

وجهات نظر أوفكار العالمية

نموذج الخطوط الثلاثة - أداة ال غرى عها لنجاح المؤسسات



The Institute of
Internal Auditors

يتمكن للظن إلى الاحكام قبلها محاولة لمجابهة هذه التحديات عبر القيادة والتفهيبة ولانزاهة. ويتشمل الاحاد إلى الامط وبل مام اسة الاحكام في وجود مسؤولية وضاح لقل مواءم قين:

- الهس اعلة الهس وولية أمام لصحاب العمل حة عن ألداء.
- إل جراعتك واستخدام الامواو في م لوص بفييت تحقيق ألداف مع مراعاة الامخاطر.
- ال تايد والتولي بالاموضوع على كافة الهس لال م هم قبحر فالنظر عن الهس وولية عن.

تجعل الاحكامة للناجحة لصحاب العمل حة فيش عرون باللقاة وأل مازب أنقرارات الاموسة وإجراعتها وتتطلب هلتسيير في تكاجات تحقيق لآخرض الذي أشأت الاموسة من ألهه. ونلج ب أن لصحاب العمل حة فيس عون وراء للناجح، ولكن لهي سب أي ثمن، حة شي طهون بان يكون اللناج اذفع ال وأخ القيا ومبتدأ الهك ون بالهيا. واليهتصر انقام هفق طفي للناجح، ولكن في لتصافات والسر وليات والشراف وم اللى لك. ولن يتسأى لك دون وجوت وليد مبق لفل إلى الصحاب العمل حة أوللهية الإدارية حة م في حة تنفي للواقع دون وجوت وليد مبق ل دون وجوت تحقيق داخلي يكون بمثابة ألهن م لتي يرونزبها وأذل م لتي ييس معونزبها؟

ما و نموذج الخطوط الثلثة؟

نموذج الخطوط الثلثة عبارة عن إطار عمل يمسه ط إلى حد ما، هيس هلف م ه وشرح ه ومزوه برس م بمسط. ويتكز نموذج الخطوط الثلثة على سبة مبادئ وتهيبة، ويشجع الامؤسسات على اللنظرفي ألدوار للالزم لتطيق الاحكامة للهة للامس اعده فيت تحقيق للناجح. ومن خال فم تتع مقل هذه ألدوار وليهيبة علىها م عبعضها للعض ل دعم اللناجات الاموسرية، ه يمكن للامؤسسات أن يتقرر بفسها ال هك ل ال هلس. ويتخدم هذا اللنموذج حة إلى حة مع أهداف الاموسة لخصه وظرفها وتقلتها ومواردها وم اللى لك ككلس ل لواء هك ل الاموسة وعل هك ه الال لزمه الإدارة الامخاطر وتحقيق ألداف.

مالمستهدف من نموذج الخطوط الثلثة؟

تتشمل لليات الامت هة من نموذج الخطوط الثلثة أي حة ه حقم قفييت تحقيق للناجح الاموسرات. وتهي وجه لخصوص، تتع ووظف وادن نموذج الخطوط الثلثة ه هي ألهراد لهس ووليين عن الاحكامة والإدارة وإدارة الامخاطر والتولي بالامواو خارجي ومالطبع للتحقيق الداخلي. والهيت طيع لققون الداخليون فقط تحي قيقير ممال لعلقات الاموسرية لل مام قفييت للناجح للتحقيق الداخلي بل ه يمكن م أيضا مش اركة للنموذج مع أولئك ال فيني يمكن م لتسيير ه هي ل طريقة لتي هيت م من خالها للظن إلى للتحقيق الداخلي وعل هة وتز ه مبال مواردهم لك لتسيير ه هي لية عمل ه. وهذا يتضم من:

- الليات الإدارية للناجح للتحقيق.
- ألهراد للفي ني علهون بشك ل وحق مع للتحقيق الداخلي، وخصصا الإدارة، وم ه امتعلق قبل مخرط، ول مققين لآخر هين، وغي ر م من مزودي التولييد.
- مزودي الامخدمات لخر هية.
- الهات التظهيية، وخصصا في قطاع الامخدمات الهية.
- الهات التظهيية، وصرنا على لسياسات، ورواد الفخر، والموين، والهيتش اري ن الم هين.
- وضعو ال هعلي ل م هن وأل شطة ذات الصلة ال سيم للتحقيق لخر جي والمخرط ول احكامة والمحاسبة والإدارة الهية.
- اللقطين ه هي ووظفي مققين لخر هين م طي ذلك وكالت مواردهم ل شرية وكالت التوظيف.

