويمكن توضيح النتائج السابقة بطريقة أكثر تلخيصا وشاملة من خلال الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج Excel

يوضح الجدول رقم 15 والشكل 22 أعلاه نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، والتي شملت أربعة فئات، حيث توزعت نتائج أفراد العينة بنسب متقاربة في ثلاث فئات الاخيرة كالاتي: 15.6و31.3% و43.8% ، بينما الفئة الاقل من 5 سنوات شهدت نسبة 9.4 % ، هذا ما يثبت امتلاك البنوك الخبرة الكافية لإمكانية الدراية بالمفاهيم الجديدة من جهة ووجود المعرفة الكافية حول المنصب الموكل له.

و يظهر الجدول على مستوى (الملحق3، البند15) المتعلق باختبار الفروقات الاحصائية نجد أن sig=0,140 أكبر من 0,05 ما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين فقرات المحور لفئات الخبرة المهنية المستجوبة، حيث تسجل المرتبة الاولى فئة الاكثر من 16 سنة بمتوسط حسابي 4.54 حول مدى وجود صفات المدقق الداخلي و مسؤولياته في البنك ثم الفئات الاخرى بتفاوت 4.38و 4.36 و4.30

و يظهر الجدول على مستوى (الملحق3، البند20) المتعلق باختبار الفروقات الاحصائية نجد أن sig=0,000 أكبر من 0,05 ما يدل على وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين فقرات المحور لفئات الخبرة المهنية المستجوبة، حيث تسجل المرتبة الاولى فئة الاكثر من 16 سنة بمتوسط حسابي 4.09 حول مدى بتطبيق مبادئ الحوكمة نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي ثم الفئة 10-6سنوات بمتوسط حسابي 4.02 ثم الفئة 15-11سنة بمتوسط حسابي 4.01 ثم الفئة أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي 3.92.

المطلب الثاني: نتائج محاور الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم الكشف عن النتائج المتحصل عليها من خلال محواري الاستبيان، والتي تبين إجابات أفراد العينة على فقرات هذه المحاور وفق المقياس المستخدم ألا وهو مقياس ليكار ت الخماسي.

1. نتائج أفراد العينة حول سمات التدقيق الداخلي:

تندرج نتائج أفراد العينة حول سمات التدقيق الداخلي كالاتي

جدول رقم 16: نتائج أفراد العينة حول سمات التدقيق الداخلي

الفقرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	اجابة	%	اجابة	%	اجابة	%	اجابة	%	اجابة	%
1	28	43.8	36	56.3						
2	39	60.9	25	39.1						
3	43	67.2	21	32.8						
4	11	17.2	51	79.7	2	3.1				
5	11	17.2	49	76.6	4	6.3				
6	46	71.9	14	21.9	4	6.3				
7	33	51.6	28	43.8	3	4.7				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج spss

يظهر الجدول رقم16 اعلاه مدى استجابة افراد العينة لما طرح السؤال حوله، والمتعلق بالخصائص التي يجب أن يتحلى بها المدقق الداخلي، والبيئة التي ينبغي أن يعمل بها، حيث جل الاجابات ما بين موافق بشدة و موافق على ضرورة وجود مناخ ملائم لممارسة وظيفة التدقيق الداخلي بكفاءة وفعالية.

2. **نتائج أفراد العينة حول تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي:**

تتجلى نتائج أفراد العينة حول تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي في الجدول التالي:

جدول رقم 17: نتائج أفراد العينة حول تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

الفقرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	اجابة	%	اجابة	%	اجابة	%	اجابة	%	اجابة	%
1	49	76.6	15	23.4						
2	19	29.7	42	65.6	3	4.7				
3	14	21.9	49	76.6	1	1.6				
4	1	1.6	56	87.5	6	9.4	1	1.6		
5	4	6.3	58	90.6	1	1.6	1	1.6		
6	19	29.7	45	70.3						
7	11	17.2	50	78.1	3	4.7				
8	30	46.9	34	53.1						
9	14	21.9	47	73.4	3	4.7				
10	1	1.6	56	87.5	7	10.9				
11	2	3.1	47	73.4	2	3.1				
12	3	4.7	53	82.8	8	12.5				
13	6	9.4	58	90.6						
14	1	1.6	57	89.1	6	9.4				
15	2	3.1	57	89.1	5	7.8				
16			57	89.1	7	10.9				
17	7	10.9	57	89.1						

				10.9	7	89.1	57			18
				1.6	1	89.1	57	9.4	6	19
				34.4	22	65.6	42			20
				14.1	9	82.8	53	3.1	2	21
				34.4	22	62.5	40	3.1	2	22
				40.6	26	50	32	9.4	6	23
				4.7	3	79.7	51	15.6	10	24
				1.6	1	96.9	62	1.6	1	25

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامجspss

يظهر الجدول رقم17 اعلاه مدى استجابة افراد العينة لأسئلة الاستبيان، حيث وكما هو مثبت في الجدول تمحورت الاجابات حول الموافقة بشدة والموافقة، إلا أننا سجلنا نوع من الحياد حول بعض الاسئلة

. المطلب الثالث: تحليل نتائج محاور الدراسة

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة test T sample Oneلتحليل فقرات الاستبيان، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي أو أقل من مستوى الدلالة 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي أو أقل من مستوى الدلالة 0.05 والوزن النسبي أقل من 60 %وتكون أراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

أما فيما يخص الفئات فهي محددة مسبقا بخمسة فئات، هذا ما يسمح بحساب طول الفئة و الذي يساوي 0.8،وبالتالي يمكن تحديد الفئات كما يلي

جدول رقم 18 : تحديد الأهمية النسبية للوسط الحسابي

الوسط الحسابي	1 – 1.79	1.8 – 2.59	2.6 –3.39	3.4 – 4.19	4.2 –5
الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحث

1. تحليل نتائج فقرات المحور الأول حول سمات وظيفة التدقيق الداخلي

يوضح الجدول رقم 19 أراء أفراد العينة للمحور الأول حول سمات وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسة البنكية

جدول رقم19: تحليل نتائج فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	عنوان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب
1	ينبغي أن يتوفر بالبنك ميثاق للتدقيق الداخلي ودليل أخلاقي وعملي لهذه الوظيفة مستلهم من المعايير الدولية وأفضل النماذج للممارسة في البنوك	4.44	0.500	88.8	5
2	ينبغي أن يُوَفَر للمدقق الداخلي كل الموارد والإمكانيات والسلطات التي تكفل له حيزا مقبولا جدا من الاستقلالية	4.61	0.492	92.2	3
3	ينبغي أن يمتلك المدقق الداخلي المؤهلات العلمية	4.67	0.473	93.4	1

	والعملية التي تخوله تنفيذ مسؤوليته بفعالية				
4	مسؤولية المدقق الداخلي بالبنوك أكبر نسبيا من نظيره في المؤسسات الصناعية والتجارية...كون نشاط البنوك يتعلق أساس بالأموال كمدخرات واستثمارات وقروض	4.14	0.432	82.8	6
5	بوجود وظيفة التدقيق الداخلي، نفترض تلقائيا أن الأهداف الاستراتيجية سيتم تحقيقها وأن نظام الرقابة الداخلية سيكون سليما و فعالا	4.11	0.475	82.2	7
6	لضمان رقابة مستمرة ومكانية، لابد أن يكون التدقيق الداخلي تنظيم لا مركزي في البنك، أي وجود مدقق داخلي على مستوى المديريات الجهوية وشبكة الاستغلال	4.66	0.597	93.2	2
7	نظرا لحساسية وظيفة التدقيق الداخلي في البنوك، يتم التوظيف/التعيين في هذه الوظيفة تحت شروط قاسية، مقارنة بالتوظيف في باقي مناصب المؤسسة المصرفية	4.47	0.590	89.4	4
جميع الفقرات		**4.442**	**0.320**		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامجspss(الملحق3، البند21)

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول محور سمات وظيفة التدقيق الداخلي يتراوح بين "موافق بشدة" و"موافق" والمحايدة، حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي بـ (4.44) والانحراف المعياري الإجمالي بـ (0.32)، سجلنا في هذا المحور أكبر متوسطات في الفقرة (3) بمقدار (4.67) وانحراف معياري قدر بـ (0.47) والاهمية النسبية قد بلغت 88.8% وهو أكبر من الاهمية النسبية المحايدة 60 % ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 أي أن أفراد العينة يوافقون تماما على أن يمتلك المدقق الداخلي المؤهلات العلمية والعملية التي تخوله تنفيذ مسؤوليته بفعالية، كما سجلنا أقل المتوسطات في الفقرة (5) بمقدار (4.11) وانحراف معياري قدر بـ (0.475) الاهمية النسبية قد بلغ 82.2%أكبر من الاهمية النسبية المحايدة 60 %ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أنه بوجود وظيفة التدقيق الداخلي، يفترض تلقائيا أن الأهداف الاستراتيجية سيتم تحقيقها وأن نظام الرقابة الداخلية سيكون سليما و فعالا، من خلال النتائج

السابقة نستنتج أن هناك مجموعة من السمات يجب أن تتوفر في شخص المدقق الداخلي حتى يستطيع تأدية مهامه بكل كفاءة وفعالية.

وكذلك:

– تبين الفقرة رقم 2 أن الوزن النسبي قد بلغ92.2 %أكبر من الوزن النسبي المحايد 60 %ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة، أي أن أفراد العينة يوافقون تماما (المتوسط الحسابي يساوي 4.61)على توفير الامكانيات للمدقق الداخلي لتحقيق الاستقلالية التامة.

– تبين من الفقرة 3 أن الوزن النسبي قد بلغ 93.4 %أكبر من الوزن النسبي المحايد 60 %ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة، أي أن أفراد العينة يوافقون تماما (المتوسط الحسابي يساوي4.67)على أن المدقق الداخلي يمتلك شهادة جامعية وتخصص في مجال المحاسبة، المالية، التسيير.

– وفي الفقرة رقم 4 بلغ الوزن النسبي82.8 %أكبر من الوزن النسبي المحايد 60 %ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة، أي أن أفراد العينة يوافقون (المتوسط الحسابي يساوي 4.14)على أن المدقق الداخلي يتمتع بمسؤولية أكبر داخل البنك لما هو محاط بمخاطر حركة الاموال.

– تبين الفقرة رقم 6 أن الوزن النسبي قد بلغ 93.2 %أكبر من الوزن النسبي المحايد 60 %ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة، أي أن أفراد العينة يوافقون تماما (المتوسط الحسابي يساوي4.66)على لامركزية المدقق الداخلي، وتواجده على مستوى المديريات الجهوية.

