

## The possibility of applying the three-line model issued by the IIA in insurance companies

Ahmed Khaleel Hasan

College of Administration and Economic  
University of Baghdad

Ahmed.Hasan2206m@coadec.uobaghdad.edu.iq

Assist. Prof. Dr. Suaad Adnan Noaman

College of Administration and Economic University  
of Baghdad

suaad.a@coadec.uobaghdad.edu.iq

Received: 2/10/2024

Accepted: 12/11/2024

Published: 31/12/2025

### Abstract:

The research aims to know the possibility of applying the three-line model issued by the Institute of Internal Auditors (IIA) in insurance companies. The main research problem was the possibility of applying the three-line model issued by the IIA to insurance companies. The research relied on the inductive, descriptive, and analytical approach by creating a checklist to analyze companies' data and reach its results. The results showed that insurance companies were not aware of the three-line model issued by (IIA) as a framework for governance, risk management, and internal control, the possibility of adopting the three-line model issued by (IIA) in insurance companies due to acceptance by respondents to the checklist, and the necessity of holding workshops and courses for cadres working within the lines within the company and supporting bodies to contribute to strengthening the work of governance, risk management, and internal control to help achieve the set goals.

**Keywords:** Three-line model, Governance, Board of directors, Management, Internal audit, External Audit.

### إمكانية تطبيق نموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA) في شركات التأمين المحلية

أ. م. د. سعاد عدنان نعمان

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد

أحمد خليل حسن

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد

### المستخلص:

يهدف البحث الى معرفة إمكانية تطبيق نموذج الخطوط الثلاث الصادر عن معهد المدققين الداخليين (IIA) في شركات التأمين وقد تمثلت مشكلة البحث الرئيسية امكانية تطبيقات نموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA) في شركات التأمين وقد اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي والوصفي والتحليلي من خلال عمل قائمة فحص لتحليل بيانات الشركات والوصول الى نتائجها. وأظهرت النتائج عدم وجود إطلاع من قبل شركات التأمين بانموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA) كإطار عمل للحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، امكانية تبني نموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA) في شركات التأمين نظراً للقبول من قبل المستجيبين لقائمة الفحص، ضرورة اقامة الورش والدورات للكوادر العاملة ضمن الخطوط داخل الشركة والجهات الساندة للمساهمة في تقوية عمل الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية للمساعدة في تحقيق الاهداف المرسومة.

**الكلمات المفتاحية:** نموذج الخطوط الثلاث، الحوكمة، مجلس الإدارة، الإدارة، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي.

### ١. المقدمة

يحتاج تطبيق نموذج الخطوط الثلاث الصادر عن معهد المدققين الداخليين (IIA) من خلال تصميم هياكل تنظيمية على اسس معيارية من جهات دولية ولاسيما معهد المدققين الدوليين (IIA) والتي تتسم بالمرونة والموائمة للبيئة. إذ أدى اتساع مساحة بيئة الأعمال إلى ضعف الهياكل والادوار الداخلية ، مما انعكس سلبا على شركات التأمين لاسيما في العراق، إذ تواجه تحديات عديدة في سعيها لتحقيق الاهداف المرسومة، مما يتطلب توجها استراتيجيا وجهودا متكاملة لتحقيقها ، لذ اعادة النظر بالهياكل والعمليات لشركات التأمين بتطبيق أساليب جديدة واجراءات حديثة قد تساهم في تحديث سابقتها أو تحل بدلاً عنها مما ينعكس عليها، وتلافياً لحدوث الأزمات غير المتوقعة ضمن البيئة المحلية ولاسيما للتغيرات والتقلبات ، أصبح لابد من وجود هياكل تنظيمية وعمليات

تمكن شركات التأمين في تحقيق أهدافها وتسهيل وجود حوكمة وإدارة مخاطر قويتين، ويبرز دور انموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA) والذي تتمثل فكرته الرئيسية بأنة انموذج قائم على المبادئ الستة (الحوكمة ، ادوار مجلس الإدارة ،ادوار الإدارة والخطين الأول والثاني ، أدوار الخط الثالث(التدقيق الداخلي)، استقلالية التدقيق الداخلي ، خلق القيمة والحفاظ عليها) والذي يساعد شركات التأمين في تحديد الهياكل والعمليات للمساعدة على أشمل وجة في تحقيق أهدافها والتنسيق وتعزيز الاتصالات بشأن إدارة المخاطر والسيطرة عليها من خلال توضيح الادوار المختلفة لوظائف الحوكمة المختلفة والذي يمكن تطبيقه على كافة شركات التأمين وتحسينه ويتمثل اهداف البحث الى معرفة امكانية تطبيق الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA) في شركات التأمين.

## ٢. منهجية البحث والدراسات السابقة

### ١-٢ منهجية البحث

#### ١-١-٢ مشكلة البحث

تواجه شركات التأمين المحلية تحديات عديدة في سعيها لتحقيق أهدافها، مما يتطلب توجها استراتيجيا وجهودا متكاملة لتحقيقها ، لذا إعادة النظر بالهياكل والعمليات للشركات اعلاه بتطبيق أساليب جديدة واجراءات حديثة قد تساهم في تحديث سابقها أو تحل بدلاً عنها ، وتلافياً لحدوث الأزمات غير المتوقعة ضمن البيئة المحلية ولاسيما للتغيرات والتقلبات ، أصبح لابد من وجود هياكل تنظيمية وعمليات تمكن الوحدات الاقتصادية في تحقيق أهدافها وتسهيل وجود حوكمة وإدارة مخاطر قويتين ، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية وفق التساؤل الآتي:-

هل هنالك امكانية لتطبيق انموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA) في شركات التأمين المحلية عينة البحث؟

#### ٢-١-٢ أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث من خلال توجية انظار شركات التأمين إلى أهمية تطبيق انموذج الخطوط الثلاث الصادر عن معهد المدققين الداخليين (IIA) في تسهيل وجود حوكمة وإدارة المخاطر لمواجهة المشاكل التي تواجهها تلك الشركات لغرض تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في ظل بيئة تمتاز بالكثير من التحديات والتقلبات مما تتطلب الكثير من الجهود والتي تنعكس على التنمية المستدامة.

#### ٣-١-٢ أهداف البحث

من خلال المشكلة والتساؤلات المطروحة، فإن البحث يسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

١- عرض الإطار النظري لأنموذج الخطوط الثلاث الصادر عن معهد المدققين الداخليين (IIA) .

٢- معرفة إمكانية تطبيق أنموذج الخطوط الثلاث الصادر عن IIA

٣- تحقيق الابعاد المختلفة لانموذج الخطوط الثلاث متمثلا بالحوكمة ومجلس الادارة والادارة العليا والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.

#### ٤-١-٢ فرضيات البحث

يقوم البحث على الفرضية التالية (لا يمكن تطبيق انموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA) في شركات التأمين المحلية)

#### ٥-١-٢ منهج البحث

اعتمد الباحثان على المنهج الاستنباطي من خلال الاستقادة من الرسائل والاطاريح والبحوث السابقة وتوظيفها في انجاز الجانب النظري ، وبالنسبة للجانب العملي فإنه اعتمد على المنهج الاستقرائي والوصفي والتحليلي من خلال عمل قائمة فحص لبيان امكانية تطبيق انموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA) في شركات التأمين.

#### ٦-١-٢ حدود البحث

١. الحدود المكانية: تتمثل في شركات التأمين المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية وشركة التأمين الوطنية.

٢. الحدود الزمانية: تمثلت بسنة ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

## ٢-١-٧ عينة البحث

تم اختيار عينة من اربعة شركات تأمين مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية من أصل خمسة وهي (الأهلية للتأمين ، دار السلام ، الحمراء للتأمين ، الأمين للتأمين ) لتعاونها مع الباحثان في اكمال رسالته واستبعاد شركة الخليج للتأمين لعدم استجابتها، وتم اختيار شركة واحدة حكومية وهي شركة التأمين الوطنية من أصل ثلاثة، وسبب اختيار هذه العينة كون قطاع التأمين أصبح ضرورة ملحة في المجتمعات الحديثة لدرء الاخطار التي لا يمكن للمجتمع والأفراد تجنبها وإغفال دورها في الحياة الاقتصادية والاجتماعي والبيئية والمؤسسية، فضلاً عن تقديم المساعدة من قبل الشركات عينة البحث في ملئ قائمة الفحص .

## ٢-٢ الدراسات السابقة:

## جدول (١) دراسات سابقة

نوع البحث	بحث منشور
اهداف البحث	الكشف عن مستوى تطبيق انموذج خطوط الدفاع الثلاثة ، التعرف على مستوى التحسن في أداء عمليات التدقيق للمدققين الخارجي، تحديد دور نموذج خطوط الدفاع الثلاثة.
المجتمع والعينة	مجتمع البحث من مهنيين ذوي العلاقة بمهنة التدقيق والاساتذة الجامعيين ذوي الاختصاص وعينة البحث من مهنيين يعملون في قطاع التدقيق وأساتذة متخصصين في علوم المحاسبة والمالية والتدقيق وايضا بعض مكاتب المحاسبة.
أدوات البحث	الاستبانة
اهم الاستنتاجات	أن المدقق الخارجي لا يعتمد كلياً على تقارير المدققين الداخليين وهذا لأن العلاقة غير مباشرة بينهما ، تعمل استقلالية الوظيفتين على تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلي وخاصة إذ كانت الوظيفتين مكملتين لبعضهما البعض.
اهم التوصيات	زيادة الاهتمام بوظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي ، زيادة الاهتمام بكل وظائف الوحدة الاقتصادية ، تقديم التحفيزات المادية والمعنوية ظن تفعيل عملية التكامل والانسجام بين التدقيق الداخلي والخارجي. المصدر:- قرزو وبن مسعود ٢٠٢٣ : دور نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في تحسين أداء المدقق الخارجي : دراسة ميدانية لعينة من مكاتب التدقيق في الجزائر.
نوع البحث	اطروحة دكتوراه
اهداف البحث	بيان مفهوم انموذج الخطوط الثلاث الصادر عن IIA واهدافه ومبادئه ومهامه، تحديد امكانية تقويم التفكير المتكامل وفقاً لأنموذج الخطوط الثلاث، وبيان مفهوم اطار التقارير المتكاملة وأهم مبادئه المبادئ التوجيهية والعناصر التي تحكمها ، بيان تأثير التفكير المتكامل على اطار التقارير المتكاملة وفق انموذج الخطوط الثلاث الصادر عن IIA لتعزيز قيمة الوحدات الاقتصادية العراقية.
المجتمع والعينة	يتمثل مجتمع البحث بالبنك المركزي العراقي المتمثل بموظفيه كونهم لديهم مشاركات في دورات ومؤتمرات على الصعيد المحلي والدولي.
أدوات البحث	الاستبانة
اهم الاستنتاجات	ان تنفيذ انموذج خطوط الثلاث الصادر عن IIA يمكن يساهم بشكل معقول في إدارة المخاطر في المصارف العراقية ، ويوفر الأنموذج الضمانات بأن المصارف عند التخطيط تأخذ في الاعتبار

