

معييار إدارة الجودة (1) الدليل الاسترشادي للتطبيق العملي

الفهرس

5	مقدمة.....
9	الحوكمة والقيادة
21	آلية المكتب لتقييم المخاطر
32	المتطلبات المسلكية ذات الصلة
48	قبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات
59	تنفيذ الارتباطات.....
73	الموارد البشرية
88	الموارد التقنية والفكرية
102	المعلومات والاتصالات.....
109	المتابعة والتصحيح
130	تقويم نظام إدارة الجودة.....
136	التوثيق
139	الملحق (أ) - الشروط المرجعية للملاك المسؤولين عن آلية العمل.....
140	1. الحوكمة والقيادة.....
142	2. المتطلبات المسلكية ذات الصلة
144	3. قبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات
145	4. تنفيذ الارتباطات.....
147	5. الموارد البشرية
148	6. الموارد التقنية والفكرية
150	7. المتابعة والتصحيح.....
151	الملحق (ب) - قائمة بالمخاطر والاستجابات
152	1. الحوكمة والقيادة.....
142	2. المتطلبات المسلكية ذات الصلة
167	3. قبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات
174	4. تنفيذ الارتباطات.....
181	5. الموارد البشرية
191	6. الموارد التقنية والفكرية
194	7. المعلومات والاتصالات.....

الملحق (ج) - نماذج من لوحات معلومات المتابعة 195

1. الحوكمة والقيادة..... 198
2. المتطلبات المسلكية ذات الصلة..... 192
3. قبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات..... 199
4. تنفيذ الارتباطات..... 200
5. الموارد البشرية 202

الملحق (د) - نموذج من السياسات والإجراءات 204

1. الحوكمة والقيادة..... 205
 - 1-1 الهيكل التنظيمي..... 205
 - 2-1 نموذج استبيان آراء الموظفين - مثال للأسئلة..... 206
 - 3-1 محتويات تقرير الشفافية..... 206
 - 4-1 المقاييس التي يمكن أخذها في الحسبان عند تصميم إطار المساءلة للمكتب..... 208
2. آلية المكتب لتقييم المخاطر..... 209
 - 1-2 العوامل الواجب مراعاتها عند فهم طبيعة المكتب وظروفه..... 209
 - 2-2 العوامل الواجب مراعاتها عند فهم ارتباطات المكتب..... 210
3. المتطلبات المسلكية ذات الصلة 210
 - 1-3 محتويات قواعد السلوك بالمكتب..... 210
 - 2-3 محتويات سياسة المكتب للاستقلال وسلوك وآداب المهنة..... 211
 - 3-3 مقتطف من الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية..... 213
 - 4-3 تأكيد الالتزام السنوي..... 220
 - 5-3 حل تضارب المصالح..... 221
 - 6-3 القائمة البيضاء الصادرة عن الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين..... 221
4. قبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات 223
 - 1-4 نموذج من استبيان تقييم القبول والاستمرار..... 223
 - 2-4 مثال لمحتويات سياسة قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات..... 223
 - 3-4 مخطط بياني لآلية القبول والاستمرار..... 227
5. تنفيذ الارتباطات..... 228
 - 1-5 أمثلة لمحتويات سياسة التوجيه والإشراف والفحص..... 228
 - 2-5 أمثلة للمجالات التي يمكن فيها الحصول على مشاورات من قبل فريق الارتباط..... 230
 - 3-5 القالب المعياري للحصول على المشاورات..... 230
 - 4-5 أمثلة لإجراءات التعامل مع الاختلافات..... 231
 - 5-5 مثال لمحتويات السياسة المتعلقة بأرشفة الوثائق والاحتفاظ بها..... 232

6. الموارد البشرية	232
1-6 أمثلة لمحتويات سياسة التوظيف.....	232
2-6 أمثلة للمحتويات التي يمكن تضمينها في خطة الموارد البشرية السنوية.....	234
3-6 أمثلة للاعتبارات الخاصة بتقييم الأداء وسياسة التقويم والترقية.....	235
4-6 نموذج التقويم لمقدمي الخدمات.....	235
7. الموارد التقنية والفكرية	236
1-7 نموذج لقائمة جرد للموارد التقنية والموارد الفكرية وأدوات رقابة تقنية المعلومات ذات الصلة.....	236
2-7 تقييم مقدم الخدمة -	236
8. المتابعة والتصحيح.....	238
1-8 محتويات توضيحية لخطة المتابعة.....	238
2-8 مخطط تدفق سير الآلية لتحليل الأسباب الجذرية على مستوى الارتباط وعلى مستوى نظام إدارة الجودة.....	238
3-8 قالب توضيحي لتحليل الأسباب الجذرية والتصرفات التصحيحية.....	239
9. المتابعة والتصحيح.....	239
1-9 نموذج لتقويم نظام إدارة الجودة المستخدم لتوثيق التقويم الشامل لنظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب.....	239
2-9 مقتطفات من معيار إدارة الجودة (1) - دليل التنفيذ لأول مرة من مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكد حول كيفية تطبيق الاعتبارات المبينة بالتفصيل في القسم (5) من هذا الفصل للوصول إلى أحد الاستنتاجات الثلاثة المحتملة.....	240

مقدمة

في ديسمبر 2020، أصدر مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكيد معايير إدارة الجودة التي تتكون من معيار إدارة الجودة (1)، ومعيار إدارة الجودة (2)، ومعيار المراجعة (220) (المحدث): إدارة الجودة لمراجعة القوائم المالية. وتوفر هذه المعايير إطاراً لتصميم نظام إدارة الجودة وتطبيقه وتشغيله وتقويمه. ويتمثل الهدف الأساسي في ترسيخ ثقافة الجودة عبر كافة إدارات المنشأة، وتمكين فرق الارتباطات من تقديم خدمات متميزة في مجال المراجعة والفحص والتأكيد

ويهدف الدليل الاسترشادي للتطبيق العملي «الدليل» الصادر عن الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين إلى مساعدة المكاتب في تطبيق معيار إدارة الجودة (1) الذي يتناول مسؤوليات المكتب عن تصميم نظام لإدارة الجودة، وتطبيقه وتشغيله، فيما يخص ارتباطات مراجعة أو فحص القوائم المالية أو ارتباطات التأكيد الأخرى أو ارتباطات الخدمات ذات العلاقة

وينبغي قراءة الدليل بالاقتران مع معيار إدارة الجودة (1)، ومعيار إدارة الجودة (2)، ومعيار المراجعة (220)، والدليل الاسترشادي للتطبيق لأول مرة الصادرة عن مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكيد، إلى جانب الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة للمحاسبين المهنيين الصادر عن مجلس المعايير الدولية لسلوك وآداب المهنة للمحاسبين والذي وضعه الاتحاد الدولي للمحاسبين حسب ما أقرته الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين. ولا يُقصد بهذا الدليل أن يستعاض به عن أو يحل محل أي إصدارات لهذه المعايير، ومع ذلك ينبغي للمكاتب أن تستخدمه لتكملة المواد المتاحة أثناء تطبيق معيار إدارة الجودة (1)

كما أن هذا الدليل لا يهدف إلى تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للالتزام بكل متطلب من متطلبات معايير إدارة الجودة، ومعايير المراجعة، حسب الاقتضاء. ولا تغني قراءة هذا الدليل الاسترشادي عن قراءة معايير إدارة الجودة وفهمها. ولا تعدّ الموضوعات الواردة في هذا الدليل شاملة، وحرّي بالمكاتب الأعضاء استخدام هذا الدليل على سبيل الاسترشاد عند وضع نظامها الخاص بإدارة الجودة، والذي سيعتمد بطبيعته على الظروف المحيطة بالمكتب وما ينفذه من ارتباطات.

1. تطبيق المعايير من قبل الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين وتاريخ سريانها في المملكة العربية السعودية

اعتمدت الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين معيار إدارة الجودة (1) اعتباراً من تاريخ 15 ديسمبر 2022. وتلتزم المكاتب بتصميم نظام إدارة جودة متوافق مع المعايير الجديدة وتطبيقه بحلول تاريخ السريان. وبعد ذلك، وفي غضون عام واحد، يتم إجراء تقويم شامل لنظام إدارة الجودة المحدث

2. نظرة عامة على معايير إدارة الجودة

تشتمل المعايير الدولية الجديدة أو المحدثّة لإدارة الجودة على ما يلي:

- معيار إدارة الجودة (1):
يحل محل معيار رقابة الجودة (1).

- ويستلزم تصميم نظام لإدارة الجودة وتطبيقه وتشغيله من أجل إدارة جودة الارتباط.
- معيار إدارة الجودة (2) «فحوصات جودة الارتباطات»:
يدمج الإرشادات الموجودة مسبقاً في معيار رقابة الجودة (1) بشأن فحوصات جودة الارتباطات.
ويضع ضوابط تعيين فاحص جودة الارتباط وأهليته ومسؤوليات فاحص جودة الارتباط فيما يتعلق بتنفيذ فحص جودة الارتباط وتوثيقه
- المعيار الدولي للمراجعة (220):
مُحدث لتوضيح إدارة الجودة وتعزيزها على مستوى الارتباط.
ويحدد بوضوح دور ومسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط، والتي تنطبق على وجه التحديد على عمليات مراجعة القوائم المالية

3. نطاق المعيار

يشمل نطاق الارتباطات المشمولة في معيار إدارة الجودة (1) ما يلي:

ارتباطات التأكيد:

يشمل ذلك خدمات التأكيد التقليدية مثل ارتباطات مراجعة وفحص القوائم المالية.

ارتباطات التأكيد الأخرى

يمتد ليشمل ارتباطات التأكيد الأخرى على النحو المحدد في المعايير المهنية ذات الصلة، معايير ارتباطات التأكيد (3000-3699): المعايير الدولية لارتباطات التأكيد

ارتباطات الخدمات ذات العلاقة:

يوسع معيار إدارة الجودة (1) نطاق تغطيته ليشمل ارتباطات الخدمات ذات العلاقة المنفذة بموجب المعايير المهنية المنطبقة

وتتعلق الخدمات ذات العلاقة بمعايير الخدمات ذات العلاقة 4000-4699 وقد تشمل ارتباطات الإجراءات المتفق عليها، وارتباطات التجميع، وغيرها من الخدمات ذات العلاقة بالتأكد

4. نظام إدارة الجودة

يُعرّف المعيار نظام إدارة الجودة بأنه: نظام يقوم المكتب بتصميمه وتطبيقه وتشغيله ليوفر له تأكيداً معقولاً بشأن ما يلي

- وفاء المكتب والعاملين فيه بمسؤولياتهم وفقاً للمعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية المنطبقة.
- تنفيذ الارتباطات وفقاً للمعايير والمتطلبات المقررة.
- مناسبة تقارير الارتباط الصادرة لظروفهم.

ويشجع معيار إدارة الجودة (1) على اتباع منهج قائم على أساس المخاطر عند تصميم نظام إدارة الجودة وتطبيقه وتشغيله.

تشمل المكونات المترابطة ما يلي:

- الحوكمة والقيادة

- المتطلبات المسلكية ذات الصلة
- القبول والاستمرار
- تنفيذ الارتباطات
- الموارد
- المعلومات والاتصالات

وُتطبق الآليات التالية على كل مكون من مكونات نظام إدارة الجودة المذكورة أعلاه:

1. آلية تقييم المخاطر.
2. آلية المتابعة والتصحيح.

وبعدُ التقويم السنوي لنظام إدارة الجودة إلزامياً. ويعكس هذا المنهج الانتقال من السياسات القائمة بذاتها بموجب المعيار السابق إلى النهج المتكامل بموجب معيار إدارة الجودة (1).

5. التدرج

يتمثل أحد التغييرات الرئيسية التي استحدثتها معيار إدارة الجودة (1) في التدرج. وفي سياق معيار إدارة الجودة (1)، يشير التدرج إلى قدرة نظام إدارة الجودة على التكيف والتوسع بمرونة، واستيعاب خصوصيات المكتب والارتباطات التي ينفذها. ويؤكد هذا المفهوم على أنه ينبغي تصميم إطار إدارة الجودة بما يلائم ويناسب حجم المخاطر المرتبطة بالمكتب وطبيعتها. ويدرك النظام المتدرج لإدارة الجودة أنَّ حجمًا واحدًا لا يناسب الجميع، ويسمح بالتخصيص لضمان الفاعلية عبر مجموعة واسعة من الارتباطات، بدءاً من المهام الأصغر والأقل تعقيداً وحتى المشاريع الأكبر والأكثر تعقيداً.

وتتضمن جميع أقسام هذا الدليل أمثلة عملية لكيفية قيام المكاتب الصغيرة والمتوسطة الحجم بتكييف المتطلبات المنصوص عليها في معيار إدارة الجودة (1).

6. المكاتب ضمن الشبكة

يمثل إدخال المكاتب ضمن الشبكة في معيار إدارة الجودة (1) تغييراً ملحوظاً عن معيار رقابة الجودة (1) السابق. وبينما يركز معيار رقابة الجودة (1) في المقام الأول على المكاتب الفردية، فإنَّ معيار إدارة الجودة (1) يوسع نطاق تغطيته ليشمل الديناميكيات المعقدة للمكاتب ضمن الشبكة. ويدرك معيار إدارة الجودة (1) المشهد المتطور لمهنة المحاسبة، حيث تعمل المكاتب غالباً كجزء من شبكة أكبر، وتتقاسم الموارد والخبرات والمسؤوليات. ويأتي إدراج المكاتب ضمن الشبكة في معيار إدارة الجودة (1) إقراراً بالحاجة إلى تطبيق منهج ثابت ومتكامل لإدارة الجودة عبر الشبكة بأكملها.

وفي حين يسمح المعيار للمكاتب بالاستفادة من برامج التقصي والإرشاد وغير ذلك من أدوات الرقابة المركزية من الشبكة، إلا إنه يضع المسؤولية عن الالتزام بالمعيار على عاتق المكتب. وهو ما يتطلب بدوره من المكاتب تقييم مدى كفاية أدوات الرقابة المستمدة من الشبكة، مثل: ضمان تحديث الإرشادات المتاحة من الشبكة لمواكبة أحدث التغييرات، أو إمكانية الاعتماد على الموارد التقنية المتاحة من الشبكة ويتناول هذا الدليل الاعتبارات الأساسية للمكاتب ضمن الشبكة في الفصول ذات الصلة.

كيفية استخدام هذا الدليل

الأهداف:

يتعين على المكتب تحديد أهداف الجودة. ويتضمن هذا الدليل فصول منفصلة حول متطلبات كل هدف.

01

الأدوار والمسؤوليات:

ينبغي للمكتب أن يحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات الأساسية اللازمة لتشغيل نظام إدارة الجودة بفاعلية. ويرد بيان الأدوار والمسؤوليات بالتفصيل تحت كل هدف. ويتضمن الملحق (أ) شروط مرجعية مقترحة للأدوار الرئيسية.

