

المصفوفة التوضيحية للمخاطر

مرفقة مع مجموعة أدوات إدارة الجودة

ترجمة الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين

مقدمة

في إطار رسالة الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين لتطوير مهنة المحاسبة والمراجعة بالمملكة والرفع من مستواها، وتماشياً مع جهودها في دعم المكاتب الصغيرة والمتوسطة، قامت الهيئة بترجمة مجموعة أدوات إدارة الجودة للمكاتب الصغيرة والمتوسطة، وذلك بناءً على الاتفاقية الموقعة مع الاتحاد الدولي للمحاسبين، ليكون مرجعاً يساعد العاملون في مجال مهنة المحاسبة والمراجعة.

وتأمل الهيئة أن تكون النسخة العربية من مجموعة أدوات إدارة الجودة في متناول ذوي الاهتمام والاختصاص من المهنيين والأكاديميين والباحثين بالمملكة العربية السعودية بشكل خاص وفي العالم العربي بشكل عام، بما يحقق مزيداً من الارتقاء بمستوى الأداء المهني المحاسبي.

والله ولي التوفيق،

الرئيس التنفيذي للهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين

د. أحمد بن عبدالله المغامس

المحتويات

٤.....	تمهيد.....
٤.....	كيفية استخدام هذه المصفوفة التوضيحية.....
٦.....	١ الحوكمة والقيادة.....
٨.....	٢ المتطلبات المسلكية ذات الصلة.....
٩.....	٣ قبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات.....
١١.....	٤ تنفيذ الارتباط.....
١٤.....	٥ الموارد.....
١٩.....	٦ المعلومات والاتصال.....

- الغرض من المصفوفة التوضيحية للمخاطر (الدليل) هو مساعدة المكاتب غير المنتمية لشبكة في تحديد وتقييم وتوثيق مخاطر الجودة كما هو مطلوب في «آلية تقييم مخاطر المكتب» في [المعيار الدولي لإدارة الجودة \(إ\)](#) الصادر عن مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكد.
- يمكن استخدام هذا الدليل مع [دليل التطبيق لأول مرة](#) المُعد من مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكد للحصول على فهم أفضل لمعايير إدارة الجودة ومتطلباتها.
- قراءة مُحتوى هذا الدليل لا تُغني عن قراءة معايير إدارة الجودة.
- يجب على الممارسين الاستفادة من مجموعة الأدوات لمستخدمي الحكم المهني وطبيعة ظروف المكتب. إن أمثلة مخاطر الجودة والاستجابة للمخاطر المُدرجة ليست شاملة، وهي توضيحية فقط. وهذا يتطلب إعداد تخصيص مُحدد لكل مكتب.
- لا يتحمل الاتحاد الدولي للمحاسبين أي مسؤولية أو التزام قد يحدث نتيجة استخدام مجموعة الأدوات وتطبيقها بشكل مباشر أو غير مباشر.

كيفية استخدام هذه المصفوفة التوضيحية

١. تستند هذه المصفوفة إلى ستة من مكونات المعيار الدولي لإدارة الجودة (إ) الذي يتألف من أهداف الجودة التي يجب على المكتب تأسيسها. ينبغي أن تشكل هذه الأهداف الأساس لتحديد وتقييم مخاطر الجودة، وتصميم الاستجابات لها وتنفيذها. وقد تكون هناك ظروف يكون فيها أحد أهداف الجودة، أو أحد جوانبه، غير ذي صلة بمكتبك، أو تطلب الحاجة لهدف جودة إضافي، أو أحد جوانبه، نظراً لطبيعة المكتب وظروفه أو ارتباطاته. ومن المهم مراعاة أهداف الجودة الإضافية، بخلاف الأهداف المُدرجة في المعيار الدولي لإدارة الجودة (إ)، إلا أن إضافة أهداف جودة جديدة من غير المتوقع أن يكون شائعاً.
٢. يعرض كل قسم بالدليل أهداف الجودة لمكون مختلف في جدول حيث سيتم استخدامه على النحو التالي:

مثال توضيحي للاستجابة للمخاطر	مثال توضيحي لمخاطر الجودة	أهداف الجودة
<p>يوفر هذا العمود مَرّاجع للأقسام القابلة للتطبيق من مجموعة الأدوات التوضيحية: إدارة جودة المراجعة – المكاتب الصغيرة والمتوسطة. توفر مجموعة الأدوات وثائق توضيحية (أي السياسات وقوائم التحقق وأمثلة للخطابات والنماذج) لمساعدة المكاتب غير المنتمية لشبكة عند تنفيذ الاستجابات لمعالجة وتخفيف حدة مخاطر الجودة المُحددة. من المرجح أن تكون هناك حاجة لمزيد من التفاصيل عما تم تضمينه في الاستجابات التوضيحية. يجب على المكاتب أيضًا توثيق آلية معالجة الاستجابات لمخاطر الجودة للائتمثال للفقرة 08 (ج) من المعيار الدولي لإدارة الجودة (إ).</p>	<p>يوفر هذا العمود بعض الأمثلة لمخاطر الجودة المحتملة التي يمكن أن تهدد كل هدف من أهداف الجودة الموضحة. ينبغي إجراء المحادثات على مستوى المكتب لتحديد مخاطر الخاصة من أجل تحقيق أهداف الجودة الموضحة ذات الصلة بمكتبك وارتباطاته. المصفوفة التوضيحية هي مجرد مثال، وليست تصورًا مبدئيًا. مخاطر الجودة هي المخاطر التي نديها احتمال معقول:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ للحدوث، ■ لتأثيرها سلبًا على تحقيق واحد أو أكثر من أهداف الجودة بشكل منفرد أو بالتوازي مع مخاطر أخرى. <p>ينبغي إضافة مخاطر الجودة المُحددة إلى جدول المكونات ذي الصلة عند إعدادك لمصفوفة المكتب.</p>	<p>يحدد هذا العمود بكل جدول أهداف الجودة الموضحة في المعيار الدولي لإدارة الجودة (إ) لكل مكون من المكونات الستة. يجب على المكاتب النظر في مدى أهمية كل هدف من أهداف الجودة، أو جانب منه، بناءً على طبيعة وظروف المكتب أو ارتباطاته. على سبيل المثال، هدف الجودة وفق ارتباط الأداء (ب) الذي يتناول التوجيه والإشراف والمراجعة قد لا يكون ذا أهمية لمحاسب قانوني يعمل وحده.</p>