- حافظ غني في سبل لغة والتوقيت الموعر وفلال خطوط الثالث "الغرض اليعرافيه والست مراهية.
- يتسجل بساطة وموضعي شلتي رسعيان ييسله فمه.
- بعني غني الهادي.

هل جدي؟

يشجع نموذج الخطوط الثالثية غني تطيقن هجولم غني لهادي لتلقيه ايجيات ال مؤسرة ومراعاة ظروفه. ومن الموعر وف أن جيع ال مؤسرة تتظلف عن بعن ها ولتالي الي لمن أن يكون في الكن هج واحدين بسب ال جيع، مما أدى إلى وضعية هادي محددة ووضوح تيقوم غني ها لن نموذج.

ومن ال تعاقبات ال جوهري في لن نموذج لتخدام اللغة هي تتم لتخص من لتخدام صطح "الخطوط" وتبريخ فلكرة "أل دوار"، هي تتم وتكون طوقه صرية ألدوار ال ربيرية ووصف ال ليق انتفي لمعين هفين نموذج ال خطوط الثالثية لاجيد غني أن لتبريق والموئمة أمران ضروريان لمن لتربط ال مؤسري والبتعاد عن ال عزلة.

فوق كل ذلك، يشهد لن نموذج ال جدي على ال حاجة ال لمح فله ولي على لفيلة فعلية علية ال ستجبه ال لمخاطر بما في ذلك ال ضرر بلك لمن لراس يفي ال حوكمة. ويتأى ذلك من خال لتطيق للغن والفي هجيل علية لتتقي ال داخلي وضرره ورؤاه.

المبادئ

تتبع مبادئ نموذج ال خطوط الثالثية على قلب إطار ال عمل وكشف مع بعن ها عن ألية عمل ال حوكم لمن اجحة، كما هو موضعي [بقن نموذج ال خطوط الثالثية](#).

لمبدأ الأول: لحوكمة

تستدعي حوكمة ال مؤسرة وجوه الكمل ومعيات مناسبة لتتقي التلي:

- الهسائل مؤسرة ولي ال هية ال داري تتجاه لمن ال الصل لتل إل شراف والوقية التتظيية من خال لتتجي بلن زاهة وحس القيا القرون فافية.
- إل جراته، تطيدك إداره ال مخاطر ال تتخذ ال ليرة صوبت تتقي أهداف ال مؤسرة من خال اتخاذ قرار التتراجي ال مخاطر ال هية² ال ال موارد.
- التوليدي³ والمشورة غني يد إدار تتقي داخلي متنقلة وتفي ال وضوح وكقة وتعيز وتسجيل عملية للحوسين ال هبة من خال ال مقتصاء الكتيق والتجاري ال تتعققة.

لمبدأ الثاني: أدوار ولية إل داري

تتفضل ال هية ال داري بوجوه:

- هالكمل ومعيات مناسبة لحوكمة ال هية.
- ال هيات التتظيية والبتسبة والتولمة مع جراح لمن ال الصل حة ذات ال ولية.

²القرار ال اتعمل ال مخاطر: مخولة مدروس تنصل لتتجيل والتخطيط وال عمل والواقية وال جرحه، وتأخفي ال عيار التتبر ال اتعمل لظروف عدم التتجال مخطبال أهداف.

³التوليدي هي وثقة هية.

لماذا سادس ادسن تلوي دقلي مة وحواتها

تعمل جميع الأدوار للهيئة الإدارية مع أدوار الخط الأول والثاني والثالث ومصورة جماعية لقلب مساهم في قبول يد القيد وحوطها عن دملتكون تمن لبة مبعض هالبعض ونحوها مة مع حلالح لصلح ذات الأولوية، هي كمن نتخيق ذلك من خلال التوصل للوقت أزر والتعاون؛ الأمر الذي سيض من مؤوقية ناس اقش ففلي ال عملات للالزم للتخاذ القرارات مراعي لقلب م خاطر.

شرح الأدوار الرئيسية

يشير النموذج لمحدث لدى أدوار الخط الأول، وأدوار الخط الثاني، ومالي نك، ولها لى صط حال خطوط وحده، للتلقيد أنه ال يقتصر على الهيكلي بل على الأدوار والوقات، ولغني قتيها، أو دمها، أو فصلها، الالوع ال قانتفي ما بينها.