02

المخاطر والاستجابات:

يتعين على القادة المسؤولين عن المجالات الوظيفية التعرف على مخاطر الجودة وتقييمها وتصميم الاستجابات للمخاطر من أجل مواجهة المخاطر. راجع الفصل الخاص «بألية تقييم المخاطر»، كما يتضمن الملحق (ب) قائمة باستجابات المخاطر، ويحتوي الملحق (د) على نموذج للسياسات والإجراءات الخاصة بالاستجابات المطلوبة للمخاطر.

03

المتابعة والتصحيح:

يتعين على الشركة تصميم أنشطة المتابعة وتنفيذها، بما فيها التقصي عن الارتباطات، وتقويم المكتشفات من أنشطة المتابعة، والتعرف على أوجه القصور وتقويمها والاستجابة لأوجه القصور التي تم التعرف عليها. راجع الفصل الخاص «بالمتابعة والتصحيح» للاطلاع على المزيد من التفاصيل.

04

المخاطر والاستجابات:

ينبغي على الفرد المكلف بالمسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة أن يجري سنوياً تقويماً لنظام إدارة الجودة، ويحدد أوجه القصور، ويجري تحليل الأسباب الجذرية، ويعد خطة عمل تصحيحية. راجع الفصل الخاص «بتقويم نظام إدارة الجودة» للاطلاع على المزيد من التفاصيل.

05

الحوكمة والقيادة

1. مقدمة

تعدّ الحوكمة والقيادة الفاعلة حجر الزاوية في إدارة الجودة، سواء على المستوى التنظيمي أو مستوى الارتباط، فهي توفر الأساس لتضمين الجودة في ثقافة المكتب مع تحديد إطار لآليات صنع القرار داخل المكتب. وينبغي للمكاتب وضع أهداف الجودة التي تتناول على وجه التحديد الحوكمة والقيادة، لأنهما تساهمان في إيجاد البيئة الداعمة اللازمة لوضع نظام قوي لإدارة الجودة

ولا يقتصر إرساء هذه الثقافة داخل المكتب على مجرد تطبيق السياسة، إذ يتضمن تهيئة المناخ الملائم للقيادة من خلال القدوة الشخصية وإظهار مسار العمل الصحيح. والعبرة في ذلك هي تجسيد المبادئ التي يدافع عنها المرء، بمعنى ترجمة الأقوال إلى أفعال. وقد يتمّ المساس بالمناخ الإيجابي حال قيام شخص مهيم (مثل الشريك) بتجاهل القواعد المنطبقة وترهيب الموظفين، مما يجعلهم مترددين في إثارة المخاوف بشأن الجودة أو السلوكيات خوفاً من ردود الفعل الانتقامية

ولا تعدّ إدارة الجودة وظيفة منفصلة. ولتحقيق الفاعلية، يجب دمج الثقافة التي تظهر التفاني في الجودة بسلاسة في إستراتيجية المكتب والجهود التشغيلية وآليات العمل

ويتناول هذا الفصل الأدوار القيادية المختلفة داخل المكتب. وفي كثير من الأحيان، قد يتولى فرد واحد مسؤوليات قيادية مختلفة داخل الشركة. وعند إسناد هذه الأدوار، ينبغي للشخص المسؤول النهائي عن نظام إدارة الجودة أن يفكر أيضاً في البدلاء المحتملين لشغل المناصب الحرجة في حالات المرض أو التعارض الواضح في المصالح، مثلاً، إذا كان فاحص جودة الارتباط هو الشريك المسؤول عن الارتباط أو سبق له المشاركة في الارتباطات، يجوز استبعاده من تنفيذ هذه الوظيفة على الملفات ذات الصلة

ويضع معيار إدارة الجودة (1) إطاراً لتمكين المكاتب من أخذ المخاطر المرتبطة بالحوكمة والقيادة في الحسبان في سياق أهداف الجودة المحددة. ويستحدث معيار إدارة الجودة (1) عدة تغييرات من المعيار السابق (معيار رقابة الجودة (1) والوارد ملخص بها في القسم التالي

2. التغييرات الرئيسية من معيار رقابة الجودة (1)

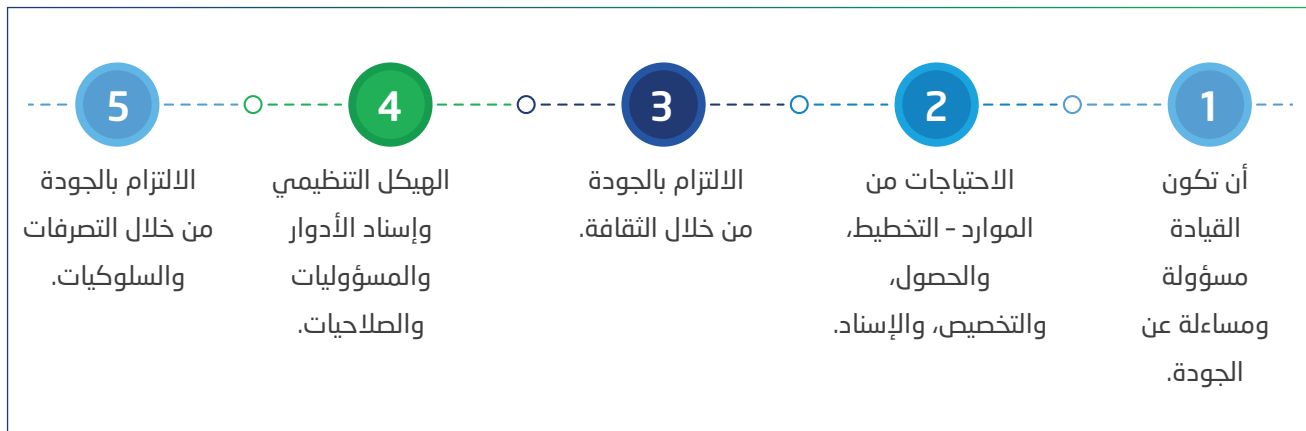
يلخص الجدول التالي التغييرات الرئيسية التي استحدثها معيار إدارة الجودة (1).

- أدخل معيار إدارة الجودة (1) تحسينات على المتطلبات المتعلقة بالتزام المكتب بالجودة من خلال ثقافته التنظيمية ووسع نطاقها. وتؤكد هذه المتطلبات الجوانب التالية من ثقافة المكتب:
 - ♦ التزام المكتب بخدمة المصلحة العامة والتمسك بالمسؤوليات المهنية.
 - ♦ أهمية مبادئ وآداب المهنة والقيم والمواقف السلوكية في تشكيل ثقافة المكتب وتوجيه أعماله.
 - ♦ المسؤولية المشتركة لجميع الموظفين عن الجودة، مع التأكيد على دورهم في التمسك بمعايير الجودة في الارتباطات والأنشطة ضمن نظام إدارة الجودة.
 - ♦ دمج اعتبارات الجودة في القرارات والتصرفات الإستراتيجية للمكتب، مما يضمن بقاء الجودة أولوية إلى جانب الأهداف المالية والتشغيلية.
- متطلبات جديدة تؤكد سلوك القيادة والالتزام بالجودة والمسؤولية الواضحة عن تحقيق أهداف الجودة.
- متطلبات جديدة تتناول الهيكل التنظيمي للمكتب والإسناد الواضح للأدوار والمسؤوليات والصلاحيات لضمان إدارة الجودة بفاعلية.
- المتطلبات الجديدة للتخطيط الشامل للموارد وتخصيصها وتوزيعها، بما في ذلك الموارد المالية لدعم أهداف إدارة الجودة بفاعلية.



3. الاعتبارات الرئيسة للحوكمة والقيادة

يحتاج المكتب إلى النظر في الجوانب التالية للحوكمة والقيادة والتي ورد بيانها بمزيد من التفصيل في الأقسام التالية من هذا الفصل



4. تحديد أهداف الجودة

يتعين على المكتب تحديد أهداف الجودة الواردة في معيار إدارة الجودة (1) الذي يتطلب من المكتب تحديد أهداف الجودة التالية التي تتناول الحوكمة والقيادة داخل المكتب، وهو المكوّن الذي يقوم بتهيئة البيئة الداعمة لنظام إدارة الجودة:

- أ. أن يبدي المكتب التزاماً بالجودة من خلال نشر ثقافة داخله تقرّ وتعزز ما يلي:
 - دور المكتب في خدمة المصلحة العامة عن طريق تنفيذ الارتباطات بجودة عالية على نحو ثابت.
 - أهمية آداب المهنة والقيم والمواقف السلوكية.
 - مسؤولية جميع العاملين عن الجودة فيما يتعلق بتنفيذ الارتباطات أو الأنشطة ضمن نظام إدارة الجودة، والسلوك المأمول منهم.
 - أهمية الجودة في القرارات والتصرفات الإستراتيجية للمكتب، بما في ذلك الأولويات المالية والتشغيلية للمكتب.
- ب. أن تكون القيادة مسؤولة ومساءلة عن الجودة.
- ج. أن تبدي القيادة التزاماً بالجودة من خلال تصرفاتها وسلوكياتها.
- د. أن يكون الهيكل التنظيمي وإسناد المهام والمسؤوليات والصلاحيات مناسباً للتمكن من تصميم وتطبيق وتشغيل نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب.
- هـ. أن يتم التخطيط للاحتياجات من الموارد، بما فيها الموارد المالية، وأن يتم الحصول على الموارد أو توزيعها أو تخصيصها على نحو يتسق مع التزام المكتب بالجودة.

5. تقييم مخاطر الجودة والاستجابات

ستعتمد مخاطر الجودة الخاصة بالحوكمة والقيادة على عدد من العوامل، ومنها طبيعة المكتب وظروفه ونوع الارتباطات (سواء أكانت مرتبطة بالمراجعة أم غير مرتبطة بالمراجعة)، والهيكل التنظيمي للمكتب (بما فيها اعتبارات الشبكة والمتطلبات النظامية والتنظيمية، ومشاركة مقدمي الخدمات الخارجيين وما إلى ذلك) وبنفي للمالك المسؤول عن آلية العمل إجراء تقييم للمخاطر سنوياً على الأقل من أجل تحديد المخاطر، وتطوير الاستجابات الملائمة لمخاطر الجودة. ويجب توثيق تقييم المخاطر رسمياً من قبل المالك المسؤول عن آلية العمل والاحتفاظ بوثيقة التقييم بشكل مناسب. ويجوز التوقيع على الوثيقة من قبل المالك المسؤول عن آلية العمل لتحديد ملكيته ومسؤوليته. كما ينبغي للمكتب التأكد من أن تكون آلية تقييم المخاطر مستمرة ومتكررة، وأن يتم تحديثها من قبل المالك المسؤول عن آلية العمل على فترات محددة للنظر في أثر أو تأثير أي تغييرات في طبيعة المكتب أو ظروفه وارتباطاته. ويرد دليل إضافي حول آلية تقييم المخاطر في فصل آلية تقييم المخاطر من هذا الدليل

كما ترد قائمة بالمخاطر والاستجابات ذات الصلة بهذا الهدف في القسم (1) من الملحق (ب).

وينبغي أن يكون لدى المكتب أدوات رقابة لمواجهة مخاطر الجودة المتعلقة بهذا الهدف فيما يتعلق بالحوكمة والقيادة مثل إسناد مسؤولية القيادة، وتقديم هيكل حوكمة من خلال إستراتيجية واضحة، وتحديد الثقافة الصحيحة، وضمان عمل نظام إدارة الجودة بفاعلية، وتقويم الشركاء والموظفين الآخرين بناءً على إطار المساءلة واستخدام نتائج هذا التقويم للتأثير على مكافآت الشركاء والموظفين الآخرين

6. الاستجابة لمخاطر الجودة

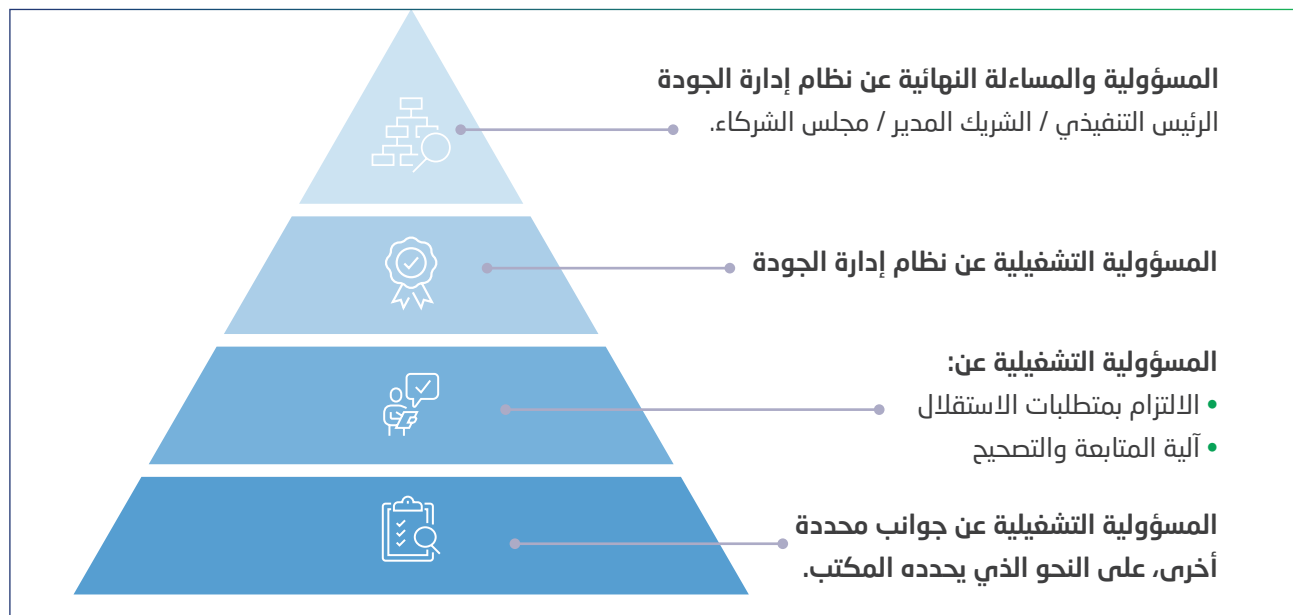
ينبغي للمكتب إسناد:

- المسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة إلى الرئيس التنفيذي للمكتب أو الشريك المدير للمكتب (أو من يقوم مقامه)، أو إلى مجلس الشركاء الذي يتولى إدارة المكتب (أو من يقوم مقامه) إذا كان ذلك مناسباً.
- المسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة.
- المسؤولية التشغيلية عن الجوانب الخاصة في نظام إدارة الجودة، بما في ذلك:
 - ♦ الالتزام بمتطلبات الاستقلال.
 - ♦ آلية المتابعة والتصحيح.