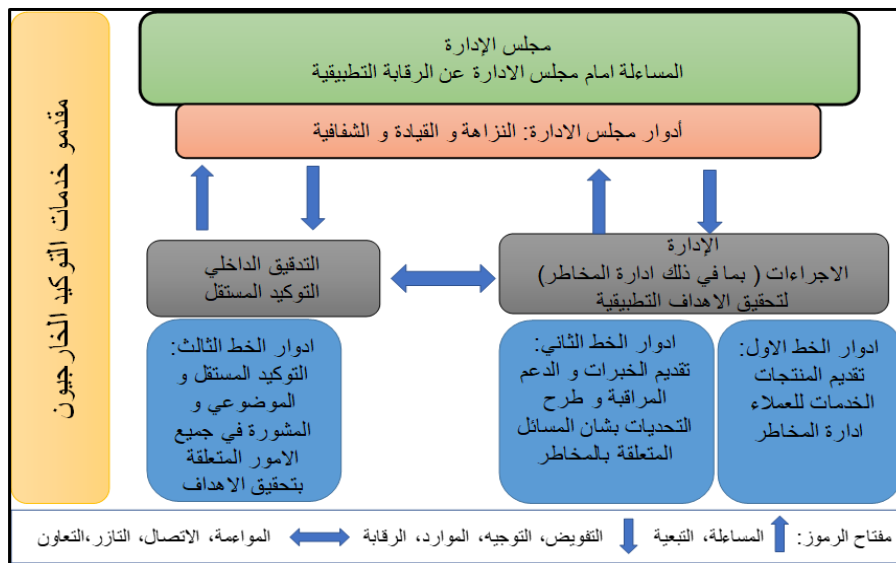
فهم احتياجات وتوقعات كافة الاطراف المعنية عند تحديد المخاطر والفرص والكشف المبكر عنها لتحقيق أهداف المصارف العراقية.	
اهم التوصيات	ضرورة تطبيق انموذج الخطوط الثلاث الصادر عن IIA بشكل الزامي في المصارف العراقية لإدارة المخاطر وتفعيل مبادئ الحوكمة والتدقيق الداخلي والرقابة الداخلية لتعزيز الشفافية والموثوقية في البيانات المفصح عنها ضمن التقارير المتكاملة للوحدة الاقتصادية، ضرورة اهتمام الإدارة بتطبيق انموذج الخطوط الثلاث والتفكير المتكامل يعطي فهم أكثر بأن الوحدة الاقتصادية تأخذ بنظر الاعتبار احتياجات كافة الاطراف المعنية لتحقيق اهدافها. المصدر: - حسين ٢٠٢٤: تقويم التفكير المتكامل على وفق انموذج الخطوط الثلاث الصادر عن IIA وانعكاسه على اطار التقارير المتكاملة لتعزيز قيمة الوحدات الاقتصادية العراقية.
نوع البحث	بحث منشور
اهداف البحث	بيان حول التطبيق الملموس للنموذج وتنفيذه في صناعة التأمين والخبرة المكتسبة نتيجة لذلك.
المجتمع والعينة	شركات التأمين في سويسرا
أدوات البحث	الاستبانة
اهم الاستنتاجات	توفر نتائج البحث رؤى قيمة حول التنفيذ التشغيلي لنموذج الخطوط الثلاث ودمجة وتطبيقه في شركات التأمين.
اهم التوصيات	يتعين على شركات التأمين أن تختار شكلاً من أشكال التنظيم الذي يناسبها ويطبق بالشكل الأمثل لأهدافها الشاملة في إدارة الشركة ومراقبتها، أهمية التدابير اللازمة لاستقلالية التدقيق الداخلي ، الحفاظ على بساطة النموذج وشموليته والحد من التعقيد، تطبيق النموذج بطريقة تجعله يقدم مساهمة مثالية في الثقافة والتنفيذ التشغيلي لإدارة الشركة الموجهة نحو المخاطر للمساهمة في نجاحها بصورة استباقية ومستدام. Source: - Zeier Röschmann et al (2019) Insights into challenges and trends relating to the 'three lines of defence' model at Swiss insurance companies.
نوع البحث	بحث منشور
اهداف البحث	كيف يمكن للنموذج المساعدة في تقليل المخاطر الناجمة عن الذكاء الاصطناعي.
المجتمع والعينة	دراسة استطلاعية
أدوات البحث	استبانة
اهم الاستنتاجات	تطبيق النموذج يمكن أن يمنع الضرر الفردي أو الجماعي أو المجتمعي من خلال تحديد وسد الثغرات في تغطية المخاطر ، وزيادة فاعلية إدارة المخاطر وتمكين مجلس الإدارة من الإشراف على الإدارة بشكل أكثر فاعلية وأخيراً يمكن ان يساهم النموذج بصورة معقولة في الحد من المخاطر الناجمة عن الذكاء الاصطناعي.
اهم التوصيات	التطبيق على الصناعات الأخرى، ومدى قابلية تطبيق هذه الممارسات على سياق الذكاء الاصطناعي ، التعمق بتطبيق النموذج في الواقع العملي ، معالجة الفجوات البحثية Source: - Schuett (٢٠٢٣) Three lines of defense against risks from AI

### ٣- الإطار النظري لأنموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA)

٣-١ نشأة انموذج خطوط الدفاع الثلاث (3LOD) (Three Line of Defense model).

يعتبر أصول انموذج الخطوط الدفاع الثلاث (3LOD) غامضة للغاية إذ لا يوجد اجماع حول كيفية دخول مفهوم الخطوط الثلاثة إلى مجال المخاطر ، مع بعض المؤشرات التي تشير إلى أصول عسكرية أو رياضية أو إلى أصل عمليات مراقبة الجودة (Davies& Zhivitskaya,2018:37)، ومن المفترض تم تطويره في اواخر التسعينات في عام ١٩٩٩، إذ اقترحت لجنة بازل للرقابة المصرفية نهجاً مماثل لمراقبة المخاطر ، ولكن ربما اول ذكر صريح للانموذج في تقرير هيئة الخدمات المالية في المملكة المتحدة في عام ٢٠٠٣ (Schuett,2023:2)، عندما أكدت في بيان سياسة بشأن المخاطر التشغيلية ، انه تم استخدام الانموذج من خلال عدد من الشركات في إنشاء آليات حوكمة المخاطر التشغيلية (Financial Services Authority,2003:9) وقد زاد استيعاب هذا الانموذج في أعقاب الأزمة المالية العالمية (GFC) عندما تم استخداما لمعالجة مخاطر الشركات بالنسبة للمؤسسات المالية ، إذ كان المنظمون قلقين للغاية بخصوص عواقب الإنكماش الاقتصادي العالمي وتم إضفاء الطابع الرسمي على اسم (3LOD) فقط في عام ٢٠١٣ من قبل معهد المدققين الداخليين (IIA) منذ ذلك الحين تمت التوصية به والذي أعيد تسميته بانموذج انموذج الخطوط الدفاع الثلاث (3LOD) في أنحاء العالم كإطار حوكمة لإدارة المخاطر (Valkenburg&Bongiovanni,2024:2). وفي عام ٢٠٢٠ ، قام معهد المدققين الداخليين (IIA) بتحديث الانموذج ليعكس التغييرات في المفاهيم والقضايا الخاصة بإدارة المخاطر والحوكمة ، وتضمن المشروع مراجعة شاملة لنهج الحوكمة في كافة أنحاء العالم ، وتحليلاً لكيفية دمج انموذج القديم (3LOD) في الممارسة والتنظيم وتجميع التعليقات من الخبراء وقادة الرأي المعترف بهم دولياً وأكثر من ألفين فرد ومنظمة حول العالم، وعليه تم بناء انموذج جديد (3LM) (Tawfik et al,2023,2)، وعرف بأنه انموذج قائم على المبادئ الستة (( الحوكمة و مجلس الإدارة والإدارة والتدقيق الداخلي والخارجي ) يساعد الوحدة الاقتصادية في تحديد الهياكل والعمليات التي تساهم على أكمل وجه في تحقيق أهدافها وتسهيل وجود حوكمة وإدارة مخاطر قويتين والذي يمكن تطبيقه على كافة الوحدة الاقتصادية وتحسينه (IIA,2020:1). وفي إدناه شكل انموذج لعام ٢٠٢٠ (IIA,2020:5) مما سبق يستنتج الباحثان ان انموذج الخطوط الدفاع الثلاث (3LOD) له تطور تاريخي تدريجي من مختلف القطاعات الرياضية والعسكرية والمالية وان كل وحدة اقتصادية تتبناه تعمل على تطويره ليتناسب مع التغييرات المستمرة في بيئة الأعمال .

