نموذج الخطوط الثلاثة للحوكمة والرقابة

على كل مؤسسة أن تدير المخاطر وهي تسعى إلى أهدافها، ويشارك كثيرون في هذه المهمة. ويشرح نموذج الخطوط الثلاثة، الذي نشره معهد المدققين الداخليين عام 2020، من يفعل ماذا. وقد حدّث النموذج الأقدم المعروف بخطوط الدفاع الثلاثة، وأعطى وزناً أكبر لصنع القيمة، لا للحماية فقط. وفيه هيئة حاكمة، وإدارة لها خط أول وخط ثان، وتدقيق داخلي هو الخط الثالث. ويمكن أن نسير في أربعة أجزاء: الهيئة الحاكمة، والإدارة، والتدقيق الداخلي، والعمل معاً.

1. الهيئة الحاكمة

الهيئة الحاكمة، مثل مجلس الإدارة، مسؤولة أمام أصحاب المصلحة عن الإشراف على المؤسسة. وهي تحدد الاتجاه والقيم، وتضمن أن تتصرف المؤسسة بنزاهة وانفتاح. وتفوّض الإدارة في العمل على تحقيق الأهداف وتوفر لها الموارد. وتتلقى أيضاً من التدقيق الداخلي ضماناً مستقلاً عن مدى جودة سير الأمور.

مثال: مجلس مدرسة مسؤول أمام أولياء الأمور والمجتمع عن المدرسة. وبتطبيق الهيئة الحاكمة، يضع الرؤية والقيم، ويطلب من مدير المدرسة تقارير منتظمة.

في العمل: فريد هو الرئيس التنفيذي لسلسلة صيدليات. وبتطبيق الهيئة الحاكمة، يرفع تقاريره إلى المجلس، الذي يضع قيم السلسلة ويعتمد أهدافها. ويطلب المجلس تقارير منتظمة وضماناً مستقلاً.

2. الإدارة: الخط الأول والثاني

تقود الإدارة العمل الذي ينتج المنتجات والخدمات، وتدير المخاطر المصاحبة له. فأدوار الخط الأول تعمل مباشرة مع الزبائن والعمليات، وهي تملك مخاطر العمل اليومية. وتقدم أدوار الخط الثاني الخبرة والدعم والمتابعة والتحدي في الأمور المتعلقة بالمخاطر، مثلاً عبر وظائف إدارة المخاطر أو الامتثال. وفي النموذج يمكن الجمع بين الخطين الأول والثاني أو الفصل بينهما، بحسب المؤسسة.

مثال: في مطبخ مطعم، يفحص الطهاة الحرارة والنظافة أثناء الطهي. وبتطبيق الإدارة: الخط الأول والثاني، يضع مستشار سلامة الغذاء المعايير ويتحقق من التزام المطبخ بها.

في العمل: في صيدليات فريد، يتعامل مديرو الفروع مع الأدوية المنتهية وسلامة الزبائن كل يوم. وبتطبيق الإدارة: الخط الأول والثاني، يكتب فريق الامتثال القواعد ويتابع التزام الفروع بها. وحين يجد ثغرات، يتحدى الفروع لإصلاحها.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

3. التدقيق الداخلي: الخط الثالث

التدقيق الداخلي هو الخط الثالث. فهو يقدم ضماناً واستشارة مستقلين وموضوعيين عن مدى جودة عمل الحوكمة وإدارة المخاطر. واستقلاله عن مسؤوليات الإدارة هو مفتاح قيمته، لأنه يستطيع أن يرفع تقاريره بصدق إلى الهيئة الحاكمة. وهو لا يدير العمليات، لذلك ينظر إليها بعين جديدة.

مثال: يراقب حكم كرة القدم المباراة لكنه لا يلعب فيها. وبتطبيق التدقيق الداخلي: الخط الثالث، يجعل استقلال الحكم قراراته موثوقة.

في العمل: يراجع فريق التدقيق الداخلي عند فريد كيف تعمل ضوابط الفروع وفحوص الامتثال فعلاً. وبتطبيق التدقيق الداخلي: الخط الثالث، يرفع نتائجه إلى المجلس، لا إلى فريد وحده. فيستطيع المجلس الوثوق بالصورة.

4. العمل معاً

الخطوط ليست صناديق منفصلة لا تلتقي. ويقول النموذج إن الهيئة الحاكمة والإدارة والتدقيق الداخلي ينبغي أن ينسقوا عملهم ويتواصلوا بانتظام. ويُصان استقلال التدقيق الداخلي، لكن يُشجع التعاون. ويمكن لمقدمي ضمان خارجيين، مثل المدققين الخارجيين والجهات الرقابية، أن يضيفوا وجهات نظر أخرى. وهدف النموذج كله مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها وحماية القيمة وصنعها.

مثال: في مستشفى أطباء ومسؤولو سلامة ومفتشون. وبتطبيق العمل معاً، يتبادلون النتائج فيصبح المرضى أكثر أماناً.

في العمل: يعقد فريد اجتماعاً كل ربع سنة مع مديري الفروع وفريق الامتثال والتدقيق الداخلي. وبتطبيق العمل معاً، يتشاركون أهم المخاطر ويتجنبون الفحوص المكررة. ويحتفظ التدقيق الداخلي باستقلاله وهو يستخدم قائمة المخاطر نفسها.

الخاتمة

وخلاصة القول، يشرح نموذج الخطوط الثلاثة أدوار الهيئة الحاكمة والإدارة والتدقيق الداخلي. فالهيئة الحاكمة مسؤولة، والإدارة تنفذ وتدير المخاطر بأدوار الخطين الأول والثاني، والتدقيق الداخلي يقدم ضماناً مستقلاً. ونشر معهد المدققين الداخليين النموذج أول مرة عام 2020، ثم حدّثه في بيان موقف عام 2026. وعندما تعمل الخطوط معاً بشكل جيد، تستطيع المؤسسة بلوغ أهدافها وحماية القيمة وصنعها.

المصادر

• معهد المدققين الداخليين (2020): The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense – https://www.theiia.org/en/content/position-papers/2020/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense/
• معهد المدققين الداخليين (2020): النص الكامل لنموذج الخطوط الثلاثة (PDF) – https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf
• معهد المدققين الداخليين (2026): بيانات المواقف، ومنها نموذج الخطوط الثلاثة (يوليو 2026، يحل محل ورقة 2020) – https://www.theiia.org/en/resources/statements-of-position/
• نموذج الخطوط الثلاثة من IIA منشور لمعهد المدققين الداخليين، وIIA علامة تجارية لمعهد المدققين الداخليين (The Institute of Internal Auditors, Inc.).

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)