عند إسناد المهام الواردة أعلاه، ينبغي على المكتب ضمان أن الأفراد:

- يحظون بالخبرة والمعرفة والتأثير والصلاحيات المناسبة داخل المكتب، والوقت الكافي، للوفاء بالمسؤوليات المسندة إليهم.
- يفهمون المهام المسندة إليهم ويدركون حقيقة أنهم مسؤولون عن الوفاء بها.
- ينبغي للمكتب ضمان أن يكون للأفراد المكلفين بالمسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة والالتزام بمتطلبات الاستقلال وآلية المتابعة والتصحيح، خط اتصال مباشر مع الأفراد المكلفين بالمسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة.
- يجب أن يتوفر لدى الأفراد الذين تُسند إليهم المسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب، والأفراد الذين تُسند إليهم المسؤولية التشغيلية عن هذا النظام، فهم لهذا المعيار، بما في ذلك المواد التطبيقية والمواد التفسيرية الأخرى، من أجل فهم هدف هذا المعيار وتطبيق متطلباته بالشكل الصحيح.

7. إسناد الأدوار والمسؤوليات داخل نظام إدارة الجودة



وتحدد المكاتب بوضوح الأدوار والمسؤوليات الأساسية اللازمة لتشغيل نظام إدارة الجودة بفاعلية. وترد التفاصيل المتعلقة بذلك أدناه

المسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة

- يتحمل الشريك المدير والرئيس التنفيذي للمكتب المسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة وفقاً لمتطلبات معيار إدارة الجودة (1).
- يؤدي الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي دوراً محورياً في التمسك بمعايير الجودة، مما يضمن أن تظل اعتبارات الجودة في قائمة الأولويات الخاصة بآليات صنع القرار.
- في المكاتب الأكبر أو الأكثر تعقيداً، قد يتولى مجلس شركاء إدارة المكتب مهام إدارة شؤون المكتب، على أن يعمل الرئيس التنفيذي المعين تحت إشراف المجلس. وفي هذه الحالة، يتحمل مجلس شركاء إدارة المكتب المسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة.
- وفي حال كان مجلس شركاء إدارة المكتب هو المسؤول عن إدارة الجودة، فإنّ الإشارات الواردة في هذا الفصل إلى الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي تنصرف إلى مجلس شركاء إدارة المكتب.

بالنسبة للمكاتب الصغيرة، يجوز أن يتولى شريك رئيسي واحد المسؤولية النهائية وكذلك التشغيلية عن نظام إدارة الجودة. وقد يتحمل هذا الشريك الرئيسي أيضاً المسؤولية عن جميع جوانب نظام إدارة الجودة، بما فيها المسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة والالتزام بمتطلبات الاستقلال وآلية المتابعة والتصحيح

- قد يكتسب الشريك المدير المستوى المطلوب من المعرفة حول معيار إدارة الجودة (1) من خلال حضور الدورات التدريبية ذات الصلة الداخلية والخارجية.
- يجب تحديد مهام ومسؤوليات الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة والإقرار بها، على أن تتضمن على الأقل على ما يلي:
 - ♦ يتحمل الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي المسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة.
 - ♦ مسؤولية تقويم نظام إدارة الجودة سنوياً على الأقل.
 - ♦ النظر في نتائج أنشطة المتابعة التي تمّ تنفيذها أثناء تقويم نظام إدارة الجودة، والتعرف على أوجه القصور والتصرفات التصحيحية المتخذة خلال العام.
 - ♦ اتخاذ تصرف عاجل بناءً على تقويم نظام إدارة الجودة.
 - ♦ إعداد تقرير خطي لتقويم نظام إدارة الجودة بالاستنتاج المقرر في الفقرة 54 من معيار إدارة الجودة (1).
- كما يجوز أن يكون للشريك المدير أو الرئيس التنفيذي أيضاً إشراف على تخصيص الموارد داخل المكتب. ويمكن متابعة ذلك في شكل لوحات معلومات القيادة، والاتصالات مع القيادة وأدلة الفحص الدوري للهيكل التنظيمي للمكتب.

وقد تأخذ مسؤوليات الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي شكل وثيقة الشروط المرجعية. وترد أمثلة للمسؤوليات التي قد تشكل جزءاً من الشروط المرجعية في القسم (1) من الملحق (أ)

وينبغي أن يتضمن إطار المساءلة الخاص بالمكتب مسؤولية الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي عن تقويم نظام إدارة الجودة، وينبغي توثيق تقييم أداء الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي رسمياً. ويجوز للمكتب الاستعانة بخدمات مقدمي الخدمات المؤهلين أو موارد الشبكة لتقييم أداء الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي مقابل

المسؤوليات المُسندة بموجب نظام إدارة الجودة.

المسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة

- يجب على المكتب تعيين المالك المسؤول عن آلية العمل لتولي المسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة.
- تُعدُّ المسؤولية التشغيلية عن الجوانب التالية مطلوبة بموجب معيار إدارة الجودة (1).
 - ♦ الالتزام بمتطلبات الاستقلال.
 - ♦ آلية المتابعة والتصحيح.
- ينبغي أن يكون للمالك المسؤول عن آلية العمل، الذي يتحمل المسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة، والالتزام بمتطلبات الاستقلال، وآلية المتابعة والتصحيح، خطُّ اتصال مباشر مع الفرد الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة في المكتب، أي: الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي.
- كما يمكن أيضاً إسناد جوانب إضافية لنظام إدارة الجودة بناءً على حجم المكتب.
- فيما يلي أمثلة للملاك المسؤولين عن آلية العمل المحتملين لتشغيل نظام إدارة الجودة:

المالك المسؤول عن آلية العمل	مجال التركيز
الشريك المسؤول عن الجودة	يؤدي الشريك المسؤول عن الجودة دوراً بالغ الأهمية في ضمان أعلى معايير الجودة والالتزام بالمعايير المهنية في خدمات المكتب، ولا سيما في ارتباطات المراجعة والتأكد. وبالإضافة إلى ذلك، يمثل الشريك المسؤول عن الجودة حلقة وصل بين المكتب والهيئات التنظيمية، مما يعزز ثقافة التحسين المستمر والالتزام بأفضل الممارسات ويتولى الشريك المسؤول عن الجودة المسؤولية عن تقويم نظام إدارة الجودة بما في ذلك التقويم السنوي لنظام إدارة الجودة والأشخاص المسؤولين عن نظام إدارة الجودة. كما قد يتحمل الشريك المسؤول عن الجودة مسؤولية متابعة آلية تصحيح أوجه القصور التي تم التعرف عليها في التقويم
قائد إدارة المخاطر	يؤدي قائد إدارة المخاطر دوراً بالغ الأهمية في إدارة المخاطر المختلفة المرتبطة بعمليات المكتب وأنشطته المالية وارتباطات العملاء وتخفيفها. ويُعدُّ هذا الدور ضرورياً للحفاظ على سمعة المكتب واستقراره المالي والتزامه بالمتطلبات التنظيمية ومن المتوقع أيضاً أن يشارك في آلية قبول العلاقات مع العملاء وأن يقدم استشارات إلزامية في الأمور الخاصة بالمخاطر
القائد المسؤول عن الاستقلال وسلوك وآداب المهنة	يعيّن المكتب القائد المسؤول عن الاستقلال وسلوك وآداب المهنة الذي قد يكون بمثابة صاحب السلطة الرئيسية للمكتب فيما يخص الأمور المتعلقة بالاستقلال وسلوك وآداب المهنة وتضارب المصالح والسرية، مما يضمن الالتزام بالمبادئ المسلكية والمتطلبات التنظيمية
الشريك المسؤول عن الموارد البشرية	يجوز أن يتولى الشريك المسؤول عن الموارد البشرية المسؤولية الشاملة عن إدارة رأس المال البشري للمكتب، بما في ذلك التوظيف وإنهاء العمل وتقييمات الأداء والتطوير المهني والترقيات والتصرفات التأديبية
القائد المسؤول عن المنهجية	يجوز أن يتولى القائد المسؤول عن المنهجية مسؤولية متابعة أي تحديثات تطرأ على المعايير المهنية والمتطلبات المحلية ذات الصلة بتنفيذ الارتباطات وبالتالي التمكين من إدخال التغييرات المطلوبة على منهجية المراجعة الخاصة بالمكتب أو أداة برامج المراجعة. كما يجوز للقائد المسؤول عن المنهجية نقل هذه التغييرات بصورة دورية وتقديم الاستشارات المتعلقة بالأمور المعقدة المتعلقة بمنهج المراجعة
القائد المسؤول عن التقنية	قد يتولى القائد المسؤول عن التقنية مسؤولية إدارة البنية التحتية لتقنية المعلومات بالمكتب، بما في ذلك إعداد التقارير المستندة إلى البيانات لصنع القرار وتشغيل نظام إدارة الجودة، وترخيص أدوات البرامج، ورقابة الوصول إلى الخادم المحلي أو البعيد، وأمن البيانات، وتخزين البيانات، والنسخ الاحتياطية، والتخطيط لاسترجاع البيانات في حالة الأعطال الكبرى

- يجب أن يتوفر لدى الملاك المسؤولين عن آلية العمل المعرفة والخبرات والوقت الكافي بحيث يكونوا

قادريين على الوفاء بالمسؤوليات المتعلقة بنظام إدارة الجودة، وأن يفهموا المهام والمسؤوليات المسندة إليهم ومساءلتهم عن الوفاء بها. وفي هذا الشأن، قد يوضح ما يلي الالتزام بمتطلبات معيار إدارة الجودة (1):

- ♦ قد يُظهر الملف الشخصي للمالك المسؤول عن آلية العمل مستوى الخبرة فيما يتعلق بهذا الدور. ويوصى بإسناد دور المسؤول عن آلية العمل إلى فرد يتمتع بمؤهلات الشريك أو المدير داخل المكتب.
- ♦ يجوز للمكتب أن يتحقق من أن المالك المسؤول عن آلية العمل يتوفر لديه الوقت الكافي لتنفيذ المسؤوليات التشغيلية فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة من خلال إجراء تقييم حجم العمل الذي يتحمله المالك المسؤول عن آلية العمل.
- ♦ قد يُظهر المالك المسؤول عن آلية العمل مستوى المعرفة فيما يتعلق بمعيار إدارة الجودة (1) وذلك من خلال حضور الدورات التدريبية الداخلية والخارجية ذات الصلة، والتأكد من أنه قد قرأ وفهم معيار إدارة الجودة (1). كما قد يتعين على المالك المسؤول عن آلية العمل أن يظهر معرفة بأي متطلبات إضافية خاصة بالمجالات المتخصصة، فعلى سبيل المثال، من المتوقع أن يكون لدى القائد المسؤول عن الاستقلال وسلوك وآداب المهنة معرفة بمتطلبات الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة.
- من المهم دعم المالك المسؤول عن آلية العمل بموارد كافية من أجل تنفيذ المسؤوليات التشغيلية لنظام إدارة الجودة عن كل وظيفة. فعلى سبيل المثال: قد يكلف المكتب الشريك المسؤول عن الجودة وقائد إدارة المخاطر بتنفيذ المسؤوليات التشغيلية لنظام إدارة الجودة. وقد تكون هناك أقسام أو فرق مخصصة لإدارة الجودة والمخاطر تتمتع بموارد كافية لدعم المالك المسؤول عن آلية العمل.
- يجب تحديد مهام ومسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل فيما يتعلق بالمسؤولية التشغيلية لنظام إدارة الجودة، والإقرار بها وقد تأخذ شكل وثيقة الشروط المرجعية. وبينما يتضمن القسم (1) من الملحق (أ) أمثلة للمسؤوليات التي قد تشكل جزءاً من الشروط المرجعية الخاصة بالشريك المسؤول عن الجودة وقائد إدارة المخاطر بالمكتب، ترد مهام ومسؤوليات المالك المسؤولين عن آلية العمل الآخرين في الفصول ذات الصلة من هذا الدليل.
- ينبغي أن يتضمن إطار المساءلة الخاص بالمكتب مسؤولية الملاك المسؤولين عن آلية العمل عن تقويم نظام إدارة الجودة، وينبغي توثيق تقييم أداء الملاك المسؤولين عن آلية العمل التاليين على الأقل رسمياً وفقاً لمتطلبات الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين:
 - ♦ الفرد الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة.
 - ♦ والفرد الذي يتحمل المسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة.

8. إستراتيجية العمل

يجوز للمكتب وضع إستراتيجية عمل على المدى الطويل أو المتوسط، أي من 3 إلى 5 سنوات، ويجوز تحديثها سنوياً بناءً على أي تغييرات ذات صلة تطرأ على الأنظمة واللوائح والمعايير المهنية واحتياجات العمل وأي عوامل خارجية أو داخلية أخرى.

ومن الأهمية بمكان أن تتضمن الإستراتيجية مؤشرات الأداء الرئيسة ليس فقط التي تركز على الأولويات المالية والتشغيلية للمكتب، بل والتي تتعلق كذلك بالجودة؛ لأن الحوافز التي تركز فقط على المستهدفات المالية والتشغيلية قد تثبط عن غير قصد السلوكيات التي تتوافق مع الثقافة القائمة على الجودة وقد تكون الإستراتيجية مصحوبة كذلك بخطة استثمارية لكل هدف إستراتيجي عندما تكون الاستثمارات

مطلوبة. وقد تركز الخطة الاستثمارية ليس فقط على الأهداف المالية والتشغيلية، بل وعلى الأهداف المتعلقة بالجودة طويلة المدى، مثل توظيف الموارد المؤهلة، وتطوير نظام القبول والاستمرار). ويجوز نقل إستراتيجية العمل التفصيلية إلى جانب الأولويات الرئيسة السنوية والخطة الاستثمارية ذات الصلة إلى جميع الملاك المسؤولين عن آلية العمل ذوي العلاقة حتى يتمكنوا من أخذ المبادرات الإستراتيجية في الحسبان عند تنفيذ تقييم المخاطر لتحقيق أهداف الجودة الخاصة بهم

9. الثقافة الموجهة نحو الجودة

قد يكون لدى المكتب اتصالات واضحة ومتسقة في شكل سياسات وإجراءات، واجتماعات عامة، ودورات تدريبية، ورسائل تذكيرية عبر البريد الإلكتروني، ورسائل نهاية العام فيما يخص الالتزام بالجودة على جميع المستويات في المكتب وضمان ثقافة الجودة داخل المكتب. ويجوز التخطيط للاتصالات والرسائل من قبل الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي وغيرهم من الملاك المسؤولين عن آلية العمل (عند الاقتضاء) في بداية العام لضمان إجراء جميع الاتصالات ذات الصلة في الوقت المناسب.

