

دور نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في تحسين أداء المدقق الخارجي:  
دراسة ميدانية لعينة من مكاتب التدقيق في الجزائر

## The Role of the three Lines of Defense Model in Improving The A Field Study of a Sample :Performance of the External Auditor of Audit Offices in Algeria

عبد القادر قرزو<sup>1\*</sup> ، عطاء لله بن مسعود<sup>2</sup>

مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل  
التنمية المستدامة

<sup>1</sup> جامعة زيان عاشور - الجلفة ( الجزائر ) ، [a.guerzou@univ-djefa.dz](mailto:a.guerzou@univ-djefa.dz)

<sup>2</sup> جامعة زيان عاشور - الجلفة ( الجزائر ) ، [at.benmessaoud@univ-djelfa.dz](mailto:at.benmessaoud@univ-djelfa.dz)

تاريخ الاستلام: 2022/10/23 تاريخ القبول: 2023/02/11 تاريخ النشر: 2023/03/01

**Abstract :**

The study aimed to investigate the effectiveness of the three lines of defense model in raising the performance of the external auditor. In order to serve the purpose of the study, we elaborated and distributed to 51 electronic surveys, where the analysis process was done through the Smart-PLS software by using the partial least squares technique for its suitability and the data of the study. The importance of this study stems from highlighting the importance of activating the three lines of defense model in enhancing the role of the external auditor, in addition to drawing the attention of professionals to the importance of understanding the components of the model and how they affect the performance of external audits. The study concluded that the Three Lines of Defense model provides a simple and effective way to enhance risk management and control communications by clarifying essential roles and duties

**Keywords:** The three lines of defense; audit performance; internal audit system; risk management, and control procedures.

**Jel Classification Codes:** G0;G2 ، G3

**مستخلص:**

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى فعالية العمل وفق نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في رفع أداء المدقق الخارجي. لأجل خدمة غرض الدراسة، تم توزيع 51 ونشر استبيانته الكترونية على عدد مختلف من مكاتب التدقيق في الجزائر، وذلك لغرض جمع البيانات الأولية وتحليلها وفق نموذج المعادلات البنائية حيث تمت عملية التحليل من خلال برمجية Smart-PLS عن طريق استخدام تقنية المربعات الصغرى الجزئية للائمتها وبيانات الدراسة. تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال إبراز أهمية تفعيل نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في تعزيز دور المدقق الخارجي، بالإضافة إلى لفت انتباه المهنيين إلى أهمية فهم مكونات النموذج وكيفية تأثيرها على أداء عمليات التدقيق الخارجي. خلصت الدراسة إلى أن نموذج خطوط الدفاع الثلاثة يوفر طريقة بسيطة وفعالة لتعزيز الاتصالات المتعلقة بإدارة ومراقبة المخاطر عن طريق توضيح الأدوار والواجبات الأساسية.

**الكلمات المفتاحية:** خطوط الدفاع الثلاثة؛ أداء عملية التدقيق؛ نظام التدقيق الداخلي؛ إدارة المخاطر؛ الإجراءات الرقابية .

**تصنيف JEL:** G0 ؛ G2؛G3

## 1. مقدمة :

إن أهداف المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها أو شكلها القانوني تفرض عليها نوعاً من الالتزام بالكفاءة و الفعالية قصد الوصول إلى أكبر قدر من مستويات الأداء لتحقيق هذه الأهداف. من الأساليب التي تضمن بها الإدارة العليا كفاءة عملياتها هو تبني نموذج خطوط الدفاع الثلاثة، حيث أن هذا النموذج يمثل نظام متكامل على المستوى الداخلي للمؤسسة و الذي يوفر مجموعة من العناصر المرتبطة ببعضها و التي تشكل مسارات لمراقبة و تقويم العمليات التشغيلية و الاستراتيجية للمؤسسة لضمان تحقيق أهدافها، حيث أنه من الضروري على المؤسسة أن تقوم بتنفيذ الإجراءات المختلفة للرقابة الداخلية و كذا تفعيل إدارة المخاطر من خلال تقييم المخاطر المختلفة خصوصاً و أن عالم الأعمال و المال محفوف بالمخاطر ذات الاحتمالية الكبيرة للوقوع و بدرجات متفاوتة الآن أكثر من أي وقت سبق، و التي تتعرض لها المؤسسات و المنظمات في مسعى تحقيق غاياتها الاستراتيجية، إن مهمة المدقق الخارجي هو التعبير عن رأي فني محايد عن مدى امثال الكيان محل التدقيق للأطر المحاسبية ذات العلاقة. حيث تقوم المدقق كمرحلة أولى بفهم بيئة العمل للمؤسسة و نظامها الداخلي بما في ذلك هيكلها الإداري، الأمر الذي يجعل من عملية تدقيق الكيان الذي يطبق بها نموذج خطوط الدفاع الثلاثة تجعل من متابعة عمليات التدقيق الخارجي محل دراسة من حيث مستوى الأداء و الاستراتيجيات المناسبة لذلك

### الإشكالية

تتمثل إشكالية الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي هو: ما مدى فعالية نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في تحسين أداء عمليات التدقيق الخارجي؟ وللاجابة على هذه نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- هل هناك أثر الضوابط الإدارية و الرقابة الداخلية لتحسين أداء عمليات التدقيق الخارجي؟
- هل هناك تأثير لإدارة المخاطر و الامتثال لتحسين أداء عمليات التدقيق الخارجي؟
- هل هناك أثر مخرجات التدقيق الداخلية لتحسين أداء عمليات التدقيق الخارجي؟

### أهداف الدراسة

- الكشف عن مستوى تطبيق لنموذج خطوط الدفاع الثلاثة.
- التعرف على مستوى التحسن في أداء عمليات التدقيق للمدققين الخارجيين .
- تحديد دور نموذج خطوط الدفاع الثلاثة (نظام الرقابة الداخلية و الضوابط الإدارية، وأنشطة إدارة المخاطر و التفتيش و الامتثال، تخطيط و تنفيذ عملية التدقيق الداخلي و مخرجاتها) لتحسين أداء عمليات التدقيق الخارجي.