– تبين الفقرة رقم 7 أن الوزن النسبي قد بلغ 89.4 %أكبر من الوزن النسبي المحايد 60 %ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 مما يدل على ايجابية الفقرة، أي أن أفراد العينة يوافقون (المتوسط الحسابي يساوي 3.86)على جدية وصعوبة التوظيف في مهنة المدقق الداخلي.

1. تحليل نتائج فقرات المحور الثاني حول تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

2-1- تحليل نتائج فقرات متغير الجزء الاول (مسؤولية مجلس الادارة) نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

يوضح الجدول رقم 20 أراء أفراد العينة للمحور الثاني حول مسؤولية مجلس الادارة اتجاه تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

جدول رقم 20: تحليل نتائج فقرات الجزء الاول من المحور الثاني

رقم الفقرة	عنوان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب

1	ينبغي أن يتبَعُ دائرة التدقيق الداخلي مجلس إدارة البنك مباشرة	4.77	0.427	95.4	1
2	مجلس الإدارة هو الذي يحدد أهداف التدقيق الداخلي، مهامه وصلاحيته ومكافآته بشكل مفصل ودقيق	4.25	0.535	85	2
3	يصغي مجلس الإدارة إلى المدقق الداخلي في تصويب إستراتيجية البنك نحو الأفضل تجاوبًا مع التغيرات والمستجدات، مثل تطبيق الصيرفة الإسلامية	4.2	0.443	84	3
4	يتم تعزيز قنوات التواصل بين المدقق الداخلي ومجلس الإدارة أو لجنة التدقيق لإعلامها في شكل تقارير وفي الوقت المناسب بالانحرافات والمخاطر الجوهرية	3.89	0.403	77.8	5
5	لابد أن يخضع المدقق الداخلي إلى برنامج رقابة الجودة يشرف عليه مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق لتعزيز أداءه أكثر فأكثر	4.02	0.378	80.4	4
مسؤوليات مجلس ادارة البنك اتجاه التدقيق الداخلي		**4.22**	**0.245**		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS(الملحق3، البند21)

يبين الجدول رقم 15اعلاه أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول محور تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي المتعلق **بمسؤوليات مجلس ادارة البنك اتجاه التدقيق الداخلي** يتراوح بين "موافق بشدة" و"موافق " حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي بـ (4.22) والانحراف المعياري الإجمالي بـ (0.245)، وتم تسجيل في هذا الجزء أكبر متوسطات في الفقرة (1) بمقدار (4.77) وانحراف معياري قدر بـ (0.427) والاهمية النسبية ب: 95.4 % ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 أي أن أفراد العينة يوافقون تماما على أنه ينبغي أن يتبَعُ دائرة التدقيق الداخلي مجلس إدارة البنك مباشرة، كما سجلنا أقل المتوسطات في الفقرة (4) بمقدار (3.89) وانحراف معياري قدر بـ (0.403) والاهمية النسبية ب: 77.8 % ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن يشارك المدقق الداخلي بالتوجيه والتوصية في إجراءات الرقابة الاحترازية (تدعيم ملاءة البنك، ضبط المخصصات والاحتياطيات المحاسبية، إجراءات الأمن في مكان العمل وحماية الأموال، التشفير، مراقبة الامتثال...)

2-2- تحليل نتائج فقرات متغير الجزء الثاني من المحور الثاني (مسؤوليات اللجان الاشرافية) نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

يوضح الجدول رقم 21 أراء أفراد العينة للمحور الثاني حول **مسؤوليات اللجان الاشرافية** اتجاه تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

جدول رقم 21: تحليل نتائج فقرات الجزء الثاني من المحور الثاني

رقم الفقرة	عنوان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب
1	ينبغي أن ينشئ مجلس الإدارة لجانا خاصة لمساعدته، في الإشراف على البنك، مثل: لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر، لجنة الترشيح، لجنة المكافآت... حسب الغرض والضرورة	4.3	0.460	86	2
2	دور هذه اللجان الإشرافية هو مساعدة مجلس الإدارة على أداء مسؤوليته، في بنك يتعامل بالمال مع جمهور عريض واسع وهياكله منتشرة في أصقاع الجزائر	4.13	0.454	82.6	4
3	يتعين على مجلس الإدارة التأكد من أن هذه اللجان الإشرافية لا تعرقل سير عمل التدقيق الداخلي بدون مبرر	4.47	0.503	89.4	1
4	يتعين على مجلس الإدارة التأكد من أن اللجان الإشرافية لا تتقاطع مع التدقيق الداخلي عن طريق ازدواجية المهام	4.17	0.49	83.4	3
مسؤوليات اللجان الاشرافية اتجاه التدقيق الداخلي		**4.265**	**0.369**		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS(الملحق3، البند21)

يبين الجدول رقم 21 أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول محور تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي المتعلق **مسؤوليات اللجان الاشرافية اتجاه التدقيق الداخلي** يتراوح بين "موافق بشدة"

و"موافق" حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي بـ (4.26) والانحراف المعياري الإجمالي بـ (0.369)، وتم تسجيل في هذا الجزء أكبر متوسطات في الفقرة (3) بمقدار (4.47) وانحراف معياري قدر بـ (0.503) والاهمية النسبية ب: 89.4 % ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 أي أن أفراد العينة يوافقون تماما على أنه يتعين على مجلس الإدارة التأكد من أن هذه اللجان الإشرافية لا تعرقل سير عمل التدقيق الداخلي بدون مبرر ، كما سجلنا أقل المتوسطات في الفقرة (2) بمقدار (4.13) وانحراف معياري قدر بـ (0.454) والاهمية النسبية ب: 82.6 % ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن دور هذه اللجان الإشرافية هو مساعدة مجلس الإدارة على أداء مسؤوليته، في بنك يتعامل بالمال مع جمهور عريض واسع وهياكله منتشرة في أصقاع الجزائر.

2-3- تحليل نتائج فقرات متغير الجزء الثالث من المحور الثاني (مسؤوليات المديرية التنفيذية) نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

يوضح الجدول رقم 22 أراء أفراد العينة للمحور الثاني حول **المديرية التنفيذية** اتجاه تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

جدول رقم 22: تحليل نتائج فقرات الجزء الثالث من المحور الثاني

رقم الفقرة	عنوان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب
1	تعتبر المديرية العامة طرفا أساسياً في تطبيق قواعد الحوكمة من خلال الرقابة على أعضاء المديريات التنفيذية (المدراء الجهويين ومدراء الوكالات) وأعمالهم	3.91	0.344	78.2	4
2	يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة سياسات التحفيز (المادية والمعنوية)، لاسيما على أعضاء المديريات العامة والتنفيذية، على أساس أداءهم الفعلي	3.8	0.477	76	5
3	يقوم التدقيق الداخلي بمتابعة وتقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الإدارة بحق المستخدمين المقصرين لدرأ ممارسات الابتزاز والتعسف	3.92	0.410	78.4	2
4	يقوم التدقيق الداخلي بمتابعة وتقييم كفاءة المدراء العامين والتنفيذيين وحتى المستخدمين لإحصاء حالات التقصير والمخالفة	4.09	0.294	81.8	1

5	يقوم نشاط التدقيق الداخلي بمراجعة مدى الامتثال (الإدارة التنفيذية والمستخدمين) بالسياسات واللوائح والقوانين، ومراجعة كافة الإجراءات والعمليات للتحقق من سلامتها وعدالتها	3.92	0.324	78.4	2
العلاقة بين المديرية التنفيذية والتدقيق الداخلي		**3.928**	**0.205**		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS(الملحق3، البند21)

يظهر الجدول رقم17 أن اتجاه إجابات أفراد العينة حول محور تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي المتعلق **مسؤوليات المديرية التنفيذية اتجاه التدقيق الداخلي** يتراوح بين "موافق بشدة" و"موافق " حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي بـ (3.92) والانحراف المعياري الإجمالي بـ (0.205)، وتم تسجيل في هذا الجزء أكبر متوسطات في الفقرة (4) بمقدار (4.09) وانحراف معياري قدر بـ (0.294) والاهمية النسبية ب: 81.8 % ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 أي أن أفراد العينة يوافقون على قيام ادارة التدقيق الداخلي بمتابعة وتقييم كفاءة المدراء العامين والتنفيذيين وحتى المستخدمين لإحصاء حالات التقصير والمخالفة ، كما سجلنا أقل المتوسطات في الفقرة (2) بمقدار (3.8) وانحراف معياري قدر بـ (0.477) والاهمية النسبية ب: 76 % ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة سياسات التحفيز (المادية والمعنوية)، لاسيما على أعضاء المديريات العامة والتنفيذية، على أساس أداءهم الفعلي.

2-4- تحليل نتائج فقرات متغير الجزء الرابع من المحور الثاني (نظام الرقابة الداخلية وتقنيات تسيير المخاطر) نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

يوضح الجدول رقم 23 أراء أفراد العينة للمحور الثاني حول **نظام الرقابة الداخلية وتقنيات تسيير المخاطر** اتجاه تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

جدول رقم 23: تحليل نتائج فقرات الجزء الرابع من المحور الثاني

رقم الفقرة	عنوان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب
1	التدقيق الداخلي هو آلية لترشيد فلسفة تسيير البنك وضمان بيئة رقابة داخلية تتطابق والمعايير الدولية للجنة	3.95	0.330	79	3

	بازل أو لجنة COSO				
2	التدقيق الداخلي هو آلية فاعلة لبث النزاهة والمهنية والشفافية على كل المنتسبين للبنك	3.89	0.315	77.8	4
3	يقوم المدقق الداخلي بتقييم مردودية خدمات البنك وتقنيات التسيير وضوابط رقابة التسيير	4.11	0.315	82.2	1
4	التدقيق الداخلي هو آلية لضبط عتبة قبول المخاطرة على كل العمليات التي يقوم بها البنك وذلك لضمان تحكم نوعي في المخاطر وتجنب الوضيعات الحرجة	3.89	0.315	77.8	4
5	يشارك المدقق الداخلي بالتوجيه والتوصية في إجراءات الرقابة الاحترازية (تدعيم ملاءة البنك، ضبط المخصصات والاحتياطيات المحاسبية، إجراءات الأمن في مكان العمل وحماية الأموال، التشفير، مراقبة الامتثال...)	4.08	0.324	81.6	2
6	التدقيق الداخلي هو آلية فاعلة للإنذار المبكر من جميع المخاطر الكامنة والمحدقة بالتوازي مع وظيفة إدارة المخاطر	3.66	0.479	73.2	5
نظام الرقابة الداخلية وتقنيات تسيير المخاطر ودور التدقيق الداخلي		**3.929**	**0.128**		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS(الملحق3، البند21)

يشكل الجدول رقم 23 اتجاه إجابات أفراد العينة حول محور تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي المتعلق **بنظام الرقابة الداخلية وتقنيات تسيير المخاطر ودور التدقيق الداخلي** يتراوح بين "موافق بشدة" و"موافق " حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي بـ (3.92) والانحراف المعياري الإجمالي بـ (0.128)، وتم تسجيل في هذا الجزء أكبر متوسطات في الفقرة (3) بمقدار (4.11) وانحراف معياري قدر بـ (0.315) والاهمية النسبية ب: 82.2 % ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05أي أن أفراد العينة يوافقون على قيام ادارة التدقيق الداخلي بتقييم مردودية خدمات البنك وتقنيات التسيير وضوابط رقابة التسيير، و أقل المتوسطات في

الفقرة (6) بمقدار (3.66) وانحراف معياري قدر بـ (0.479) والاهمية النسبية ب: 73.2 % ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن التدقيق الداخلي هو آلية فاعلة للإنذار المبكر من جميع المخاطر الكامنة والمحدقة بالتوازي مع وظيفة إدارة المخاطر.