• قد تركز الاتصالات المتعلقة بالالتزام بالجودة تحديداً على:

♦ دور المصلحة العامة للمكتب وتنفيذ الارتباطات بجودة عالية - ويمكن نقلها في شكل تقرير شفافية للمكتب وكذلك نتائج التقصيات الداخلية والخارجية.

أصدرت هيئة السوق المالية «قواعد تسجيل مراجعي حسابات المنشآت الخاضعة لإشراف الهيئة». ويحدد الملحق (1) من هذه القواعد الحد الأدنى من المعلومات المطلوبة في تقرير الشفافية. وهناك أمثلة إضافية للمحتويات التي يمكن تضمينها في تقرير الشفافية الخاص بالمكتب فيما يخص الالتزام بالجودة كاعتبارات أفضل الممارسات في القسم (1-3) من الملحق (د).

♦ أهمية آداب المهنة والقيم والمواقف السلوكية -

قد تشمل الاتصالات المتعلقة بآداب المهنة والقيم والمواقف السلوكية ما يلي:

• الأسلوب المهني، على سبيل المثال، مراعاة المواعيد واللباقة والاحترام والمساءلة وسرعة الاستجابة والموثوقية.

• الالتزام بالعمل الجماعي.

• الانفتاح على الأفكار الجديدة أو وجهات النظر المختلفة في البيئة المهنية.

• السعي لتحقيق التميز

• الالتزام بتحسين المستمر (على سبيل المثال، وضع توقعات تفوق الحد الأدنى من المتطلبات وتركز على التعلم المستمر).

• المسؤولية الاجتماعية.

ويمكن نقلها في شكل وثيقة قواعد سلوك وسياسة للتعامل مع الشكاوى والادعاءات مع آلية لمتابعة الشكاوى الواردة ومعالجتها في الوقت المناسب

♦ أدوار ومسؤوليات جميع الموظفين فيما يخص الجودة عند تنفيذ الارتباط أو الأنشطة الأخرى ضمن نظام إدارة الجودة - ويمكن نقلها في شكل سياسات وإجراءات وإطار مساءلة لجميع الملاك المسؤولين عن آلية العمل، والشركاء المسؤولين عن الارتباط والمديرين، والموظفين الآخرين.

♦ الأولويات وفقاً لإستراتيجية عمل المكتب: كما يمكن نقل إستراتيجية العمل والأولويات الرئيسة إلى الشركاء وموظفي المكتب؛ لضمان فهم الموظفين لالتزام القيادة بالجودة. ويتضمن القسم (8) من هذا

- الفصل المزيد من التفاصيل حول محتوى إستراتيجية العمل.
- قد يشجع المكتب على التشاور بشأن القضايا الصعبة أو المثيرة للجدل، ويعزز أهمية هذا التشاور وفوائده من خلال السياسات أو الإجراءات.
- عندما يكون المكتب جزءاً من شبكة، يمكن أن تتأثر ثقافته، ويتم دعمها من خلال الشبكة وإطار الشبكة فيما يتعلق بالجودة.
- يجوز للمكتب إنشاء آلية داخلية للحصول على التعليقات والملاحظات بشكل دوري من الموظفين لتقييم ثقافته بخصوص الجودة.
- وترد أمثلة على الأسئلة التي يمكن تضمينها في نموذج استبيان آراء الموظفين فيما يتعلق بالالتزام بالجودة في القسم (2-1) من الملحق (د).
- كما يمكن نقل موضوعات النتائج من التعليقات والملاحظات إلى القيادة في شكل لوحة معلومات القيادة. كما يمكن للملاك المسؤولين عن آلية العمل للوظائف ذات الصلة فحص التعليقات والملاحظات المستمدة من استبيانات الجودة، ويمكن وضع خطة عمل لتحسين المجالات ذات التعليقات والملاحظات السلبية. ويجوز أيضاً تحويل خطط العمل إلى مؤشرات أداء رئيسية، وجعلها جزءاً من لوحة معلومات القيادة للمتابعة على فترات محددة خلال العام.
- يجوز للمكتب الاستعانة باستشاري خارجي لتنفيذ مراجعة ثقافة المكتب من أجل تحديد مجالات التحسين. كما يجوز للمكتب تكليف خبراء سلوكيين بشكل دائم من أجل تقويم سمات الجودة داخل النسيج الثقافي للمكتب واقتراح التحسينات عليها.

بالنسبة للمكاتب الصغيرة، يمكن تحديد ثقافة الجودة من خلال التفاعلات المباشرة والتواصل بين القيادة والموظفين الممارسين

10. المساءلة عن الجودة

- يجب على المكتب إجراء تقييمات أداء منتظمة للأفراد المكلفين بالمسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة، والمكلفين بمسؤولية تشغيلية عن تطبيقه وجميع الشركاء والموظفين الآخرين في المكتب المسؤولين عن خدمات التأكيد. وفي هذا الشأن، يجوز للمكتب وضع إطار رسمي للمساءلة توافق عليه القيادة ويتضمن مقاييس ذات صلة بالجودة (أي المخاطر، والجودة، والاستقلال، والعناصر الأخرى لمعيار إدارة الجودة (1) أو مؤشرات الأداء الرئيسة لهذا المعيار). ويتناول القسم (4-1) من الملحق (د) بعض المقاييس التي يمكن جعلها جزءاً من إطار المساءلة الخاص بالمكتب.
- يجوز نقل إطار المساءلة المعتمد إلى جميع الشركاء والموظفين الآخرين.
- تمثل تقييمات الأداء المنتظمة أداة قيمة لتعزيز المساءلة ضمن إطار إدارة الجودة الخاص بالمكتب. وعند تقييم أداء الفرد، يأخذ المكتب العوامل التالية في الحسبان:
- نتائج أنشطة المتابعة: يقيم المكتب نتائج أنشطة المتابعة المتعلقة بجوانب نظام إدارة الجودة المندرجة تحت مسؤولية الفرد. وفي بعض الحالات، يجوز للمكتب وضع مستهدفات محددة للفرد وتقييم أدائه مقابل تلك المستهدفات.
- الاستجابة لأوجه القصور التي تم التعرف عليها: يجوز المكتب تقويم تصرفات الفرد استجابةً لأوجه القصور التي تم التعرف عليها في مجال مسؤوليته. وقد يأخذ هذا التقويم في الحسبان توقيت التصرفات المتخذة لمعالجة أوجه القصور المذكورة وفعاليتها.

- ومن الأهمية بمكان الإشادة بتقييم الأداء الإيجابي من خلال التعويض المناسب وفرص الترقية والحوافز الأخرى التي تبرز التزام الفرد بالجودة وتعزز ثقافة المساءلة.
- أما في حالة التقييم السلبي للأداء الذي يشير إلى المخاطر المحتملة على قدرة المكتب على تحقيق أهداف الجودة، قد يتخذ المكتب تصرفات تصحيحية يمكن أن تتضمن التدريب الإضافي أو التوجيه أو التعديلات على المسؤوليات من أجل معالجة ثغرات الأداء التي تم التعرف عليها.
- قد يتولى قسم الجودة بالمكتب مسؤولية تقييم أداء جميع الشركاء والموظفين بموجب إطار المساءلة على فترات محددة، مثلاً، على أساس سنوي. وعلاوةً على ذلك، بالنسبة للمكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً، يجوز إسناد تقييمات الأداء إلى عضو غير تنفيذي مستقل بالهيئة الحاكمة للمكتب، مما يضمن الحياد والإشراف رفيع المستوى.

بالنسبة للمكاتب الصغيرة، يمكن تكليف مقدم خدمة خارجي لإجراء التقييمات، من خلال الاستفادة من خبراته وموضوعيته.

11. إجراءات المتابعة

- لضمان الإشراف الشامل والتنفيذ الفعال لنظام إدارة الجودة، يجب على المكتب تحديد وإسناد ما يلي بوضوح:
 - ♦ يتحمل الرئيس التنفيذي أو الشريك المدير للمكتب (أو من يقوم مقامه)، أو في بعض الحالات، مجلس شركاء إدارة المكتب (أو من يقوم مقامه) المسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة. ويستلزم ذلك التأكد من تصميم النظام وتطبيقه وصيانته وفقاً للمعايير المنطبقة، وأنه يدعم أهداف الجودة الخاصة بالمكتب بفاعلية.
 - ♦ يُسند إلى الأفراد أو الفرق المعنية المسؤولية التشغيلية عن الإدارة اليومية وتنفيذ نظام إدارة الجودة. ويشمل ذلك الإشراف على تطبيق سياسات وإجراءات إدارة الجودة، ومتابعة أداء النظام، واتخاذ التصرفات التصحيحية عند الضرورة.
 - ♦ تُسند المسؤوليات المحددة عن الجوانب الحاسمة من نظام إدارة الجودة إلى الأفراد أو الفرق التي تتمتع بالخبرات المناسبة. ويشمل ذلك:
 - الالتزام بمتطلبات الاستقلال: التأكد من التزام المكتب وموظفيه بجميع متطلبات الاستقلال المنطبقة، والحفاظ على موضوعية ونزاهة الارتباطات
 - آلية المتابعة والتصحيح: الإشراف على آلية المتابعة والتصحيح الخاصة بالمكتب، والتعرف على القضايا المتعلقة بالجودة، وتنفيذ التصرفات التصحيحية لمعالجة أوجه القصور بسرعة وفعالية
- قد تأخذ المتابعة شكل لوحات معلومات حيث يمكن للمالك المسؤول عن آلية العمل تحليل أنشطة التقييمات ونتائجها. وتتضمن الاستجابات للمخاطر الواردة في القسم (1) من الملحق (ب) بعض إجراءات المتابعة التي قد تستخدمها المكاتب للاستجابة للمخاطر الخاصة بهذا الهدف. وبالإضافة إلى ذلك، يوضح القسم (1) من الملحق (ج) لوحة معلومات المتابعة التي يمكن للشريك المدير أو الرئيس التنفيذي استخدامها.

12. المعلومات والاتصالات

- ينبغي للمكتب تحديد قنوات اتصال مناسبة (مثل: رسائل البريد الإلكتروني، والمذكرات الداخلية، والسجلات

المركزية للمعلومات وما إلى ذلك؛ لنقل المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء تقييم الحوكمة والقيادة إلى فرق الارتباطات ذات العلاقة من أجل تمكينهم من تخطيط الارتباط وتنفيذه وفقاً للمعايير المهنية ذات الصلة.

- إجراء تقييم المخاطر لهذا الهدف، يُتوقع نقل المعلومات التالية، من بين جملة معلومات أخرى، إلى الملاك المسؤولين عن آلية العمل ذوي العلاقة الذين يتحملون المسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة:
 - ♦ الهيكل التنظيمي للمكتب فيما يخص نظام إدارة الجودة.
 - ♦ البيئة النظامية والتنظيمية ذات الصلة.
 - ♦ الشروط المرجعية للملاك المسؤولين عن آلية العمل بشأن نظام إدارة الجودة.
 - ♦ إستراتيجية عمل المكتب ومتابعة المراحل الرئيسة.
 - ♦ نتائج استثناءات فحص الارتباط الداخلية والخارجية، ونتائج تحليل السبب الجذري المنفذ على الاستثناءات التي يتم التعرف عليها وملخص بالتصرفات التصحيحية المنفذة.
 - ♦ نتائج تقييم حجم العمل الذي ينفذه قسم الجودة.
 - ♦ نتائج استبيان آراء الموظفين.
 - ♦ لوحة معلومات القيادة لمتابعة مؤشرات الأداء الرئيسة.
 - ♦ إطار المساءلة ونتائج تقويم إطار المساءلة.
- ينبغي نقل أدوار ومسؤوليات كل مالك مسؤول عن آلية العمل رسمياً من قبل الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي.
- يجب على الملاك المسؤولين عن آلية العمل رفع التقارير عن نتائج المتابعة الدائمة والدورية إلى الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي على فترات محددة.
- قد ينقل الشريك المدير أو الملاك المسؤولون عن آلية العمل ما يلي إلى الشركاء والموظفين حتى يتمكن المكتب من استيفاء متطلبات هذا الفصل:
 - ♦ التغييرات التي تطرأ على نظام إدارة الجودة، والتغييرات على الفرق والتغييرات التي تطرأ على أي سياسات وإجراءات للموظفين.
 - ♦ يمكن نقل إستراتيجية العمل الخاصة بالمكتب إلى جانب الأولويات الرئيسة إلى جميع الملاك المسؤولين عن آلية العمل والموظفين ذوي العلاقة.
 - ♦ موضوعات أوجه القصور التي تم التعرف عليها خلال التقصيات الداخلية والخارجية.
 - ♦ نتائج استبيان آراء الموظفين المنفذ داخل المكتب.
 - ♦ قواعد سلوك وسياسة للتعامل مع الشكاوى والادعاءات
 - ♦ تقرير الشفافية للمكتب.

13. التوثيق

- يجوز للمكتب توثيق ما يلي فيما يتعلق بآلية الحوكمة والقيادة:
 - ♦ الشروط المرجعية الرسمية للملاك المسؤولين عن آلية العمل.
 - ♦ إطار المساءلة للمكتب متضمناً ما يثبت موافقة القيادة العليا أو مجلس الإدارة عليه.

- ♦ نتائج تقييم المكتب لأداء الشركاء والموظفين لديه مقابل الشروط المرجعية وإطار المساءلة للمكتب.
- ♦ التواصل مع الملاك المسؤولين عن آلية العمل بشأن نتائج إجراءات المتابعة.
- ♦ آلية تجميع لوحة معلومات القيادة الخاصة بالمكتب بما في ذلك فحص لوحة المعلومات من قبل القيادة.
- يعتمد شكل التوثيق على حجم المكتب ومدى تعقيده وطبيعة الأمر محل التوثيق وتعقيده. ففي حين قد يختار مكتب أن يأخذ التوثيق شكل مستندات ورقية، قد يختار مكتب آخر أداة آلية مثل قاعدة بياناته لتسجيل وثائق آليات الحوكمة والقيادة وتخزينها إلى جانب حصول الموافقات على التوثيق من الأفراد ذوي العلاقة داخل القيادة.

14. مراعاة الموارد التقنية نتيجة لاستخدام الأدوات الآلية

- اعتماداً على حجم المكتب ومدى تعقيده، يجوز أن تكون بعض الآليات المتعلقة بالحوكمة والقيادة آلية مثل لوحات معلومات القيادة أو نظام معلومات الإدارة.
- قد تمكن أتمتة الآليات المكتب من تحقيق توثيق أفضل للآلية المتبعة وضمان اكتمال ودقة الاستجابات محل نظر المكتب.
- وبالمثل، قد تستخدم المكاتب أدوات آلية لتقييم مقاييس إطار المساءلة.
- سيحتاج الملاك المسؤولون عن آلية العمل إلى تقييم موثوقية هذه الأدوات الآلية وأي تقارير مستخرجة منها تُستخدم في الاستجابة للمخاطر أو إجراءات المتابعة الدائمة. ويتناول فصل تقنية المعلومات والموارد الفكرية المزيد من المعلومات حول كيفية تقييم موثوقية الأدوات والتقارير الآلية.