### أهمية الدراسة

## دور نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في تحسين أداء المدقق الخارجي: دراسة ميدانية لعينة من مكاتب التدقيق في الجزائر

استمدت الدراسة أهميتها من الدور الجوهرى لعناصر نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في تحسين أداء المدقق الخارجى، وكذا لبيان الغرض منه، وكذلك محاولة رصد آراء المهنيين في مدى حسن عمل أساليب وإجراءات الرقابة ومدى مساهمتها في تحقيق مستويات أداء عالية للمدققين الخارجيين، حيث تتلخص أهمية البحث فيما يلي:

- محاولة استكشاف الواقع الداخلى لتطبيق نموذج خطوط الدفاع الثلاثة.
  - تحديد أثر المحتمل لإدارة المخاطر والامتثال لتحسين أداء عمليات التدقيق الخارجى.
  - تحديد اثر مخرجات مصلحة التدقيق الداخلى لتحسين أداء عمليات التدقيق الخارجى
- ### فرضيات الدراسة

الفرضية الصفريّة 01: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لضوابط الإدارية و الرقابة الداخلية على تحسين أداء عمليات التدقيق للمدققين الخارجيين عند مستوى الدلالة (0.05).

الفرضية الصفريّة 02: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر والامتثال على تحسين أداء عمليات التدقيق للمدققين الخارجيين مستوى الدلالة (0.05).

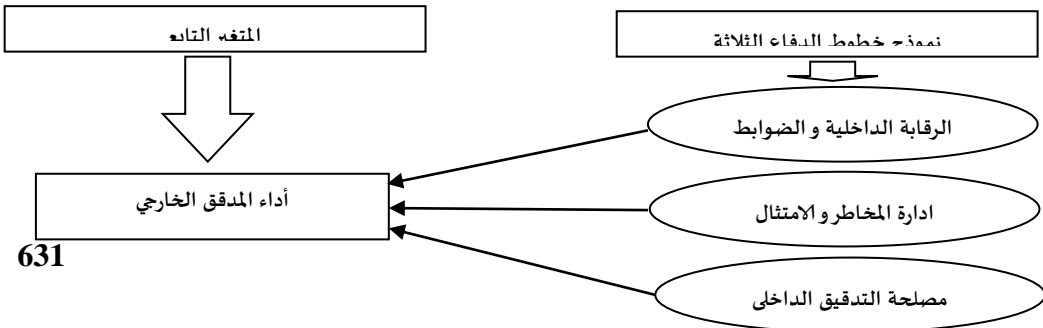
الفرضية الصفريّة 03: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمخرجات التدقيق الداخلية على تحسين أداء عمليات التدقيق للمدققين الخارجيين مستوى الدلالة (0.05).

### متغيرات الدراسة

تناول الدراسة مجموعة من المتغيرات بحيث يعطى تحليل البيانات لكل متغير ذلك المفهوم الأولي لمجموعة من الارتباطات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة وقد تم تفصيل المتغيرات محل الدراسة كالتالى:

- المتغيرات المستقلة و تتمثل في عناصر نموذج خطوط الدفاع الثلاثة و المتمثلة في الرقابة الداخلية و الضوابط الإدارية، وأنشطة إدارة المخاطر و الامتثال، مخرجات نظام الرقابة الداخلية.
- المتغير التابع وهو يمثل تحسين أداء المدقق الخارجى وهو المتغير الجوهرى لما له من أهمية بالغة في تضمين التقارير المالية للمؤسسة، الشكل التالى يبين مخطط نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية التحليل Smart-PLS

## 2. الإطار النظري للدراسة

### 1.2. مفهوم التدقيق الخارجي:

إن الغرض الأساسي من التدقيق الخارجي هو تقديم تأكيد صحيح و عادل للبيانات المالية الصادرة من الشركة لأصحاب المصلحة و المستثمرين و المقرضين وما إلى ذلك ، ويتم تنفيذ التدقيق الخارجي من قبل طرف ثالث مستقل لا علاقة له بالعمل، مثل مصلحة الضرائب أو محاسب مستقل، وتنظم معايير المراجعة المقبولة عمومًا عمليات التدقيق الخارجية (لطفي، 2002، ص 15). والهدف الرئيسي هو تحديد دقة السجلات المحاسبية، يتطلب قانون الشركات إجراء تدقيق خارجي سنوي للشركات التي يزيد حجمها عن حجم معين، تأتي الحاجة إلى التدقيق الخارجي من الفصل بين السيطرة والملكية في شركة كبيرة، حيث يرشح المساهمون أعضاء مجلس الإدارة لإدارة الشركة نيابة عنهم، ويحتاج المساهمون إلى ضمان أن التقارير المالية للشركة دقيقة، ويوفر التدقيق الخارجي ثقة معقولة للمساهمين بأن البيانات المالية خالية من الأخطاء الجوهرية (السرايا، 2002، ص 41). يعرف اتحاد المحاسبين الأمريكيين التدقيق الخارجي على أنه إجراءات منظمة لأجل الحصول على الأدلة المتعلقة بالقرارات أو بالأرصدة الاقتصادية وتقييمها بصورة موضوعية لتحديد درجة العلاقة بين هذه الإقرارات بمقياس معين و إيصال النتائج إلى المستفيدين (طواهر، 2014، ص 7)

### 2.2. فوائد التدقيق الخارجي:

إن من أهم الفوائد التي تتأتى من عملية التدقيق حسب دراسة (James, 2021) هي حسب ما يلي:

✓ وفرة صلاحية العملية المحاسبية.

بحيث يوفر التدقيق الخارجي نظرة عامة موضوعية على عملية محاسبة الأعمال، من خلال إعطاء أصحاب الأعمال نظرة ثاقبة حول دقة وصحة المعلومات المحاسبية لشركتهم، علاوة على ذلك، يوفر التدقيق الخارجي لأصحاب الأعمال الفرصة للعمل عن كثب مع المراجعين الخارجيين للنظر في عملية المحاسبة الخاصة بهم بعين ناقدة والعمل على إجراء التحسينات.

✓ يكتشف الأخطاء

قد تمنع الأخطاء في عملية المحاسبة أصحاب الأعمال من اتخاذ أفضل القرارات، و تصميم إجراءات التدقيق لاكتشاف الأخطاء في النظام والنشاط الاحتياطي.

✓ يحدد نقاط الضعف داخليًا ويقترح التحسينات

## دور نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في تحسين أداء المدقق الخارجي: دراسة ميدانية لعينة من مكاتب التدقيق في الجزائر

تفضل بعض الشركات التخلص من نقاط ضعفها ومواصلة العمل، ومع ذلك، فإن أصحاب الأعمال لديهم دائمًا خيار اتباع نهج حازم من خلال إعطاء المناطق ذات الأداء الضعيف داخل شركتهم الاهتمام الذي تستحقه، نظرًا لأن المدققين الداخليين لا يستطيعون انتقاد العمليات الداخلية لشركتهم بشكل فعال .