2-5- تحليل نتائج فقرات متغير الجزء الخامس من المحور الثاني (علاقة التدقيق الداخلي بجهات الرقابة الخارجية) نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

يوضح الجدول رقم 24 أراء أفراد العينة للمحور الثاني حول **علاقة التدقيق الداخلي بجهات الرقابة الخارجية** اتجاه تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

جدول رقم 24: تحليل نتائج فقرات الجزء الخامس من المحور الثاني

رقم الفقرة	عنوان الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب
1	يعمل التدقيق الداخلي على تعميق الشفافية اتجاه المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح الأخرى في البنك	3.89	0.403	77.8	3
2	تستعين إدارة البنك برأي المدقق الداخلي في تحديد مستويات الخصوصية في مقابل مستويات الشفافية اتجاه السلطات والجهات الرقابية	3.69	0.531	73.8	4
3	كأولوية، يكفل التدقيق الداخلي تلبية الاحتياجات المعلوماتية التي يريدها مدقق الحسابات والإدارة الجبائية وكذا بنك الجزائر	3.69	0.639	73.8	4
4	يتابع المدقق الداخلي التزام الإدارة التنفيذية (حتى على مستوى المديريات الجهوية ووكالات الاستغلال) بتنفيذ توجيهاته وكذا توصيات المدقق الخارجي	4.11	0.441	82.2	1
5	يعمل التدقيق الداخلي على توفير المناخ الملائم للزيارات التفتيشية الميدانية التي يجريها محافظ الحسابات أو أعوان	4.00	0.178	80	2

	الرقابة التابعين لبنك الجزائر				
علاقة التدقيق الداخلي بجهات الرقابة الخارجية		**3.875**	**0.209**		

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS(الملحق3، البند21)

يبرز الجدول رقم 24 اعلاه اتجاه إجابات أفراد العينة حول محور تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي المتضمن **علاقة التدقيق الداخلي بجهات الرقابة الخارجية** يتراوح بين "موافق بشدة" و"موافق " حيث قدر المتوسط الحسابي الإجمالي بـ (3.87) والانحراف المعياري الإجمالي بـ (0.209)، وتم تسجيل في هذا المحور أكبر متوسطات في الفقرة (4) بمقدار (4.11) وانحراف معياري قدر بـ (0.441) والاهمية النسبية ب: 82.2 % ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 أي أن أفراد العينة يوافقون على ممارسة المتابعة من المدقق الداخلي التزام الإدارة التنفيذية (حتى على مستوى المديريات الجهوية ووكالات الاستغلال) بتنفيذ توجيهاته وكذا توصيات المدقق الخارجي، وتم تسجيل أقل المتوسطات في الفقرة (2و3) بمقدار (3.69) وانحراف معياري قدر بـ (0.531 و 0.639) والاهمية النسبية ب: 73.8 % ومستوى دلالة 0.000 أقل من 0.05 وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن تستعين إدارة البنك برأي المدقق الداخلي في تحديد مستويات الخصوصية في مقابل مستويات الشفافية اتجاه السلطات والجهات الرقابية وكأولوية، يكفل التدقيق الداخلي تلبية الاحتياجات المعلوماتية التي يريدها مدقق الحسابات والإدارة الجبائية وكذا بنك الجزائر.

2. تحليل نتائج جميع المحاور:

بعد استعراض جميع الفقرات وأهميتها النسبية وترتيبها، يتم عرض المقاييس الاساسية والاهمية النسبية والترتيب لجميع المحاور كما هو موضح في الجدول ادناه:

جدول رقم25: تحليل محاور الدراسة

رقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الترتيب
1	**سمات التدقيق الداخلي ومهامه في المؤسسة البنكية**	**4.442**	**0.320**	**88.84**	**1**
2	**تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي**	**4.044**	**0.159**	**80.88**	**2**
1	مسؤوليات مجلس ادارة البنك اتجاه التدقيق الداخلي	4.225	0.245	84.50	2
2	مسؤوليات اللجان الاشرافية اتجاه التدقيق الداخلي	4.265	0.369	85.30	1

3	العلاقة بين المديرية التنفيذية والتدقيق الداخلي	3.928	0.205	78.56	4
4	نظام الرقابة الداخلية وتقنيات تسيير المخاطر ودور التدقيق الداخلي	3.929	0.128	78.58	3
5	علاقة التدقيق الداخلي بجهات الرقابة الخارجية	3.875	0.209	77.50	5
جميع محاور الدراسة		**3.914**	**0.776**	**78.28**	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS(الملحق3، البند21)

النتائج المبينة في الجدول رقم 20 والتي تبين أراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة بأثر مبادئ الحوكمة المصرفية على تفعيل نشاط التدقيق الداخلي، وذلك بترتيبها تنازليا حسب الاهمية النسبية لكل محور ويتبين أن المتوسط الحسابي لجميع المحاور مجتمعة تساوي 3.91 ،و الاهمية النسبية يساوي 78.28 % وهي أكبر من الاهمية النسبية المحايدة 60 % ، وتعتبر سمات التدقيق الداخلي ومهامه في المؤسسة البنكية ذات الاهمية البالغة التي توحي بضرورة الاهتمام بتوفر صفات المدقق الكفء حيث بلغت أهميتها النسبية 88.84 %.

أما على مستوى الاجزاء المرتبطة بالمحور الثاني فقد تم تسجيل الجزء رقم 2 (مسؤوليات اللجان الاشرافية اتجاه التدقيق الداخلي) لأعلى أهمية نسبية بـ (85.30%) ما يعكس أهمية تفعيل دور اللجان الاشرافية بصفتها تعتبر وسيطا هاما في الهرم الاداري، بينما حصلت كل من المبادئ الاخرى على نسب متقاربة ذات أهمية نسبية ما بين 78% و85%، كلها نسب جيدة تنبأ بأهمية دور هذه المبادئ في تفعيل نشاط التدقيق الداخلي، بينما حظي مسؤولية الجهات الرقابية الخارجية على المرتبة الاخيرة بأهمية نسبية قدرت بـ (77.50%) الا ان هذه النسبة لا تنقص من أهميتها، ومع ذلك وجب تفعيلها.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة مناقشة واختبار الفرضيات كما يلي:

1- اختبار الفرضية الأولى :

الفرضية H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك وخصائص وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية α= 5%؛

الفرضيةH_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك وخصائص وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية α= 5%

الجدول رقم 26: نتائج اختبار T لفرضية علاقة مبادئ الحوكمة بوظيفة التدقيق الداخلي في البنوك

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	اختبار (F)	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig
الفرضية الأولى	0.98	0.96	275.86	15.988	63	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS(الملحق3، البند22)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T ، حيث يشير الجدول التالي إلى أن قيمة T المحسوبة للمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول وجود علاقة بين مبادئ الحوكمة ووظيفة التدقيق الداخلي في البنوك تقدر بـ **15.988**عند مستوى معنوية (0.05)، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، كما تؤكد قيمة (F) التي بلغت **275.86**وهي قيمة مرتفعة جدا، وبما أن القاعدة تقضي بقبول الفرضية البديلة عندما تكون قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، فإننا نرفض فرضية العدم 0H ونقبل الفرضية البديلة 1H ، أي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك وخصائص وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية 5% =α

2- اختبار الفرضية الثانية:

الفرضية H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور مجلس إدارة البنك في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية α= 5%؛

الفرضيةH_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور مجلس إدارة البنك في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية α= 5%؛

الجدول رقم 27: نتائج اختبار T لفرضية وجود علاقة بين دور مجلس إدارة البنك في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	اختبار (F)	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig
الفرضية الثانية	0.739	0.545	74.39	8.625	63	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS(الملحق3، البند23)

تؤكد قيمة (**F**) التي تساوي 74.39 على معنوية النموذج، بالإضافة الى اختبار T ، حيث يشير الجدول التالي إلى أن قيمة T المحسوبة للمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول وجود علاقة بين دور مجلس إدارة البنك في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي تقــدر بـ: 8.625 عند مستوى معنوية (0.05)، وهي أكبر من قيمة T الجدولية، وبما أن القاعدة تقضي بقبول الفرضية البديلة عندما تكون قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، فإننا نرفض فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور مجلس إدارة البنك في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية 5% =α؛

3- اختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور اللجان الإشراقية التابعة لمجلس إدارة البنك نحو إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية α= 5%؛

الفرضيةH_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور اللجان الإشراقية التابعة لمجلس إدارة البنك نحو إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية α= 5%؛

الجدول رقم28: نتائج اختبار T لفرضية وجود علاقة بين دور اللجان الإشراقية التابعة لمجلس إدارة البنك في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	اختبار (F)	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig
الفرضية الثالثة	0.773	0.597	92.0	9.592	63	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS(الملحق3، البند24)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T ، حيث يشير الجدول التالي إلى أن قيمة T المحسوبة للمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول وجود علاقة بين اللجان الإشراقية التابعة لمجلس إدارة البنك نحو إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي تقــدر بـ 9.592عند مستوى معنوية (0.05)، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.96 ، وقيمة (**F**) تساوي 92 وبما أن القاعدة تقضي بقبول الفرضية البديلة عندما تكون قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، فإننا نرفض فرضية العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 ، أي: توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين دور اللجان الإشراقية التابعة لمجلس إدارة البنك نحو إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية 5% =α؛

4- اختبار الفرضية الرابعة:

الفرضية H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المديريات العامة والتنفيذية في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية α= 5%؛

الفرضيةH_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المديريات العامة والتنفيذية في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية α= 5%؛

الجدول رقم 29: نتائج اختبار T لفرضية وجود علاقة بين دور المديريات العامة والتنفيذية في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	اختبار (F)	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig
الفرضية الرابعة	0.345	0.119	8.355	2.89	63	0.005