آلية المكتب لتقييم المخاطر

1. مقدمة

يتمثل أحد التغييرات الأساسية التي أوجدها معيار إدارة الجودة (1) في استحداث آلية تقييم المخاطر واستخدامها كلبنة بناء لتصميم نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب، وهذا يجعل تصميم نظام إدارة الجودة أكثر تدرجاً وفقاً لطبيعة كل مكتب وظروفه الفريدة. وقد وفر هذا التغيير الرئيسي العمق والفاعلية في آلية تصميم نظام إدارة الجودة.

وتمكّن هذه الآلية المتطورة كل مكتب من تقييم مخاطره الفريدة بناءً على طبيعة المكتب وظروفه والارتباطات التي ينفذها ومن تصميم أدوات رقابة نظام إدارة الجودة التي تخفف حدة تلك المخاطر إلى مستوى مقبول

وتقييم المخاطر له أهمية بالغة في التعرف على المخاطر وتقويمها ورقابتها داخل المكتب، ويجب على كل مكتب إجراء تحليل متعمق لمخاطر الجودة المحتملة، وتقييم تأثيرها على المكتب، ومن ثم تصميم أدوات الرقابة وتطبيقها من أجل التخفيف من هذه المخاطر

ويُوضع أساس نظام إدارة الجودة لأي مكتب من خلال آلية مستمرة ومتكررة لتقييم المخاطر، ويُستخدم للتركيز على مخاطر الجودة الناشئة التي يمكن أن تعيق تحقيق أهداف الجودة.

ويحدد معيار إدارة الجودة (1) المتطلبات التي يتحملها كل مكتب لتصميم آلية تقييم المخاطر وتطبيقها من أجل تحديد أهداف الجودة، والتعرف على مخاطر الجودة وتقييمها؛ وتصميم الاستجابات للمخاطر وتطبيقها لتحقيق هدف نظام إدارة الجودة

2. التغييرات الرئيسة من معيار رقابة الجودة (1)

يلخص الجدول التالي التغييرات الرئيسة التي استحدثها معيار إدارة الجودة (1):

- اعتمد معيار إدارة الجودة (1) متطلب تحديد آلية المكتب لتقييم المخاطر كتغيير رئيسي جديد في إطار الجودة.
- يركز أساس معيار إدارة الجودة (1) لآلية تقييم المخاطر على منهج قائم على المخاطر يساعد المكاتب على تصميم نظام إدارة الجودة وفقاً لمقاييس التدرج الخاصة بالمكتب.
- يمكّن معيار إدارة الجودة (1) المكتب من التركيز على المخاطر الناشئة وفقاً لطبيعة المكتب وظروفه والارتباطات التي ينفذها المكتب، وفي النهاية مواجهة المخاطر من خلال التطبيق الملائم وفي الوقت المناسب للاستجابات للمخاطر.



3. الملاك المسؤولون عن آلية العمل



الملاك المسؤولون عن آلية العمل هم الأفراد المكلفين بالمسؤولية التشغيلية عن جوانب محددة من نظام إدارة الجودة

تعدّ آلية المكتب لتقييم المخاطر آلية معقدة، وتتطلب التنسيق والمدخلات والتقييم من مختلف أصحاب المصلحة في مجالاتهم مثل الموارد البشرية أو تقنية المعلومات. وفي المكاتب الكبيرة التي يوجد فيها ملاك مسؤولون عن آليات العمل منفصلون لكل هدف، من المتوقع أن يجري هؤلاء الملاك المسؤولون عن آلية العمل تقييم المخاطر لأهدافهم الخاصة. أما في المكاتب المتوسطة أو الصغيرة الحجم، قد يجري فريق مركزي للمخاطر والجودة تقييم المخاطر بالتعاون مع الشريك المسؤول عن الجودة المسؤول عن الفاعلية التشغيلية لنظام إدارة الجودة.

ويتضمن الملحق (أ) نماذج للشروط المرجعية ومؤشرات الأداء الرئيسة للأدوار داخل نظام إدارة الجودة.

4. الاعتبارات الرئيسة لآلية تقييم المخاطر

ينبغي أن تتضمن آلية تقييم المخاطر الجوانب التالية، والتي يرد بيانها بمزيد من التفصيل في الأقسام التالية:



5. متطلبات معيار إدارة الجودة (1)

يحدد معيار إدارة الجودة (1) المتطلبات الأساسية لآلية تقييم المخاطر للمكاتب على النحو المبين أدناه:

- يجب على المكتب تصميم آلية لتقييم المخاطر وتطبيقها لأجل تحديد أهداف الجودة، والتعرف على مخاطر الجودة وتقييمها، وتصميم الاستجابات وتطبيقها لمواجهة مخاطر الجودة.
- يجب على المكتب تحديد أهداف الجودة المنصوص عليها في هذا المعيار، وأي أهداف إضافية تتعلق بالجودة يعتبرها المكتب ضرورية لتحقيق أهداف نظام إدارة الجودة.
- يجب على المكتب التعرف على مخاطر الجودة وتقييمها؛ لتوفير أساس لتصميم الاستجابات وتطبيقها. وفي سبيل ذلك، يجب على المكتب:

♦ التوصل إلى فهم للحالات، أو الأحداث، أو الظروف، أو التصرفات، التي تمّ اتخاذها أو لم يتم اتخاذها، التي قد تؤثر سلباً على تحقيق أهداف الجودة، بما في ذلك:

1. تلك التي تتعلق بما يلي فيما يخص طبيعة المكتب وظروفه:

- أ. مدى تعقيد المكتب وخصائصه التشغيلية.
- ب. القرارات والتصرفات الإستراتيجية والتشغيلية للمكتب وآليات عمله ونموذج عمله.
- ج. خصائص القيادة وأسلوبها الإداري.
- د. موارد المكتب، بما في ذلك الموارد التي يقوم مقدمو الخدمات بتوفيرها.
- هـ. الأنظمة واللوائح والمعايير المهنية والبيئة التي يعمل فيها المكتب.
- و. في حالة المكتب الذي ينتمي إلى شبكة، طبيعة ومدى متطلبات الشبكة وخدماتها، إن وجدت.

2. تلك التي تتعلق بما يلي فيما يخص طبيعة الارتباطات التي ينفذها المكتب وظروفها:

- ج. أنواع الارتباطات التي ينفذها المكتب والتقارير التي تصدر.
 - د. أنواع المنشآت التي يتم تنفيذ هذه الارتباطات لصالحها.
- مراعاة كيفية وقدرة الحالات، أو الأحداث، أو الظروف، أو التصرفات، التي تمّ اتخاذها أو لم يتم اتخاذها، التي قد تؤثر سلباً على تحقيق أهداف الجودة.
 - يجب على المكتب تصميم استجابات وتطبيقها لمواجهة مخاطر الجودة بطريقة تعتمد على أسباب التقييمات الممنوعة لمخاطر الجودة، وبطريقة تستجيب لتلك الأسباب. كما يجب أن تتضمن استجابات المكتب الاستجابات المحددة، على النحو المبين بالتفصيل في القسم (8) من هذا الفصل.
 - يجب على المكتب وضع سياسات أو إجراءات تهدف إلى معرفة المعلومات التي تشير إلى وجود حاجة لتحديد أهداف إضافية للجودة، أو مخاطر أو استجابات إضافية أو معدلة فيما يتعلق بالجودة، بسبب التغيرات في طبيعة المكتب وظروفه أو ارتباطاته. وفي حالة معرفة هذه المعلومات، يجب على المكتب النظر فيها والقيام عند الاقتضاء بما يلي:

1. تحديد أهداف إضافية للجودة أو تعديل أهداف الجودة الإضافية التي حددها المكتب بالفعل.

2. التعرف على مخاطر الجودة الإضافية وتقييمها أو تعديل مخاطر الجودة أو إعادة تقييمها.

3. تصميم استجابات إضافية وتطبيقها، أو تعديل الاستجابات.

6. تحديد أهداف الجودة

يتطلب معيار إدارة الجودة (1) من المكتب تحديد أهداف الجودة التي تتناول متطلبات آلية المكتب لتقييم المخاطر في المكونات التالية من نظام إدارة الجودة

	الحوكمة والقيادة	تتناول أمور مثل مسؤولية قيادة المكتب ومسؤولياتها، والثقافة، والهيكل التنظيمي للمكتب، وإسناد الأدوار والمسؤوليات وتخطيط وتخصيص الموارد
	المتطلبات المسلكية ذات الصلة	تتناول متطلبات المكتب وموظفيه لأجل الالتزام للمتطلبات المسلكية ذات الصلة. كما تتناول المتطلبات المسلكية ذات الصلة التي تنطبق على الآخرين خارج المكتب الذين يشاركون في نظامه لإدارة الجودة أو في تنفيذ ارتباطاته
	القبول والاستمرار	يتناول هذا المكون كيف ينبغي للمكتب ممارسة الأحكام حول ما إذا كان ينبغي قبول العلاقات مع عميل أو قبول ارتباط محدد أو الاستمرار في تلك العلاقات أو الارتباطات.
	تنفيذ الارتباطات	يتناول هذا المكون التصرفات المطلوب من المكتب اتخاذها لأجل تعزيز التنفيذ المتسق للارتباطات بجودة عالية ودعم هذا التنفيذ، بما في ذلك من خلال التوجيه والإشراف والفحص والتشاور والاختلاف في الآراء. ويتضمن اعتبارات حول الدعم الذي يمكن أن تقدمه المكاتب إلى فرق الارتباطات عند ممارسة الحكم المهني، وممارسة نزعة الشك المهني وذلك في حالة انطباقه على طبيعة الارتباط وظروفه
	الموارد	تتناول الحصول على الموارد (البشرية والتقنية والفكرية) وتطويرها واستخدامها والاحتفاظ بها وتخصيصها وإسنادها في الوقت المناسب للتمكين من تصميم نظام إدارة الجودة وتطبيقه وتشغيله
	المعلومات والاتصالات	تتناول الحصول على المعلومات المتعلقة بنظام إدارة الجودة، أو إعدادها أو استخدامها، وتنفيذ المتابعة والتصحيح ونقل المعلومات داخل المكتب وإلى الأطراف الخارجية في الوقت المناسب للتمكين من تصميم نظام إدارة الجودة وتطبيقه وتشغيله

تتضمن الفصول الموجودة في هذا الدليل والمتعلقة بكل هدف قسم بعنوان «تحديد أهداف الجودة»، والذي يتضمن الأهداف المحددة ضمن مكونات معيار إدارة الجودة (1) التي يتعين على المكاتب تحديدها، كحد أدنى، كجزء من نظامها لإدارة الجودة

وقد لا ينطبق في بعض الحالات هدف جودة محدد، أو أحد مكوناته، على المكتب بسبب طبيعته أو ظروفه. فعلى سبيل المثال، قد لا ينطبق هدف الجودة الذي يركز على التوجيه والإشراف والفحص عندما يكون المكتب محاسباً قانونياً فرداً.

وكذلك، اعتماداً على طبيعة المكتب وظروفه، قد يكون من المفيد تحديد أهداف فرعية تعزز التعرف على مخاطر الجودة وتقييمها، وتساعد في تصميم الاستجابات المناسبة وتطبيقها. تتضمن الأمثلة للأهداف الفرعية التي يمكن اعتمادها ما يلي

- المتطلبات النظامية
- متطلبات الشبكات
- التعلم والتطوير
- رقابة جودة الارتباطات

وقد يؤدي هدف الجودة الذي تم تحديده جزئياً فقط والمنطبق على المكتب إلى قصور في نظام إدارة الجودة. فإذا تم إجراء تعديلات لتكييف هدف الجودة مع احتياجات المكتب، فمن الأهمية بمكان حينئذ

التأكد من الحفاظ على الجوهر الأساسي لهدف الجودة

7. تقييم مخاطر الجودة

ينبغي للمالك المسؤولين عن آلية العمل التوصل إلى فهم للحالات أو الأحداث أو الظروف أو التصرفات، التي تمّ اتخاذها أو لم يتمّ اتخاذها، والمتعلقة بالمكتب وتنفيذ الارتباطات التي قد تؤثر سلباً على تحقيق أهداف الجودة. ويوضح القسم (1-2) والقسم (2-2) من الملحق (د) العوامل التي يمكن أخذها في الحسبان عند التوصل إلى فهم للمكتب وارتباطاته.

وتستند آلية تقييم المخاطر إلى التعرف على مخاطر الجودة وتقييمها بطريقة مناسبة. وقد تؤثر مخاطر الجودة سلباً على تحقيق أهداف الجودة، وبالتالي يتمثل المكون الرئيسي لتقييم المخاطر في التعرف على مخاطر الجودة وتقييمها.