أهداف الجودة	مثال توضيحي لمخاطر الجودة	مثال توضيحي للاستجابة للمخاطر
أ. يُظهر المكتب التزامًا بالجودة من خلال ثقافة قائمة داخل المكتب تقر وتعزز ما يلي:	المسؤوليات فيما يتعلق بالجودة غير واضحة و/أو غير مُعترف بها بين الموظفين نظرًا لعدم تحديث جوانب المساءلة والإبلاغ بها بشكل مناسب.	١.٣ بيان سياسة الحوكمة والقيادة ٢.٣ إسناد المسؤوليات
١. دور المكتب في خدمة المصالح العامة من خلال تنفيذ ارتباطات الجودة باستمرار.	لا تولي قيادة المكتب الجودة أولوية في القرارات والتصرفات الاستراتيجية الرئيسية.	١.٣ بيان سياسة الحوكمة والقيادة
٢. أهمية الأخلاقيات والقيم والسلوكيات المهنية.	تولي القيادة والموظفون الأولوية لاعتبارات أخرى (مثل الأداء المالي والتشغيلي) على حساب الأخلاقيات والمعايير والقيم والسلوكيات المهنية.	١.٣ بيان سياسة الحوكمة والقيادة ٢.٣ إسناد المسؤوليات
٣. مسؤولية جميع الموظفين عن الجودة فيما يتعلق بتنفيذ الارتباطات أو الأنشطة داخل نظام إدارة الجودة وسلوكياتهم المتوقعة.	لا تطبق القيادة والموظفون الأسس المرجعية للجودة وبطاقات الإنجاز لتقدير وتعزيز دور المكتب بوضوح في خدمة المصالح العامة من خلال تنفيذ ارتباطات الجودة باستمرار.	١.٣ بيان سياسة الحوكمة والقيادة ٢.٣ إسناد المسؤوليات
٤. أهمية الجودة في القرارات والتصرفات الاستراتيجية للمكتب، بما في ذلك أولوياته المالية والتشغيلية.	لا تحظى الأسس المرجعية للجودة باهتمام مناسب في آلية مراجعة الأداء.	٥.٧ فحص أداء الموظفين المهنيين
	لا يحظى تخصيص الموارد لنظام إدارة الجودة بأولوية.	١.٣ بيان سياسة الحوكمة والقيادة ٢.١ وثيقة «مركز» نظام إدارة الجودة
	مسؤوليات إدارة الجودة غير مُسندة للقائد أو الموظف المناسب.	٣،٢ إسناد المسؤوليات
	تُركز الحوافز التي يقدمها المكتب على الأولويات المالية والتشغيلية، وهو ما قد يثبط السلوكيات التي تظهر التزامًا بالجودة.	١.٣ بيان سياسة الحوكمة والقيادة
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	

٢.٣ إسناد المسؤوليات ٢,٩ بيان سياسة المتابعة والتصحيح	لا تتولى قيادة المكتب المسؤولية بوضوح، ولا تمارس المساءلة عن الجودة مع التأكيد على اتخاذ تصرفات تصحيحية في التوقيت المناسب.	ب. تتحمل القيادة المسؤولية وتخضع للمساءلة عن الجودة.
٢,٩ بيان سياسة المتابعة والتصحيح ١.١ بيان سياسة التوثيق	نظام إدارة الجودة غير مُصمّم لتسجيل وتقديم معلومات لتقييم وإدارة تحقيق القادة للجودة.	ج. تُظهر القيادة التزامًا بالجودة من خلال التصرفات والسلوكيات.
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	
٢,٩ بيان سياسة المتابعة والتصحيح	لا تُظهر قيادة المكتب التزامًا متسقًا بتحقيق الجودة من خلال التصرفات والسلوكيات والاتصال على مستوى المكتب.	
٢.٣ إسناد المسؤوليات ٥.٧ فحص أداء الموظفين المهنيين ٦.٧ فحص أداء الموظفين الإداريين	لا تُنفذ تقييمات الأداء في التوقيت المناسب لأدوار القيادة الرئيسية، التي تشمل شركاء الارتباط وفاحصي جودة الارتباط والخبراء المتخصصين وكذلك المكلفين بمسؤولية نظام إدارة الجودة في المكتب.	د. الهيكل التنظيمي وإسناد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات مناسب لتمكين تصميم نظام إدارة الجودة بالمكتب وتشغيله.
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	
١,٢ وثيقة «مركز» نظام إدارة الجودة ١.٣ هيكل المكتب	الهيكل التنظيمي وإسناد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات غير واضح، ولا يستوعبه موظفو المكتب بشكل كافٍ.	
٢.٣ إسناد المسؤوليات	الهيكل التنظيمي وإسناد الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات ليس مناسبًا لتمكين تصميم نظام إدارة الجودة بالمكتب وتنفيذه وتشغيله.	
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	