### ✓ يوفر الضمان

يضمن التدقيق لمديري الشركة الذين لا يشاركون في وظائف المحاسبة على أساس يومي أن العمل يعمل وفقًا للمعلومات التي يتلقونها، ويساعد في تقليل نطاق الاحتيال وسوء المحاسبة، لذلك.

### 3.2. أهمية التدقيق الخارجي: يعمل التدقيق الخارجي على

✓ تحسين الأنظمة والضوابط الداخلية

✓ يوفر المصداقية

✓ التدقيق الخارجي يمنح المساهمين الثقة التامة

### 4.2. أنواع التدقيق الخارجي:

يوجد عدة أنواع للتدقيق الخارجي، وتشمل:

﴿ التدقيق الجنائي

﴿ التدقيق الضريبي:

﴿ تدقيق القطاع العام:

### 2.2. خطوط الدفاع الثلاثة:

تختلف المؤسسة اختلافا كبيرا من حيث توزيعها للمسؤوليات، ومع ذلك تعمل الأدوار العالية المستوى التالية على تقوية مبادئ نموذج الخطوط الثلاثة، حسب معهد المدققين الأمريكيين، (2020، ص 5) فإن المستويات المعنية بخطوط الدفاع الثلاثة تتمثل فيما يلي:

### مجلس الإدارة

- قبول المساءلة أمام أصحاب المصلحة عن الرقابة والإشراف على المؤسسة.
- العمل مع أصحاب المصلحة لمتابعة مصالحهم وتوخي الشفافية عند الإبلاغ عن تحقيق الأهداف.
- إرساء ثقافة تعزز السلوك الأخلاقي والمساءلة.
- وضع هياكل وعمليات للحوكمة، بما في ذلك تشكيل لجان مساعدة حسب الحاجة.
- تفويض المسؤوليات وتوفير الموارد للإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تحديد مستوى الإقدام التنظيمي على المخاطر وممارسة الرقابة والإشراف على إدارة المخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية).
- الحرص على الرقابة على الالتزام بالتوقعات القانونية والتنظيمية والأخلاقية.
- تأسيس وظيفة تدقيق داخلي تتمتع بالاستقلالية والموضوعية والجدارة والإشراف عليها.

### أدوار الخط الأول

- إدارة وتوجيه الإجراءات (بما في ذلك إدارة المخاطر) واستخدام الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الحفاظ على استمرار الحوار مع مجلس الإدارة والإبلاغ عن: النتائج المخطط لها والفعالية والمتوقعة المرتبطة بأهداف المؤسسة؛ والمخاطر.
- وضع وإدارة الهياكل والعمليات المناسبة لإدارة عمليات العمل والمخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية).
- ضمان الالتزام بالتوقعات القانونية والتنظيمية والأخلاقية.

### أدوار الخط الثاني: حسب (معهد المدققين الداخليين، 2020، ص 6)

- توفير الخبرات التكميلية والدعم والمراقبة وطرح التحديات المتعلقة بإدارة المخاطر، بما في ذلك:
    - ✓ وضع وتنفيذ ممارسات إدارة المخاطر والاستمرار في تحسينها (بما في ذلك الرقابة الداخلية) على مستوى العمليات والأنظمة والمؤسسة.
    - ✓ تحقيق أهداف إدارة المخاطر، مثل: الالتزام بالقوانين واللوائح والسلوكيات الأخلاقية المقبولة والرقابة الداخلية وأمن المعلومات والتكنولوجيا والاستدامة وتوكيد الجودة.
  - تقديم التحليل والإبلاغ عن مدى كفاية وفاعلية إدارة المخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية).
- ### التدقيق الداخلي: حسب دراسة (معهد المدققين الداخليين، 2020، ص 6)
- الحرص على المساءلة الأساسية أمام مجلس الإدارة والاستقلالية عن مسؤوليات الإدارة.
  - إبلاغ توكيد مستقل وموضوعي وتقديم المشورة للإدارة ومجلس الإدارة بشأن مدى كفاية وفاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر (بما في ذلك الرقابة الداخلية) لدعم تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز وتسهيل عملية التحسين المستمر.
  - إبلاغ مجلس الإدارة بمعوقات الاستقلالية والموضوعية وتنفيذ التدابير التي تضمنهما.

### مقدمو خدمات التوكيد الخارجيون

تقديم توكيد إضافي بشأن:

- تلبية التوقعات القانونية والتنظيمية التي تعمل على حماية مصالح أصحاب المصلحة.

## دور نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في تحسين أداء المدقق الخارجي: دراسة ميدانية لعينة من مكاتب التدقيق في الجزائر

- تلبية طلبات الإدارة ومجلس الإدارة اللازمة لتكميل مصادر التوكيد الداخلية.

### مبادئ نموذج خطوط الدفاع الثلاثة

المبدأ الأول: الحوكمة (معهد المدققين الداخليين، 2020، ص 2)

تتطلب حوكمة المؤسسة وجود هياكل وعمليات مناسبة تتيح: المساءلة و التوكيد و المشورة و اتباع الاجراءات

المبدأ الثاني: أدوار مجلس الإدارة (معهد المدققين الداخليين، 2020، ص 2)

يتكفل مجلس الإدارة بوجود:

- هياكل وعمليات مناسبة لحوكمة فاعلة.

- أهداف تنظيمية وأنشطة تتوافق مع المصالح ذات الأولوية لأصحاب المصلحة.

يضطلع مجلس الإدارة بما يلي:

- تفويض المسؤوليات وتوفير الموارد للإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة مع التكفل بتلبية التوقعات القانونية والتنظيمية والأخلاقية.

- تأسيس وظيفة تدقيق داخلي مستقلة موضوعية ذات جدارة والإشراف عليها لتوفير الوضوح والثقة بشأن التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف.