ويمكن المنهج القائم على المخاطر المكتب من تخصيص نظام إدارة الجودة بحيث يتناسب والظروف المحددة للمكتب وشروط الارتباطات التي ينفذها

1-7 النظر في المعلومات ذات الصلة لتقييم المخاطر

يتضمن بدء آلية التعرف على مخاطر الجودة كسب فهم للمكتب وارتباطاته، مما يسمح بالتعرف على الحالات، أو الأحداث أو الظروف أو التصرفات، التي تمّ اتخاذها أو لم يتمّ اتخاذها، التي قد تؤثر سلباً على تحقيق أهداف الجودة. ومن المهم للغاية أيضاً التوصل إلى فهم شامل للأنظمة واللوائح ومتطلبات الشبكة لإجراء هذا التقييم. لذلك، يلزم أن يكون المالك المسؤول عن آلية العمل أو مقيم المخاطر المعين شخصاً من كبار المسؤولين يتمتع بإمكانية الوصول إلى جميع المعلومات ذات الصلة

وقد تأخذ المكاتب في الحسبان العوامل التالية عند التعرف على مخاطر الجودة وتقييمها:

العوامل المطلوب مراعاتها	المعلومات اللازمة
مدى تعقيد المكتب وخصائصه التشغيلية	حجم المكتب الهيكل التنظيمي للمكتب
القرارات الإستراتيجية والتشغيلية للمكتب ونموذج عمله	الأهداف الإستراتيجية للمكتب إدارة الموارد المالية
موارد المكتب، بما فيها الموارد المقدمة من مقدمي الخدمات	خلفية موظفي المكتب استخدام التقنية وكيفية الحصول عليها
خصائص القيادة وأسلوبها الإداري	تكوين قيادة المكتب توزيع الصلاحيات
الأنظمة واللوائح والمعايير المهنية والبيئة التشغيلية	اللوائح ذات الصلة بالمكتب اللوائح أو المعايير التي تؤثر على تنفيذ الارتباطات
متطلبات الشبكة وخدماتها	خدمات الشبكة المقدمة كيفية تنظيم الشبكة
أنواع المنشآت التي يتمّ تنفيذ الارتباطات لصالها	القطاعات التي تعمل فيها المنشآت حجم المنشآت ومدى تعقيدها
أنواع الارتباطات التي ينفذها المكتب	ارتباطات المراجعة والفحص ارتباطات الخدمات الأخرى المتعلقة بالتأكد

يوضح القسم (1-2) والقسم (2-2) من الملحق (د) العوامل الإضافية التي يمكن أخذها في الحسبان عند التوصل إلى فهم للمكتب وارتباطاته

وعلى النحو المبين بالتفصيل في الجدول أعلاه، تعتمد مخاطر الجودة لتقييم المخاطر على عدة عوامل. ويعتمد

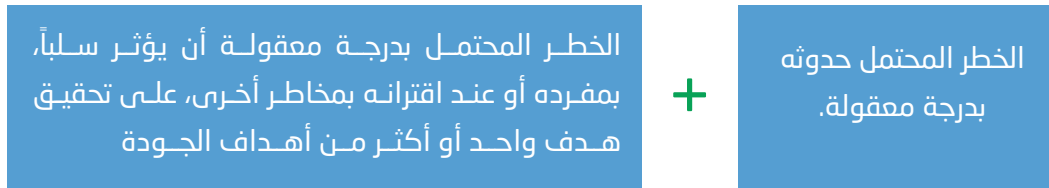
العامل الأكثر أهمية الذي يشكّل تقييم المكتب للمخاطر على طبيعة المكتب وحجمه ونطاق الارتباطات المنفذة. ويستحدث معيار إدارة الجودة (1) مفهوم التدرج الذي يمنح المكتب المرونة اللازمة لتقييم المخاطر وتصميم استجابات المخاطر وأدوات الرقابة لمخاطر الجودة اعتماداً على حجمها ومدى تعقيدها. ومن المحتمل أن تواجه المكاتب الصغيرة والأقل تعقيداً مخاطر جودة مختلفة عن المكاتب الأكبر حجماً والأكثر تعقيداً

وبالنسبة للمكتب الأقل تعقيداً، عندما يتمتع الشخص المكلف بالمسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة بفهم شامل للمكتب وارتباطاته، قد يكون تقييم المخاطر عملية غير رسمية نسبياً، وقد لا يكون التوثيق اللازم واسع النطاق. وعلى الجانب الآخر، من المرجح أن يتطلب المكتب الأكثر تعقيداً طابعاً رسمياً بقدر أكبر، ومشاركة العديد من الأفراد عبر العديد من خطوط الخدمة وتوثيقاً أكبر للآلية وقد يكون بحاجة أيضاً إلى مدخلات من شبكة أوسع، مما يؤدي إلى أهداف جودة إضافية ومخاطر جودة واستجابات إضافية والتي يتعين دمجها في تقييم المخاطر

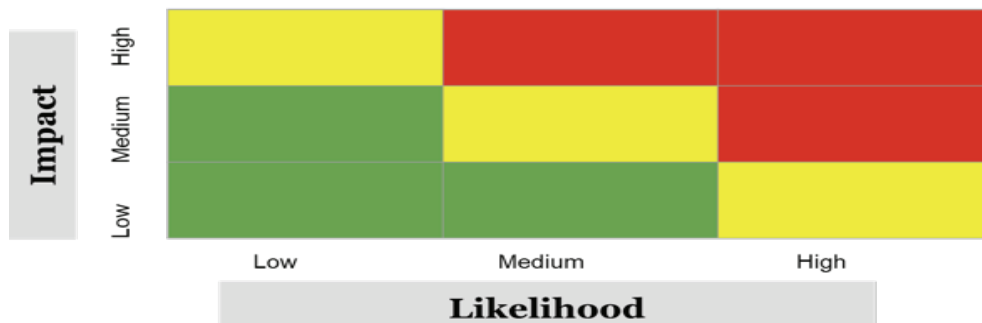
2-7 تقويم المخاطر

يثبت معيار إدارة الجودة (1) أنه قد يتعذر على المكتب التعرف على جميع المخاطر المحتملة كمخاطر للجودة وتقييمها، وتصميم الاستجابات لكلٍّ منها وتطبيقها

ويهدف المعيار إلى مساعدة المكتب على تحديد الأولويات والتركيز على المخاطر ذات التأثير الأكبر على تحقيق أهداف الجودة حتى يتمكن المكتب من تخصيص موارده بشكل أكثر فاعلية لمواجهة تلك المخاطر وتُصنف المخاطر على أنها مخاطر جودة في حالة استيفاء كلا الضابطين:



وعلاوة على ذلك، لأجل التعرف على حدٍّ مقبول للمخاطر وإسناده، يجب ممارسة الحكم المهني. وعلى الرغم من أن معيار إدارة الجودة (1) لا يتطلب منح درجات أو نقاط رسمية، إلا أنه يُوصى بشدة أن تستخدم المكاتب آلية لتصنيف المخاطر لإجراء تقييم قوي للمخاطر. ويمكن استخدام خارطة حرارية للمخاطر لإسناد تصنيف المخاطر للجودة، لأن الخارطة الحرارية للمخاطر تُعدُّ أداة تصوير بياني قوية لتصنيف المخاطر. وتوضح الخارطة الحرارية للمخاطر أو مصفوفة المخاطر احتمالية حدوث المخاطر على المحور الأفقي (س) وتأثير المخاطر على المحور الرأسي (ص). ويرد أدناه مثال لخارطة حرارية بسيطة



ومن خلال إسناد الدرجات، تقوم الجهات بإسناد قيم رقمية أو وصفية للمخاطر، مما يشير إلى مستوى التأثير المتوقع والاحتمالية. ويتيح هذا المنهج الكمي فهماً أوضح لمدى حدة المخاطر واحتمالية حدوثها. ويمثل منح الدرجات الأساس لتطوير الاستجابات للمخاطر

كما يُعدُّ تقييم المخاطر آلية مستمرة ومتكررة. وترد في القسم (10) من هذا الفصل المزيد من وجهات النظر حول الحالات التي يُحتمل أن يعدّل المكتب فيها أهدافه الخاصة بالجودة أو يتعرف على أهداف فرعية ويرد نموذج لقائمة بالمخاطر والاستجابات ذات الصلة في الملحق (ب) فيما يتعلق بأهداف الجودة المحددة.

3-7 مصدر المعلومات لتقييم المخاطر

سوف ينطوي العامل المهم الآخر في آلية تقييم المخاطر على جمع المعلومات من عدة مصادر مختلفة يمكن أن تساعد في التعرف على أهداف الجودة المحتملة ومخاطر الجودة والاستجابات. وقد تشمل ما يلي

- نتائج آلية المتابعة والتصحيح الخاصة بالمكتب.
- نتائج الفحوصات الخارجية والداخلية.
- المعلومات الناشئة عن الشكاوى والادعاءات المستلمة بشأن الإخفاق في تنفيذ العمل وفقاً للمعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية المنطبقة، أو عدم الالتزام بسياسات أو إجراءات المكتب.
- نتائج التفتيشات الخارجية التي تنفذها الجهات التنظيمية.
- التغييرات في نظام إدارة الجودة.
- التغيرات في البيئة التي يعمل فيها المكتب.
- المصادر الخارجية الأخرى، مثل الإجراءات التنظيمية والدعاوى القضائية المقامة ضد المكتب أو ضد مكاتب أخرى داخل الدولة.

وفي المكاتب الأقل تعقيداً، قد يكون لدى المكتب إجراءات غير رسمية لمعرفة المعلومات التي تتعلق بالتغيرات في طبيعة وظروف المكتب أو ارتباطاته، وخاصة عندما يكون الأفراد المسؤولون عن تحديد أهداف الجودة والتعرف على مخاطر الجودة وتقييم الاستجابات وتطبيقها قادرين على معرفة تلك المعلومات في السياق الطبيعي لأنشطة أعمالهم. ومع ذلك، في المكاتب الأكثر تعقيداً، قد يجد المكتب حاجة إلى وضع سياسات أو إجراءات أكثر رسمية لمعرفة والنظر في المعلومات التي تتعلق بالتغيرات في طبيعة وظروف المكتب أو ارتباطاته. وقد يشمل هذا، على سبيل المثال، إجراء استعراض دوري للمعلومات التي تتعلق بطبيعة وظروف المكتب وارتباطاته، بما في ذلك التتبع الدائم للاتجاهات السائدة وما يحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمكتب. ومن الجدير بالذكر أنَّ الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين تستلزم توثيق جميع السياسات والإجراءات، بغض النظر عن حجم المكتب

ويشكل الإخفاق في مراعاة المعلومات ذات الصلة بدقة أثناء آلية تقييم المخاطر خطراً كبيراً في حدِّ ذاته. والفهم الشامل للمخاطر المحتملة له أهمية بالغة في آلية تقييم المخاطر لاتخاذ قرارات مدروسة وتطوير إستراتيجيات تخفيف فاعلة. وإذا تمَّ تجاهل المعلومات الرئيسية أو لم يتم أخذها في الحسبان بشكل كافٍ، فقد يقود ذلك إلى المساس بدقة وموثوقية تقييم المخاطر

ويؤدي تهديد آلية العمل دوراً حاسماً في التخفيف من هذا الخطر حيث إنَّ مقدمي تلك الخدمات يجلبون المعرفة والخبرات، مما يعزز قدرتهم على التعرف على المخاطر وتقييمها بشكلٍ شامل. وعلاوة على ذلك، يمكن لمقدمي خدمات تهديد آلية العمل تطبيق مقاييس صارمة لرقابة الجودة للتحقق من دقة المعلومات المستخدمة في تقييم المخاطر واكتمالها. وقد يتضمن ذلك إحالة مرجعية للبيانات من مصادر متعددة، وتنفيذ مراجعات شاملة، وتوظيف آليات التحقق لضمان اكتمال ودقة المعلومات المستخدمة في آلية تقييم

المخاطر، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز قدرة الجهة على اتخاذ قرارات مدروسة وإدارة المخاطر بفاعلية

8. الاستجابة لمخاطر الجودة

وفقاً لمعيار إدارة الجودة (1)، بعد تقييم مخاطر الجودة، يكون المالك المسؤول عن آلية العمل مسؤولاً عن الحصول على استجابات مناسبة للمخاطر لأجل معالجتها.

ويتضمن معيار إدارة الجودة (1) استجابات محددة يجب صياغتها وتطبيقها، بغض النظر عن مخاطر الجودة التي تم التعرف عليها. وتتضمن الفصول الواردة في هذا الدليل والمتعلقة بكل هدف قسم بعنوان «الاستجابة لأهداف الجودة» والذي يتضمن الاستجابات المحددة ضمن معيار إدارة الجودة (1). وتمثل هذه الاستجابات الحد الأدنى من المتطلبات ولا يقصد بها أن تكون شاملة، ويحتمل أن تحقق في مواجهة جميع مخاطر الجودة، وبالتالي يتعين على المكاتب متابعة آليتها لتقييم المخاطر والتعرف على الاستجابات ذات الصلة بالإضافة إلى الاستجابات المقررة في المعيار لأجل إدارة المخاطر التي تم التعرف عليها بفاعلية.

ويلزم معيار إدارة الجودة (1) المكاتب بتصميم استجابات للمخاطر بحيث لا تكون عامة، بل يلزم تصميمها خصيصاً من أجل الاستجابة للأسباب الكامنة وراء التقييمات. وهذا يعني اتساق سياسات وإجراءات المكتب بصورة مباشرة مع العوامل التي أدت إلى التعرف على كل خطر. وفي حين قد تتطلب المخاطر ذات الدرجات الأعلى خطط استجابة أكثر قوة واستباقية، إلا أنه يمكن إدارة المخاطر ذات الدرجات الأقل بتدابير أقل كثافة. ويضمن هذا المنهج المصمم خصيصاً استخدام الموارد بكفاءة

وقد يأخذ المالك المسؤول عن آلية العمل عوامل مثل طبيعة الاستجابات وتوقيتها ونطاقها في الحسبان أثناء تصميم الاستجابات للمخاطر

- هل ينبغي أن تكون عبارة عن نشاط وقائي أو نشاط تحرّ أو مزيج بينهما أو كليهما.
- هل سيكون استخدام التقنية استجابة فاعلة.
- ما الموارد اللازمة لدعم الاستجابات.
- التوقيت الأمثل لتشغيل الاستجابة، عند الاقتضاء.
- الأفراد الذين ينبغي تطبيق الاستجابة عليهم/ تفطيتهم.
- هل الاستجابات للمخاطر تشمل السياسات والإجراءات.

الأنواع	التعريف
السياسة	تعليمات بما ينبغي القيام به، أو ما لا ينبغي القيام به، لمواجهة مخاطر الجودة، مثلاً: يجب أن يكون جميع الموظفين قد أكملوا 1) مقابلة مع المدير؛ 2) ومقابلة مع الشريك؛ 3) ومقابلة مع الموارد البشرية
الإجراء	التصرفات المتخذة لتطبيق السياسات، مثلاً: يتعرف مدير التوظيف على الأفراد الذين أكملوا تدريب منظمي المقابلات، ويتحقق من توفرهم لمقابلة المرشحين. ويكمل كل منظم للمقابلات قائمة تحقق لتقييم المقابلة، ويقدم القرار المتعلق بالتوظيف في قائمة التحقق إلى مدير التوظيف

يمكن أخذ العلاقة بين الاستجابات للمخاطر وأهداف الجودة في الحسبان أثناء تصميم الاستجابات للمخاطر وتطبيقها.

- قد تؤثر مخاطر الجودة المماثلة على مختلف أهداف الجودة، بحيث قد تواجه استجابة واحدة مخاطر جودة متعددة عبر مكونات مختلفة.
- قد يكون من الضروري توظيف مجموعة من الاستجابات، نظراً لإمكانية عدم كفاية الاستجابة الفردية لمواجهة مخاطر الجودة.

وقد يكون المسؤولون المكلفون بتطبيق الاستجابات للمخاطر وإدارة مخاطر الجودة مختلفين، لذلك يلزم وجود

توافق في آلية تقييم المخاطر، وأن يتوافق تقييم المخاطر مع معيار إدارة الجودة (1) أثناء تصميم الاستجابات لمخاطر الجودة.

التدرج في الاستجابات

تختلف مخاطر الجودة وحجمها تبعاً لحجم المكتب وطبيعته ومجموعة العملاء والارتباطات المنفذة، ومن المرجح أن يكون للمكاتب الأصغر والأقل تعقيداً مخاطر جودة مختلفة عن المكاتب الأكبر والأكثر تعقيداً، وبالتالي قد تكون الاستجابة لمخاطر الجودة مختلفة أيضاً.