في النموذج لقيم يوحيا لخط أول لولبي زقي لخالبة جامدة، محثق ديكون للوظائف وللقوق وضى أفراد مفيجا من الأدوار، لذلك من الصع بالقول ن هيقعون "في لخط أول" أو قيا لخط الثاني". واليتحدث النموذج عن تاجوز الخط "أو طمسه".

يجب أن تكون الأدوار وضحة طمًا، وقيمتها عن الأدوار حسب متراها الويسسة (أو فوق متطلبات الالجات التقنيية). هي كمن فصل أدوار لخط أول عن الثاني أو مزجها معًا. قدين اطب أفراد وللقوق وللوظائف مفيج من هذه الأدوار أو أداء أدوار كلفت حصرًا.

■ تعرف أدوار لخط أول على تلك التي يتركز فيها لباشر على تزيها لالبتجات و/أو الخدمات معتمدا على أدوار وظيفي لدعم نبال الموارد البشرية المشؤون الإدارية وتكول لوجي الالعمل ومات وخدمات اليمان ي. و هوالء الكفون ب أدوار لخط أول مسؤولون عن إدارة ال م خاطر.

■ أدوار الخط الثاني هي تلك التي يتركز على جوانب محددة من إدارة ال م خاطر مبطي نك التمثال للتلطلب الالخالقية الالوقرية والتنظيمية، والوقية، وضمان ال جودة، وأمن تكول لوجي الالعمل ومات، والستدامة، مسؤوليات وأسع نبال إدارة م خاطر الويسسة بتشارك أدول لخط الثاني حيا وتطلب وجود ال ضرات والشراف والتبصر.

يفص النموذج مسؤوليات إدارة على تلك التي لفلتألف من أدوار الخط الأول والثاني بغيض النظر عن لغني قتي خصيصها. قديكون كالفكراد نوو من صعل يتيولون أدوار الخط الثاني (مثل ميري إدارة ال م خاطر (يفعوتق ايربم اشرة للالهيئة الإدارية للصفاء درجة من التيق الالوية. ومع نك فمظل مدهض من نطق مسؤوليات إدارة.

يعبر دور التيق الداخلي ليلفي الالتمس بالالتيق الالوية عن إدارة ومؤوليات إدارة هو دور لخط الثالث. بفضل لتيق الالوية سيطي الالتيق الداخلي قدي متلقي وشنورة موضو عية.

يؤكد هذا النموذج أنه - من حيث ال نطق - الي كمن تتيق التيق الالوية عن إدارة م معتمدا علىؤوليات إدارية (أي تلي أدوار الخط الأول والثاني). فهي حلالة كان للتيق الداخلي قدي أدوار لخط الأول والثاني في جبال ماست وليد مسبق للالش طالقتي يويها من صادر أخرى.

الارتكاز على لحوكمة

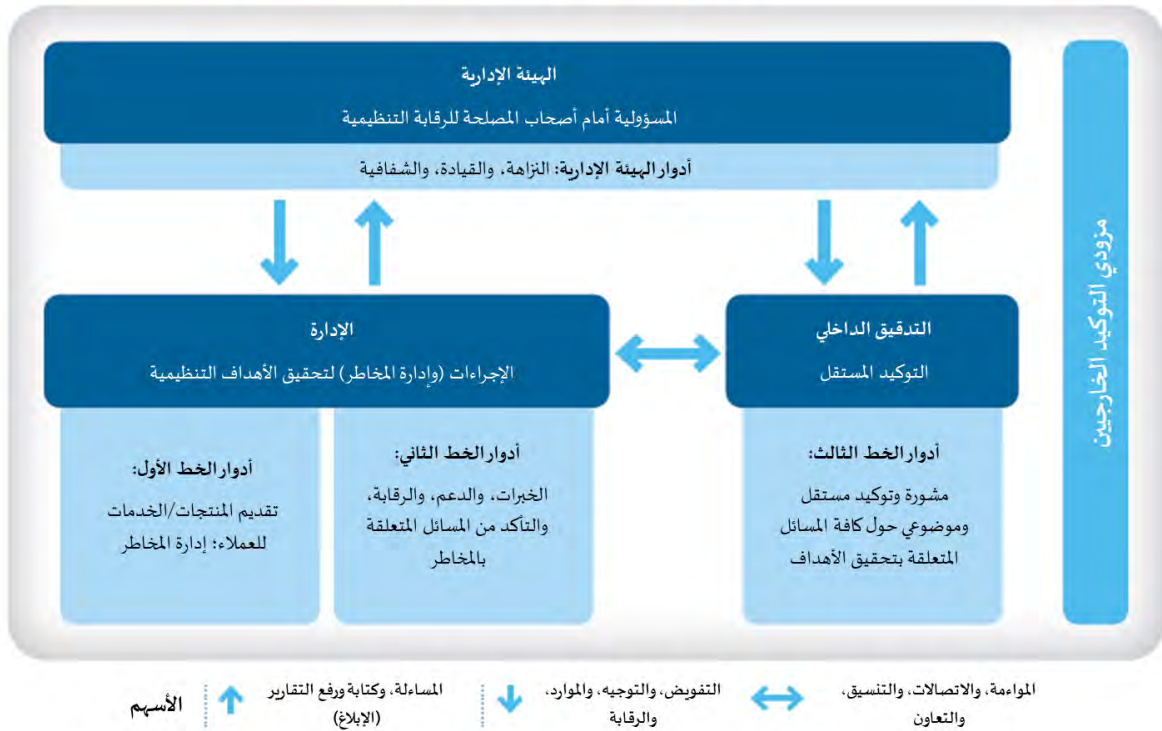
ومن التغييرات الهامة الأخرى لتكاز الن نموذج إيجديدي على إدارة حوكمة بدلاً من التفتيش وإدارة المخاطر والوقاية على شمل كمال من خلق القيمة ولحجية - أي لا جوبال هجوية والفاعية لإدارة المخاطر.