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS(الملحق3، البند20)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T ، حيث يشير الجدول التالي إلى أن قيمة T المحسوبة للمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول وجود علاقة بين دور المديريات العامة والتنفيذية في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي تقـــدر بـ 2.89عند مستوى معنوية (0.05)، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.96 ، وتؤكد قيمة (**F**) التي تساوي 8.355 ، وقيمة (sig=0,005) على معنوية النموذج وبما أن القاعدة تقضي بقبول الفرضية البديلة عندما تكون قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، وقيمة sig اقل من 0.05 فإننا نرفض فرضية

العدم H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 ، أي:" **توجد علاقة بين دور المديريات العامة والتنفيذية في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي** "

5- اختبار الفرضية الخامسة:

الفرضية H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة نظام الرقابة الداخلية للبنك في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$؛

الفرضيةH_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مساهمة نظام الرقابة الداخلية للبنك في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية $\alpha = 5\%$؛

الجدول رقم 30: نتائج اختبار T لفرضية وجود علاقة بين مساهمة نظام الرقابة الداخلية في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	اختبار (F)	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig
الفرضية الخامسة	0.499	0.249	20.565	4.535	63	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS(الملحق3، البند26)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار TوF ، حيث يشير الجدول التالي إلى أن قيمة T المحسوبة للمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول **وجود علاقة بين مساهمة نظام الرقابة الداخلية في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي** تقــدر بـ 4.535عند مستوى معنوية (0.05)، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.96 ، وقيمة (sig=0,000) اقل من 0.05 وبما أن القاعدة تقضي بقبول الفرضية البديلة عندما تكون

قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، فإننا نرفض فرضية العدم 0H ونقبل الفرضية البديلة 1H ، أي:" **توجد علاقة بين مساهمة نظام الرقابة الداخلية للبنك في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي** "

6- اختبار الفرضية السادسة:

الفرضية H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أعمال سلطات الرقابة الخارجية وتدقيق محافظ الحسابات نحو إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية α= 5%.

الفرضيةH_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أعمال سلطات الرقابة الخارجية وتدقيق محافظ الحسابات نحو إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي عند مستوى معنوية α= 5%.

الجدول رقم 31: نتائج اختبار T لفرضية وجود علاقة بين مساهمة سلطات الرقابة الخارجية في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

البيان	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	اختبار (F)	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig
الفرضية السادسة	0.613	0.376	37.359	6.112	63	0.000

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS(الملحق3، البند27)

بما أن T=6.112 ، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.96كما يشير الجدول السابق، وقيمة (**F**) التي تساوي 37.359 وهو مؤشر مرتفع، وقيمة (sig=0,000) اقل من 0.05، المفسرة لإجابات أفراد العينة حول وجود علاقة بين مساهمة جهات الرقابة الخارجية في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي دالة، عند مستوى معنوية (0.05)، اذن القاعدة تقضي بقبول الفرضية البديلة 1H ونرفض فرضية العدم 0H، أي:

"**توجد علاقة بين مساهمة جهات الرقابة الخارجية للبنك في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي** "

خلاصة

إن فكرة تبني منظومة الحوكمة التي تعكس مؤشرات المعاملات الادارية فيما بين الاطراف ذات العلاقة على المستوى الداخلي للبنك أصبح ضرورة ملحة بحكم طبيعة عمل البنوك من جهة، ومن اخرى التجاوزات التي يشهدها من الفينة الى الاخرى، والتي يستوجب عليها الاعتماد على منتجات الحوكمة كبسط الافصاح والشفافية والعدالة والمساءلة....، والتي بدورها تساهم في تقوية ساعد نشاط التدقيق لا سيما التدقيق الداخلي سواءا على مستوى العلاقة بين مجلس الادارة أو اللجان المنبثقة عنه أو الادارة التنفيذية أو الجهات الرقابية الخارجية وادارة التدقيق الداخلي، لذلك تم اختبار في هذا الفصل مدى تأثير هذه الآليات الرقابية على فعالية نشاط التدقيق الداخلي، حيث تم اثبات فرضيات وجود العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين ادوار كل من مجلس الادارة واللجان الاشرافية والمديريات التنفيذية ونظام الرقابة الداخلية وجهات الرقابة الخارجية، اتجاه فعالية نشاط التدقيق الداخلي، الا أنه يوجد بعض الاحصائيات (معامل الإرتباط الضعيف) تعكس هشاشة العلاقة ما ينعكس بدوره على نتائج التدقيق، وهذا راجع لبعض العوامل التي بدورها تشهد غموضا مثل عدم الالتزام الفعلي لمتطلبات الحوكمة أي الاكتفاء بالشعارات دون التجسيد الفعلي

خاتمـــــــــــــــــــــــــــــــة

يعتبر نشاط التدقيق الداخلي من الانشطة الهامة داخل المؤسسة البنكية حيث وبإمكانه ومن صلاحياته الاطلاع على كل ما ارتبط بالبنك سواءا على مستوى الاستثمار أو الايداع أو الاقراض أو العلاقات مع الاطراف ذات العلاقة كالزبائن والهيئات الادارية الاخرى (مؤسسة الضرائب، مؤسسة القضاء،....) هذا على المستوى الخارجي، أما داخليا فتعتبر ادارة التدقيق الداخلي بوصلة الادارة البنكية ككل، لما يحمله من مسؤولية تقديم التوكيد والاستشارة حول توجيه مسار التسيير الرشيد للادارة، سواءا ما ارتبط بمجلس الادارة بصفته الوصي الاول عليه أو لجنة التدقيق كوصي نائب ان توفر، أو ما ارتبط بالادارة التنفيذية أو ادارة ادارة المخاطر، ادارة الالتزام...لذلك وبما أن التدقيق الداخلي يشغل هذا الدور ورغم وجود تشريعات ارشادية في ظل قانون 11-08 لوظيفة التدقيق الداخلي بصفته آلية رقابية، الا أنه لا يزال يفتقر الى مقومات فعلية تساهم في تفعيل نشاطه .

وعلى ضوء ما تم تسليط الضوء عليه من تحليلات على المستوى النظري والمستوى التطبيقي للمؤسسات البنكية، لأثر الحوكمة على تفعيل نشاط التدقيق الداخلي، تم التوصل الى النتائج التالية:

- يساهم تبني منظومة الحوكمة في البنوك في تحقيق التوازن الاداري والاقتصادي ككل.
- وجود وظيفة التدقيق الداخلي دون تطبيق مبادئ الحوكمة، يعكس هشاشة النظام الرقابي.
- تعتبر خصائص تطبيق الحوكمة في البنوك احد اهم مقومات ارساء وظيفة التدقيق الداخلي.
- لمجلس إدارة البنك دور هام وكبير في إرساء الحوكمة وتفعيل وظيفة التدقيق الداخلي.
- تهدف اللجان الإشرافية التابعة لمجلس إدارة البنك الى تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي من خلال الالتزام بمتطلبات الحوكمة.
- يساهم نظام الرقابة الداخلية المحكم والفعال للبنك في تعميم نظام الحوكمة وتحسين مستوى نشاط التدقيق الداخلي .
- مشاركة الاليات الرقابية بعضها البعض يعزز من توطين مفهوم الحوكمة الظي بدوره ينعكس على تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي .
- يعتبر نموذج الخطوط الثلاثة من النماذج الحديثة المعول عليها والمساهمة في تحقيق التواصل الاداري، وتسهيل عملية التدقيق الداخلي

- لا يزال الغموض في بعض المفاهيم المرتبطة بالحوكمة والتدقيق الداخلي.

ونتيجة الى ما توصلت الى الدراسة حول اهمية تبني الحوكمة والنماذج المرتبطة بها في تحسين وتفعيل نشاط التدقيق الداخلي، نورد بعض التوصيات لعلها تساهم من هنا أو هناك في اسقاطها على البيئة المصرفية:.

- ضرورة إعادة هيكلة التشريعات المصرفية بما يتماشى مع المعايير الدولية، خاصة المتعلقة بالتدقيق الداخلي؛
- ضرورة التزام البنك المركزي بعامل الافصاح عن التقارير المهمة، المتضمنة السياسات والاجراءات المنتهجة بخصوص قانون العرض والطلب،(الاقراض والاقتراض)
- تشجيع الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة، باعطاء السلطة الكافية للوسائل الرقابية لممارسة مهمة التشجيع مما يساهم بدورها (لوسائل الرقابة) في تحسين ادائها كتغذية عكسية؛
- تفعيل الدور الرقابي من خلال تفعيل التشريعات ؛
- العمل على خلق لجان للحوكمة تعمل جنبا إلى جنب مع لجان إدارة المخاطر على مستوى كل بنك وتكون هذه اللجان تحت إشراف البنك المركزي؛
- تشجيع اللامركزية الوظيفية لنشاط التدقيق الداخلي لتوسيع الدائرة الرقابية؛
- اقامة الدورات التكوينية الاضافية لتحيين المفاهيم المرتبطة بالاتجاهات الحديثة للتدقيق الداخلي و الحوكمة؛
- تبني الدراسات الاكاديمية الفعالة للمساندة في تحقيق التواصل والتكافل للقضاء على الافكار السلبية؛
- التأكد من وجود آلية تحذير مبكر للأزمات المالية.

افاق الدراسة:

يعتبر موضوع الحوكمة البنكية من المواضيع الحديثة لذلك يمكن الخوض فيه من أي جانب، كذلك بالنسبة للاتجاهات الحديثة للتدقيق الداخلي في البنوك خاصة على المستوى الميداني لا تزال البحوث في هذا الميدان فتية لذلك يمكن تناول المواضيع التالية:

- دور مبادئ الحوكمة البنكية في تفعيل نشاط لجان التدقيق الداخلي – دراسة ميدانية –
- دور التدقيق البنكي في احتواء المخاطر العالية في ظل متطلبات الحوكمة – دراسة حالة–
- التشريعات البنكية ومقررات لجنة بازل3 – دراسة مقارنة –

قائمة المراجع

1. الكتب:

1. أحمد حلمي جمعة ، **"الاتجاهات المعاصرة في التدقيق والتأكيد : الداخلي، الحكومي، الاداري ،الخاص ، البيئي، المنشآت الصغيرة "**، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2009.
2. أحمد قايد نور الدين، **التدقيق المحاسبي وفقا للمعايير الدولية**، الطبعة الاولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.
3. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، **كتاب مراجعة ورقابة داخلية** ،المملكة العربية السعودية..
4. حسين يوسف القاضي وأخرون، **التدقيق الداخلي**، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2008.
5. خلف عبد الله الواردات ، **التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق – وفقا لمعايير التدقيق الدولية**، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
6. زاهر الرمحي، **الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي وفقا للمعايير الدولية**، دار المأمون للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن،2017.
7. سالم بن سلام، **حوكمة شركات المساهمة العامة في سلطنة عمان**، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
8. عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد، **المراجعة الداخلية المبنية على المخاطر**، مدخل الادارة للرقابة ومحاربة الغش والاستدامة وادارة المخاطر في القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2019 .
9. عزيزة بن سمينة، **الائتمان في البنوك التجارية، المخاطر وأساليب تسييرها**، دار الايام للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن.
10. علي عبد الصمد عمر، **حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
11. عمر علي عبد الصمد، **التدقيق المحاسبي بين التأصيل العلمي والتطبيق العملي**، الجزء الاول، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
12. فضيل فارس، **التقنيات البنكية، محاضرات وتطبيقات**، النشر الجامعي الجديد، الجزائر،2018، ص86.
13. محمد السيد سرايا، وآخرون، **الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة**، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 2011.
14. محمد زامل ، حكيم حمود ، **التدقيق الداخلي في الشركات العامة على وفق معايير التدقيق الدولية**، الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق،بغداد،2019.
15. مدحت محمد أبو النصر، **الحوكمة الرشيدة– فن ادارة المؤسسات عالي الجودة–** المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
16. مريم هاني، **الحوكمة المصرفية في ظل مقررات لجنة بازل**، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019.
17. ناصر دادي عدون، عبد الرحمان بابنات، **التدقيق الاداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، دار المحمدي العامة، الجزائر، 2008.