### المبدأ الثالث: أدوار الإدارة 1 ولخطين الأول والثاني

تضطلع الإدارة لتحقيق الأهداف التنظيمية بمسؤولية تشمل أدوار الخطين الأول والثاني وترتبط أدوار الخط الأول بصورة مباشرة بتوصيل المنتجات أو الخدمات لعملاء المؤسسة، وتشمل أدوار وظائف الدعم وتقدم أدوار الخط الثاني المساعدة بإدارة المخاطر

### المبدأ الرابع: أدوار الخط الثالث

يقدم التدقيق الداخلي توكيداً مستقلاً وموضوعياً والمشورة بشأن مدى كفاية وفاعلية الحوكمة وإدارة المخاطر. وينجز التدقيق الداخلي ذلك من خلال التطبيق المتخصص للعمليات المنهجية والمنضبطة والخبرات والرؤية المتعمقة. ويبلغ التدقيق الداخلي النتائج التي توصل إليها للإدارة ومجلس الإدارة لتعزيز وتسهيل عملية التحسين المستمرة. وفي أثناء ذلك، قد يأخذ في الحسبان التوكيد من مقدمي الخدمة الآخرين الداخليين والخارجيين. (معهد المدققين الداخليين، 2020، ص 3)

### المبدأ الخامس: استقلالية الخط الثالث

تُعد استقلالية التدقيق الداخلي عن مسؤوليات الإدارة أمر حاسم الأهمية لموضوعيته ومرجعياته ومصداقيته. و يترسخ ذلك من خلال: المساءلة أمام مجلس الإدارة والوصول غير المقيد إلى الأشخاص



والموارد والبيانات اللازمة لإنجاز عمله والتحرر من التحيز أو عدم وجود تدخل في التخطيط لخدمات التدقيق وتنفيذها.

### المبدأ السادس: خلق قيمة والحفاظ عليها

تساهم كل الأدوار التي تعمل معًا مجتمعة في خلق القيمة والحفاظ عليها عندما تكون متوائمة مع بعضها البعض ومتوافقة مع المصالح ذات الأولوية لأصحاب المصلحة، وتحقق هذه المواءمة من خلال الاتصال والتأزر والتعاون ، الأمر الذي سيضمن موثوقية وترابط وشفافية المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات على أساس المخاطر.

### 3. الدراسات السابقة

دراسة (سعيد، 2018) بعنوان مساهمة مهنة التدقيق الخارجي في تعزيز حوكمة الشركات : من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- يعمل التدقيق الخارجي على الرفع من مصداقية وشفافية القوائم المالية من خلال إبداء رأي فني محايد وموضوعي، و على هذا الأساس يكون قد ساهم في إرساء مبادئ الحوكمة-.
- للمدقق الخارجي أثر إيجابي في تعزيز حوكمة المؤسسات من خلال استقلالية و مسؤولياته المدنية، الجزائية والتأديبية .

دراسة (شلاش، 2018) بعنوان جودة التدقيق الخارجي في إطار تبني حوكمة المؤسسات-دراسة ميدانية: من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي

- لا تؤثر آلية رقابة المساهمين على جودة التدقيق الخارجي
- يساهم مجلس الإدارة في الرفع من جودة التدقيق الخارجي
- لا يساهم التدقيق الداخلي في الرفع من جودة التدقيق الخارجي كونه لا يلقى أهمية كأداة داخلية للرقابة والتسيير

- يساهم نظام الرقابة الداخلية في الرفع من جودة التدقيق الخارجي كون المؤسسات تولي اهتمام كبير في تفعيل نظام الرقابة الداخلية من خلال أساليب رقابية إدارية ومحاسبية حديثة.

دراسة (بوفاتح & بلعربي، 2016) بعنوان التكامل بين التدقيق الخارجي وآليات الداخلية كأساس لتفعيل حوكمة المؤسسات دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمنطقة الجنوب الشرقي ( الاغواط، غرداية، ورقلة) : من بني النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

للتدقيق الخارجي دورا هام في تحسين العلاقة بين المؤسسة والأسواق الخارجية

- يعمل المدقق الخارجي على الرفع من ثقة التقارير المالية

دور نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في تحسين أداء المدقق الخارجي:  
دراسة ميدانية لعينة من مكاتب التدقيق في الجزائر

- يعمل التدقيق الخارجي على تحديد سلطة المسيرين بما يوافق مصلحة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.
- للتدقيق الخارجي علاقة تكاملية مع الآليات الداخلية الأمر الذي يسمح بتفعيل حوكمة المؤسسات الجزائرية
- دراسة (المدهون، 2014) بعنوان "العوامل المؤثرة في العالقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة المراجعة الخارجية(دراسة تطبيقية): من بني النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
- قيام لجنة التدقيق بدورها في تعزيز العالقة التكاملية بين المدقق الداخلي والمراجع الخارجي،
- اعتماد المراجع الخارجي على عمل المدقق الداخلي،
- التزام الطرفين بالتطوير المهني لتحقيق الثقة المهنية المتبادلة.
- وجود تواصل وتشاور فعال ومنتظم بين الطرفين.

دراسة (Thomas, Patrick, 2006) بعنوان ( **An Examination of the Factors that Influence an Auditor's Decision to use a Decision Aid in their Assessment of Management Fraud** ) هدفت هذه الدراسة لفحص العوامل المؤثرة على قرار المدقق في استخدامه لوسائل مساعدة - غير الوسائل المحاسبية - عند تقييمه لعمليات الاحتيال، والتي أشار فيها إلى أن البيانات الصادرة حول معايير التدقيق SAS رقم 99 قد وسعت من مسؤوليات مدققي الحسابات في عملية اكتشاف الاحتيال، والتي تتطلب من المدقق جمع معلومات أكثر وبناء عليه فقد قامت الدراسة بفحص مدى تأثير عوامل الثقة المختلفة ، (الفائدة المنظورة، حجم العمل، والضغط المطابقة) على اتخاذ مدقق الحسابات الخارجي قراراته المتعلقة بعمليات الاحتيال، وقد أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة ما بين الفائدة المنظورة وقرار الاعتماد على المعونة والوسائل الخارجية، كما أن الفائدة المنظورة تؤثر بشكل أكبر من بقية المتغيرات، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام وسائل اتخاذ القرار تتوسط العلاقات ما بين الفائدة المنظورة والاعتماد.

دراسة (Mohamed & Matain, 2012) بعنوان ( **Internal Audit Attributes and External Audit's Reliance on Internal Audit, Implications for Audit Fees** ) هدفت هذه الدراسة إلى فحص جودة التدقيق الداخلي وبيان أثر مساهمة خلال فحص كفاءة المدقق الداخلي او المدقق الداخلي في تدقيق القوائم المالية في تخفيض تكلفة التدقيق الخارجي، حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- هناك علاقة عكسية بين كفاءة المدقق الداخلي وأتباع المدقق الخارجي، فكلما زادت فاعلية وكفاءة التدقيق الداخلي ازداد اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الداخلي، كما يتم تقييم كفاءة المدقق الداخلي من خلال الخبرة والشهادات المهنية، والمهارات الفنية على الحاسوب وعدد ساعات التدريب كلما زادت مدة بقاء المدقق الداخلي في المؤسسة
- كلما زادت مساهمته ومعرفته بالمؤسسة وعملاتها مما يزيد من اعتماد المدقق الخارجي عليه. ولقد خرجت الدراسة بعدة توصيات منها:
- ضرورة التأكيد على جودة التدقيق الداخلي من خلال الاهتمام بالخبرة المهنية والتدريب والشهادات العلمية الحاصل عليها المدقق الداخلي،
- ضرورة التنسيق والتعاون بين المدقق الخارجي والمدقق الداخلي لتحقيق الفاعلية للمؤسسة والتخفيض من تكلفة التدقيق.