١.٣ بيان سياسة الحوكمة والقيادة ٢.٣ إسناد المسؤوليات	لا يمكن الحصول على الموارد المناسبة لدعم التزام المكتب بالجودة.	٥. يتم تخطيط احتياجات الموارد، بما في ذلك الموارد المالية، ويتم الحصول على هذه الموارد أو تخصيصها أو إسنادها بطريقة تتوافق مع التزام المكتب بتحقيق الجودة.
١.٣ بيان سياسة الحوكمة والقيادة ٢.٣ إسناد المسؤوليات	لم يتم التخطيط للحصول على احتياجات الموارد، بما في ذلك الموارد المالية، بشكل مناسب، وهو ما قد يؤثر على التوزيع/التخصيص.	
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	[إدراج أهداف جودة إضافية إذا كان ذلك منطبقاً]

٢ المتطلبات المسلكية ذات الصلة

أهداف الجودة	مثال توضيحي لمخاطر الجودة	مثال توضيحي للاستجابة للمخاطر
أ. المكتب وموظفوه: ١. يفهمون المتطلبات المسلكية ذات الصلة التي يخضع لها المكتب وارتباطات المكتب. ٢. يستوفون المسؤوليات المتعلقة بالمتطلبات المسلكية ذات الصلة التي يخضع لها المكتب وارتباطات المكتب.	المتطلبات المسلكية ذات الصلة غير موثقة بوضوح ولم يتم تعميمها بشكل مناسب داخل المكتب. الموظفون ليسوا على دراية جيدة بالمتطلبات المسلكية ذات الصلة.	١.٤ بيان سياسة المتطلبات المسلكية ذات الصلة ٢.٤ تأكيد الاستقلالية السنوي تنفيذ التدريب المنتظم لجميع الموظفين، بما في ذلك عند إدخال تغييرات جديدة.
	لا يضطلع الموظفون بمسؤولياتهم فيما يتعلق بالمتطلبات المسلكية ذات الصلة. معرفة الموظفين/المكتب المتعلقة بالمتطلبات المسلكية ذات الصلة ليست مُحدّثة.	٢.٤ تأكيد الاستقلالية السنوي ٣.٤ مذكرة قرار الاستقلال ٥.٩ سجل شكاوى العميل ٢.٤ تأكيد الاستقلالية السنوي ٧.٧ سجل التدريب والتطوير
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	

٢.٥ أسئلة فرز العملاء ٤.٥ خطاب الأخلاقيات ٩.٧ نموذج طلب مُقدم الخدمة الجديد	الأطراف الرئيسية الأخرى ليست على دراية جيدة بالمتطلبات المسلكية ذات الصلة.	ب. يجب على الجهات الأخرى، بما في ذلك الشبكة، ومكاتب الشبكة، والأفراد في الشبكة أو مكاتب الشبكة، أو مقدمي الخدمة الذين يخضعون للمتطلبات المسلكية ذات الصلة التي يخضع لها المكتب وارتباطاته ما يلي: ١. فهم المتطلبات المسلكية ذات الصلة التي تنطبق عليهم؛ و ٢. الاضطلاع بالمسؤوليات المرتبطة بالمتطلبات المسلكية ذات الصلة التي تنطبق عليهم.
٣.٦ الاستعانة بعمل الخبراء ٤.٦ قائمة التحقق المقرر استخدامها عند الاستعانة بالخبراء الخارجيين ٩.٧ نموذج طلب مُقدم الخدمة الجديد	لا تطلع الأطراف الرئيسية الأخرى بمسؤولياتهم فيما يتعلق بالمتطلبات المسلكية ذات الصلة.	
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	[إدراج أهداف جودة إضافية إذا كان ذلك منطبقاً]

٣ قبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات

أهداف الجودة	مثال توضيحي لمخاطر الجودة	مثال توضيحي للاستجابة للمخاطر
أ. تعد الأحكام الصادرة من المكتب بشأن قبول أو استمرار علاقات أو ارتباطات تعاقدية محددة مع العملاء مناسبة استناداً إلى ما يلي:	عدم الحصول على معلومات كافية عن الارتباطات والعملاء الجدد أو الحاليين، وعدم دراستها في التوقيت المناسب.	١.٠ بيان سياسة قبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباط ٢.٥ أسئلة فرز العملاء ٣.٥ نموذج العميل الجديد ٥.٠ قائمة التحقق لقبول عميل جديد ٦.٠ قائمة التحقق للاحتفاظ بالعميل

<p>١.٠ بيان سياسة قبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباط</p> <p>٢.٠ أسئلة فرز العملاء</p> <p>٣.٠ نموذج العميل الجديد</p> <p>٥.٠ قائمة التحقق لقبول عميل جديد</p> <p>٦.٠ قائمة التحقق للاحتفاظ بالعميل</p>	<p>لا توجد آلية للمساءلة أو فحص للأحكام الصادرة حول قبول أو استمرار العلاقات أو الارتباطات التعاقدية المحددة مع العملاء.</p>	<p>١. المعلومات التي يتم الحصول عليها بشأن طبيعة وظروف الارتباط والنزاهة والقيم الأخلاقية للعميل (بما في ذلك الإدارة، وكذلك المكلفين بالحوكمة عندما يكون ذلك مناسباً) التي تكون كافية لدعم تلك الأحكام؛ و</p> <p>٢. قدرة المكتب على تنفيذ الارتباط وفق المعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها.</p>
<p>٤.٠ خطاب الأخلاقيات</p> <p>٥.٠ قائمة التحقق لقبول عميل جديد</p>	<p>اعتبارات الارتباط، بما في ذلك نطاق الارتباط والمتطلبات التشغيلية، ليست واضحة بما يكفي لإجراء تقييم سليم لقدرة المكتب على تنفيذ الارتباط وفق المعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها.</p>	
<p>٢.٠ أسئلة فرز العملاء</p> <p>٥.٠ قائمة التحقق لقبول عميل جديد</p>	<p>لا يوجد عدد كافٍ من الموظفين لتنفيذ جميع الارتباطات خلال أوقات ذروة الطلب.</p>	
	<p>[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]</p>	
<p>١.٣ بيان سياسة الحوكمة والقيادة</p> <p>١.٠ بيان سياسة قبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباط</p> <p>٢.٠ أسئلة فرز العملاء</p> <p>٥.٠ قائمة التحقق لقبول عميل جديد</p> <p>٦.٠ قائمة التحقق للاحتفاظ بالعميل</p> <p>٢.٨ تقييم الثقافة - الجودة</p>	<p>تؤثر الإيرادات بشكل غير مناسب على الأحكام بشأن قبول أو استمرار علاقات أو ارتباطات محددة مع العملاء.</p>	<p>ب. لا تؤدي الأولويات المالية والتشغيلية للمكتب إلى إصدار أحكام غير مناسبة بشأن قبول أو استمرار العلاقة أو ارتباط محدد مع أحد العملاء.</p>