#### شكل (١) انموذج الخطوط الثلاث المحدث لعام ٢٠٢٠



Source: The IIA's Three Lines Model (IIA,2020:5)

### ٣-٢ مزايا نموذج خطوط الثلاث (3LM)(Three Line Model)

هناك العديد من المزايا لانموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA) الذي توصل إليها الدراسات الأكاديمية والمنظمات المهنية أثناء التعامل مع الانموذج في الواقع العملي يمكن ذكرها كما في إندناه.

- يحسن (3LM) التواصل من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات كما يعمل على تحسين فاعلية إدارة المخاطر لأنه يضع المخاطر باعتبارها مصدر قلق على مستوى الوحدة الاقتصادية ويوفر التأكيد المستقل (Ribaj,Bejtjak,2016:103)، إذ تقوم خطوط متعددة بمراجعة نفس الضوابط وبالتالي تمكين الوحدة الاقتصادية من تحديد المخاطر وتخفيفها بشكل أكثر فاعلية (Valkenburg&Bongiovanni,2024:3).
  - يعتبر الانموذج المعيار الأكثر شيوعاً لتعيين مسؤوليات الحوكمة في إدارة المخاطر لوظائف الأعمال في الوحدة الاقتصادية والقيمة المضافة الرئيسية لهذا الانموذج هي السماح بتنسيق مسؤوليات الرقابة بطريقة فعالة وكفوءة ، ولتحقيق هذا الهدف ينبغي توصيل الأدوار والمسؤوليات بوضوح إلى وظائف المخاطر والرقابة حتى تقم كل مجموعة من المهنيين نطاق أنشطتها وكيفية ارتباط هذا النطاق بأنشطة المجموعات الأخرى (Arndorfer&Minto,2015:4,5).
  - يمكن تطبيق هيكله الأساسي في أي وحدة اقتصادية بغض النظر عن حجمها أو نشاطها (Luburic,2015:245) .
  - ان تطبيق الانموذج يؤدي إلى تجنب الازدواجية غير الضرورية في تغطية المخاطر ، إذ يمكن لأشخاص مختلفين في أقسام مختلفة القيام بنفس العمل أو أعمال أخرى لأدارة المخاطر ، وهذا أمر مرغوب في كثير من الأحيان لأنه يمكن أن يمنع الثغرات في تغطية المخاطر (Schuett,2023:3).
- مما سبق يرى الباحثان ان انموذج الخطوط الثلاث من الأدوات المهمة للوحدات الاقتصادية التي ترغب في إدارة مخاطرها بشكل أكثر فاعلية لتكيفه مع البيئة التنظيمية وطبيعة أعمالها، وسهولة التنسيق والتعاون وتدفق المعلومات داخلياً وخارجياً.

### ٣-٣ الهدف من انموذج الخطوط الثلاث(3LM)(three line model)

ان انموذج الخطوط الثلاث (3LM) يساهم في ترسيخ الفهم لإدارة المخاطر والرقابة فضلاً عن توضيح الأدوار والواجبات يقوم بها في ظل الاشراف والتوجيه من قبل الادارة العليا ومجلس الادارة ، كما يعيدان الادارة العليا ومجلس الادارة جزء لا يتجزأ من هذا النموذج ومكملان له ، ولهما المسؤولية الكاملة في ضمان كفاءة وفاعلية الحوكمة ، وإدارة المخاطر وعمليات الرقابة ، فالادارة العليا تخضع للمساءلة واختيار وتطوير وتقييم نظم الرقابة الداخلية والرقابة عليها من قبل مجلس الادارة ، فضلاً أن الادارة العليا والادارة لهم المسؤولية الرئيسية في التحكم في بيئة الرقابة للوحدة والرقابة عليها ( حسين، ٢٠٢٤:٣٣) كما وضح (Ruud) الهدف من انموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA) كما يلي:- (Ruud,2019:6).

١. يعزز انموذج فهم الحوكمة وأدارة المخاطر والرقابة من خلال توضيح الأدوار والواجبات.
٢. عندما تقوم الوحدة الاقتصادية بتنظيم ثلاثة خطوط بشكل صحيح والعمل بفاعلية ، ينبغي أن تكون هناك عدم وجود فجوات في التغطية ، لا ازدواجية لها في الجهود ، وإدارة المخاطر واحتمالة السيطرة عليها بشكل فعال.
٣. إن مجلس الإدارة سيكون له فرصة متزايدة للحصول على المعلومات غير متحيزة حول اهم المخاطر التي تواجه الوحدة الاقتصادية وحول كيفية استجابة الإدارة لتلك المخاطر .
٤. ينبغي للإدارة العليا ومجلس الإدارة أن يكون واضحا في توصيل توقعات مشاركة المعلومات وتنسيق الأنشطة بين كل من انموذج (3LM) ، إذ يساند ذلك الفعالية الشاملة للجهد ولا يقلل من أي من الوظائف الرئيسية للخطوط.

### ٣-٤ مبادئ انموذج الخطوط الثلاث (3LM)(Principles Of The Three Lines Model)

#### ٣-٤-١ الحوكمة:

ينص المبدأ الأول على الحوكمة ويهدف إلى ضرورة إنشاء الهياكل والعمليات داخل الوحدة الاقتصادية ليتمكن مجلس الإدارة من الوفاء بمسؤولياته (Mann,2021,27)، من خلال تسهيل ثلاث مهام :المساءلة تجاه أصحاب المصلحة من قبل مجلس الإدارة ،

الإجراءات المتعلقة بالقرارات وتخصيص الموارد من قبل الإدارة ، والتأكيد والمشورة من خلال دور التدقيق الداخلي المستقل (Seidenfuss et al ,2023,9)

### ٣-٤-٢ أدوار مجلس الإدارة:

ينص المبدأ الثاني على أن دور مجلس الإدارة هو ضمان وجود الهياكل والعمليات المناسبة لتحقيق الحوكمة الفعالة، وأن الأهداف والأنشطة التنظيمية تتسجم مع المصالح ذات الأولوية لأصحاب المصلحة (Turner,2022:244)، كما يؤسس ويشرف على وظيفة التدقيق الداخلي المستقلة ذات كفاءة وموضوعية ومختصة لتوفير الوضوح والثقة بشأن التقدم المحرز باتجاه تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية (IIA,2020:2).

### ٣-٤-٣ أدوار الإدارة (الخطين الأول والثاني) (IIA,2020:3).

يبين هذا المبدأ دور الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية بمسؤولية تتضمن أدوار الخط الأول والثاني ، ويرتبط الخط الأول بشكل مباشر بأداء المنتجات والخدمات لزبائن الوحدة الاقتصادية ،فضلاً إلى الوظائف الساندة مثل الشؤون الادارية والموارد البشرية وصيانة المباني ، وتقدم ادوار الخط الثاني المساعدة بإدارة المخاطر،ويمكن فصل أدوار الخطين الأول والثاني أو فصلهما ، والتحويل لبعض أدوار الخط الثاني للمتخصصين لتقديم خدمات إضافية والدعم والمراقبة وطرح التحديات للمكلفين بأدوار الخط الأول ويمكن أيضاً أن تركز أدوار الخط الثاني على أهداف محددة لإدارة المخاطر ، مثل الامتثال للقوانين ، واللوائح ، والسلوك الأخلاقي المقبول ، والرقابة الداخلية ، أو امن المعلومات ، والاستدامة ، والتكنولوجيا ، وتأكيد الجودة ، وبالمثل ، قد يتوسع مسؤوليات الخط الثاني إلى إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) ، ولكن تبقى مسؤولية إدارة المخاطر ضمن صلاحيات الخط الأول وضمن هيكلية الإدارة.

### ٣-٤-٤ التدقيق الداخلي:

يوفر التدقيق الداخلي استقلالية والتأكيد الموضوعي والمشورة بخصوص الكفاية وفعالية الحوكمة وإدارة المخاطر.ويحقق ذلك من خلال التطبيق المختص لعمليات منهجية ومنضبطة، والخبرة، وبصيرة. وقد تأخذ في الاعتبار تأكيدات داخلية وخارجية أخرى (PwC,2020:3) وفي بعض الوحدة الاقتصادية تحدد أدوار اخرى للخط الثالث مثل الرقابة والتفتيش والتحقق والتقييم والتقويم التي قد يكون جزءاً من وظيفة التدقيق الداخلي أو تعمل بشكل مستقل (IIA,2020:3).

### ٣-٤-٥ استقلالية التدقيق الداخلي:

يؤكد المبدأ الخامس على استقلالية الخط الثالث عن الإدارة العليا ويعتبر استقلاله عنصراً مهماً لضمان عدم تضارب المصالح (توفيق والجوهر، ٢٠٢٣:٧٥٢) ، ولدعم قبول وظيفة موضوعية وموثوقة وذات مصداقية وتتماشى مع المعيار ١١٠٠ الصادر من قبل المعايير الدولية للممارسات الدولية للتدقيق الداخلي (IPFF) (IIA,2017:3).

### ٣-٤-٦ خلق القيمة والحفاظ عليها:

يعترف المبدأ السادس بأنه كل من أدوار الإدارة ومجلس الإدارة والتدقيق الداخلي التي تعمل بشكل جماعي في خلق القيمة وحمايتها عندما تتماشى مع بعضها البعض ومع المصالح ذات الأولوية لأصحاب المصلحة (Turner,2022:244). مما سبق يستنتج الباحثان ان تطبيق انموذج الخطوط الثلاث من خلال فهم المبادئ والعلاقات بين الأدوار الخمسة متمثلاً ب(الحوكمة ،مجلس الادارة ،الإدارة العليا، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي) يساهم في بناء نظام فعال لإدارة مخاطرها وتسويق أعمالها بكفاءة والتي يمكن للوحدة الاقتصادية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمخاطر التي تهدد سير أعمالها.