#### 4. منهجية الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى منهج تحليلي وصفي بناء على طبيعة الدراسة والمعلومات التي يتم الحصول عليها من آراء الموظفين العاملين في قطاع التدقيق المالي من الناحية المهنية و من الناحية الأكاديمية كان هناك اهتمام بآراء الأساتذة الجامعيين ذوي الاختصاص في علوم المحاسبة والمالية. ومن خلال الاستنتاج الذي تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عليه، فقد تم استخدام الأسلوب التحليلي الوصفي لغرض جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات في محاولة لإيجاد منهج مناسب لتحليل الظاهرة محل الدراسة و محاولة اختبار فرضياتها.

#### 1.4 مصادر جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات وهما: المصادر الأولية المتمثلة في المقالات الأجنبية والمراجع ذات الصلة والبحوث السابقة بالإضافة إلى المصادر الثانوية التي تم تجميعها من خلال أداة الاستبانة، حيث تم إعداد فقراتها بناء على الإطار النظري للعلاقة والدراسات السابقة و تعديلها لتناسب ومتطلبات الدراسة الحالية ، كما تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والذي يتكون من خمس درجات (1-5) لتحديد درجة الموافقة لكل عينة على كل فقرة من أداة الدراسة وتحويل المقياس الفئوي إلى كمية البيانات التي يمكن قياسها إحصائياً. وفيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة كانت لتحديد درجة أهمية كل فقرة من فقرة الدراسة عند التعليق على المتوسطات الحسابية للمتغيرات ، و يعتمد استخدام المعيار الإحصائي على تقسيم حسابات السلم إلى ثلاثة مستويات وهي (مرتفع ، متوسط ، منخفض) وبناءً على ما يلي يتم حساب طول الفئة من خلال المعادلة التالية:

الفئة = الطول (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات

دور نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في تحسين أداء المدقق الخارجي:  
دراسة ميدانية لعينة من مكاتب التدقيق في الجزائر

الفئة = الطول (5-1) / 3 = 3/4 = 1.33 وبالتالي المستويات على النحو التالي:  
انخفاض مستوى الأهمية: من (1 أقل من 2.33).  
متوسط مستوى الأهمية: من (2.33- أقل 3.66).  
درجة عالية من الأهمية: من (3.66 - 5).

الجدول (1) : عنوان الجدول

درجة السلم	أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشده
درجة الفرض	5	4	3	2	1
الأوزان النسبية	%81-100	%61-80	%41-60	%21-40	0-20%

المصدر: من إعداد الباحثين

#### 2.4 مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة:

يتكون مجتمع الدراسة من مهنيين ذوي العلاقة بمهنة التدقيق و كذا الأساتذة الأكاديميين ذوي الاختصاص، وتم استرجاعها كلها تمثل (100٪) من عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة وبالتالي عدد الاستبيانات التي أجراها تحليل الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان (51) استبانته. ولغرض اختبار فرضيات البحث الخاصة بالدراسة تم استخدام إستبيانه للإحاطة بالمنظور أكاديمي ومهني للظاهرة المدروسة حيث تم تطبيق تقنية النمذجة الجزئية للمعادلة الهيكلية ذات المربعات الصغرى (PLS-SEM) باستخدام برمجية Smart-PLS تمثل PLS-SEM طريقة مدعومة جيداً لتقدير نماذج العلاقة المعقدة بين السبب والنتيجة في مثل هذه الدراسات (Gudergan et al., 2008). تم أيضاً استخدام تقنية مريحة لأخذ العينات عن طريق استبيان الكتروني يتم استخدامه من طرف المعنيين مواكبة مع الظرف الصحي حيث تكونت عينة الدراسة من مهنيين يعملون في قطاع التدقيق وأساتذة أكاديميين متخصصين في علوم المحاسبة و المالية و التدقيق و أيضاً بعض مكاتب المحاسبة. تم جمع البيانات من نوفمبر 2021 إلى ديسمبر 2021 من خلال توزيع الاستبيان عبر الإنترنت. تم إعادة 51 استبانة دون فقدان البيانات و استخلاصها كلها

#### 3.4 خصائص العينة:

يوضح الجدول رقم (2) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة حيث بلغ حجم العينة 51 شخصاً أن انقسم الى 38 مهني في مجال التدقيق يمثل 74,51 % و 13 أكاديميين يمثلون 25,49 % من العينة. كما يوضح الجدول أن الأشخاص ذوي الخبرة (من 11 إلى 15) سنة حصلت على أعلى نسبة حيث بلغت 41,18 % يليهم أفراد العينة الذين خبرتهم في الفئة (من 06 – 10) سنوات بنسبة بلغت 21,57 % ومن ثم يليهم أفراد العينة الذين خبرتهم في الفئة من 16 إلى 25 سنة بنسبة بلغت 19,61 % بينما فئة الأكثر من 25 سنة تأتي في المرتبة الرابعة بنسبة 11,76 % وأخيراً نجد أفراد العينة الذين خبرتهم في الفئة

أقل من 5 سنوات أقل حيث بلغت نسبتهم 5,88%. كما نجد غالبية عناصر العينة كان مستواهم العلمي ليسانس بنسبة بلغت 47,06% ومن ثم جاء أصحاب مستوى الماستر في المرتبة الثانية بنسبة بلغت 29,41% ثم يليهم مستوى الدكتوراه و التقني السامي بنسبة متساوية بلغت 11,76%. وتوضح هذه النسب ارتباط أفراد العينة بموضوع الدراسة وقدرتهم على الإجابة عن فقراتها.