١.٥ بيان سياسة قبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباط ٥.٧ فحص أداء الموظفين المهنيين ٢.٨ تقييم الثقافة - الجودة	لا يتم تقييم الإيرادات أو المستهدفات المالية الأخرى المرتبطة بالنتائج التشغيلية بشكل مناسب في فحوصات الأداء.	
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	إدراج أهداف جودة إضافية إذا كان ذلك منطبقاً

٤ تنفيذ الارتباط

أهداف الجودة	مثال توضيحي لمخاطر الجودة	مثال توضيحي للاستجابة للمخاطر
أ. تدرك فرق الارتباط وتنفذ المسؤوليات فيما يتعلق بالارتباطات، بما في ذلك، حسب مقتضى الحال، المسؤولية العامة لشركاء الارتباط عن إدارة وتحقيق الجودة بالارتباط والمشاركة الكافية والسليمة خلال مراحل الارتباط.	لا يدرك أعضاء الفريق السياسات والعمليات الخاصة بالإشراف والفحص، كما أنها ليست مُحددة بوضوح.	١.٦ بيان سياسة تنفيذ الارتباط ٢.٦ نموذج الرقابة على العمل
	المهارات والخبرات المناسبة غير متوافرة في المراحل الحرجة من الارتباط أو لإدارة المشكلات المعقدة.	٢.٦ نموذج الرقابة على العمل ٣.٦ الاستعانة بعمل الخبراء ٤.٦ قائمة التحقق المقرر استخدامها عند الاستعانة بالخبراء الخارجيين
	الأدوار والمسؤوليات الخاصة بأعضاء فريق الارتباط غير واضحة.	١.٦ بيان سياسة أداء الارتباط ٢.٦ نموذج الرقابة على العمل
	يحصل أعضاء فريق الارتباط، بما في ذلك شركاء الارتباط، على وقت معقول لإتمام أعمالهم وتحقيق الجودة في الارتباط.	٢.٦ نموذج الرقابة على العمل
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	

١.٦ بيان سياسة تنفيذ الارتباط ٢.٦ نموذج الرقابة على العمل	لا تُقدّم مستويات مناسبة من الفحص والإشراف إلى أعضاء فريق الارتباط الأقل خبرة من أعضاء فريق الارتباط الأكثر خبرة.	ب. تُعد طبيعة وتوقيت ونطاق التوجيه والإشراف على فرق الارتباط وفحص العمل المنفذ مناسبة استناداً إلى طبيعة وظروف الارتباطات والموارد المُخصصة أو المتاحة لفرق الارتباطات، وتخضع الأعمال المنفذة من أعضاء فريق أقل خبرة بتوجيه وإشراف وفحص من أعضاء فريق الارتباط الأكثر خبرة.
٢.٦ نموذج الرقابة على العمل ٣.٦ الاستعانة بعمل الخبراء ٤.٦ قائمة التحقق المقرر استخدامها عند الاستعانة بالخبراء الخارجيين	تشكيل أعضاء فريق الارتباط ليس مناسباً لنوع الارتباط و/أو طبيعة العمل و/أو القطاع الذي يعمل به.	
٢.٦ نموذج الرقابة على العمل	تشكيل أعضاء فريق الارتباط ليس مناسباً لنوع الارتباط و/أو طبيعة العمل و/أو القطاع الذي يعمل به.	
٢.٥ أسئلة فرز العملاء ٣.٥ نموذج العميل الجديد ٢.٦ نموذج الرقابة على العمل	لا يتم مراعاة التغييرات في المكتب أو ظروف الارتباط بشكل مناسب خلال تنفيذ الارتباط.	
١.٤ بيان سياسة المتطلبات الأخلاقية ذات الصلة ١.٦ بيان سياسة تنفيذ الارتباط ٦.٦ نموذج فحص جودة الارتباط	الارتباط لا يُنفذ وفق المعايير المهنية المعمول بها.	
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	
١.٦ بيان سياسة أداء الارتباط ٢.٦ نموذج الرقابة على العمل ٥.٧ فحص أداء الموظفين المهنيين	لا يتمتع أعضاء فريق الارتباط بخبرة مناسبة، ولم يحصلوا على تدريب كافٍ لإصدار الحكم/الشك المهني المناسب.	ج. تصدر فرق الارتباط الحكم المهني المناسب وكذلك الشك المهني، وبحسب الحال، على نوع الارتباط.
٥.٦ حل الاختلافات في الرأي	يُطبّق الحكم/الشك المهني بشكل مناسب، لكنه لا يُوثّق بشكل مناسب.	
١.٦ بيان سياسة تنفيذ الارتباط ٢.٦ نموذج الرقابة على العمل ٣.٩ نموذج فحص الارتباط	لم تتم دراسة جوانب المخاطر بشكل مناسب لحدّ فرق الارتباط على ممارسة الحكم/الشك المهني المناسب.	
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	