### ٣-٤-٧ شرح المكونات الرئيسية لانموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA) (3LM)

### ٣-٤-٧-١ الحوكمة:

نظراً للاستخدام الواسع لمفهوم حوكمة الشركات في الكثير من البلدان السائرة في طريق النمو، إلا لا يوجد اجماع في الادبيات على تعريف واحد وموحد لمصطلح الحوكمة ، واختلفت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح نتيجة ارتباطه بمجالات واطراف مختلفة (تريبات وشلابي، ٢٠٢٢:٤)، إذ عرفت الحوكمة من قبل مؤسسة التمويل الدولي ( IFC ) :- النظام الذي يتم من خلاله التحكم وأدارة

الوحدة الاقتصادية من خلاله. (ماجن، ٢٠٢١:٦٢)، كما عرفها تقرير (Cadbury) (١٩٩٢) بأنها النظام الذي يتم توجيه الشركات من خلالها ، إذ تهتم بالواجبات والمسؤوليات الخاصة بمجلس إدارة الوحدة الاقتصادية لقيادتها بنجاح وعلاقتها مع المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين ( Isingoma et al ,2016:3 )

وعرفت بانها الرؤية المستقبلية الواضحة والكفاءة والعدالة والشفافية والالتزام بأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية للعمل ، إذ يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في إطار رضا مختلف اصحاب المصلحة (مزيان، ٢٠٢٠:١٨)، كما عرفت من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ( OECD ) عام (٢٠٠١) في القطاع العام والخاص ، إلى القوانين واللوائح والممارسات التجارية المقبولة، والتي تحكم العلاقة في اقتصاديات السوق بين مديري الشركات ورواد الأعمال من ناحية ، وأولئك الذين يستثمرون الموارد فيها الشركات من جهة أخرى (Yilmaz,2018:85).

٣-٤-٧-٢ مجلس الإدارة:

إن وجود مجلس إدارة يتسم بالكفاءة والفعالية والمساءلة ليس أمراً ضرورياً لكل وحدة اقتصادية فحسب، بل إنه مطلوب الآن في جميع الدول المتحضرة في العالم تقريباً، ومجلس الإدارة في الواقع هو أهم جهاز في الوحدة الاقتصادية المسؤول الوحيد عن إدارتها ومن اهدافه الرئيسية هو التأكد من إدارة الوحدة الاقتصادية بشكل سليم ، وعلى مجلس الإدارة التصرف بمسؤولية في ضمان فعالية أداء الإدارة من أجل حماية وتعزيز قيمة المساهمين والوفاء بالتزامات الوحدة الاقتصادية وأصحاب المصلحة الآخرين (Aina,2013:21) ومن العوامل الهامة لضمان فعالية مجلس الإدارة هو التحديد الدقيق لمسؤولياته، وتمثل مسؤولياته حسب ما ذكر في قواعد حوكمة الشركات في أعداد نظام للرقابة الداخلية بتوفير البيئة الرقابية الفعالة ، وتحديد هيكل مجلس الإدارة ومهامه الرئيسية والدور الاشرافي على الإدارة التنفيذية وحماية حقوق المساهمين أصحاب المصلحة والمعاملة المتساوية لهم ، وتأدية الواجبات والمهام بأهتمام وحسن النية وبما يحقق مصلحة الوحدة الاقتصادية وتشكيل لجنة التدقيق من الأعضاء غير التنفيذيين ، وتعريف الأعضاء الجدد بأعمال الوحدة الاقتصادية المالية والقانونية ، وتوفير المعلومات اللازمة عن أعمالها لكافة أعضاء المجلس عامة ولأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين خاصة لتمكينهم من ممارسة الواجبات والمهام بكفاءة (الياس، ٢٠١٥:٤٣)، كما يتولى مجلس الإدارة مسؤولية اعتماد آليات رقابية للتأكد من أن سلوك الإدارة وتصرفاتها تتوافق مع مصالح مالكيها، إذ آليات الرقابة الهامة هي اختيار وتقييم ، فضلاً عن عزل الرئيس التنفيذي والإدارة العليا ذو الأداء الضعيف، وتحديد الحوافز الإدارية ومراقبة وتقييم الأداء التنظيمي للوحدة الاقتصادية (Ogbechie,2012:6)، وقرار تشكيلات الوحدة الاقتصادية وفق القوانين والانظمة مع الاستقلالية في شؤونه المالية والإدارية (العيثاوي، ٢٠١٨:٣١) وعادة ما يتكون من أعضاء من داخل وخارج الوحدة الاقتصادية ، ونظراً لوجود في أعلى القمة فالأماكن مراقبة قرارات الإدارة والتأكد من تماشيها مع اهتمامات مصالح حملة الأسهم(كمال ووسيلة، ٢٠١٦:٢٣٦).

مما سبق يستنتج الباحثان ان فهم مجلس الإدارة الادوار ضمن نموذج الخطوط الثلاث يلعب دوراً حيوياً في نجاح أعمال الوحدة الاقتصادية من خلال تحديد الاستراتيجية، الإشراف على الإدارة، وحماية مصالح المساهمين، وتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية. ٣-٤-٧-٣ الإدارة العليا:

العنصر الأساسي الثاني في نموذج الخطوط الثلاث (3LM) هو الإدارة ، وهي المسؤولة عن تحقيق الأهداف التنظيمية وإدارة المخاطر ، يقدم كل من الخط الأول والثاني تقاريرهما إلى الإدارة (IIA,2020:3) وتعتبر الإدارة طرف مهم من اطراف الحوكمة ، للتأثير الفعال على الاطراف الأخرى للحوكمة ، حيث يمكن ملاحظة المتلقي أو المهتم بشؤون الحوكمة قوة العلاقة والتأثير بين الإدارة التنفيذية والتدقيق الداخلي الذي يعد الذراع الأيمن للإدارة لمسؤوليته التحقيقية لصحة التقارير والمعلومات المقدمة لها ، فضلاً عن التأكيد على تطبيق السياسات والخطط والامتثال للقوانين واللوائح التي تصدرها الإدارة التنفيذية فضلاً إلى جانب المشورة المهم للإدارة والتي تساعد على الحكم الصائب والرشد ، وكذلك من الممكن هناك دور التدقيق الداخلي في اسناد الإدارة في الجوانب التشريعية والتزام الإدارة في متابعة التوصيات التي يقدمها التدقيق الداخلي (الغريبي، ٢٠٢٠:٢٨)، وأن الإدارة هي التي تتخذ القرارات وتقيس الفعالية والكفاءة وتحسن الضوابط وتقوم بإدخال التحسينات اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة. وبالمثل، فإن مجلس الإدارة

هي التي ستفوض مسؤولية تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية إلى الإدارة، وتخصيص الموارد المناسبة لهذه الوظيفة. وبهذه الطريقة، يتم توضيح الفصل بين الحوكمة والتنفيذ الاستراتيجي، وتعرف الإدارة بأنها عملية شاملة مسؤولة عن إدارة الموارد الإنتاجية واتخاذ القرارات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. وبالمثل، فإن الإدارة مسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتنسيق ومراقبة جميع الأنشطة داخل الوحدة. وبعبارة أخرى، فإن الإدارة هي التي تقوم بشكل عرضي في الوحدة الاقتصادية بتقدير عنصر التحكم والإبلاغ عن النتيجة (Lizarzaburu et al,2024:230)، من أهم التحديات التي تواجهها الوحدة الاقتصادية هي المخاطر التي تعمل على التصدي لها من أجل تجنب وقوعها مستقبلاً (علي وآخرون، ٢٠١٨، ١٦٣) وقد عرف المعهد الأمريكي للمدققين الداخليين المخاطر بأنها مفهوم يستخدم لقياس حالات عدم التأكد في العمليات التي تؤثر على قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها ويمكن أن يكون التأثير سلبياً ويطلق عليه خطر وأذا كان إيجابياً يسمى فرصاً (أبو ميالة: ٢٠٢٣، ١٦٠)، كما يقوم مجلس الإدارة بتفويض مسؤوليات إدارة المخاطر (التصميم، التنفيذ، الرقابة) للإدارة، والتي تعمل بصفقتها الحامي والوصي على مصالح مجلس الإدارة، وينص إطار عمل COSO على كيفية قيام الإدارة بإدخال هياكل الرقابة وأنشطة المراقبة والتي من مستلزماته وضع خطط عمل داخل الوحدة الاقتصادية، إذ إن عنصر الرقابة هو العنصر الأكثر أهمية في مسؤوليات الإدارة ويهدف إلى ضمان التأكيد المستمر من أجل أن يكون نشاطاً في تزويد مجلس الإدارة والإدارة بالمؤشرات المبكرة بخصوص تحقيق الأهداف التشغيلية ومعالجة أوجه الضعف، وتقع على عاتق الإدارة مسؤولية الإشراف على فعالية نظام الرقابة الداخلية لديها، وليس مسؤولية المدققين (Rossouw&Marais,2015:19,20)، وعلى الإدارة العليا أن لاتهتم فقط حول المخاطر التي تؤدي إلى الفشل التنظيمي، بل على المخاطر والأحداث التي تؤثر على فاعلية وكفاءة أنشطة الوحدة الاقتصادية، وتأثيرها الكبير على أداء المنظمة أو ملف المخاطر. فضلاً عن إدراك الإدارة بطبيعة المخاطر، إذ إن من المحتمل أن تتعرض كافة أنشطة الوحدة الاقتصادية للمخاطر، على الرغم من أن تأثير المخاطر قد يتأثر بالإجراءات التي تتخذها الجهات الأخرى داخل الوحدة الاقتصادية (Renault et al,2016:73) مما سبق يستنتج الباحثان تلعب الإدارة دوراً هاماً في نموذج الخطوط الثلاث، فهي المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية وإدارة المخاطر وضمن الامتثال من خلال فهم أدوارها في الخط الأول والثاني وعلاقتها الوثيقة مع مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي (الخط الثالث) ومساهمتها في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية.