الجدول (2) : الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة المئوية
طبيعة	أكاديمي	38	74,51 %
	مهني	13	25,49 %
السن	20-30 سنوات	02	3,92 %
	31-40 سنوات	15	29,41 %
	41-50 سنة	21	41,18 %
	51-60 سنة	13	25,49 %
المستوى التعليمي	تقني سامي	06	11,76 %
	ليسانس	24	47,06 %
	ماستر	15	29,41 %
الخبرة المهنية	دكتوراه	06	11,76 %
	2-5 سنوات	03	5,88 %
	6-10 سنوات	11	21,57 %
	11-15 سنة	21	41,18 %
	25-16 سنة	10	19,61 %

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية SmartPLS

#### 4.4 نموذج الدراسة:

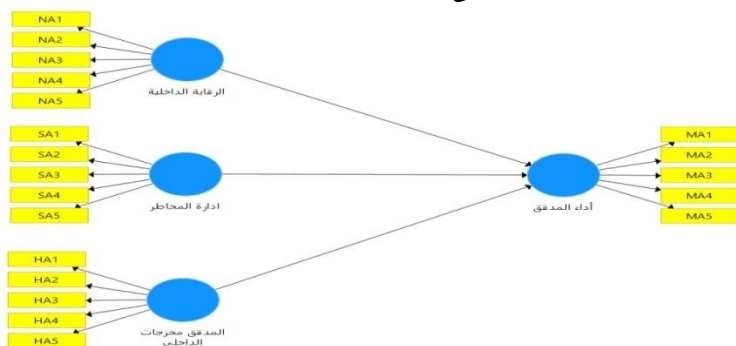
تتناول الدراسة مجموعة من المتغيرات بحيث يعطي تحليل البيانات لكل متغير ذلك المفهوم الأولي لمجموعة من الارتباطات بين متغيرات الدراسة وقد تم تفصيل المتغيرات محل الدراسة كالتالي:

المتغيرات المستقلة و تتمثل في مكونات خطوط الدفاع الثلاثة و المتمثلة في الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر وأخيرا مخرجات عمليات التدقيق الداخلي. حيث يستخدم لقياس أداء خطوط الدفاع الثلاثة و التي تفيد الإدارة في تقليل مخاطر الأخطاء الجوهرية للبيانات المالية و ذلك من أجل إنتاج تقارير مالية ذات موثوقية و ملائمة.

المتغير التابع وهو يمثل أداء المدقق الخارجي وهو المتغير الذي يعتبر لما له من أهمية بالغة في التقرير عن خلو التقارير المالية من الأخطاء الجوهرية. حيث يبين الشكل 01 تخطيط نموذج الدراسة بكل متغيراتها:

دور نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في تحسين أداء المدقق الخارجي:  
دراسة ميدانية لعينة من مكاتب التدقيق في الجزائر

الشكل 2: نموذج الدراسة حسب الأبعاد الخارجية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية SmartPLS

#### 5.4 نتائج التحليل:

لإثبات العلاقات المباشرة تم استخدام نموذج مسار المربعات الصغرى الجزئية لنمذجة المعادلة الهيكلية حيث تم اختبار أولاً نموذج القياس لاستكشاف الموثوقية والصلاحية. بعد ذلك ، تم اختبار النموذج الهيكلي لفحص العلاقات المفترضة بين التركيبات

#### 1.5.4 تقييم نموذج القياس

كجزء من تقييم نموذج القياس، تم إزالة مجموعة من الأبعاد التابعة للمتغيرات الكامنة بسبب انخفاض عامل التشبع ( $>0.600$ ) (Gefen & Straub, 2005). ولاختبار موثوقية التركيبات تم استخدام ألفا كرونباخ و الموثوقية المركبة بالنظر الى مؤشر CR صدق المركبات كانت جميع القيم أعلى من القيمة الموصى بها البالغة 0.70 كما تجاوز ألفا كرونباخ لكل بناء عتبة 0.60 كانت الصلاحية المتقاربة مقبولة لأن متوسط التباين المستخلص AVE أعلى من 0.500. يتم عرض نتائج الموثوقية والصلاحية جنباً إلى جنب مع عوامل التشبع للعناصر في الجدول 3. تم تقييم الصلاحية التمييزية من خلال مقارنة الارتباطات بين المتغيرات الكامنة مع الجذر التربيعي لـ AVE، كما هو موضح في الجدول 4 :

الجدول (3): قيم معاملات التشبع

الأبعاد	أداء	المدقق	الرقابة الداخلية	إدارة	مخرجات المدقق
MA02	0.808	-	-	-	-
MA03	0.771	-	-	-	-
MA04	0.774	-	-	-	-
MA05	0.810	-	-	-	-

-	-	0.838	-	NA02
-	-	0.839	-	NA04
-	0.940	-	-	SA01
-	0.903	-	-	SA03
0.769	-	-	-	HA02
0.864	-	-	-	HA05

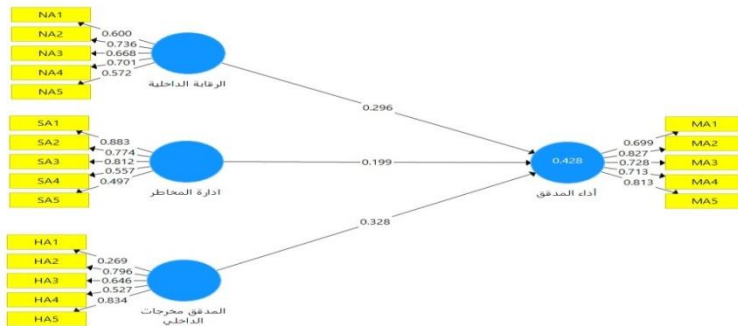
المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية SmartPLS

الجدول (4) : صدق وثبات النموذج

Variables	$\alpha$	CR	AVE
MA	0.802	0.870	0.626
NA	0.577	0.826	0.703
SA	0.825	0.919	0.849
HA	0.511	0.801	0.669

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية SmartPLS

الشكل 3: شكل توضيحي لنموذج الدراسة بمعاملات التشيع قبل الحذف



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية SmartPLS

يوضح الجدول 05 اختبارات التمايز و تم التركيز على اختبار Fornell-Larker. حيث يلاحظ أن أكبر قيمة للجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخلص AVE كانت لمتغيرات الكامنة لنفسها مقارنة بالقيم البينية المستخلصة للمتغيرات الكامنة، وهذا يحقق شرط اختبار Fornell لقياس الثبات المتمايز (Fornell & Larcker, 1981).