.18

19. *K H Spencer Pickett*, **The internal auditing HANDBOOK**,**3rd ed**, *Library of Congress Cataloging-in-Publication Data* ,usa,**2010**.

20. Bouhadida mohamed, **audit interne aspects théorique et pratique**, *maison d'édition au service de l'enseignement et de la formation,2017.*

2. الرسائل الجامعية

21. إبراهيم رباح، **دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة (دراسة تطبيقية)**، ماجستير في المحاسبة والمالية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011.

22. أميرة بن مخلوف، **آليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي** (دراسة حالة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير تخصص: مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، 2016.

23. إيهاب ديب مصطفى رضوان، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية**، دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة،2012.

24. ايهاب ديب مصطفى، **أثر التدقيق الداخلي على ادارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية غزة،2012.

25. إيهاب ديب مصطفى، **أثر التدقيق الداخلي على إدارة المخاطر في ضوء معايير التدقيق الدولية** (دراسة حالة البنوك الفلسطينية في قطاع غزة)، قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

26. بوبكر عميروش، **دور المدقق الخارجي في تقييم المخاطر و تحسين نظام الرقابة الداخلية لعمليات المخزون داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الهضاب العليا سطيف**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص: دراسات مالية ومحاسبية معمقة، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2011.

27. بوحفص رواني، **مطبوعة في التدقيق المالي والمحاسبي**، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة غرداية، 2018.

28. بوخروبة الغالي، **ممارسات التدقيق الداخلي بتوظيف مبادئ الحوكمة في المؤسسة البنكية، دراسة معيار1300**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص مناجمنت مالي ومحاسبي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر،2019.

29. بودلال حنان، **التدقيق البنكي وتكنولوجيا المعلومات لدى البنوك العمومية**، اطروحة دكتوراه تخصص تدقيق مالي ومحاسبي، جامعة الجيلالي اليابس ، سيدي بلعباس،2019، ص138.

.30

31. ريم عمري، **الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية –دراسة حالة الجزائر**–أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص: مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي–2017، الجزائر.

32. عبدالقادر محمد العمراني، **دليل إجراءات التدقيق الداخلي**، ماجستير المحاسبة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، جمهورية اليمن، يونيو2017.

33. عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال "مع الإشارة إلى حالة الجزائر**،مذكرة ماجستير، تخصص مالية بنوك وتامين، جامعة المسيلة، 2012.

34. كتفي خيرة، **دور الحوكمة في تحسين إدارة المخاطر المصرفية دراسة مقارنة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص: الحوكمة ومالية المؤسسة ، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016.

35. كمال محمد سعيد، **مدى تطبيق معايير التدقيق الداخلي المتعارف عليها في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة**، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية غزة، 2009.

36. مسيف خالد، **دور تكنولوجيا المعلومات في تطبيق المعايير الدولية للتدقيق** دراسة مقارنة، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه العلوم في: علوم التسيير تخصص: محاسبة وتدقيق، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2017.

37. نبيل قبلي، **دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الاداء المالي لشركات التأمين**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص محاسبة مالية والبنوك، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف،2017.

3. المقالات

38. أحمد القواسمي، **نموذج خطوط الدفاع الثلاثة**، مجلة التدقيق الداخلي الاردنية، العدد9، سبتمبر2019.

39. أشرف جمال، **الدور المتنامي للتدقيق الداخلي في مجال الحوكمة المؤسسية**، مجلة المدقق الداخلي، الشرق الاوسط، مارس 2015.

40. بورس بافري، **الأهمية المتزايدة للتدقيق المستمر**، مجلة المدقق الداخلي –الشرق الاوسط- يونيو 2015.

41. حاج قويدر قورين واخرون، **دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من المخاطر البنكية** –دراسة حالة البنوك المعتمدة في الجزائر(مع الإشارة للنماذج الدولية)،الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12 ، العدد 01 القسم (أ) العلوم الاقتصادية والقانونية، 2019.

42. حاج قويدر قورين واخرون، **مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر المصرفية في ظل المعايير الدولية للتدقيق الداخلي وقواعد السلوك المهني دراسة ميدانية للبنوك الجزائرية**، مجلة الباحث، المجلد 19، (العدد01) ،2019، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

43. ريم بن عيسى، **أثر آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للمصارف (دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الجزائرية)**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد الثامن، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2017.

.44

45.سالم سوادي، أحمد علي، **مخاطر عدم الالتزام وأثرها في ربحية المصارف الإسلامية**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 40، 2017.

46.عامر بن محمد الحسيني، **خطوط الدفاع الثلاثة لحوكمة الشركات**، جريدة العرب الاقتصادية الدولية، فبراير2021.

47.عباس حميد التميمي، **تقويم نظام الرقابة الداخلية في المنظمات غير الحكومية**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 42، 2018.

48.عبد الرحمن عمر أحمد محمد، **" دور المراجعة الداخلية في استمرارية المنشأة : دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص "** مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مصر ، المجلد (19)، العدد (55) ،2015.

49.عبد الرحيم العقاد، **إدارة المخاطر ودور التدقيق الداخلي**، مجلة التدقيق الداخلي الاردنية، العدد 9، سبتمبر 2019.

50.عبدالرحيم العقاد، **إدارة المخاطر ودور التدقيق الداخلي**، مجلة التدقيق الداخلي، جمعية التدقيق الداخلي الأردنية، العدد 9 ، سبتمبر 2019.

51.عزمي وصفى عوض، **أهمية الاندماج والاستحواذ كتوجه حديث لتعزيز الأداء المالي والتنافسي للمصارف المحلية الفلسطينية**، (دراسة حالة بنك فلسطين والبنك الوطني)،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد21 ، العدد12، 2019.

52.علي عماد محمد ازهر، **آلية نظام الرقابة الداخلية في البنوك المصرفيّة (دراسة حالة البنك الكويتي المركزي)**، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي الإصدار السابع عشر بتاريخ 5-9-2020.

53.مطاي عبد القادر، **الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، جوان 2010.

54.Barclay, S., (2005), **An Introduction to Infernal Auditing in Banking**, Barclay Simpson Associates Limited, Hamilton House , London, United King dom

55.Jenny Stewart Nava Subramanian, (2010),"**Internal audit independence and objectivity**: **emerging research opportunities**", Managerial Auditing Journal, Vol.25iss4pp.

56.*Ken Tysiac*, **Three Lines Model for risk management gets major update**, Journal of Accountancy, July2020

57.NIGEL BURBIDGE, TIM FOSTER , **The Three Lines of Defence Model (3LOD) has been updated – what does this mean for Internal Audit?**, ***,BDO UNITEDKINGDOM, 19 October 2020*** .

58.

59. Isabella Arndorfer, Andrea Minto, **The "four lines of defence model" for financial institutions**, Financial Stability Institute, December 2015.

4. الملتقيات

54. أمال عياري، أبوبكر خوالد، **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية – دراسة حالة الجزائر** ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، 6و7 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

55. زيدان محمد، حبار عبد الرزاق، **متطلبات تكييف الرقابة المصرفية في النظام المصرفي الجزائري مع المعايير العالمية**، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول :إصلاح النظام المصرفي الجزائري أيام 11 و 12 مارس 2008، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

5– التقارير

56.الأمر التنظيمي رقم 10-04 المؤرخ في 26 أوت2010 المتعلق **بالرقابة الداخلية بالبنوك و المؤسسات المالية**، الجزائرية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،

57.الأمر التنظيمي رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 المتعلق **بالرقابة الداخلية بالبنوك و المؤسسات المالية**، الجزائرية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47 المؤرخ في 29 أوت 2012.

58.اللجنة العربية للرقابة المصرفية، **مبادئ حوكمة المؤسسات المصرفية**، صندوق النقد العربي، الامارات، 2017.

59.أمانة مجلس محافظي المصارف المركزية ومؤسسات النقد العربية، **المبادئ الاساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية**، صندوق النقد العربي، رقم 58، 2014.

60.أمنيه بنت أحمد علي، **خرائط التدفق والمخططات الانسيابية**، أمانة تعلّم الأحساء، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية، 2018.

61.علاء أبو نبعه، **نموذج مقترح لرزنامة اجتماعات لجنة التدقيق**، مؤسسة LOGO، الإصدار الاول، فبراير 2020.

62.ناجي فياض، **المعايير الدولية للممارسة المهنية للتدقيق الداخلي**، نسخة مترجمة بفريق عمل من مجلس المدققين الداخليين، لبنان، 2017.

63. *Basel Committee on Banking Supervision Guidelines*, **Corporate governance principles for banks**, Bank for International Settlements, July 2015.

64. Basle Committee on Banking Supervision, **Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations**, Basle, September 1998.

65. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), **Enterprise Risk Management Integrated Framework Executive Summary**, September 2004.