٣-٤-٧-٤ التدقيق الداخلي:

يتمثل الدور المركزي للتدقيق الداخلي هو إضافة قيمة للوحدة الاقتصادية من خلال أداء تعهدات الضمان والاستشارة وينبغي أن تعمل عملياتهم تشغيلية وتكتيكية واستراتيجية وتؤدي إلى تحسين العمليات داخل الوحدة الاقتصادية، ومع ذلك فإن توضيح هذا الدور واسع إذ تضيف الواجبات الأساسية المساعدة في عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة قيمة مختلفة للوحدة الاقتصادية ويعتمد التدقيق الداخلي على الاحتياجات المحددة للوحدة والقطاع الذي يعملون به بالنسبة للوحدة في الصناعة المليئة بالفضائح، ستكون خدمة تدقيق القيمة المضافة مراجعات الامتثال للمؤسسات في القطاعات سريعة النمو، ذات القيمة المضافة هي الاستشارات بخصوص البرامج والمشاريع بالنسبة للوحدة في الدول النامية، قد يتم بناء الضوابط ومنع الاحتيال أو الفساد الإداري بالنسبة للوحدة الاقتصادية العالمية، قد يكون الأمر يتعلق بإدارة المخاطر والتنسيق اللوجستي لتنسيق المعلومات مع المكتب الرئيسي وما إلى ذلك (Ogoun & Atagboro,2020,554)، وعرفة معهد المدققين الداخليين بأنه نشاط استشاري وتأكيدي مستقل وموضوعي يهدف إلى إضافة قيمة وتعزيز عمليات الوحدة الاقتصادية ويساعدها على تحقيق أهدافها من خلال نهجاً منظماً ومنضبطاً لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة (Osagiduwa& Elizabeth,2023:13) ويتولى مجلس الإدارة الإشراف العام على التدقيق الداخلي، وهذا يوفر خدمات مستقلة وموضوعية وتقديم الاستشارة بخصوص مدى ملائمة وفاعلية حوكمة الشركات وإدارة المخاطر، ويتم تحقيق ذلك من خلال التطبيق الكفوء للعمليات والخبرات والرؤى داخل الوحدة الاقتصادية (IIA,2020:3)، كما أن الأدوار الأساسية للتدقيق الداخلي فيما يتعلق بإدارة المخاطر هي التأكد من عمليات إدارة المخاطر، والتأكد من تقييم المخاطر بصورة صحيحة وتقييم عمليات إدارة المخاطر، وتقييم الإبلاغ عن المخاطر الرئيسية ومراجعة إدارة المخاطر الرئيسية، وفي ظل بيئة

مخاطر الأعمال المتزايدة، ينبغي على التدقيق الداخلي توقع المخاطر وتخصيص الاتجاهات في مجال الرقابة. وتشير النتائج أيضًا إلى أن التعاون القوي بين التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق فيما يتعلق بمراقبة المخاطر يمكن أن يؤثر على تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية (Siopi&Drogalas,2017:105).

وينبغي أن يتمتع التدقيق الداخلي (الخط الثالث) بالاستقلالية الوظيفية عن السلطة التنفيذية، فضلاً عن أنه ينبغي تقييم دور التدقيق الداخلي في تحسين حوكمة الشركات على ثلاثة مستويات على مستوى الحد من عدم تناسق المعلومات، مستوى نظام الرقابة الداخلية، مستوى إدارة المخاطر (Lamkaraf,2020:1014)، وأشار معيار التدقيق الدولي (1100) والصادر من معهد التدقيق الداخلي أن يكون نشاط التدقيق الداخلي مستقلاً وموضوعياً في أداء واجباته ويوضح المعيار أيضاً أن الرئيس التنفيذي للتدقيق الداخلي يجب أن يقدم تقاريره إلى مستوى تنظيمي داخل الوحدة الاقتصادية يسمح بالوفاء بمسؤولياته فضلاً عن أن يكون نشاط التدقيق الداخلي خالياً من التدخل في تحديد نطاقه عمله (Kamau et al,2014:132)، ويعرف معهد المدققين الدخليين استقلالية التدقيق بأنها التحرر من الظروف والشروط التي تهدد من قدرة نشاط التدقيق الداخلي أو الرئيس التنفيذي على أداء مهامهم على شكل موضوعي، إذ يتطلب تحقيق درجة الاستقلال اللازمة للاداء الفعال لواجبات التدقيق الداخلي من خلال الوصول المباشر غير المقيد إلى الإدارة ومجلس الإدارة (IIA,STANDARED,2017:3).

مما سبق يستنتج الباحثان ان للتدقيق الداخلي(الخط الثالث) ضمن انموذج الخطوط الثلاث يلعب دوراً محورياً في ضمان تقوية الهياكل التنظيمية وسلامة العمليات من خلال أداء وظائف التأكيد والاستشارة لكافة الخطوط مما يساهم في تحسين أداء الوحدة الاقتصادية وزيادة ثقة أصحاب المصلحة فيها.

٣-٤-٧-٥ مقدمو خدمات التوكيد الخارجيين

٣-٤-٧-٥-١ التدقيق الخارجي

على عكس التدقيق الداخلي الذي هو جزء من الوحدة الاقتصادية، فإن التدقيق الخارجي مستقل تماماً عن الوحدة الاقتصادية، ويعمل على تقديم رأي مستقل فيما يتعلق بالبيانات المالية السنوية وتماشياً مع ذلك، يقوم المدقق الخارجي بإجراء تدقيق، وفقاً لقوانين أو قواعد محددة، للبيانات المالية للوحدة الاقتصادية سواء كانت حكومي أو غيرها من المؤسسات الخاصة، ويكون مستقلاً عن النشاط الذي يتم تدقيقه (AL-Shaheen,2020:20)، ويتمتع المدقق الخارجي بأفضل الخبرات في ممارسات التأكيد في القطاعات والوحدة الاقتصادية المختلفة والتي يمكن استخدام معرفتهم التفصيلية بأطر الحوكمة الرشيدة في تقديم التأكيدات بالاعتماد على فهمهم الواسع لمخاطر الأعمال (pwc,2010:12)، ويعرف التدقيق الخارجي بأنه الممارسة التي تتم من قبل طرف خارج الوحدة الاقتصادية بغرض فحص البيانات المالية والسجلات للوقوف على تقييم نظام الرقابة الداخلية من أجل أداء رأي فني حيادي حول صحة وصدق المعلومات المحاسبية لإعطاء المصدقية والرضا والقبول لمستخدمي هذه المعلومات من الأطراف الخارجية بما فيهم المساهمين، المستثمرين، المصارف(عويد والعبيدي،٢٠٢٢:٧٩).

وفقاً لمعهد المدققين الداخليين، ٢٠١٣ هناك خط رابع هو التدقيق الخارجي والمؤسسات التنظيمية مثل وزارة المالية وهيئة الخدمات المالية، وتوفر الجهة التنظيمية دفاعها الخاص عن الوحدة الاقتصادية من خلال اللوائح والمبادئ التوجيهية التي تضعها والرقابة التي تقوم بها من خلال التقارير التي يبغى أن تقدمها الوحدة الاقتصادية إلى الجهات التنظيمية، كما يعمل المدققين الخارجيين على تحسين الامتثال للقواعد واللوائح عن طريق عمليات التدقيق التي يقومون بها (Iskak&Muslih,2022:245)، كما يعتبر (Lyons) التدقيق الخارجي بمثابة الخط السادس ويوضح ذلك باعتبار أن المدققين الخارجيين هم مستقلين عن الوحدة الاقتصادية ويقدمون تقييماً مستقلاً وغير متحيز للتقارير المالية المكلفين بتدقيقها (Lyons,2011:6). ويذهب (Anderson & Eubanks) على انه بالرغم من ان الأطراف الخارجية لا تعتبر رسمياً من بين الخطوط الامنوذج للوحدة الاقتصادية إلا أن مجموعات مثل المدققين الخارجيين والمنظمين غالباً ما تلعب دوراً مهماً فيما يتعلق بالهيكل العام للحوكمة والرقابة في الوحدة الاقتصادية، فضلاً عن وضع الهيئات التنظيمية متطلبات غالباً ما تهدف إلى تعزيز الحوكمة والرقابة الداخلية وتقوم بتدقيق الوحدة التي تنظمها وإعداد التقارير

عنها، قد يقدم المدققين الخارجيين ملاحظات وتقييمات مهمة لضوابط الوحدة الاقتصادية على التقارير المالية والمخاطر ذات العلاقة ، وعند التنسيق بشكل فعال، يمكن اعتماد المدققين الخارجيين والمنظمين والمجموعات الأخرى خارج الوحدة الاقتصادية بمثابة خطوط دفاع إضافية، وعلى الرغم من تقديمهم بمعلومات قيمة إلا أنه لا ينبغي اعتبارهم بدائل لخطوط الدفاع الداخلية ، إذ أن إدارة مخاطرها تقع على عاتق الوحدة الاقتصادية وليس مسؤولية طرف خارجي (Anderson&Eubanks,2015:8)، ويعتبر التدقيق الخارجي مستقلاً عن إدارة الوحدة الاقتصادية او ينبغي أن يكون كذلك ، ولكنه يظل مدفوع الأجر ويعمل بشكل مباشر للوحدة الاقتصادية (Zhivitskaya,2015:162).

مما سبق يرى الباحثان ان للتدقيق الخارجي دوراً تنسيقياً ومحورياً وتأكيدياً في عمل نموذج الخطوط الثلاث من خلال عملية الاسناد والتعاون للمساعدة في تعزيز انظمة الرقابة الداخلية ، والامتثال للقوانين والضوابط واللوائح وبناء الثقة داخل الوحدة الاقتصادية ٣-٤-٧-٥-٢ مقدمو خدمات التأكيد الخارجون الآخرون

تعتبر الجهات التنظيمية ووكالات التصنيف الائتماني وما إلى ذلك بمثابة خطوط دفاع خارجية وجزء مهم من حوكمة الوحدة الاقتصادية ففي العديد من البيئات توفر الوحدات الاقتصادية متطلبات معينة لتعزيز بيئة المخاطر والرقابة، في بعض الحالات يمكنهم ذلك إجراء مراجعات مستقلة لخطوط الدفاع الأول أو الثاني أو الثالث. هم ايضا يعتبرون بمثابة توفير تأكيد إضافي للمساهمين في الوحدة الاقتصادية أي أن بيئة المخاطر والرقابة في الوحدة الاقتصادية تتم إدارتها بشكل جيد بالفعل (Mutevhe,2019:28).