9. تعديل الأهداف أو المخاطر أو الاستجابات

تعدّ آلية تقييم المخاطر عملية مستمرة، ويجب تحديد السياسات والإجراءات لأجل تحديث تقييم المخاطر بشكل دائم من خلال التعديل في أهداف الجودة ومخاطر الجودة والاستجابات للمخاطر وقد توجد معلومات جديدة، أو إضافية بشأن الحالات، أو الأحداث، أو الظروف أو التصرفات، التي تمّ اتخاذها أو لم يتمّ اتخاذها التي تؤثر على تقييم المخاطر مثل

- نتائج آلية المتابعة والتصحيح بما في ذلك نتائج مقاييس الأداء والأسباب الجذرية التي تمّ التعرف عليها.
- التغييرات في المعايير أو اللوائح المهنية.
- التغييرات في الموارد، بما في ذلك تخطيط تعاقب الموظفين والشركاء.
- التطورات أو التغييرات في إستراتيجية المكتب.
- التغييرات في الأنظمة واللوائح.
- التغييرات على متطلبات الشبكة.
- العوامل الخاصة بالعميل - مثل المخاطر داخل القطاعات التي يعمل فيها عملاء المكتب، وسمعة العملاء.
- اعتماد التقنيات الجديدة.
- التغييرات في مخاطر الأمن السيبراني خلال الفترة.
- عوامل الاحتفاظ بالموظفين.
- الأوضاع الاقتصادية العالمية.

وتحتاج المكاتب إلى متابعة هذه العوامل بشكل مستمر، وتكييف آلياتها لتقييم المخاطر، والاستمرار في توخي الحيلة والحذر عند الاستجابة لمشهد الأعمال المتطور لضمان فاعلية نظامها لإدارة الجودة. ومع تغير هذه الحالات، أو الأحداث أو الظروف أو التصرفات، التي تمّ اتخاذها أو لم يتمّ اتخاذها أو عند الحصول على معلومات إضافية ذات صلة، قد يحدد الملاك المسؤولون عن آلية العمل أنّ هناك مخاطر جودة جديدة يجب مراعاتها عند تقييم المخاطر أو التغييرات (زيادة أو تقليل درجات المخاطر) على المخاطر الحالية أو زوال المخاطر الحالية تماماً

وبعدّ تعديل أهداف الجودة والمخاطر والاستجابات بشكل دائم عنصراً مهماً في تصميم تقييم المخاطر حيث يمكن اعتباره تقييماً «نشطاً» للمخاطر يتمّ تنفيذه باستمرار، وهو ما لا يساعد فقط في المحافظة على تحديث تقييم المخاطر بحيث تواكب بيئة الأعمال المتغيرة، بل ويمثل أيضاً آلية تتبع للمخاطر المتغيرة يرد أدناه مثلاً للتعديلات التي قد يجريها المكتب في آليته لتقييم المخاطر:

أهداف الجودة	قد يحتاج المكتب إلى إجراء تغييرات على أهدافه للجودة، بمعنى استبعاد أهداف الجودة الحالية التي حددها المكتب أو تعديلها. مثال - يقدم المكتب الآن خدمة متخصصة لم تكن مقدمة من قبل، وسيتم تعديل هدف الجودة لمراعاة المخاطر المحددة المرتبطة بالخدمة الجديدة تعديل الأهداف الفرعية التي حددها المكتب أو استبعادها. مثال - إنشاء وحدة عمل جديدة
مخاطر الجودة	قد يتعرف المكتب على مخاطر الجودة الجديدة. مثال - قد تقود التغييرات المهمة في الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة في العام الجاري إلى ظهور مخاطر جديدة تتعلق بالجودة حيث قد لا يكون لدى المكتب أدوات رقابة كافية حول الآلية قد يتوقف النظر إلى مخاطر الجودة التي تم التعرف عليها في السابق على أنها مخاطر للجودة. مثال - قد يكون خطر الإصابة بكوفيد-19 غير ذي صلة في العام الجاري. قد تستلزم مخاطر الجودة الحالية التعديل أو إعادة التقييم. مثال - سيكون تأثير الاستقالة العظمى في العام الجاري أقل من العام الماضي.
الاستجابات	قد يقوم المكتب بتصميم استجابات جديدة وتطبيقها لمواجهة مخاطر الجودة. مثال - عند إضافة وحدة عمل جديدة. قد يتم إيقاف الاستجابات الحالية؛ لأنها لم تعد ذات صلة، أو قد يلزم تعديل الاستجابات الفعالة أو الحالية لأجل تعزيز فاعليتها. مثال - إذا اكتشف في السنة السابقة أن أداة الرقابة لم تُصمم بفاعلية، ويجري استبدالها بأداة رقابة جديدة تستجيب لنفس مخاطر الجودة قد تؤدي الاستجابات الجديدة إلى ظهور مخاطر إضافية. مثال - يقود التحول الآلي لنظام إدارة الوقت بالمكتب إلى ظهور مخاطر متعلقة بتقنية المعلومات والتي ينبغي تقييمها من قبل المكتب

كيف ومتى يتم تعديل أهداف الجودة أو المخاطر أو الاستجابات؟

قد تشير التغييرات في بيئة العمل أو البيئة النظامية إلى الحاجة إلى التعديل أو الإضافات. ويحدد معيار إدارة الجودة (1) الآليات التالية التي من خلالها يتعرف المكتب على المعلومات التي تشير إلى الحاجة إلى إضافات أو تعديلات على أهداف الجودة أو مخاطر الجودة أو الاستجابات

1. يتم التعرف على التغييرات في طبيعة المكتب وظروفه كجزء من آلية المكتب لتقييم المخاطر، مما يشير إلى الحاجة إلى إجراء تغييرات على أهداف الجودة أو مخاطر الجودة أو الاستجابة.
2. توفر آلية المكتب للمتابعة والتصحيح معلومات حول أوجه القصور المتعلقة بأهداف الجودة أو مخاطر الجودة أو الاستجابات.

ويشير ما يلي إلى ارتفاع مستوى المخاطر بسبب التغييرات في الظروف:

- الاستثناءات التي لم يتم علاجها من العام السابق.
- المشاكل ذات الصلة التي تم التعرف عليها في تحليلات الأسباب الجذرية المنفذة للتقييمات الداخلية والخارجية.
- الاتصال الداخلي من قيادة التأكيد فيما يتعلق بالتعديلات أو التحسينات في إستراتيجية التأكيد.
- الاتصال الخارجي مع الجهات الدولية أو العقوبات التنظيمية أو الأخبار.
- تشير مقاييس الأداء إلى عمليات آلية غير فاعلة.
- القضايا التي تم التعرف عليها ذاتياً بواسطة المالك المسؤول عن آلية العمل خلال العام.

10. موارد الشبكة واعتبارات مقدم الخدمة

ينبغي للمكاتب، عند إجراء تقييماتها للمخاطر، أن تأخذ استخدام موارد الشبكة ومقدمي الخدمات في الحسبان. وللمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع، راجع الفصل الخاص بالموارد التقنية والفكرية.

11. التوثيق

على النحو المبين في الأقسام السابقة من هذا الفصل، تشترط الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين توثيقاً رسمياً للسياسات والإجراءات

كما يجب على المكاتب توثيق مخاطرها واستجاباتها رسمياً، ولها أن تستخدم في سبيل ذلك النموذج المقترح في الملحق (ب) من هذا الدليل

وبالإضافة إلى توثيق المخاطر والاستجابة على النحو المذكور أعلاه، ينبغي للتوثيق:

- أن يقدم دليلاً على الاعتبارات المتخذة أثناء إجراء تقييم المخاطر.
- منهجية منح درجات المخاطر.
- تقييم صافي المخاطر بعد دراسة أدوات الرقابة.
- أن يقدم دليلاً على أن تقييم المخاطر قد خضع لفحص وموافقة المالك المسؤول عن آلية العمل.

المتطلبات المسلكية ذات الصلة

1. مقدمة

يتمثل أحد التغييرات الأساسية التي أوجدها معيار إدارة الجودة (1) في استحداث آلية تقييم المخاطر واستخدامها كلبنة بناء لتصميم نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب، وهذا يجعل تصميم نظام إدارة الجودة أكثر تدرجاً وفقاً لطبيعة كل مكتب وظروفه الفريدة. وقد وفر هذا التغيير الرئيسي العمق والفاعلية في آلية تصميم نظام إدارة الجودة.

وتمكّن هذه الآلية المتطورة كل مكتب من تقييم مخاطره الفريدة بناءً على طبيعة المكتب وظروفه والارتباطات التي ينفذها ومن تصميم أدوات رقابة نظام إدارة الجودة التي تخفف حدة تلك المخاطر إلى مستوى مقبول

وتقييم المخاطر له أهمية بالغة في التعرف على المخاطر وتقويمها ورقابتها داخل المكتب، ويجب على كل مكتب إجراء تحليل متعمق لمخاطر الجودة المحتملة، وتقييم تأثيرها على المكتب، ومن ثم تصميم أدوات الرقابة وتطبيقها من أجل التخفيف من هذه المخاطر

ويُوضع أساس نظام إدارة الجودة لأي مكتب من خلال آلية مستمرة ومتكررة لتقييم المخاطر، ويُستخدم للتركيز على مخاطر الجودة الناشئة التي يمكن أن تعيق تحقيق أهداف الجودة.

ويحدد معيار إدارة الجودة (1) المتطلبات التي يتحملها كل مكتب لتصميم آلية تقييم المخاطر وتطبيقها من أجل تحديد أهداف الجودة، والتعرف على مخاطر الجودة وتقييمها؛ وتصميم الاستجابات للمخاطر وتطبيقها لتحقيق هدف نظام إدارة الجودة

2. التغييرات الرئيسة من معيار رقابة الجودة (1)

يلخص الجدول التالي التغييرات الرئيسة التي استحدثها معيار إدارة الجودة (1):

- قام معيار إدارة الجودة (1) بتكليف متطلبات قائمة على المبادئ لتحديد أهداف الجودة التي تتناول المسؤوليات المتعلقة بالمتطلبات المسلكية ذات الصلة بما فيها المتطلبات المتعلقة بالاستقلال.
- يركز المعيار المحدث الآن على كافة المتطلبات المسلكية ذات الصلة وليس فقط الاستقلال.
- يتضمن توضيح أفضل حول الكيفية التي يتناول بها نظام إدارة الجودة المتطلبات المسلكية المتعلقة بالأطراف الخارجية بمن فيهم المكاتب ضمن الشبكة ومقدمي الخدمات ونطاق هذه المتطلبات المسلكية في سياق إدارة الجودة.



3. المالك المسؤولون عن آلية العمل

يجب على المكتب تعيين المالك المسؤول عن آلية العمل لتولي المسؤولية التشغيلية عن هذا الهدف لنظام إدارة الجودة، وفقاً لمتطلبات معيار إدارة الجودة (1). وينبغي أن يكون لدى المالك المسؤول عن آلية العمل لهذا الهدف خط اتصال مباشر مع الفرد الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة بالمكتب.

- ينبغي للمكتب أن يراعي في أي فرد يتم تعيينه كمالك مسؤول عن آلية العمل لهذا الهدف:

- ♦ أن يتمتع بالقدر الكافي من الخبرة والمعرفة والفهم والصلاحيات والسلطة والوقت للوفاء بمسؤوليته بصفته المالك المسؤول عن آلية العمل.

- ♦ أن يكون لديه فهم واضح لمعيار إدارة الجودة (1) ومسؤولياته باعتباره المالك المسؤول عن آلية العمل لهذا الهدف.

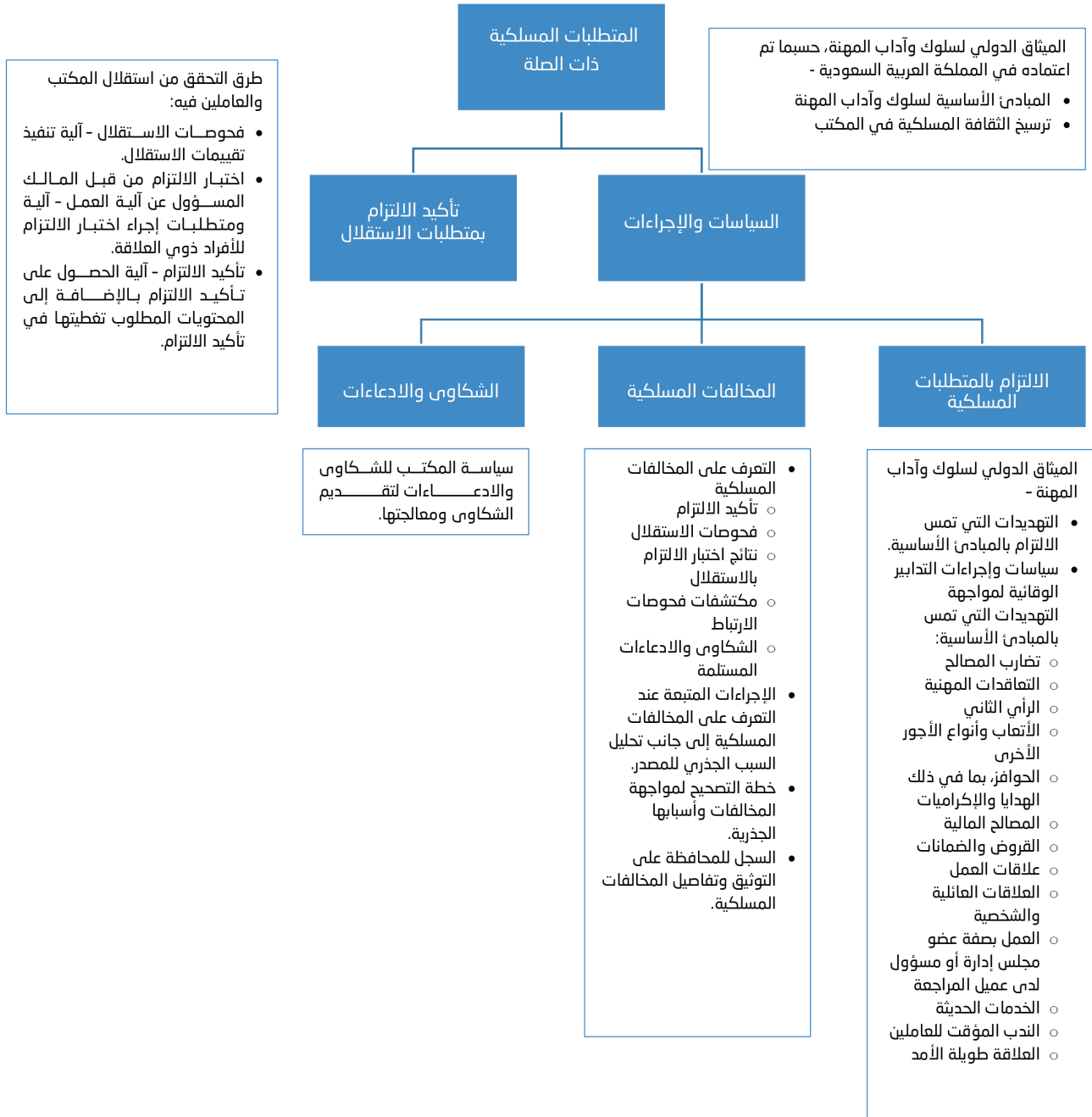
- ♦ أن يكون لديه خط تسلسل إداري مباشر مع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة بالمكتب.