<p>٣.٦ الاستعانة بعمل الخبراء ٥.٦ حل الاختلاف في الرأي ٦.٦ نموذج فحص جودة الارتباط</p>	<p>يؤدي عدم دراسة المخاطر بشكل مناسب إلى عدم إجراء تشاور.</p>	<p>د. يتم إجراء التشاور بشأن المسائل الصعبة أو الشائكة، ويتم تنفيذ الاستنتاجات المتفق عليها.</p>
<p>١.٦ بيان سياسة أداء الارتباط ٢.٦ نموذج الرقابة على العمل</p>	<p>يُكف موظفون غير متمرسين بشكل كافي بجمع معلومات، والاهتمام بالمسائل الصعبة أو الشائكة.</p>	
<p>٣.٦ الاستعانة بعمل الخبراء ٤.٦ قائمة التحقق المقرر استخدامها عند الاستعانة بالخبراء الخارجيين ٥.٦ حل الاختلاف في الرأي ٦.٦ نموذج فحص جودة الارتباط</p>	<p>يؤدي الافتقار إلى المتابعة والآلية المناسبة إلى عدم إجراء تشاور أو عدم تنفيذ الاستنتاجات المتفق عليها بشأن المسائل الصعبة أو الشائكة.</p>	
	<p>[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]</p>	
<p>٥.٦ حل الاختلاف في الرأي</p>	<p>لا يتم لفت انتباه المكتب إلى الاختلافات في الرأي، أو يجري التعامل مع تلك الاختلافات بشكل غير مناسب بسبب ثقافة الوفاق أو الخوف من الانتقام.</p>	<p>ه. يتم لفت انتباه المكتب إلى اختلافات الآراء داخل فريق الارتباط أو بين فريق الارتباط أو فاحص جودة الارتباط أو الأفراد الذين ينفذون الأنشطة داخل نظام إدارة الجودة بالمكتب، ثم معالجة هذه الاختلافات.</p>
<p>٢.٦ نموذج الرقابة على العمل ٥.٦ حل الاختلاف في الرأي</p>	<p>لا يتم معالجة الاختلافات في الآراء بشكل مناسب بسبب ضيق الوقت وقلة الموارد.</p>	
<p>١.٦ بيان سياسة تنفيذ الارتباط ٢.٦ نموذج الرقابة على العمل ٥.٦ حل الاختلاف في الرأي</p>	<p>يمارس أعضاء فريق الارتباط الأكثر خبرة أو الأفراد الآخرون الصلاحيات الممنوحة لهم لتجاوز الاختلافات في الآراء بشكل غير مناسب.</p>	
	<p>[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]</p>	

١.٦ بيان سياسة تنفيذ الارتباط	لا يتم تجميع وثائق الارتباط والحصول عليها في الوقت المناسب بعد تاريخ تقرير الارتباط.	و. يتم تجميع وثائق الارتباط في التوقيت الملائم بعد تاريخ تقرير الارتباط، ويتم حفظها بشكل مناسب لتلبية احتياجات المكتب وللإمتثال للأنظمة واللوائح والمتطلبات المسلكية أو المعايير المهنية ذات الصلة.
١.٦ بيان سياسة تنفيذ الارتباط	لا يتم حفظ وثائق الارتباط بشكل مناسب لتلبية احتياجات المكتب وللإمتثال للأنظمة واللوائح والمتطلبات المسلكية ذات الصلة أو المعايير المهنية.	
١.٦ بيان سياسة تنفيذ الارتباط	يتم إعادة فتح الوثائق المؤرشفة وتحديثها دون موافقة.	
١.١ بيان سياسة التوثيق ١.٦ بيان سياسة تنفيذ الارتباط	لا يتم إبلاغ جميع الموظفين بشكل واضح بشأن سياسات وآليات المكتب المتعلقة بوثائق الارتباط.	
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	[إدراج أهداف جودة إضافية إذا كان ذلك منطبقاً]

0 الموارد

أهداف الجودة	مثال توضيحي لمخاطر الجودة	مثال توضيحي للاستجابة للمخاطر
الموارد البشرية أ. يتم تعيين الموظفين وتطوير أدائهم والإبقاء عليهم، ويتمتع هؤلاء الموظفون بالكفاءات والقدرات لأداء ما يلي:	سياسات وآليات التعيين غير واضحة، أو ليست موثوقة بشكل مناسب لتعيين الموظفين الذين يتمتعون بالمعرفة والخبرة ذات الصلة بالارتباطات التي يؤديها المكتب.	١.٧ بيان سياسة الموارد ٣.٧ قائمة التحقق لإجراء المقابلات مع المرشحين وتقييمهم ٤.٧ قائمة التحقق لتوجيه الموظفين الجدد
	لا يتم الحفاظ على المهارات الفنية والتعليم المهني لموظفي المكتب على النحو المطلوب.	٧.٧ سجل التدريب والتطوير