#### ٤- الجانب العملي:

٤-١ تحليل استمارة الفحص:- لمعرفة اجابات اتجاهات العينة لكل فقرة ل واقع نموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA) لشركات عينة البحث تم استخدام الاختبار التائي لكل فقرة وكذلك اتجاه النسب، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي في تحديد اجابات الفقرات ولمعرفة مستوى الاجابة، قسم مستويات هذا المقياس بصورة عامة الى مايلي:

(١) ١.٠٠-١.٦٦ غير مطبق

(٢) ١.٦٧-٢.٣٣ مطبق جزئي

(٣) ٢.٣٤-٣.٠٠ مطبق

والاختبار التائي لعينة واحدة هو اختبار الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي ففي حالة معنوية الاختبار يقارن الوسط الحسابي مع الوسط الفرضي فاذا كان الوسط الحسابي اكبر من الوسط الفرضي هذا يعني بان المعنوية لصالح الوسط الحسابي اي ان تطبيق المحور بالشكل الايجابي اما اذا كان الوسط الحسابي اصغر من الوسط الفرضي هذا يعني بان المعنوية لصالح الوسط الفرضي اي ان تطبيق المحور بالشكل السلبي اي العكسي، ويحسب الوسط الفرضي كما يلي:

الوسط الفرضي=مجموع بدائل المقياس / عدد البدائل

اما الفرضية الرئيسية فهي: (واقع نموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA)) والنتائج لكل فقرة كما يلي:

مدى إطلاعك بانموذج الخطوط الثلاث كإطار عمل للحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية؟

#### جدول (٢) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الدلالة	اتجاه التطبيق	نسبة مطع	التطبيق مطع الى حد ما	غير مطع
١,٩٨	٠,٦٨	٠,٢٢	غير دل	مطع الى حد ما	٢١,٧	٥٤,٤	٢٣,٩

القيمة التائية الجدولية عند درجة حرية (٤٥) ومستوى دلالة (٠.٠٥)=٢.٠١

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (٢) بلغت القيمة التائية المحسوبة (٠.٢٢) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٥) والبالغة (٢.٠١) وهذا يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية ويدل هذا على عدم وجود إطلاع بانموذج الخطوط الثلاث كإطار عمل للحكومة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية، كما نلاحظ بان اجابات افراد العينة لهذه الفقرة اتجهت نحو مطلع الى حد ما بنسبة (٥٤.٤٪)، اما نسبة المطلع فقط بلغت (٢١.٧٪) ونسبة غير المطلع بلغت (٢٣.٩٪).

هل بالإمكان تبني انموذج الخطوط الثلاث في الوحدات الاقتصادية العراقية؟

### جدول (٣) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الدلالة	اتجاه التطبيق	نسبة يمكن	التطبيق يمكن الى حد ما	غير ممكن
٢,٦٣	٠,٤٩	٨,٧٦	دال	يمكن	٦٣,٠	٣٧,٠	٠,٠

القيمة التائية الجدولية عند درجة حرية (٤٥) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٠١

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (٣) بلغت القيمة التائية المحسوبة (٨.٧٦) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٥) والبالغة (٢.٠١) وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية وبما ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٢.٦٣) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٢) وهذا يعني بان المعنوية لصالح الوسط الحسابي اي بالإمكان تطبيق انموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA) في شركات التأمين كما نلاحظ بان اجابات افراد العينة لهذه الفقرة اتجهت نحو يمكن بنسبة (٦٣٪)، اما نسبة يمكن الى حدما بلغت (٣٧٪) ونسبة غير الممكن بلغت (٠٪).

هل توجد هياكل تنظيمية وإدارة عمليات مناسبة تتيح مسائلة مجلس الإدارة أمام أصحاب المصلحة عن الرقابة التنظيمية عن طريق النزاهة والقيادة والشفافية ؟

### جدول (٤) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الدلالة	اتجاه التطبيق	نسبة توجد	التطبيق توجد الى حدما	لا توجد
٢,٢٠	٠,٥٨	٢,٢٨	دال	توجد الى حدما	٢٨,٣	٦٣,٠	٨,٧

القيمة التائية الجدولية عند درجة حرية (٤٥) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٠١

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (٤) بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢.٢٨) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٥) والبالغة (٢.٠١) وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية وبما ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٢.٢٠) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٢) وهذا يعني بان المعنوية لصالح الوسط الحسابي اي ان وجود هياكل تنظيمية وإدارة عمليات مناسبة تتيح مسائلة مجلس الإدارة أمام أصحاب المصلحة عن الرقابة التنظيمية عن طريق النزاهة والقيادة والشفافية ، كما نلاحظ بان اجابات افراد العينة لهذه الفقرة اتجهت نحو توجد الى حدما بنسبة (٦٣٪)، اما نسبة توجد بلغت (٢٨.٣٪) ونسبة لاتوجد بلغت (٨.٧٪).

هل يتكفل مجلس الإدارة بوجود هياكل تنظيمية وإدارة عمليات مناسبة لهيكله فاعلة وأهداف تنظيمية وانشطة تتوافق مع المصالح العليا لأصحاب المصلحة ؟

### جدول ( ٥ ) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الدلالة	اتجاه التطبيق	نسبة يتكفل	التطبيق يتكفل الى حد ما	لا يتكفل
٢,٢٦	٠,٥٧	٣,٠٨	دال	يتكفل الى حد ما	٣٢,٦	٦٠,٩	٦,٥

القيمة التائية الجدولية عند درجة حرية (٤٥) ومستوى دلالة (٠.٠٥)=٢.٠١

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (٥) بلغت القيمة التائية المحسوبة (٣.٠٨) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٥) والبالغة (٢.٠١) وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية وبما ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٢.٢٦) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٢) وهذا يعني بان المعنوية لصالح الوسط الحسابي اي ان يتكفل مجلس الإدارة بوجود هياكل تنظيمية وإدارة عمليات مناسبة لهيكله فاعلة وأهداف تنظيمية وانشطة تتوافق مع المصالح العليا لأصحاب المصلحة ، كما نلاحظ بان اجابات افراد العينة لهذه الفقرة اتجهت نحو يتكفل الى حد ما بنسبة (٦٠.٩%)، اما نسبة يتكفل بلغت (٣٢.٦%) ونسبة لا يتكفل بلغت (٦.٥%).

هل يضطلع مجلس الإدارة بتفويض المسؤوليات وتوفير الموارد للإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية مع التكفل بتلبية التوقعات القانونية والتنظيمية والأخلاقية ؟

### جدول (٦) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الدلالة	اتجاه التطبيق	نسبة يضطلع	التطبيق يضطلع الى حد ما	لا يضطلع
٢.٤٣	٠.٥٠	٥.٨٨	دال	يضطلع الى حد ما	٤٣.٥	٥٦.٥	٠.٠

القيمة التائية الجدولية عند درجة حرية (٤٥) ومستوى دلالة (٠.٠٥)=٢.٠١

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (٦) بلغت القيمة التائية المحسوبة (٥.٨٨) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٥) والبالغة (٢.٠١) وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية وبما ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٢.٤٣) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٢) وهذا يعني بان المعنوية لصالح الوسط الحسابي اي ان يضطلع مجلس الإدارة بتفويض المسؤوليات وتوفير الموارد للإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية مع التكفل بتلبية التوقعات القانونية والتنظيمية والأخلاقية ، كما نلاحظ بان اجابات افراد العينة لهذه الفقرة اتجهت نحو يضطلع الى حد ما بنسبة (٥٦.٥%)، اما نسبة يضطلع بلغت (٤٣.٥%) ونسبة لا يضطلع بلغت (٠.٠%).

هل يضطلع مجلس الإدارة بتأسيس وظيفة تدقيق داخلي مستقلة موضوعية ذات مصداقية والاشراف عليها لتوفير الوضوح والثقة بخصوص التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف ؟

### جدول (٧) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الدلالة	اتجاه التطبيق	نسبة يضطلع	التطبيق يضطلع الى حد ما	لا يضطلع
٢.٢٢	٠.٥٩	٢.٤٩	دال	يضطلع الى حد ما	٣٠.٤	٦٠.٩	٨.٧

القيمة التائية الجدولية عند درجة حرية (٤٥) ومستوى دلالة (٠.٠٥)=٢.٠١

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (٧) بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢.٤٩) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٥) والبالغة (٢.٠١) وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية وبما ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٢.٢٢) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٢) وهذا يعني بان المعنوية لصالح الوسط الحسابي اي ان يضطلع مجلس الإدارة بتأسيس وظيفة تدقيق داخلي مستقلة موضوعية ذات مصداقية والاشراف عليها لتوفير الوضوح والثقة بخصوص التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف ، كما نلاحظ بان اجابات افراد العينة لهذه الفقرة اتجهت نحو يضطلع الى حدما بنسبة (٦٠.٩٪)، اما نسبة يضطلع بلغت (٣٠.٤٪) ونسبة لا يضطلع بلغت (٨.٧٪). هل يوجد هياكل تنظيمية وإدارة عمليات مناسبة تتيح الاجراءات وادارة المخاطر التي تتخذها الإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية باتخاذ قرارات على أساس المخاطر واستغلال الموارد ؟

#### جدول (٨) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الدلالة	اتجاه التطبيق	نسبة يوجد	التطبيق يوجد الى حدما لا يوجد
٢.٢٦	٠.٦١	٢.٨٩	دال	يوجد الى حدما	٣٤.٨	٨.٧

القيمة التائية الجدولية عند درجة حرية (٤٥) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٠١