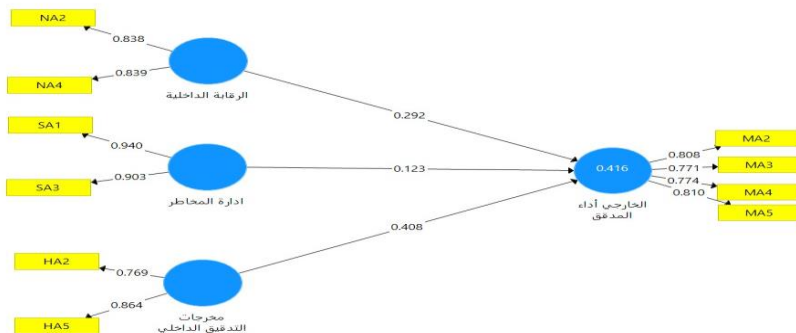
الجدول (5) : ثبات التمايز (Discriminant Validity Fornell Larker)

Variables	MA	MA	MA	MA
MA	<b>0.791</b>	-	-	-
NA	0.469	<b>0.838</b>	-	-
SA	0.408	0.337	<b>0.922</b>	-
HA	0.561	0.333	0.457	<b>0.818</b>

## دور نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في تحسين أداء المدقق الخارجي: دراسة ميدانية لعينة من مكاتب التدقيق في الجزائر

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية SmartPLS

الشكل 4: شكل توضيحي لنموذج الدراسة بمعاملات التشعب بعد الحذف



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية SmartPLS

### 2.5.4 اختبار فرضيات الدراسة:

يعرض الجدول رقم 6 نتائج اختبار الفرضيات تطبيق اختبار (Bootstrapping) لمعاملات التشعب الممثلة للعلاقات بين المتغيرات الكامنة. تدعم النتائج التجريبية العلاقة بين الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر ومخرجات التدقيق الداخلي باعتبارها ممثلة للمتغير الكامن لخطوط الدفاع الثلاثة من جهة و أداء التدقيق الخارجي من جهة أخرى نموذج المسار المفترض بين التركيبين أما باقي التركيبات فهي غير معنوية. وعلى وجه الخصوص، فإن التأثير بين المتغيرات لها معنوية كبيرة.

الجدول (6) : نتائج اختبار معاملات المسار بتقنية Bootstrapping

Variables	MA	MA	MA	MA
MA	<b>0.791</b>	-	-	-
NA	0.469	<b>0.838</b>	-	-
SA	0.408	0.337	<b>0.922</b>	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية SmartPLS

تدعم قيمة معامل التحديد للنموذج الذي يظهر في الجدول 6 بقيمة 0.416 مما يشير الى نسبة تفسير المتغيرات المستقلة مقبولة لأداء عمليات التدقيق حسب نظرة عينة الدراسة، كما انه يؤثر على القدرة التنبؤية للنموذج في العينة. وبالمثل، فإن النتائج من اختبار (Blindfolding) والتي تجرى لاستخراج قيمة Q2 حيث جاءت قيمة المؤشر Q2 أعلى من الصفر (الجدول 07) مما يدعم القدرة التنبؤية للنموذج من حيث التنبؤ خارج العينة. ينتج عن التحليل الإضافي لمركب متوسط الجذر التربيعي المعياري المركب SRMR قيمة 0.125 مما يؤكد التوافق العام للنموذج.

الجدول (7) : مؤشرات مناسبة نموذج القياس (goodness of fit)



Goodness of	Saturated Model	Estimated
SRMR	0.125	0.125
$X^2$	133.787	133.787
NFI	0.422	0.422
$R^2$		0.416
		0.378
$Q^2$		0.208
$f^2$		0.215 --MA

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برمجية SmartPLS

## 5. الخلاصة:

### 1.5 نتائج الدراسة: بالنسبة لأهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية ما يلي:

- أن المدقق الخارجي لا يعتمد كلياً على تقارير المدققين الداخليين وهذا لأن العلاقة غير مباشرة بينهما
- تعمل استقلالية الوظيفتين على تحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية وخاصة إذا كانت الوظيفتين مكملتين لبعضهما البعض.
- إن فعالية التدقيق تساهم فيها جهود جميع الأطراف والموظفين في المؤسسة، وكذلك نظام الرقابة الداخلية والتي أصبح دورها يزداد يوماً بعد يوم.
- إن اعتماد المؤسسات على نظام رقابة داخلية منظم ومحكم حسب مخطط خطوط الدفاع الثلاثة، يضمن لها تحقيق الأهداف المسطرة في ظل الالتزام بالإجراءات والسياسات المسطرة، ويؤدي إلى التقليل من احتمالات الخطأ والغش والسرقة، كما يتيح هذا النظام المتين للرقابة الداخلية مجال أكبر للمدقق الخارجي، من حيث الفحص والتحقق.
- طالما أن هناك عدد من المصادر التي تنشأ منها المخاطر، يتعين التعامل مع هذه المخاطر بمختلف الطرق ، والتي بدورها تحتاج إلى تدقيق داخلي فعال ويساندها التدقيق الخارجي، عن طريق وضع برامج للعمل الموحد.

### 2.5 التوصيات:

- على ضوء الفرضيات والنتائج المتوصل إليها يمكننا اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في تحسين أداء الوظيفتين في تفعيل نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات المالية .
- زيادة درجة الاهتمام بالوظيفتين ومنحها الصلاحية الكاملة التي تساعد على القيام بالمهام والأعمال المخوَّلة لها على أحسن وجه؛

## دور نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في تحسين أداء المدقق الخارجي: دراسة ميدانية لعينة من مكاتب التدقيق في الجزائر

- القيام بعمليات تدريب وتكوين مستمرة من أجل رفع مستواهم ومؤهلاتهم فيما يخص المعايير الدولية للممارسة المهنية للمراجعة الداخلية؛
- تفعيل عملية التكامل والانسجام بين التدقيق الداخلي والخارجي في ظل معايير دولية متعارف عليها لتجنب أي تداخل في الصلاحيات مما ينعكس إيجابيا على أداء المؤسسات
- توفير الموارد المادية والأدوات المختلفة التي بإمكانها مساعدتهم في أداء مهامهم بهدف الوصول إلى أفضل النتائج؛
- تقديم التحفيزات المادية والمعنوية من أجل خلق روح المسؤولية فيهم ودفعهم إلى الإحساس بأهمية دورهم في المؤسسة؛
- الأخذ بعين الاعتبار التوصيات المقدمة من طرف المدققين و المفتشين والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة في أسرع وقت.
- زيادة درجة الاهتمام بكل وظائف الشركة ومنحهم كل الوسائل المادية والأدوات المختلفة والتي تساعدهم في أداء مهامهم على احسن وجه هنا نقول أن نظام الرقابة الداخلي يسير بسلاسة و لا وجود لأي مشاكل