5. المواقع الاليكترونية

66. https://aicd.companydirectors.com.au/membership/company-director-magazine/2020-back-editions/november/risk-and-compliance-rethinking-the-three-lines-of-defence *Peter Jones*, **Risk and compliance**: **rethinking the three lines of defence**, October 2020,
67. https://aymanoninternalaudit.wordpress.com/2019/07/18/no_3_lines_of_defense/
68. https://aymanoninternalaudit.wordpress.com/2019/07/18/no_3_lines_of_defense/ أيمن عبد الرحيم، لا ... لنموذج خطوط الدفاع الثلاثة، أيمن في المراجعة الداخلية، موقع تبادل المعرفة.
69. https://internalaudit360.com/is-the-three-lines-of-defense- Joseph McCafferty, **Is the Three Lines of Defense Model Outdated**, *Internal Audit 360°*, December 2019. model-outdated/
70. https://mqqal.com/2017/04/ خلف عبد الله الواردات، **مراحل عملية التدقيق الداخلي**، موقع مقال، مراحل-عملية-التدقيق-الداخلي
71. https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Core-Principles-for-the-Professional-Practice-of-Internal-Auditing.aspx[1] https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Arabic.pdf https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatory-guidance/Pages/Standards-Glossary.aspx
72. https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Arabic.pdf
73. https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Arabic.pdf
74. https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP-The-Internal-Audit-Charter-Arabic.pdf
75. https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Relationships-of-Trust-Arabic.pdf
76. https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Arabic.pdf

77.
78. https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Arabic.pdf
79. https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Arabic.pdf
80. https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Arabic.pdf
81. https://www.acc4arab.com/post/abrz-alfrwqat-byn-altdqyq-aldakhly-walrqabh-aldakhlyh view:20/09/2021. شبكة المحاسبين العرب، 2020/01/15. علاء أبو نبعة، **ابرز الفروقات بين التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية**،
82. https://www.aleqt.com/2021/02/24/article_2038301.html
83. https://www.coso.org/documents/coso-erm-executive-summary.pdf
84. https://www.sdc.com.jo/arabic/index.php?option=com_content&task=view&id=869
85. https://www.emporia.edu/internal-audit/types-internal-audits/
86. https://www.emporia.edu/internal-audit/types-internal-audits/
87. https://www.finextra.com/the-long-read/43/the-three-lines-of-defence-time-to-recall-the-kraken *Richard Dupree,* The Three Lines of Defence: Time to Recall the Kraken, Jun2020
88. https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2020/07/06/three-common-problems-with-the-three-lines-of-defense-framework/?sh=426f886a5a85 , *Frans Wiwanto,* **Three Common Problems With The Three Lines Of Defense Framework**, Jul 6, 2020,
89. https://www.ifaci.com/audit-controle-interne/metiers-de-laudit-controle-internes/
90. https://www.iia.org.au/technical-resources/professionalGuidance/the-iia%27s-three-lines-model
91. https://www.iia.org.uk/resources/delivering-internal-audit/position-paper-internal-audits-relationship-with-external-audit/
92. https://www.journalofaccountancy.com

93.
94. https://www.savola.com/investors/corporate-governance/board-of-directors-responsibilities
95. https://www2.erm-academy.org/publication/risk-management-article/critics-three-lines-defense/ .

الملاحق

الملحق1– قائمة محكمي الاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	الرتبة	الانتساب	العنوان الاليكتروني
01	عبد الرحمن بابنات	المالية والمحاسبة	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة ورقلة	a.babenette@gmail.com
02	امحمد عجيلة	محاسبة	أستاذ تعليم عالي	جامعة غرداية	adjila_78@yahoo.fr
03	احمد القواسمي	تدقيق داخلي	مدير تنفيذي	شركة برمجيات EastNets الاردن	ahqawasmi@yahoo.com
04	علي عبد الصمد عمر	المالية والمحاسبة	استاذ تعليم عالي	جامعة المدية	Samado05@yahoo.fr
05	سعيدي يحي	المالية والمحاسبة	استاذ تعليم عالي	جامعة المسيلة	yahiasaidi@yahoo.co.uk

الملحق2– الاستبيان

القسم الأول: البيانات الشخصية

1–الجنس: ○ ذكر ○ أنثى

2–السن: ○ 30 سنة فأقل ○ 31 – 40 سنة ○ 41 – 50 ○ من 51 فأكثر

3– المؤهل العلمي: ○ ليسانس ○ ماستر ○ ماجستير ○ دكتوراه

آخر، حدد من فضلك .....

4– التخصص العلمي: ○ محاسبة وجباية ○ محاسبة وتدقيق ○ إدارة الأعمال ○ مالية وبنوك

○ حقوق ○ آخر ، حدد من فضلك .....

5– المسمى الوظيفي ○ مدقق ○ مدير تنفيذي ○ محقق ○ محاسب

○ مكلف بالدراسات ○ آخر ، حدد من فضلك .....

6–الخبرة والأقدمية: ○ 5 سنوات فأقل ○ 6 – 10 سنوات ○ 11 – 15سنة ○ 16 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور وأسئلة الدراسة

المحور الأول: سمات التدقيق الداخلي ومهامه في المؤسسة البنكية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ينبغي أن يتوفر بالبنك ميثاق للتدقيق الداخلي ودليل أخلاقي وعملي لهذه الوظيفة مستلهم من المعايير الدولية وأفضل النماذج للممارسة في البنوك					
2	ينبغي أن يُوَفَر للمدقق الداخلي كل الموارد والإمكانيات والسلطات التي تكفل له حيزا مقبولا جدا من الاستقلالية					
3	ينبغي أن يمتلك المدقق الداخلي المؤهلات العلمية والعملية التي تخوله تنفيذ مسؤوليته بفعالية					
4	تتمثل مسؤولية المدقق الداخلي في حماية حقوق المودعين ومصالح المساهمين (الملاك) فحسب					
5	مسؤولية المدقق الداخلي بالبنوك أكبر نسبيا من نظيره في المؤسسات الصناعية والتجارية...كون نشاط البنوك يتعلق أساس بالاموال كمدخرات واستثمارات وقروض					
6	بوجود وظيفة التدقيق الداخلي، نفترض تلقائيا أن الأهداف الإستراتيجية سيتم تحقيقها وأن نظام الرقابة الداخلية سيكون سليما و فعالا					
7	لضمان رقابة مستمرة ومكانية، لابد أن يكون التدقيق الداخلي تنظيم لا مركزي في البنك، أي وجود مدقق داخلي على مستوى المديريات الجهوية وشبكة الاستغلال					

المحور الثاني: تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسساتية بالبنك نحو تفعيل وظيفة التدقيق الداخلي

	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مسؤوليات مجلس إدارة البنك اتجاه التدقيق الداخلي	1	ينبغي أن يتبَعُ دائرة التدقيق الداخلي مجلس إدارة البنك مباشرة					
	2	مجلس الإدارة هو الذي يحدد أهداف التدقيق الداخلي، مهامه وصلاحيته ومكافآته بشكل مفصل ودقيق					
	3	يصغي مجلس الإدارة إلى المدقق الداخلي في تصويب إستراتيجية البنك نحو الأفضل تجاوبًا مع التغيرات والمستجدات، مثل تطبيق الصيرفة الإسلامية					
	4	يتم تعزيز قنوات التواصل بين المدقق الداخلي ومجلس الإدارة أو لجنة التدقيق لإعلامها في شكل تقارير وفي الوقت المناسب بالانحرافات والمخاطر الجوهرية					
	5	لابد أن يخضع المدقق الداخلي إلى برنامج رقابة الجودة يشرف عليه مجلس الإدارة أو لجنة التدقيق لتعزيز أداءه أكثر فأكثر					

	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مسؤوليات اللجان الإشرافية اتجاه التدقيق الداخلي	1	ينبغي أن ينشئ مجلس الإدارة لجانا خاصة لمساعدته، في الإشراف على البنك، مثل: لجنة التدقيق، لجنة إدارة المخاطر، لجنة الترشيح، لجنة المكافآت... حسب الغرض والضرورة					
	2	دور هذه اللجان الإشرافية هو مساعدة مجلس الإدارة على أداء مسؤوليته، في بنك يتعامل بالمال مع جمهور عريض واسع وهياكله منتشرة في أصقاع الجزائر					
	3	يتعين على مجلس الإدارة التأكد من أن هذه اللجان الإشرافية لا تعرقل سير عمل التدقيق الداخلي بدون مبرر					
	4	يتعين على مجلس الإدارة التأكد من أن اللجان الإشرافية لا تتقاطع مع التدقيق الداخلي عن طريق ازدواجية المهام					

	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العلاقة بين المديرية التنفيذية والتدقيق الداخلي	1	تعتبر المديرية العامة طرفا أساسياً في تطبيق قواعد الحوكمة من خلال الرقابة على أعضاء المديريات التنفيذية (المدراء الجهويين ومدراء الوكالات) وأعمالهم					
	2	يقوم التدقيق الداخلي بمراجعة سياسات التحفيز (المادية والمعنوية)، لاسيما على أعضاء المديريات العامة والتنفيذية، على أساس أداءهم الفعلي					
	3	يقوم التدقيق الداخلي بمتابعة وتقييم سياسات المساءلة التي تتبعها الإدارة بحق المستخدمين المقصرين لدرأ ممارسات الابتزاز والتعسف					
	4	يقوم التدقيق الداخلي بمتابعة وتقييم كفاءة المدراء العامين والتنفيذيين وحتى المستخدمين لإحصاء حالات التقصير والمخالفة					
	5	يقوم نشاط التدقيق الداخلي بمراجعة مدى الامتثال (الإدارة التنفيذية والمستخدمين) بالسياسات واللوائح والقوانين، ومراجعة كافة الإجراءات والعمليات للتحقق من سلامتها وعدالتها					

	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
نظام الرقابة الداخلية وتقنيات تسيير المخاطر ودور التدقيق الداخلي	1	التدقيق الداخلي هو آلية لترشيد فلسفة تسيير البنك وضمان بيئة رقابة داخلية تتطابق والمعايير الدولية للجنة بازل أو لجنة COSO					
	2	التدقيق الداخلي هو آلية فاعلة لبث النزاهة والمهنية والشفافية على كل المنتسبين للبنك					
	3	يقوم المدقق الداخلي بتقييم مردودية خدمات البنك وتقنيات التسيير وضوابط رقابة التسيير					
	4	التدقيق الداخلي هو آلية لضبط عتبة قبول المخاطرة على كل العمليات التي يقوم بها البنك وذلك لضمان تحكم نوعي في المخاطر وتجنب الوضيعات الحرجة					
	5	يشارك المدقق الداخلي بالتوجيه والتوصية في إجراءات الرقابة الاحترازية (تدعيم ملاءة البنك، ضبط المخصصات والاحتياطيات المحاسبية، إجراءات الأمن في مكان العمل وحماية الأموال، التشفير، مراقبة الامتثال...)					
	6	التدقيق الداخلي هو آلية فاعلة للإنذار المبكر من جميع المخاطر الكامنة والمحدقة بالتوازي مع وظيفة إدارة المخاطر					