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (٨) بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢.٨٩) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٥) والبالغة (٢.٠١) وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية وبما ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٢.٢٦) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٢) وهذا يعني بان المعنوية لصالح الوسط الحسابي اي ان يوجد هياكل تنظيمية وإدارة عمليات مناسبة تتيح الاجراءات وادارة المخاطر التي تتخذها الإدارة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية باتخاذ قرارات على أساس المخاطر واستغلال الموارد ، كما نلاحظ بان اجابات افراد العينة لهذه الفقرة اتجهت نحو يوجد الى حدما بنسبة (٥٦.٥٪)، اما نسبة يوجد بلغت (٣٤.٨٪) ونسبة لا يوجد بلغت (٨.٧٪). هل تضطلع الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية بمسؤولية تشمل أدوار للخط الأول متمثل بشكل مباشر بتوصيل المنتجات أو الخدمات لزيائن الوحدة الاقتصادية، ويقدم أدوارالخط الثاني المساعدة في ادارة المخاطر ؟

#### جدول (٩) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الدلالة	اتجاه التطبيق	نسبة يضطلع	التطبيق يضطلع الى حدما لا يضطلع
٢.٣٠	٠.٥٩	٣.٤٩	دال	يضطلع الى حدما	٣٧.٠	٦.٥

القيمة التائية الجدولية عند درجة حرية (٤٥) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٠١

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (٩) بلغت القيمة التائية المحسوبة (٣.٤٩) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٥) والبالغة (٢.٠١) وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية وبما ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٢.٣٠) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٢) وهذا يعني بان المعنوية لصالح الوسط الحسابي اي ان تضطلع الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية بمسؤولية تشمل أدوار للخط الأول متمثل بشكل مباشر بتوصيل المنتجات أو الخدمات لزيائن الوحدة الاقتصادية، ويقدم أدوار الخط الثاني المساعدة في ادارة المخاطر ، كما نلاحظ بان اجابات افراد العينة لهذه الفقرة اتجهت نحو يضطلع الى حدما بنسبة (٥٦.٥٪)، اما نسبة يضطلع بلغت (٣٧.٠٪) ونسبة لا يضطلع بلغت (٦.٥٪).

هل يقدم التدقيق الداخلي توكيداً مستقلاً وموضوعياً والمشوره بخصوص مدى كفاءة وفاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر ؟

### جدول (١٠) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الدلالة	اتجاه التطبيق	نسبة يقدم	التطبيق يقدم الى حتما	لا يقدم
٢,١٣	٠,٦٢	١,٤٣	غير دال	يقدم الى حتما	٢٦,١	٦٠,٩	١٣,٠

القيمة التائية الجدولية عند درجة حرية (٤٥) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٠١

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (١٠) بلغت القيمة التائية المحسوبة (١.٤٣) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٥) والبالغة (٢.٠١) وهذا يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية ويدل هذا على لا يقدم التدقيق الداخلي توكيداً مستقلاً وموضوعياً والمشوره بخصوص مدى كفاءة وفعالية الحوكمة وإدارة المخاطر ، كما نلاحظ بان اجابات افراد العينة لهذه الفقرة اتجهت نحو يقدم الى حد ما بنسبة (٦٠.٩٪)، اما نسبة يقدم فقط بلغت (٢٦.١٪) ونسبة لا يقدم بلغت (١٣.٠٪).

١٠- هل يقدم التدقيق الداخلي (الخط الثالث) النتائج التي توصل إليها للإدارة ومجلس الإدارة لتعزيز وتسهيل عملية التحسين المستمر ويأخذ في الحسبان التوكيد من مقدمي الخدمة الآخرين الداخليين والخارجيين ؟

### جدول (١١) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الدلالة	اتجاه التطبيق	نسبة يقدم	التطبيق يقدم الى حتما	لا يقدم
٢,٠٧	٠,٧٤	٠,٦٠	غير دال	يقدم الى حتما	٣٠,٤	٤٥,٧	٢٣,٩

القيمة التائية الجدولية عند درجة حرية (٤٥) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٠١

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (١١) بلغت القيمة التائية المحسوبة (٠.٦٠) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٥) والبالغة (٢.٠١) وهذا يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية ويدل هذا على لا يقدم التدقيق الداخلي (الخط الثالث) النتائج التي توصل إليها للإدارة ومجلس الإدارة لتعزيز وتسهيل عملية التحسين المستمر ويأخذ في الحسبان التوكيد من مقدمي الخدمة الآخرين الداخليين والخارجيين ، كما نلاحظ بان اجابات افراد العينة لهذه الفقرة اتجهت نحو يقدم الى حتما بنسبة (٤٥.٧٪)، اما نسبة يقدم فقط بلغت (٣٠.٤٪) ونسبة لا يقدم بلغت (٢٣.٩٪).

هل استقلالية التدقيق الداخلي (الخط الثالث) عن مسؤولية الإدارة أمر حاسم الأهمية لموضوعيته ومرجعيته ومصادقته ؟

### جدول (١٢) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الدلالة	اتجاه التطبيق	نسبة مستقل	التطبيق مستقل الى حتما	غير مستقل
٢,١٧	٠,٦٨	١,٧٤	غير دال	مستقل الى حتما	٣٢,٦	٥٢,٢	١٥,٢

القيمة التائية الجدولية عند درجة حرية (٤٥) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٠١

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (١٢) بلغت القيمة التائية المحسوبة (١.٧٤) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٥) والبالغة (٢.٠١) وهذا يعني عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية ويدل هذا على عدم استقلالية التدقيق الداخلي (الخط

الثالث) عن مسؤولية الإدارة أمر حاسم الأهمية لموضوعيته ومرجعيته ومصداقيته ، كما نلاحظ بان اجابات افراد العينة لهذه الفقرة اتجهت نحو مستقل الى حد ما بنسبة (٥٢.٢%)، اما نسبة مستقل فقط بلغت (٣٢.٦%) ونسبة غير مستقل بلغت (١٥.٢%).

هل تترسخ استقلالية التدقيق الداخلي (الخط الثالث) من خلال المساءلة أمام مجلس الإدارة والوصول غير المقيد إلى الاشخاص والموارد والبيانات اللازمة لانجاز عمله والتحرر من التحيز أو عدم وجود تدخل في التخطيط لخدمات التدقيق وتنفيذها؟

### جدول (١٣) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الدلالة	اتجاه التطبيق	نسبة تترسخ	التطبيق تترسخ الى حدما لا تترسخ
٢.٢٤	٠.٥٧	٢.٨٧	دال	تترسخ الى حدما	٣٠.٤	٦٣.١

القيمة التائية الجدولية عند درجة حرية (٤٥) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٠١

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (١٣) بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢.٨٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٥) والبالغة (٢.٠١) وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية وبما ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٢.٢٤) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٢) وهذا يعني بان المعنوية لصالح الوسط الحسابي اي ان تترسخ استقلالية التدقيق الداخلي (الخط الثالث) من خلال المساءلة أمام مجلس الإدارة والوصول غير المقيد إلى الاشخاص والموارد والبيانات اللازمة لانجاز عمله والتحرر من التحيز أو عدم وجود تدخل في التخطيط لخدمات التدقيق وتنفيذها، كما نلاحظ بان اجابات افراد العينة لهذه الفقرة اتجهت نحو تترسخ الى حدما بنسبة (٦٣.١%)، اما نسبة تترسخ بلغت (٣٠.٤%) ونسبة لا تترسخ بلغت (٦.٥%).

هل تؤدي ادوار كل من الإدارة ومجلس الإدارة والتدقيق الداخلي التي تعامل بشكل جماعي إلى خلق قيمة للوحدة الاقتصادية وحمايتها عندما تتماشى مع بعضها البعض ومع المصالح ذات الأولوية لأصحاب المصلحة ؟

### جدول (١٤) يبين الاختبار التائي لعينة واحدة

الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	الدلالة	اتجاه التطبيق	نسبة يخلق	التطبيق يخلق الى حدما لا يخلق
٢.٥٢	٠.٥١	٧.٠١	دال	يخلق	٥٢.٢	٤٧.٨

القيمة التائية الجدولية عند درجة حرية (٤٥) ومستوى دلالة (٠.٠٥) = ٢.٠١

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول (١٤) بلغت القيمة التائية المحسوبة (٧.٠١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٤٥) والبالغة (٢.٠١) وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية وبما ان قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٢.٥٢) وهي اكبر من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٢) وهذا يعني بان المعنوية لصالح الوسط الحسابي اي ان تؤدي ادوار كل من الإدارة ومجلس الإدارة والتدقيق الداخلي التي تعامل بشكل جماعي إلى خلق قيمة للوحدة الاقتصادية وحمايتها عندما تتماشى مع بعضها البعض ومع المصالح ذات الأولوية لأصحاب المصلحة ، كما نلاحظ بان اجابات افراد العينة لهذه الفقرة اتجهت نحو يخلق الى حدما بنسبة (٥٢.٢%)، اما نسبة يخلق الى حدما بلغت (٤٧.٨%) ونسبة لا يخلق بلغت (٠.٠%).

## ٥- الاستنتاجات والتوصيات

### ١-٥ الاستنتاجات

- ١- اظهرت النتائج عدم وجود إطلاع من قبل شركات التأمين بانموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA) كإطار عمل للحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية.
- ٢- اظهرت النتائج امكانية تبني انموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA) في شركات التأمين نظراً للقبول من قبل المستجيبين لقائمة الفحص.
- ٣- اظهرت النتائج على ان التدقيق الداخلي (الخط الثالث) لايقدم توكداً مستقلاً مبني على الموضوعية والاستشارة بشأن مدى كفاءة وفعالية الحوكمة وإدارة المخاطر.
- ٤- اظهرت النتائج النتائج على ان التدقيق الداخلي (الخط الثالث) لايقدم النتائج التي توصل اليها للإدارة ومجلس الإدارة لتدعيم وتسهيل عملية التحسين المستمر وياخذ بنظر الاعتبار التوكيد من قبل مقدمي التاكيد الاخرين الداخليين والخارجيين.
- ٥- اظهرت النتائج عدم وجود استقلالية التدقيق الداخلي (الخط الثالث) عن مسؤولية الإدارة في شركات التأمين.