### 6. الإحالات والمراجع:

#### المراجع باللغة العربية:

- الحدر، ز. (2010). علم تدقيق الحسابات (الطبعة الأولى). دار البداية ناشرون و موزعون. السرايا، م. ا. (2002). أصول وقواعد المراجعة و التدقيق. دار المعرفة الجامعية. الصحن، ع. ا. م. (2000). أصول المراجعة (الطبعة الأولى). دار الجامعية للطبع و نشر و التوزيع. المدهون، ر. ا. (2014). العوامل المؤثرة في العالقة بين التدقيق الداخلي والخارجي في المصارف وأثرها في تعزيز نظام الرقابة الداخلية وتخفيض تكلفة المراجعة الخارجية. الجامعة الإسلامية غزة. بوتين، م. (2003). المراجعة ومراقبة الحسابات من النظرية الى التطبيق. ديوان المطبوعات الجامعية. بوفاتح، ب.، & بلعربي، ع. ا. (2016). التكامل بين التدقيق الخارجي و آليات الداخلية كأساس لتفعيل حوكمة المؤسسات دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمنطقة الجنوب الشرقي. مجلة الباحث الإقتصادي، (01)06، 271-252.
- سعيد، ح. .، أ. (2018). مساهمة مهنة التدقيق الخارجي في تعزيز حوكمة الشركات. المجلة الجزائرية للإقتصاد و المالية، (01)09.
- طواهر، م. ا. (2014). المراجعة و تدقيق الحسابات (الطبعة الأولى). ديوان المطبوعات الجامعية. لشلاش، ع. (2018). جودة التدقيق الخارجي في إطار تبني حوكمة المؤسسات-دراسة ميدانية-. جامعة الجلاي ليايس سيدي بلعباس.
- لظفي، ا. .، ا. (2002). المراجعة لأغراض مختلفة.

معهد المدققين الامريكيين. (2020). النسخة المحدثه من نموذج خطوط الدفاع الثلاثة

### المراجع باللغة الأجنبية:

- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A Practical Guide To Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial And Annotated Example. In *Communications of the Association for Information Systems* (Vol. 16). <https://doi.org/10.17705/1cais.01605>
- Gudergan, S. P., Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2008). Confirmatory tetrad analysis in PLS path modeling. In *Journal of Business Research* (Vol. 61, Issue 12, pp. 1238–1249). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.012>
- james, H. (2021). WHAT IS THE IMPORTANCE OF AN AUDIT. Mnezie. <https://www.menzies.co.uk/helping-you/audit-compliance/what-is-an-audit/what-is-the-importance-of-audit/>
- Mohamed, Z., & Matain, M. (2012). Internal Audit Attributes and External Audit's Reliance on Internal Audit: Implications for Audit Fees. *International Journal of Auditing*, 16(03), 268–285.
- Thomas, Patrick, H. (2006). AN EXAMINATION OF THE FACTORS THAT INFLUENCE AN AUDITOR'S DECISION TO USE A DECISION AID IN THEIR ASSESSMENT OF MANAGEMENT FRAUD. University of North Texas.

دور نموذج خطوط الدفاع الثلاثة في تحسين أداء المدقق الخارجي:  
دراسة ميدانية لعينة من مكاتب التدقيق في الجزائر

ملاحق:  
فقرات الاستبانة:

5	4	3	2	1	الرقم	الفقرة
<b>محور أداء المدقق الخارجي</b>						
					1	فهم المدقق الخارجي لنظام الرقابة الداخلية والضوابط الإدارية يزيد في فعليته عند قبول المهمة او وضع استراتيجية التدقيق
					2	تعزز كفاءة ادارة المخاطر من فهم المدقق الخارجي للرقابة الداخلية وبيئة أعمال المؤسسة
					3	يعزز تقرير المدقق الداخلي من فعالية المدقق الخارجي من تحديد المخاطر وتقييمها
					4	يعزز نموذج خطوط الدفاع الثلاثة من قدرة المدقق الخارجي على اختيار أنماط من اختبارات التدقيق ذات التكلفة المنخفضة والفعالية الكبيرة
					5	خبرة المدقق الخارجي في تقييم جودة نموذج خطوط الدفاع الثلاثة تزيد من فعالية اداء عملية التدقيق
<b>محور خطوط الدفاع الثلاثة</b>						
<b>بعد خط الدفاع الأول : الاجراءات الرقابية والضوابط الادارية</b>						
					1	تصميم الادارة لاجراءات الرقابية بشكل فعال يساهم في تقليل مخاطر الرقابة
					2	إصدار التعليمات و السهر لضمان تطبيقها يساهم في تقليل المخاطر ورفع الكفاءة التشغيلية
					3	الالتزام بفصل المهام يعزز مسؤولية ووعي الموظفين تجاه مهامهم
					4	وجود فحوات غير معالجة باجراءات رقابية تعزز من مخاطر الاخطاء الجوهرية
					5	تعتمد فعالية الاجراءات الرقابية على مستوى المتابعة من الادارة
<b>بعد خط الدفاع الثاني : ادارة المخاطر</b>						
					1	تعزز ادارة المخاطر من تحديد وتقييم مخطر الاعمال بصورة مناسبة
					2	تقوم ادارة المخاطر بتعزيز دور الادارة العليا من الاستجابة للفرص و التهديدات
					3	تمثل ادارة المخاطر أهم عنصر لخط الدفاع الثاني من خلال رصد المخاطر المهمة
					4	تقوم ادارة المخاطر وبشكل فعال من كبح جماح الادارة العليا لقبول اعمال ذات مخاطر كبيرة
					5	تعتبر مخرجات ادارة المخاطر ذات أهمية عند أداء عملية التدقيق
<b>بعد خط الدفاع الثالث: مخرجات المدقق الداخلي</b>						
					1	تعتبر مخرجات التدقيق الداخلي احد الاجراءات الفعالة و الصارمة لحماية المؤسسة و الاطراف ذوي العلاقة
					2	تلعب خبرة المدقق الخارجي على درجة اعتمادية مخرجات التدقيق الداخلي
					3	تعتبر استقلالية المدقق الداخلي احد اهم العوامل اعتمادا لمخرجات عملية التدقيق الداخلي
					4	في اغلب الحالات يعتبر تقرير المدقق الخارجي احد أهم المحددات بالنسبة للادارة العليا عند اتخاذ القرارات الهامة
					5	عند عملية تدقيق داخلي تعتبر خطوط الدفاع الاولى و الثانية من مدخلات التدقيق الداخلي