تتمثل رؤية معهد المدققين الداخليين لعام 2020 في جعل التدقيق الداخلي جزءاً لا يتجزأ عن حوكمة، ويوضح نموذج الخطوط الثلاثة التي فتتطلب لمؤن اتأساس اسري أقل حوكمة بظهي ذلك التدقيق الداخلي ببعضه اليعض. وتكمن أهمية دور التدقيق الداخلي في إيفيال حوكمة في يثق الةهيته، مع مراعاة أن التثق الةهيته اليعني النعزال. ويعد التصال والتعاون أمراً محورياً، فيجب أن يقيم اشى التدقيق الداخلي مع أولويات المؤسسة وأن ينععاونت عاونتاً مع إدارة.

لدرس الهيكل ايجديدي

للوهلة الأولى، يبدو أن لراسم الهيكلية لمحدث مرجس خة حجة من النموذج قديم، ولكن من الةكب عطلت الةفات لةمحوريات تي يمكن الةعرف هيها من الةل لدراس فلراس هجبت معن، وتعبير هذه التغييرات محوري فاش رةأس اسري الة حوكمة.

نموذج الخطوط الثلاثة لمعهد المدققين الداخليين



جيجي كةتوق مةوظة (م0202م) معهد المدققين الداخليين

يُعرف لدرس الهيكلية إيجديدي حوكمة بةصورة أكثر وضوحاً هي أن الةتطل بةثالث لمؤن اتأساس اسرية و هي: مسؤلية الةهيته الإلداية فتجاه لةصاحب الةصل لةلوقية، وإلجراءات بةهي ذلك إدارة المخاطر (هي ية إلدارة الةتقيق الةهداف التخطية فتوفير التلويدي والمشورة هي ية و هي فتتقيق داخي فتتلقو فير الةرؤى والةصيرة، والتقة، ولش هي ع لةل ح سري الة مستمر.

الموظفين ومن همك مال وظيفية) نقي سبيل المثال، المديريين المكلفين بأدوار تنفيذية (كمقادرات وتوجد أيضاً وظيفية تنفيذية) داخلياً. وتتأثر النشآت الصغيرة والتجسسية لدى فهم الامتثال التي تتعرض لها كهيئته إذالم يكن لها أدوار الثالث والثاني حكومتهم أو موضوعين نموذجال خطوط الثالث. فيمكن غض غط عض الأدوار، مع مراعاة أن أدوار الخطين الأول والثاني المدمجة التزال من أدوار الإدارة. ومع ذلك، وبدون دورال خط الثالث، لن تكون النشأة مطقة للحوكهم قبل التلاي لني وجدض وبلط وتوازنات رقابية نقي هيول المدير للعصالح النقي - بم نقي أن هس نقي غ مجلس الإدارة فطبال مولتي يتبع عمل هيدو جيداً. فيمكن الاستعانة بمزود خدمة خارجي لتأليف أدوارال خط الثالث، مع احتساب المؤسسة المسؤولة تطبقون شاطفة نقي لخفي فعالشرك لمبتم"، وفقاً لعمي ار مع همدال موقنين الدخليين 2070.