### ٥-٢ التوصيات

- ١- ضرورة اقامة الورش والدورات للكوادر العاملة ضمن الخطوط داخل الشركة والجهات الساندة للمساهمة في تقوية عمل الحوكمة وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية للمساعدة في تحقيق الاهداف المرسومة .
- ٢- امكانية تطبيق انموذج الخطوط الثلاث الصادر عن (IIA) من قبل شركات التأمين من خلال وضع الخطط المستقبلية من قبلها وبيان أهمية الخطوط في تدعيم عمل مجلس الإدارة والإدارة العليا بما يساهم في خلق القيمة لها.
- ٣- أهمية تقديم التدقيق الداخلي توكيداً مستقلاً يتمتع بالموضوعية بخصوص مدى كفاءة وفعالية إدارة المخاطر من خلال تسهيل كافة الاجراءات والضوابط من قبل الإدارة العليا ومجلس الإدارة في ابراز الدور المهم للتدقيق الداخلي في أعماله الموكلة اليه.
- ٤- أخذ التدقيق الداخلي في شركات التأمين دوره الفعال في تقديم النتائج التي توصل اليها للإدارة ومجلس الإدارة للمساهمة في تحقيق الضبط الداخلي بما يساهم في تحقيق الأهداف المتوقع لها.
- ٥- التأكيد على أهمية استقلالية التدقيق الداخلي (الخط الثالث) وفق على ما نصت عليه التعليمات المحلية والعالمية لما يتمتع من تقديم التوكيد المستقل والمشورة في الوقت المناسب.

## REFERENCES

١. ابو ميالة ، سهيل نعيم ، (٢٠٢٣)، "أثر طريق التدقيق المبني على مخاطر الأعمال في تحسين جودة التدقيق الداخلي : دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين"، بحث منشور، مجلة جامعة سرت للعلوم الانسانية - الاصدار الاول العدد ١٣.
٢. إلياس، الأشهب ، (٢٠١٥)، مسؤولية مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات : دراسة حالة شركة سولغار-الوادي- شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
٣. تيريرات، أيمن ، و شلاي، عمار ، (٢٠٢٢)، "أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على ممارسات التحفظ المحاسبي في القوائم المالية"، بحث منشور، مجلة أرساد للدراسات الاقتصادية والإدارية -مجلد ٥، العدد ١.
٤. توفيق، عمر اقبال، والجوهر، كريمة علي، (٢٠٢٣)، "دور المدقق الداخلي في تعزيز الحوكمة باستخدام نموذج الخطوط الدفاع الثلاثة"، بحث منشور، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي -مجلد ٤٣، العدد ١.
٥. حسين، حسن فائز، (٢٠٢٤) ، تقييم التفكير المتكامل على وفق انموذج الخطوط الثلاث الصادر عن IIA وانعكاسه على اطار التقارير المتكاملة لتعزيز قيمة الوحدات الاقتصادية العراقية- اطروحة دكتوراه ، مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد.
٦. علي، خالد صباح ومحيسن، حسين علي و عبد الرضا، ثامر كاظم، (٢٠١٨) "أنموذج مقترح لتقويم ادارة المخاطر في الوحدات الحكومية على وفق اطار COSO"، مجلة جامعة جيهان- اربيل العلمية، ٢-A.



٧. عويد، علي قاسم حسن، والعبدي، علي كريم، (٢٠٢١)، "جودة أداء المدقق الخارجي في ظل معايير التدقيق الدولية ومتغيرات البيئة الخارجية"، بحث منشور، مجلة الريادة للمال والأعمال -المجلد الثاني، العدد (٣).
٨. العيثاوي، أنغام ضرار جاسم سلمان، (٢٠١٨)، " الدور الرقابي لمجلس الإدارة وعلاقته بتحسين الإداء المصرفي "، دبلوم عالي معادل للماجستير مقدمة إلى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية - جامعة بغداد.
٩. قرزوبن مسعود، (٢٠٢٣)، "دور نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في تحسين أداء المدقق الخارجي:- دراسة ميدانية لعينة من مكاتب التدقيق في الجزائر"، بحث منشور، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد (٦)، العدد (٠١).
١٠. كمال، قاسمي، ووسيلة، مسعود، (٢٠١٦)، "دور مجلس الإدارة في ظل تبني الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة بنك البركة الإسلامي -البحرين"، بحث منشور، مجلة معارف -مجلد ٤٣، العدد ١.
١١. مزيان، رفاء ملاك، (٢٠٢٠)، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات: دراسة استطلاعية من وجهة نظر أكاديمي ومهنية- شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي.
12. Aina, K. (2013). Board of directors and corporate governance in Nigeria.
13. Al-Shaheen, H., & Bai, H. (2020). The Reliance of External Audit on Internal Audit: in Chinese Audit Corporations.
14. Anderson, D. J., & Eubanks, G. (2015). Leveraging COSO across the three lines of defense. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1-32.
15. Arndorfer, I., & Minto, A. (2015). The "four lines of defence model" for financial institutions. Financial Stability Institute Occasional Paper, 11(December), 1-26.
16. Davies, H., & Zhivitskaya, M. (2018). Three lines of defence: a robust organising framework, or just lines in the sand?. Global Policy, 9, 34-42.
17. Drogalas, G., & Siopi, S. (2017). Risk management and internal audit: Evidence from Greece. Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions, 7(3), 104-110.
18. Financial Services Authority, 2003. Building a Framework For Operational Risk management: the FSA's Observations. Financial Services Authority, London [Online]. Available: [https://www.handbook.fca.org.uk/archive/2003/08/PS142\\_2.pdf](https://www.handbook.fca.org.uk/archive/2003/08/PS142_2.pdf).
19. Institute of Internal Auditors (IIA). (2020). The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense.
20. Institute of Internal Auditors. (IIA) (2017). International standards for the professional practice of internal auditing (standards).
21. Iskak, J., & Muslih, M. (2022). The Effect of the Three Lines of Defense Model on the Performance of State-Owned Enterprises Moderated by the Audit Committee. International Journal of Science and Society, 4(2), 240-255.
22. Kamau, G. C., Kariuki, S. N., & Mutiso, A. N. (2014). Exploring internal auditor independence motivators: Kenyan perspective.
23. LAMKARAF, I. (2020). La Contribution de l'Audit Interne à l'Amélioration de la Gouvernance des Entreprises Privées au Maroc. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 3(1).
24. Lizarzaburu, E., Farfan, K. B., Camacho, M., & García-Gómez, C. D. (2024). CORPORATE STRUCTURE AND PREVENTION: THE THREE LINES MODEL APPLIED TO LATIN AMERICAN COMPANIES.
25. Luburic, R., Perovic, M., & Sekulovic, R. (2015). Quality management in terms of strengthening the "three lines of defence" in risk management-process approach. International Journal for Quality Research, 9(2), 243.
26. Mann, V., & Preßl, B. (2021). Die Interne Revision und das Drei-Linien-Modell.
27. Mutevhe, T. (2019). Implementing combined assurance in organisations to enable boards to exercise risk oversight (Master's thesis, University of Pretoria (South Africa)).
28. Ogbechie, C. I. (2012). Key determinants of effective board of directors-evidence from Nigeria (Doctoral dissertation, Brunel University Brunel Business School PhD Theses).
29. Ogoun, S., & Atagboro, E. (2020). Internal audit and creative accounting practices in ministries, departments and agencies (MDAS): an empirical analysis. Open Journal of Business and Management, 8(2), 552-568.
30. Osagioduwa, L. O. (2023). Internal Audit Roles and its Challenges in Public Sector Governance. Global Journal of Accounting, 9(2), 10-20.
31. PwC (2010). Implementing a combined assurance approach in the era of King III, PwC.
32. PwC (2020). Impelementing The Three Lines Model, PwC.
33. Renault, B. Y., Agumba, J. N., & Ansary, N. (2016, May). An assessment of enterprise risk management process in construction firms. In Proceedings of International Conference of Socio-economic Researchers ICSR (pp. 66-79).
34. Ribaj, A., & Bejtja, M. (2016). The Three Lines of Defense Model and Banks in Albania. Available at SSRN 3409423, 17(4), 101-113.
35. Rossouw, D., & Marais, M. (2015). The impact of combined assurance on the internal audit function
36. Ruud, F. (2019). reflections on the three lines of defense.
37. Schuett, J. (2023). Three lines of defense against risks from AI. AI & SOCIETY, 1-15.
38. Seidenfuss, K. U., Young, A., & Datwani, M. (2023). Integrating governance, risk and compliance? A multi-method analysis of the new Three Lines Model. SN Business & Economics, 3(10), 184.



39. Soyemi, K. A. A., Afolabi, O., & Obigbemi, I. (2021). External audit quality and clients' corporate governance mechanisms in Nigeria. *International Journal of Commerce and Finance*, 7(1), 141.
40. Tawfik, O. I., Durrah, O., & Aljawhar, K. A. (2023). The Role of The Internal Auditor in Strengthening the Governance of Economic Organizations Using the Three Lines of Defense Model. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(7), 341.
41. Turner, D. (2022). Three lines of defence—is it the right model?. *Journal of Financial Compliance*, 5(3), 237-247.
42. Valkenburg, B., & Bongiovanni, I. (2024). Unravelling the Three Lines Model in Cybersecurity: a Systematic Literature Review. *Computers & Security*, 103708.
43. Wakaisuka-Isingoma, J., Aduda, J., Wainaina, G., & Mwangi, C. I. (2016). Corporate governance, firm characteristics, external environment and performance of financial institutions in Uganda: A review of literature. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1261526.
44. Yilmaz, I. (2018). Corporate governance and financial performance relationship: Case for Oman companies.
45. Zeier Röschmann, A., Barth, S., Wipf, D., & Meienberger, F. (2019). Insights into challenges and trends relating to the 'three lines of defence' model at Swiss insurance companies.
46. Zhivitskaya, M. (2015). The practice of Risk Oversight since the Global Financial Crisis: Closing the stable door? (Doctoral dissertation, London School of Economics and Political Science).