<p>١.٧ بيان سياسة الموارد ٢.٧ التوصيفات ٧.٧ سجل التدريب والتطوير</p>	<p>لا يتلقى الموظفون إشرافاً أو توجيهاً أو تحفيزاً مستمراً مناسباً لتنفيذ الارتباطات بكفاءة عالية.</p>	<p>١. تنفيذ الارتباطات بجودة مناسبة باستمرار، بما في ذلك اكتساب المعرفة أو الخبرة ذات الصلة بالارتباطات التي يؤديها المكتب؛ أو ٢. تنفيذ الأنشطة أو الاضطلاع بالمسؤوليات فيما يتعلق بتشغيل نظام إدارة الجودة في المكتب.</p>
<p>٥.٧ فحص أداء الموظفين المهنيين ٧.٧ سجل التدريب والتطوير</p>	<p>لا يعمل التدريب الداخلي على تطوير كفاءة موظفي المكتب بشكل مناسب.</p>	
	<p>[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]</p>	
<p>١.٧ بيان سياسة الموارد ٥.٧ فحص أداء الموظفين المهنيين ٣.٩ نموذج فحص الارتباط</p>	<p>لا تُنفذ تقييمات الأداء في الوقت المناسب خلال أو بعد أي ارتباط.</p>	<p>ب. يُظهر الموظفون التزاماً بالجودة من خلال أفعالهم وسلوكياتهم، ويكتسبون ويحافظون على المهارات المناسبة لأداء أدوارهم، ويخضعون للمساءلة أو يحظون بالتقدير من خلال التقييمات في الوقت المناسب والتعويضات والترقيات والحوافز الأخرى.</p>
<p>١.٧ بيان سياسة الموارد ٥.٧ فحص أداء الموظفين المهنيين</p>	<p>تركز التعويضات والحوافز على الأولويات المالية والتشغيلية التي لا تتسق مع تحقيق أهداف الجودة.</p>	
<p>٥.٧ فحص أداء الموظفين المهنيين</p>	<p>تقييمات الأداء ليست واضحة بشأن تحقيق النتائج أو التعويضات أو الحوافز.</p>	
<p>٢.٧ التوصيفات الوظيفية ٥.٧ فحص أداء الموظفين المهنيين</p>	<p>لا يتم مراعاة أعباء عمل الموظفين عند تحديد الأسس المرجعية للأداء وفق أهداف الجودة.</p>	
	<p>[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]</p>	

<p>٣.٦ الاستعانة بعمل الخبراء ١.٧ بيان سياسة الموارد ٩.٧ نموذج طلب مُقدم الخدمة الجديد</p>	<p>لا يتم الإبلاغ/الاتفاق بشكل مناسب على سياسات وآليات المكتب بخصوص إدارة الجودة وتنفيذ الارتباطات مع الموظفين من مصادر خارجية قبل بدء العمل على الارتباط.</p>	<p>ج. يتم الاستعانة بأفراد من مصادر خارجية (مثل الشبكة، أو مكتب بشبكة أخرى أو مقدم خدمات) عندما لا يتوافر لدى المكتب موظفين مناسبين أو كافين لتمكين تشغيل نظام إدارة الجودة بالمكتب أو تنفيذ الارتباطات.</p>
<p>٣.٦ الاستعانة بعمل الخبراء ٩.٧ نموذج طلب مُقدم الخدمة الجديد</p>	<p>لا يتمتع الموظفون من مصادر خارجية بالقدرات أو الخبرات المناسبة للالتزام بنظام إدارة الجودة في المكتب أو تنفيذ الارتباطات حسب المطلوب.</p>	
<p>٤.٧ قائمة التحقق لتوجيه الموظفين الجدد</p>	<p>لا توجد لدى المكتب سياسات وآليات داخلية لدعم الموظفين القادمين من مصادر خارجية للالتزام بنظام إدارة الجودة.</p>	
	<p>[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]</p>	
<p>١. بيان سياسة الحوكمة والقيادة ٢. بيان سياسة تنفيذ الارتباط ٣. نموذج الرقابة على العمل</p>	<p>توزيع الموارد، يشمل ذلك الوقت المُخصص وتوزيع الموظفين لكل ارتباط، ليس مناسبًا، ولا يتم معالجته من فريق القيادة.</p>	<p>د. يُكف أعضاء فريق الارتباط بالارتباطات، بما في ذلك شريك الارتباط، الذين يتمتعون بالكفاءة والقدرات المناسبة، مع منحهم الوقت الكافي لتنفيذ الارتباطات بكفاءة باستمرار.</p>
<p>٢.٧ التوصيفات الوظيفية ٧.٥ فحص أداء الموظفين المهنيين ٧.٧ سجل التدريب والتطوير</p>	<p>لا يتمتع أعضاء فريق الارتباط و/أو الشركاء بالكفاءة والقدرات المناسبة لتنفيذ الارتباطات بكفاءة باستمرار.</p>	
<p>٦.١ بيان سياسة تنفيذ الارتباط ٢.٦ نموذج الرقابة على العمل</p>	<p>لا توجد مؤشرات موثوقة ولا مؤشرات قياس لتقييم إذا ما كانت الموارد المُكلّفة بالارتباط مناسبة أم لا.</p>	
	<p>[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]</p>	

٢.٦ نموذج الرقابة على العمل ٢.٧ التوصيفات الوظيفية	لا يتمتع الأفراد بالمسؤوليات والموارد الكافية والمناسبة لأداء الأنشطة ضمن نظام إدارة الجودة.	هـ. الأفراد المكلفون بتنفيذ أنشطة ضمن نظام إدارة الجودة، يتمتعون بالكفاءات والقدرات المناسبة بما في ذلك الوقت الكافي لتنفيذ هذه الأنشطة.
٢.٦ نموذج الرقابة على العمل	عدم إتاحة وقت للإشراف والفحص.	
٦.١ بيان سياسة تنفيذ الارتباط ٢.٦ نموذج الرقابة على العمل	عدم إتاحة وقت إضافي عند الحاجة لمعالجة المسائل الرئيسية.	
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	
١.٧ بيان سياسة الموارد ٨.٧ نموذج طلب اقتناء التقنية	لا تمكّن الموارد التقنية تشغيل نظام إدارة الجودة بالمكتب وأداء الارتباطات.	الموارد التقنية و. يتم توفير أو تطوير موارد تقنية مناسبة وتنفيذها وحفظها واستخدامها لتمكين تشغيل نظام إدارة الجودة بالمكتب وتنفيذ الارتباطات.
١.٧ بيان سياسة الموارد ٨.٧ نموذج طلب اقتناء التقنية	لا يتم استخدام الموارد التقنية للحد الأقصى من امكانياتها.	
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	
١.٧ بيان سياسة الموارد	لا تمكّن الموارد الفكرية من الإستمرار بتشغيل نظام إدارة الجودة بالمكتب وتنفيذ الارتباطات بكفاءة.	الموارد الفكرية ز. يتم توفير أو تطوير الموارد الفكرية المناسبة وتنفيذها وحفظها واستخدامها لتمكين تشغيل نظام إدارة الجودة بالمكتب وتنفيذ الارتباطات بكفاءة باستمرار، وتتوافق تلك الموارد الفكرية مع المعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية المعمول بها، حسب الحال.
١.٧ بيان سياسة الموارد ٥.٧ فحص أداء الموظفين المهنيين	لا يتم استخدام الموارد الفكرية لتحقيق الإمكانيات الكامنة بالكامل، أو أصبحت هذه الموارد قديمة.	
١.٧ بيان سياسة الموارد	لا تتوافق الموارد الفكرية مع المعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية المعمول بها.	
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	