	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
علاقة التدقيق الداخلي بجهات الرقابة الخارجية	1	يعمل التدقيق الداخلي على تعميق الشفافية اتجاه المساهمين والمودعين وأصحاب المصالح الأخرى في البنك					
	2	تستعين إدارة البنك برأي المدقق الداخلي في تحديد مستويات الخصوصية في مقابل مستويات الشفافية اتجاه السلطات والجهات الرقابية					
	3	كأولوية، يكفل التدقيق الداخلي تلبية الاحتياجات المعلوماتية التي يريدها مدقق الحسابات والإدارة الجبائية وكذا بنك الجزائر					
	4	يتابع المدقق الداخلي التزام الإدارة التنفيذية (حتى على مستوى المديريات الجهوية ووكالات الاستغلال) بتنفيذ توجيهاته وكذا توصيات المدقق الخارجي					
	5	يعمل التدقيق الداخلي على توفير المناخ الملائم للزيارات التفتيشية الميدانية التي يجريها محافظ الحسابات أو أعوان الرقابة التابعين لبنك الجزائر					

الملحق 3- مخرجات برنامج SPSS

البند1:

Runs Test

	TOT
Test Value[a]	4.15
Cases < Test Value	31
Cases >= Test Value	33
Total Cases	64
Number of Runs	27
Z	-1.506
Asymp. Sig. (2-tailed)	.132

a. Median

البند2:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور1	.249	64	.000	.890	64	.000
المحور2	.107	64	.066	.955	64	.020

a. Lilliefors Significance Correction

البند 3:

Correlations

		س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	المحور1
س1	Pearson Correlation	1	.706**	.616**	.520**	.530**	.406**	.155	.868**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.001	.222	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
س2	Pearson Correlation	.706**	1	.736**	.263*	.186	-.140	-.125	.551**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.036	.142	.269	.326	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
س3	Pearson Correlation	.616**	.736**	1	.385**	.162	-.181	-.236	.508**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.002	.201	.153	.060	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
س4	Pearson Correlation	.520**	.263*	.385**	1	.775**	.314*	.360**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.036	.002		.000	.012	.003	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
س5	Pearson Correlation	.530**	.186	.162	.775**	1	.303*	.380**	.734**
	Sig. (2-tailed)	.000	.142	.201	.000		.015	.002	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
س6	Pearson Correlation	.406**	-.140	-.181	.314*	.303*	1	.465**	.534**
	Sig. (2-tailed)	.001	.269	.153	.012	.015		.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64

س7

	Pearson Correlation	.155	-.125	-.236	.360**	.380**	.465**	1	.494**
	Sig. (2-tailed)	.222	.326	.060	.003	.002	.000		.000
	N	64	64	64	64	64	64	64	64
المحور1	Pearson Correlation	.868**	.551**	.508**	.789**	.734**	.534**	.494**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	64	64	64	64	64	64	64	64

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

البند4:

Correlations

		س8	س9	س10	س11	س12	part1
س8	Pearson Correlation	1	.261*	.340**	.125	-.075	.602**
	Sig. (2-tailed)		.037	.006	.324	.554	.000
	N	64	64	64	64	64	64
س9	Pearson Correlation	.261*	1	.386**	.203	-.020	.725**
	Sig. (2-tailed)	.037		.002	.108	.877	.000
	N	64	64	64	64	64	64
س10	Pearson Correlation	.340**	.386**	1	.215	-.019	.711**
	Sig. (2-tailed)	.006	.002		.087	.880	.000
	N	64	64	64	64	64	64
س11	Pearson Correlation	.125	.203	.215	1	-.197	.477**
	Sig. (2-tailed)	.324	.108	.087		.118	.000
	N	64	64	64	64	64	64
س12	Pearson Correlation	-.075	-.020	-.019	-.197	1	.201
	Sig. (2-tailed)	.554	.877	.880	.118		.111
	N	64	64	64	64	64	64
part1	Pearson Correlation	.602**	.725**	.711**	.477**	.201	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.111	
	N	64	64	64	64	64	64

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البند5:

Correlations

		س13	س14	س15	س16	part2
س13	Pearson Correlation	1	.351**	.486**	.333**	.695**
	Sig. (2-tailed)		.004	.000	.007	.000
	N	64	64	64	64	64
س14	Pearson Correlation	.351**	1	.434**	.829**	.839**
	Sig. (2-tailed)	.004		.000	.000	.000
	N	64	64	64	64	64
س15	Pearson Correlation	.486**	.434**	1	.377**	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.002	.000
	N	64	64	64	64	64

س16	Pearson Correlation	.333**	.829**	.377**	1	.818**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.002		.000
	N	64	64	64	64	64
part2	Pearson Correlation	.695**	.839**	.750**	.818**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	64	64	64	64	64

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البند6:

Correlations

		س17	س18	س19	س20	س21	part3
س17	Pearson Correlation	1	.076	.285*	.088	.076	.532**
	Sig. (2-tailed)		.553	.022	.487	.552	.000
	N	64	64	64	64	64	64
س18	Pearson Correlation	.076	1	.161	.025	-.104	.527**
	Sig. (2-tailed)	.553		.204	.846	.412	.000
	N	64	64	64	64	64	64
س19	Pearson Correlation	.285*	.161	1	.062	.550**	.759**
	Sig. (2-tailed)	.022	.204		.628	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64
س20	Pearson Correlation	.088	.025	.062	1	.078	.376**
	Sig. (2-tailed)	.487	.846	.628		.539	.002
	N	64	64	64	64	64	64
س21	Pearson Correlation	.076	-.104	.550**	.078	1	.533**
	Sig. (2-tailed)	.552	.412	.000	.539		.000
	N	64	64	64	64	64	64
part3	Pearson Correlation	.532**	.527**	.759**	.376**	.533**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000	
	N	64	64	64	64	64	64

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البند7:

Correlations

		س22	س23	س24	س25	س26	س27	part4
س22	Pearson Correlation	1	-.050	.203	-.050	.035	-.204	.357**
	Sig. (2-tailed)		.694	.107	.694	.785	.106	.004
	N	64	64	64	64	64	64	64
س23	Pearson Correlation	-.050	1	-.679**	.679**	.085	-.043	.395**
	Sig. (2-tailed)	.694		.000	.000	.503	.737	.001
	N	64	64	64	64	64	64	64
س24	Pearson Correlation	.203	-.679**	1	-.679**	-.085	.254*	.062
	Sig. (2-tailed)	.107	.000		.000	.503	.043	.625
	N	64	64	64	64	64	64	64

س25

	Pearson Correlation	-.050	.679**	-.679**	1	.085	-.254*	.264*
	Sig. (2-tailed)	.694	.000	.000		.503	.043	.035
	N	64	64	64	64	64	64	64
س26	Pearson Correlation	.035	.085	-.085	.085	1	.074	.514**
	Sig. (2-tailed)	.785	.503	.503	.503		.563	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
س27	Pearson Correlation	-.204	-.043	.254*	-.254*	.074	1	.546**
	Sig. (2-tailed)	.106	.737	.043	.043	.563		.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
part4	Pearson Correlation	.357**	.395**	.062	.264*	.514**	.546**	1
	Sig. (2-tailed)	.004	.001	.625	.035	.000	.000	
	N	64	64	64	64	64	64	64

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

البند8:

Correlations

		س30	س31	س32	س33	س34	part5
س30	Pearson Correlation	1	.060	-.196	.247*	.000	.400**
	Sig. (2-tailed)		.636	.120	.049	1.000	.001
	N	64	64	64	64	64	64
س31	Pearson Correlation	.060	1	-.012	.420**	.000	.700**
	Sig. (2-tailed)	.636		.927	.001	1.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64
س32	Pearson Correlation	-.196	-.012	1	-.271*	-.139	.391**
	Sig. (2-tailed)	.120	.927		.030	.272	.001
	N	64	64	64	64	64	64
س33	Pearson Correlation	.247*	.420**	-.271*	1	.000	.564**
	Sig. (2-tailed)	.049	.001	.030		1.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64
س34	Pearson Correlation	.000	.000	-.139	.000	1	.085
	Sig. (2-tailed)	1.000	1.000	.272	1.000		.504
	N	64	64	64	64	64	64
part5	Pearson Correlation	.400**	.700**	.391**	.564**	.085	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.000	.504	
	N	64	64	64	64	64	64

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

البند 9:

Correlations

		المحور1	part1	part2	part3	part4	part5
	Pearson Correlation						

	المحور1	1.000	.739	.773	.345	.499	.613
	part1	.739	1.000	.328	.011	.073	.321
	part2	.773	.328	1.000	.526	.357	.292
	part3	.345	.011	.526	1.000	.425	.274
	part4	.499	.073	.357	.425	1.000	.611
	part5	.613	.321	.292	.274	.611	1.000
Sig. (1-tailed)	المحور1	.	.000	.000	.003	.000	.000
	part1	.000	.	.004	.466	.283	.005
	part2	.000	.004	.	.000	.002	.010
	part3	.003	.466	.000	.	.000	.014
	part4	.000	.283	.002	.000	.	.000
	part5	.000	.005	.010	.014	.000	.
N	المحور1	64	64	64	64	64	64
	part1	64	64	64	64	64	64
	part2	64	64	64	64	64	64
	part3	64	64	64	64	64	64
	part4	64	64	64	64	64	64
	part5	64	64	64	64	64	64

البند 10:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	32

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.719	25

البند11:

Descriptives

1المحور

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
31-40سنة	26	4.3187	.23667	.04641	4.2231	4.4143	3.86	4.71
41-50سنة	25	4.3714	.24744	.04949	4.2693	4.4736	4.14	5.00
51سنة فأكثر	13	4.8242	.31490	.08734	4.6339	5.0145	4.00	5.00
Total	64	4.4420	.32067	.04008	4.3619	4.5221	3.86	5.00

ANOVA

المحور1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.419	2	1.209	18.171	.000
Within Groups	4.060	61	.067		
Total	6.478	63			

البند12:

Descriptives

المحور1

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ليسانس	22	4.4805	.34020	.07253	4.3297	4.6314	3.86	5.00
ماستر	28	4.5153	.34193	.06462	4.3827	4.6479	3.86	5.00
ماجيستر	5	4.2857	.00000	.00000	4.2857	4.2857	4.29	4.29
آخر	9	4.2063	.10378	.03459	4.1266	4.2861	4.14	4.43
Total	64	4.4420	.32067	.04008	4.3619	4.5221	3.86	5.00

ANOVA

المحور1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.805	3	.268	2.838	.045
Within Groups	5.673	60	.095		
Total	6.478	63			

البند13:

Descriptives

المحور1

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
وجباية محاسبة	11	4.4416	.18576	.05601	4.3168	4.5664	4.29	4.71
وتدقيق محاسبة	11	4.4545	.21013	.06336	4.3134	4.5957	4.29	4.71
الاعمال ادارة	7	4.4898	.38560	.14574	4.1332	4.8464	4.14	5.00
وبنوك مالية	17	4.6218	.40070	.09719	4.4158	4.8279	4.00	5.00
حقوق	7	4.1633	.25326	.09572	3.9290	4.3975	3.86	4.57
آخر	11	4.2987	.22547	.06798	4.1472	4.4502	4.14	4.71
Total	64	4.4420	.32067	.04008	4.3619	4.5221	3.86	5.00