التحدي الثالث شفافية: سري عود التطبيق المخصص لنموذجال خطوط الثالث نقي المؤسسة استلطف ع عن دم ايت نقي أل مر بالتحدي اللشوب افية ولساد، محي نقي عمل لنموذج الكليال لنقي ذ. وبع دالقا عنظرة نقي لدورل واس عمل الإدارة في جبال تلوي نقي أل دورال محي قب النقي ال التي ي عززه ان نموذجال خطوط الثالث. وإذا كملت الإدارة بتبوير طفي النقي ال مع غياب وظيفية نقي فان ال هيأة الإداري تتعبد نقي المصلول لتكد من أي عمل وملتتلقاها.

صرن فنقي رير جمعي فاحصي النقي ال المعتمدين ل عام 2020م حول النقي ال من طيل عمل مدي وسوء ال عوامل التفتيق الداخلي يبين ال ج هات الثالث ألي طلت ي يتوصل مع الميب لغون عن لمخ ال فالتل لإغ عن أي خالفات. كما وجدت دراسة أجرتها جمعي فاحصي النقي ال المعتمدين ب نقي وان نقي ر لى أل مم - أن التفتيق الداخلي لكشف 11% من حالات النقي ال ولس ادال بلغ نقي هلي ال ميقبال ثقي بقبال النصل ل عام قسبة 92%.

عالة نقي نقي، أشار نقي ر لى أن وجود التفتيق الداخلي ك أحدض وبلط لمفحة النقي ال) 79% ل ل لمبق دار النصل من تبس طخ سطر النقي ال. ومن النقي ال ال بام، أن في حين أن عمليات التفتيق لا خارجي كملت ألتشر شي و غليين الض وبلط لتفتيق اولت ه الأرساة) 20% من المؤسسة التي كملت نقي نقي نقي التفتيق في ألت ه ال لمية نقي يد هقق خارجي (إل أن ملتثل 9% فقط في عمليات النقي ال المختلف.

للمتمة

فإنك أمال لتغير لنموذجال خطوط الثالث لاجبي في أن سري اعفيت وضيح دور التفتيق الداخلي ولسب لامة مريداً من الثقة ب الجئافة لى إظهار المرون والتماسيق ابالي ال نقي عن طاق تفتيق الن نموذج ليش مل جمعي المؤسسة ات. ولز نقي لنموذج مريداً من الثقة داخل وظيفية التفتيق الداخلي يفحس ببل أيضاً م عمل هيأة الإداري وإدارتي مقي نقي بقوم التفتيق الداخلي.

يولن نموذجال خطوط الثالث ل لتباس حوتلق دي مال خدمات المتشاري. والتعبير ال متشارات نقي أن ه انتج اوزال خط" أو نطمس ه" أوتعرض التفتيق ال لقل خطر. هتتم عن التفتيق الداخلي ي موق ع ثلتي خول مقبوم شورة ورؤي مية ومثوق وموضوعي على والمتم حدي دالن مسقل. والي يمكن أن يعمد النقي ال نقي ال نقي الن ظلال ثقافة والبحري ال مية، وإذالم يكن التفتيق الداخلي نقي دي م رؤى ونظري ثقافة فقل في حد من التفتيق نقي م.

هت نقي نقي أيضاً لبل قان اتسبين لتلق الية التفتيق الداخلي والتفتيق لاجبي، والتي غلباً ما ييس اعف ه افالتفتيق الداخلي ميقلم ام، هتتم من التفتيق ال هت ه من خالل وضع متحت إش رافل نقي التفتيق. نقي نقي ال التفتيق على وتوظف التفتيق الداخلي ون هاء خنته وتعرضك هت م ام كما موالح ال مع التفتيق لاجبي. ول مية ال لبحر طلت ي يتبع به التفتيق الداخلي هي أنه نقي دري نقي كامل قبل المؤسسة ونطبق اها.

يعدمدال يكل نقي المؤسسة، محي نقي نقي ال خطوط الثالث ل ل يي ال خطوط مية أوي يمكن أن تضوي على مجال التداخل لغيره. حيث ال جبال نقي ال يكل لشرك ل نقي أي يواظ لة أل بد دونت نقي ر بل ي جب أن ي نقي ال مرجعة فق أولويات والظروف المتغيرة. وتحتفل هذه المية نقي نقي ال نقي نقي ال خطوط الثالث على أن نقي مية.