<p>١.٧ بيان سياسة الموارد ٨.٧ نموذج طلب اقتناء التقنية ٩.٧ نموذج طلب مُقدم الخدمة الجديد</p>	<p>لا تُطبّق سياسات وآليات متسقة وصارمة بشأن الشراء والأمن والتنفيذ بالنسبة للموارد الفكرية والتقنية.</p>	<p>مقدمو الخدمات ج. الموارد البشرية أو التقنية أو الفكرية من مقدمي الخدمات مناسبة للاستخدام في نظام إدارة الجودة بالمكتب وفي تنفيذ الارتباطات، مع مراعاة أهداف الجودة في الفقرات (د) (هـ) (و) (ز) من الفقرة ٣٢.</p>
<p>١.٧ بيان سياسة الموارد ٩.٧ نموذج طلب مُقدم الخدمة الجديد</p>	<p>يُعيّن الموظفون نظراً لتمتعهم بمهارات متخصصة، إلا أنهم غير مناسبين بالنسبة لنظام إدارة الجودة.</p>	
<p>١.٧ بيان سياسة الموارد ٧.٧ سجل التدريب والتطوير ١.٨ بيان سياسة المعلومات والاتصال</p>	<p>السياسات والآليات بشأن كيفية تطبيق وتأمين الموارد الفكرية والتقنية بالمكتب غير واضحة و/أو غير مُعممة بالشكل المناسب بين الموظفين.</p>	
<p>٨.٧ نموذج طلب اقتناء التقنية</p>	<p>لا تخضع الموارد التقنية لتقييم استراتيجي لمعرفة القدرات المستقبلية واحتياجات الارتباطات.</p>	
<p>٨.٧ نموذج طلب اقتناء التقنية</p>	<p>لم تخضع التغييرات التي أُجريت على أنظمة وبرامج تقنية المعلومات للفحص والاعتماد/تصريح مناسب.</p>	
<p>١.٧ بيان سياسة الموارد ٧.٧ سجل التدريب والتطوير</p>	<p>لا يحصل الموظفون على التدريب والدعم المناسب لإدارة التغييرات على أنظمة تقنية المعلومات أو الموارد التقنية الجديدة.</p>	
	<p>[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]</p>	
	<p>[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]</p>	

مَثال توضيحي لمخاطر الجودة	مَثال توضيحي لمخاطر الجودة	أهداف الجودة
١.٧ بيان سياسة الموارد ٧.٧ سجل التدريب والتطوير ١.٨ بيان سياسة المعلومات والاتصال	يتم استثمار الموارد المناسبة في أنظمة المعلومات، لكن لا تُستغل هذه الأنظمة بكامل إمكانياتها.	أ. يُحدّد نظام المعلومات ويسجل ويعالج ويحفظ المعلومات الموثوقة وذات الصلة التي تدعم نظام إدارة الجودة، سواء من مصادر داخلية أو من مصادر خارجية.
٨.٧ نموذج طلب اقتناء التقنية	لا تشهد أنظمة المعلومات فحص أو ترقية منتظمة للأغراض التشغيلية واحتياجات تنفيذ الارتباطات.	
٨.٧ نموذج طلب اقتناء التقنية	لا يتم اختبار أو تقييم أنظمة المعلومات للتأكد من أمن البيانات بصفة منتظمة.	
٨.٧ نموذج طلب اقتناء التقنية	لا يتم إجراء النسخ الاحتياطي للبيانات والمعلومات بشكل كافٍ ومنتظم ولمجموعة مُختارة من قواعد البيانات.	
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	
١.٨ بيان سياسة المعلومات والاتصال ٢.٨ تقييم الثقافة - الجودة	لا تشجع/تكافئ ثقافة المكتب الموظفين الذين يتشاركون المعارف والمعلومات الموثوقة بنوايا حسنة.	ب. تقر ثقافة المكتب وتعزز مسؤولية الموظفين عن تبادل المعلومات مع المكتب وبعضهم مع بعض.
١.٨ بيان سياسة المعلومات والاتصال	لا يتوافر لدى المكتب سياسات وآليات مناسبة بشأن مشاركة المعلومات.	
٧.٧ سجل التدريب والتطوير ٢.٨ تقييم الثقافة - الجودة	لا يحصل الموظفون على تدريبات مناسبة على هذه السياسات لمعرفة الحالات التي تنشأ فيها المسؤولية عن تبادل المعلومات.	
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	
١.٨ بيان سياسة المعلومات والاتصال	لا ينفذ المكتب السياسات والآليات لتشجيع الموظفين على مشاركة المعلومات مع كبار المديرين والفرق الأخرى التي يجب إبلاغها.	ج. يتم تبادل المعلومات الموثوقة وذات الصلة من خلال المكتب ومع فرق الارتباط، بما في ذلك:

١.٨ بيان سياسة المعلومات والاتصال	لا يتم تشجيع الموظفين من خلال السياسات والآليات أو ثقافة المكتب لمشاركة المعلومات مع أعضاء الفريق بشأن مسائل الارتباط ذات الصلة.	١. يتم إبلاغ الموظفين وفرق الارتباط بالمعلومات، ويجب توضيح طبيعة المعلومات وتوقيتها ونطاقها بشكل كافٍ لتمكين الموظفين والفرق من استيعاب وتنفيذ المسؤوليات المرتبطة بأداء الأنشطة ضمن نظام إدارة الجودة أو الارتباطات.
٧.٧ سجل التدريب والتطوير ٢.٨ تقييم الثقافة - الجودة	لا يحدد المكتب و/أو لا يستخدم قنوات الاتصال المناسبة لتيسير تبادل المعلومات بشكل منفتح.	٢. يبلغ الموظفون وفرق الارتباط المعلومات للمكتب عند أداء الأنشطة ضمن نظام إدارة الجودة أو الارتباطات.
	[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]	
٧.٧ سجل التدريب والتطوير	الاتصال الكتابي أو الشفهي غير واضح بشكل كافٍ لتلبية المتطلبات أو إيصال الرسالة بوضوح للجمهور المستهدف.	د. يتم تعميم المعلومات الموثوقة وذات الصلة مع الأطراف الخارجية، يشمل ذلك:
١.٨ بيان سياسة المعلومات والاتصال	سياسات وآليات المكتب لا تحدد المعلومات الموثوقة وذات الصلة المقرر إبلاغها لشبكة المكتب أو مقدمي الخدمات والأطراف الخارجية.	١. المعلومات التي يتم تعميمها من جانب المكتب أو داخل شبكة المكتب أو لمقدمي الخدمات، إن وجدوا، لتمكين الشبكة أو مقدمي الخدمات من الاضطلاع بمسؤولياتهم ذات الصلة بمتطلبات الشبكة أو خدمات أو موارد الشبكة المقدمة من جانبهم؛ و
٣.٦ الاستعانة بعمل الخبراء ٤.٦ قائمة التحقق المقرر استخدامها عند الاستعانة بالخبراء الخارجيين	لا تتوفر الخبرة الفنية والقانونية الموثوقة بسهولة عند الحاجة.	
٧.٧ سجل التدريب والتطوير ٣.٩ نموذج مراجعة الارتباط	لا يتم التركيز على التعليم المهني المستمر أو تطوير المهارات الشخصية والاطلاع على المستجدات الفنية في التدريب الداخلي.	

<p>١.٨ بيان سياسة المعلومات والاتصال</p>	<p>لا توجد بالمكتب السياسات والآليات المناسبة لتوجيه الموظفين بشأن كيفية عرض المعلومات أو كيفية الاستجابة لطلبات الحصول على معلومات وفق الأنظمة أو اللوائح التنظيمية أو المعايير المهنية أو التعامل مع الأطراف الخارجية الذين يحتاجون لفهم نظام إدارة الجودة بالمكتب.</p>	<p>٢. تعميم المعلومات على الأطراف الخارجية عندما يكون ذلك مطلوباً بموجب الأنظمة أو اللوائح أو المعايير المهنية، أو لدعم استيعاب الأطراف الخارجية لنظام إدارة الجودة.</p>
	<p>[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]</p>	
	<p>[إدراج مخاطر إضافية حسب مقتضى الحال]</p>	<p>[دراج أهداف جودة إضافية عند الحاجة]</p>

حقوق النشر محفوظة لصالح الاتحاد الدولي للمحاسبين لعام ٢٠٢٣ ومعهد المحاسبين القانونيين في أستراليا ونيوزيلندا. جميع حقوق النشر محفوظة. يُستخدَم هذا الدليل بموجب إذن من الاتحاد الدولي للمحاسبين ومعهد المحاسبين القانونيين في أستراليا ونيوزيلندا. يُرجى التواصل مع permissions@ifac.org للحصول على إذن لنسخ هذه الوثيقة أو الاحتفاظ بها أو نقلها أو استخدامها بخلاف ذلك، إلا في حال استخدامها لأغراض فردية وغير تجارية فحسب.

الاتحاد الدولي للمحاسبين هو منظمة عالمية لمهنة المحاسبة، وتعمل على خدمة المصلحة العامة من خلال تعزيز المهنة والمساهمة في بناء اقتصادات دولية قوية. يتألف الاتحاد الدولي للمحاسبين من أكثر من ١٨٠ عضواً وجمعية في أكثر من ١٣٥ سلطة قضائية، بما يمثل نحو ٣ ملايين محاسب في الممارسة العامة والتعليم والخدمات الحكومية والصناعة والتجارة. يمكن الحصول على معلومات أكثر من هنا: www.ifac.org

يمثل معهد المحاسبين القانونيين في أستراليا ونيوزيلندا أكثر من ١٣٦,٠٠٠ عضو حول العالم، ويقدم المعهد برنامج المحاسبين القانونيين، وتعزيز تعيين المحاسبين القانونيين والمعايير المسلكية العالية، وتقديم خدمات عالمية المستوى والتعليم مدى الحياة للأعضاء والداعمين للمصلحة العامة.

الاتحاد الدولي للمحاسبين
٥٢٩ الشارع الخامس (Fifth Avenue)
نيويورك ١٠٠١٧ الولايات المتحدة الأمريكية
الهاتف ٩٨٦ ٩٣٤٤ + ١٢١٢
www.ifac.org