ANOVA

المحور1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.337	5	.267	3.018	.017
Within Groups	5.141	58	.089		
Total	6.478	63			

البند14:

Descriptives

المحور1

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
مدقق	12	4.3333	.23062	.06657	4.1868	4.4799	4.00	5.00
تنفيذي مدير	11	4.9351	.14796	.04461	4.8357	5.0345	4.57	5.00
مراقب أو محقق	12	4.3571	.23196	.06696	4.2098	4.5045	4.14	4.71
محاسب	9	4.5556	.20757	.06919	4.3960	4.7151	4.14	4.71
بالدراسات مكلف	11	4.1169	.14024	.04228	4.0227	4.2111	3.86	4.29
آخر	9	4.3810	.20203	.06734	4.2257	4.5362	4.14	4.71
Total	64	4.4420	.32067	.04008	4.3619	4.5221	3.86	5.00

ANOVA

المحور1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.215	5	.843	21.598	.000

Within Groups	2.264	58	.039		
Total	6.478	63			

البند15:

Descriptives

المحور1

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
فأقل سنوات5	6	4.3095	.38774	.15829	3.9026	4.7164	3.86	4.71
سنوات 6-10	10	4.3857	.23377	.07392	4.2185	4.5529	4.14	4.71
سنة 11-15	20	4.3643	.22930	.05127	4.2570	4.4716	4.14	4.71
فأكثر سنة 16	28	4.5459	.36897	.06973	4.4028	4.6890	4.00	5.00
Total	64	4.4420	.32067	.04008	4.3619	4.5221	3.86	5.00

ANOVA

المحور1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.560	3	.187	1.893	.140
Within Groups	5.918	60	.099		
Total	6.478	63			

البند 16

Descriptives

المحور2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
سنة 31-40	26	3.9821	.13449	.02638	3.9277	4.0364	3.64	4.23
سنة 41-50	25	4.0175	.10743	.02149	3.9731	4.0618	3.85	4.28
فأكثر سنة 51	13	4.2223	.16929	.04695	4.1200	4.3246	3.72	4.35
Total	64	4.0447	.15955	.01994	4.0048	4.0845	3.64	4.35

ANOVA

المحور2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.531	2	.265	15.083	.000
Within Groups	1.073	61	.018		
Total	1.604	63			

البند 17

Descriptives

المحور2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ليسانس	22	4.0753	.18434	.03930	3.9936	4.1570	3.64	4.35
ماستر	28	4.0630	.16021	.03028	4.0009	4.1251	3.64	4.32
ماجيستر	5	3.9860	.01278	.00572	3.9701	4.0019	3.98	4.00
آخر	9	3.9456	.08721	.02907	3.8785	4.0126	3.85	4.07

Total	64	4.0447	.15955	.01994	4.0048	4.0845	3.64	4.35

ANOVA

المحور2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.136	3	.045	1.848	.148
Within Groups	1.468	60	.024		
Total	1.604	63			

البند 18

Descriptives

المحور2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
وجباية محاسبة	11	4.0527	.08923	.02690	3.9928	4.1127	3.98	4.23
وتدقيق محاسبة	11	4.0324	.05463	.01647	3.9957	4.0691	3.98	4.13
الاعمال ادارة	7	4.1205	.17152	.06483	3.9618	4.2791	3.85	4.30
وبنوك مالية	17	4.1204	.19869	.04819	4.0182	4.2226	3.72	4.35
حقوق	7	3.9090	.21038	.07951	3.7145	4.1036	3.64	4.23
آخر	11	3.9700	.09509	.02867	3.9061	4.0339	3.85	4.08
Total	64	4.0447	.15955	.01994	4.0048	4.0845	3.64	4.35

ANOVA

المحور2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.330	5	.066	3.007	.018
Within Groups	1.274	58	.022		
Total	1.604	63			

البند 19

Descriptives

المحور2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
مدقق	12	3.9964	.12106	.03495	3.9195	4.0733	3.72	4.28
تنفيذي مدير	11	4.2833	.04928	.01486	4.2502	4.3164	4.15	4.35
مراقب أو محقق	12	4.0100	.11303	.03263	3.9382	4.0818	3.85	4.23
محاسب	9	4.0904	.09435	.03145	4.0178	4.1629	3.89	4.23
بالدراسات مكلف	11	3.8794	.13193	.03978	3.7908	3.9680	3.64	4.04
آخر	9	4.0200	.06960	.02320	3.9665	4.0735	3.89	4.09
Total	64	4.0447	.15955	.01994	4.0048	4.0845	3.64	4.35

ANOVA

المحور2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Between Groups	.994	5	.199	18.895	.000	

Descriptives

المحور2

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
فأقل سنوات5	6	3.9278	.22598	.09225	3.6906	4.1649	3.64	4.13
سنوات 6-10	10	4.0223	.11092	.03508	3.9430	4.1017	3.88	4.23
سنة 11-15	20	4.0175	.10315	.02306	3.9692	4.0658	3.85	4.23
فأكثر سنة 16	28	4.0971	.17813	.03366	4.0281	4.1662	3.72	4.35
Total	64	4.0447	.15955	.01994	4.0048	4.0845	3.64	4.35

Within Groups	.610	58	.011		
Total	1.604	63			

البند 20

ANOVA

المحور2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.179	3	.060	2.510	.067
Within Groups	1.425	60	.024		
Total	1.604	63			

البند 21

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
س1	64	4.44	.500
س2	64	4.61	.492
س3	64	4.67	.473
س4	64	4.14	.432
س5	64	4.11	.475
س6	64	4.66	.597
س7	64	4.47	.590
س8	64	4.77	.427
س9	64	4.25	.535
س10	64	4.20	.443
س11	64	3.89	.403
س12	64	4.02	.378
س13	64	4.30	.460
س14	64	4.13	.454
س15	64	4.47	.503
س16	64	4.17	.490
س17	64	3.91	.344
س18	64	3.80	.477
س19	64	3.92	.410
س20	64	4.09	.294

س21	64	3.92	.324
س22	64	3.95	.330
س23	64	3.89	.315
س24	64	4.11	.315
س25	64	3.89	.315
س26	64	4.08	.324
س27	64	3.66	.479
س30	64	3.89	.403
س31	64	3.69	.531
س32	64	3.69	.639
س33	64	4.11	.441
س34	64	4.00	.178
المحور1	64	4.4420	.32067
part1	64	4.2250	.24560
part2	64	4.2656	.36967
part3	64	3.9281	.20584
part4	64	3.9297	.12877
part5	64	3.8750	.20931
المحور2	64	4.0447	.15955
Valid N (listwise)	64		

البند 22:

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.980[a]	.960	.956	.06714

a. Predictors: (Constant), part5, part3, part1, part2, part4

b. Dependent Variable: المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.217	5	1.243	275.867	.000[b]
	Residual	.261	58	.005		
	Total	6.478	63			

a. Dependent Variable: المحور1

b. Predictors: (Constant), part5, part3, part1, part2, part4

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95.0% Confidence Interval for B			
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Partial	Part
1	(Constant)	-2.729	.308		-8.860	.000	-3.345	-2.112		
	part1	.632	.040	.484	15.988	.000	.553	.712	.903	.422
	part2	.456	.029	.526	15.494	.000	.397	.515	.897	.409
	part3	-.110	.052	-.071	-2.131	.037	-.214	-.007	-.269	-.056
	part4	.431	.090	.173	4.783	.000	.251	.611	.532	.126
	part5	.333	.055	.218	6.110	.000	.224	.443	.626	.161

البند23:

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	.739[a]	.545	.538	.21794

a. Predictors: (Constant), part1
b. Dependent Variable: المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.533	1	3.533	74.390	.000[b]
	Residual	2.945	62	.047		
	Total	6.478	63			

a. Dependent Variable: المحور1
b. Predictors: (Constant), part1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B Lower Bound	95.0% Confidence Interval for B Upper Bound	Correlations Zero-order	Correlations Partial	Correlations Part
1	(Constant)	.368	.473		.777	.440	-.578	1.314			
	part1	.964	.112	.739	8.625	.000	.741	1.188	.739	.739	.739

a. Dependent Variable: المحور1

البند 24:

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.773[a]	.597	.591	.20510

a. Predictors: (Constant), part2
b. Dependent Variable: المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.870	1	3.870	92.000	.000[b]
	Residual	2.608	62	.042		
	Total	6.478	63			

a. Dependent Variable: المحور1
b. Predictors: (Constant), part2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B Lower Bound	95.0% Confidence Interval for B Upper Bound	Correlations Zero-order	Correlations Partial	Correlations Part
1	(Constant)	1.582	.299		5.286	.000	.984	2.180			
	part2	.670	.070	.773	9.592	.000	.531	.810	.773	.773	.773

a. Dependent Variable: المحور1

البند 25:

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.345[a]	.119	.105	.30345

a. Predictors: (Constant), part3
b. Dependent Variable: المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.769	1	.769	8.355	.005[b]
	Residual	5.709	62	.092		
	Total	6.478	63			

a. Dependent Variable: المحور1
b. Predictors: (Constant), part3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B Lower Bound	95.0% Confidence Interval for B Upper Bound	Correlations Zero-order	Correlations Partial	Correlations Part
1	(Constant)	2.333	.731		3.194	.002	.873	3.794			
	part3	.537	.186	.345	2.890	.005	.166	.908	.345	.345	.345

a. Dependent Variable: المحور1

البند26:

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.499[a]	.249	.237	.28011

a. Predictors: (Constant), part4
b. Dependent Variable: المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.614	1	1.614	20.565	.000[b]
	Residual	4.865	62	.078		
	Total	6.478	63			

a. Dependent Variable: المحور1
b. Predictors: (Constant), part4

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B Lower Bound	95.0% Confidence Interval for B Upper Bound	Correlations Zero-order	Correlations Partial	Correlations Part
1	(Constant)	-.442	1.078		-.410	.683	-2.596	1.712			
	part4	1.243	.274	.499	4.535	.000	.695	1.791	.499	.499	.499

a. Dependent Variable: المحور1

البند27:

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.613[a]	.376	.366	.25535

a. Predictors: (Constant), part5
b. Dependent Variable: المحور1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.436	1	2.436	37.359	.000[b]
	Residual	4.042	62	.065		
	Total	6.478	63			

a. Dependent Variable: المحور1
b. Predictors: (Constant), part5

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			95.0% Confidence Interval for B		Correlations		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.802	.596		1.344	.184	-.391	1.994			
	part5	.939	.154	.613	6.112	.000	.632	1.247	.613	.613	.613

a. Dependent Variable: المحور1

والحمد لله رب العالمين