- من المتوقع أن يحدد المكتب أدوار ومسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل من أجل تحديد مساءلة وسلطة المالك المسؤول عن آلية العمل إلى جانب مؤشرات الأداء الرئيسة لتقييم أداء الفرد.

وقد يختلف هيكل الحوكمة بالمكتب بخصوص المتطلبات المسلكية ذات الصلة (بما في ذلك الاستقلال) اعتماداً على حجم المكتب ومدى تعقيده. وبالنسبة للمكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم والأقل تعقيداً، قد يكون الشريك المدير هو المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة، في حين ينبغي للمكاتب الكبيرة الحجم والأكثر تعقيداً تعيين القائد المسؤول عن الاستقلال وسلوك وآداب المهنة الذي يمكن أن تساعد لجنة سلوك وآداب المهنة التي تتألف من شركاء أو أعضاء مجلس الإدارة. ويتمثل الهدف من إنشاء لجنة للأمور المسلكية في ضمان الموضوعية في الآلية، لأن الأمور المسلكية غالباً ما تنطوي على قضايا حساسة ومعقدة.

ويرد نموذج للشروط المرجعية والعوامل التي يجب مراعاتها لمؤشرات الأداء الرئيسة للمالك المسؤول عن آلية العمل واللجنة المعنية بهذه الوظيفة في القسم (2) من الملحق (أ) من هذا الفصل

4. الاعتبارات الرئيسة للمتطلبات المسلكية ذات الصلة



5. تحديد أهداف الجودة

وفقاً لمتطلبات نظام إدارة الجودة (1)، يجب على المكتب تحديد أهداف الجودة التالية التي تتناول الوفاء بالمسؤوليات وفقاً للمتطلبات المسلكية ذات الصلة، بما فيها تلك المتعلقة بالاستقلال

1. المكتب والعاملون فيه:

- فهم المتطلبات المسلكية ذات الصلة التي يخضع لها المكتب وارتباطاته.
- الوفاء بمسؤولياتهم فيما يتعلق بالمتطلبات المسلكية ذات الصلة التي يخضع لها المكتب وارتباطاته.

2. الأطراف الأخرى، بما في ذلك الشبكة، والمكاتب ضمن الشبكة، والأفراد الذين يعملون في الشبكة أو في المكاتب ضمن الشبكة، أو مقدمي الخدمات، الذين يخضعون للمتطلبات المسلكية ذات الصلة التي يخضع لها المكتب وارتباطاته:

- فهم المتطلبات المسلكية ذات الصلة التي تنطبق عليهم.
- الوفاء بمسؤولياتهم فيما يتعلق بالمتطلبات المسلكية ذات الصلة التي تنطبق عليهم.

وعلاوة على ذلك، قد تقود المتطلبات المقررة بموجب الأنظمة أو اللوائح أو المعايير المهنية إلى أهداف إضافية للجودة. كما أنّ المكتب قد يحدد أهدافاً فرعية لتعزيز التعريف على مخاطره وتقييمها، إلى جانب تصميم الاستجابات لمخاطر الجودة المذكورة وتطبيقها

6. تقييم مخاطر الجودة

ستعتمد مخاطر الجودة الخاصة بالمتطلبات المسلكية على عوامل مختلفة منها طبيعة المكتب وظروفه ونوع الارتباطات (سواء أكانت مرتبطة بالمراجعة أم غير مرتبطة بالمراجعة)، والهيكل التنظيمي للمكتب (بما في ذلك اعتبارات الشبكة، والاستعانة بمقدمي الخدمات الخارجيين، عند الاقتضاء)، والمتطلبات النظامية، والتنظيمية، وبيئة المكتب والعمل

وينبغي للمالك المسؤول عن آلية العمل إجراء تقييم للمخاطر سنوياً على الأقل من أجل تحديد المخاطر وتطوير الاستجابات الملائمة لمخاطر الجودة. ويجب توثيق تقييم المخاطر رسمياً من قبل المالك المسؤول عن آلية العمل والحفاظ على وثيقة التقييم بشكلٍ مناسب. كما ينبغي للمكتب التأكد من أن تكون آلية تقييم المخاطر مستمرة ومتكررة، وأن يتم تحديثها على فترات محددة للنظر في أثر أو تأثير أي تغييرات في طبيعة المكتب أو ظروفه وارتباطاته مثل أي أنظمة أو لوائح جديدة قد تؤدي إلى مخاطر جديدة تتعلق بالجودة أو تعديل المخاطر الحالية. وترد إرشادات إضافية حول آلية تقييم المخاطر في فصل آلية تقييم المخاطر من هذا الدليل

كما ترد قائمة بالمخاطر والاستجابات ذات الصلة في القسم (2) من الملحق (ب).

وينبغي أن يكون لدى المكتب أدوات رقابة لمواجهة مخاطر الجودة المتعلقة بهذا الهدف مثل قواعد السلوك، ومنصة للاتصالات المسلكية، ولوحات معلومات الاستقلال، والمتابعة اليقظة للالتزام بالمتطلبات المسلكية المطبقة على المكتب والعاملين فيه

7. الاستجابة لمخاطر الجودة

أ. فهم المتطلبات المسلكية ذات الصلة - الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسب ما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية والمبادئ الأساسية لسلوك وآداب المهنة.

- كما مذكور في القسم (5) أعلاه، يلزم معيار إدارة الجودة (1) المكاتب بفهم مسؤولياتها والوفاء بها فيما يتعلق «بالمخاطر المسلكية ذات الصلة، بما فيها تلك المتعلقة بالاستقلال». وتوضح إرشادات

تطبيق معيار إدارة الجودة (1) تلك المتطلبات بشكل أكبر من خلال الإشارة إلى الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة. ويُعَدُّ مجلس المعايير الدولية لسلوك وآداب المهنة للمحاسبين هيئة عالمية معنية بوضع المعايير، ويهدف إلى خدمة المصلحة العامة من خلال وضع معايير سلوك وآداب المهنة. وقد أصدر المجلس الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسب ما تمَّ اعتماده في المملكة العربية، ويتضمن المبادئ الأساسية لسلوك وآداب المهنة. وقد أقرت الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين والمهنيين الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة في المملكة العربية السعودية (الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسب ما تمَّ اعتماده في المملكة العربية السعودية/ الميثاق) مع بعض التعديلات. وتضع هذه المبادئ معايير السلوك المتوقع من المحاسب المهني، وتحدد متطلبات الاستقلال، وتطبق هذه المبادئ الأساسية على جميع المكاتب بغض النظر عن حجمها ومدى تعقيدها.

المبدأ	البيان	المتطلبات
النزاهة	الالتزام بمبدأ الاستقامة والأمانة في جميع العلاقات المهنية والتجارية	لا يجوز أن يقتصر اسم المحاسب المهني بمعلومات تحتوي على إفادات خاطئة أو مضللة بشكل جوهري، أو تحتوي على إفادات، أو معلومات معدة بإهمال، أو تغفل، أو تحجب معلومات ضرورية عندما يكون ذلك الإغفال أو الحجب مظللاً
الموضوعية	ممارسة الحكم المهني أو العملي دون التحيز أو تضارب المصالح أو التأثير الذي لا مسوغ له من جانب الأفراد، أو الجهات، أو التقنيات، أو غير ذلك من العوامل، أو الاعتماد على تلك العوامل دون مسوغ	لا يجوز للمحاسب المهني مزاوله أي نشاط إذا كان ثمة ظروف تؤثر دون مسوغ على حكمه المهني بشأن ذلك النشاط
الكفاءة المهنية والعناية الواجبة	• اكتساب القدر اللازم من المعرفة والمهارة المهنية والحفاظ عليهما لضمان الخدمة المهنية الوافية. • العمل بجد ووفقاً للمعايير الفنية والمهنية المنطبقة.	ينبغي اتخاذ خطوات معقولة لضمان أن يحظى العاملين بصفة مهنية بالتدريب والإشراف المناسبين
السرية	احترام سرية المعلومات التي يتم الحصول عليها نتيجة للعلاقات المهنية والعملية	• الحذر من احتمالية حدوث إفصاح غير متعمد إلى أفراد غير مصرح لهم. • الحفاظ على سرية المعلومات داخل المكتب والمعلومات التي أفصح عنها العملاء المحتملين. • عدم الإفصاح أو استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها نتيجة للعلاقات المهنية أو المهنية مع من هم خارج المكتب أو لتحقيق منفعة شخصية. • عدم الإفصاح أو استخدام المعلومات السرية بعد انتهاء العلاقة المهنية أو المهنية. • اتخاذ خطوات معقولة لضمان أن جميع الأفراد المكلفين بواسطة المحاسب يحترمون واجب السرية الذي يتحمله.
السلوك المهني	• الالتزام بالأنظمة واللوائح ذات الصلة • التصرف بما يخدم المصلحة العامة في جميع الأنشطة المهنية وجميع علاقات العمل. • تجنب أي سلوكيات/ تصرفات قد تسيء إلى المهنة.	• عدم الانخراط عن علم في أعمال أو أنشطة قد تنتقص من نزاهة المهنة أو موضوعيتها أو حسن سمعتها. • عند القيام بأنشطة التسويق أو الترويج، يحظر الإساءة لسمعة المهنة، ويجب الالتزام بالصدق والأمانة وعدم (1) المبالغة في الخدمات المقدمة أو المؤهلات/ الخبرات؛ أو (2) الإشارة باستخفاف لأعمال الآخرين أو المقارنات غير السوية معها.

• كما يعرف الميثاق مصطلح «المحاسب المهني» للمحاسبين المهنيين في قطاعات الأعمال والمحاسبين

- المهنيين في الممارسة العامة. ويوجب الميثاق على المحاسب المهني الالتزام بجميع المبادئ الأساسية الموضحة أعلاه. يشجع الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسب ما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية، المكاتب على تعزيز الثقافة المسلكية.
- يتوقع من الإدارة العليا للمكتب أن تشجع وتعزز ثقافة مسلكية فاعلة داخل المكتب من أجل الالتزام بالمبادئ الأساسية لسلوك وآداب المهنة. وقد تكون أكثر فاعلية عندما:
 - ♦ يحمّل قادة المكتب أنفسهم والآخرين المسؤولية عن القيم المسلكية.
 - ♦ يتمّ تقديم الملائم من برامج التعليم والتدريب إلى جانب المكافآت إلى الموظفين من أجل الحفاظ على ثقافة مسلكية داخل المكتب.
 - ♦ يكون لدى المكتب سياسات وإجراءات قوية مطبقة تكفل للأفراد الذين يتعرفون على المخاوف المسلكية طرح تلك المخاوف والإبلاغ عنها دون خوف.
 - ♦ يتمّ ضمان القيم المسلكية عند التعامل داخلياً داخل المكتب ومع الأطراف الخارجية.
- يجوز للمكتب تطوير واعتماد قواعد سلوك لموظفيه وشركائه. ومن المتوقع أن تتوافق هذه القواعد مع الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسب ما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية، وتعميمها على جميع موظفي المكتب. ويجوز للمكتب الحصول على تأكيد من الموظفين (بمن فيهم الشركاء) بشأن قواعد السلوك للتأكد من فهمهم للسلوكيات المسلكية المتوقعة والمبادئ الأساسية للميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسب ما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية. وترد المحتويات المقترحة لقواعد السلوك في القسم (3-1) من الملحق (د).
- كما يقوم المكتب الذي يتمتع بثقافة مسلكية قوية بتقييم جميع مصادر المخالفات المسلكية وتصنيفها إلى مكتشفات مرتبطة وغير مرتبطة بالجودة لاتخاذ الخطوات المناسبة لأجل تدارك تلك المخالفات. ويرد بيان آلية التعرف على المخالفات المسلكية ونقلها وتقويمها والإبلاغ عنها وفقاً لمتطلبات معيار إدارة الجودة (1) بالتفصيل في قسم المخالفات المسلكية والاستقلال من هذا الفصل.

ب. الاستجابات المحددة

- يسلط معيار إدارة الجودة (1) الضوء على بعض الاستجابات المحددة لمخاطر الجودة بالنسبة للمتطلبات المسلكية ذات الصلة. وهي كما يلي
- ينبغي للمكتب تحديد سياسات أو إجراءات للعناصر التالية من هذا الهدف:
 - ♦ التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها.
 - ♦ التعرف على أية مخالفات مسلكية، ونقلها وتقويمها والإبلاغ عنها، والاستجابة للمخالفة.
 - ♦ تلقي الشكاوى والادعاءات المتعلقة بعدم الالتزام بالمعايير المهنية والأنظمة واللوائح المنطبقة والتحري عن هذه الشكاوى والادعاءات وحلها.
- وينبغي أن يحصل المكتب على تأكيد موثق بالالتزام بمتطلبات الاستقلال، على الأقل سنوياً، من جميع العاملين ذوي العلاقة في المكتب

1. التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها

يستحدث الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسب ما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية، إطار المفاهيم الذي يحدد منهج للمحاسبين المهنيين. ويتطلب الميثاق من المحاسبين المهنيين التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمبادئ الأساسية، وتقويم ما إذا كانت هذه التهديدات عند مستوى يمكن

قبوله (يحدد القسم 7/120 ت 1 من الميثاق الدولي المستوى الذي يمكن قبوله)، والنظر في المعطيات الجديدة أو التغيير في الحقائق والظروف القائمة، ومواجهة تلك التهديدات من خلال القضاء عليها أو تقليلها إلى مستوى يمكن قبوله.

يمكن أن تندرج هذه التهديدات ضمن الفئات التالية:

التهديدات	البيان	أمثلة
تهديد المصلحة الشخصية	تؤثر المصلحة المالية أو غيرها بشكل غير لائق على حكم المراجع أو سلوكه.	• يكون للشريك في المكتب مصلحة مالية مباشرة في العميل أو تجمع به علاقة عمل وثيقة. • يطلب شريك أتعاباً منخفضة للفوز بالارتباط، في حال كانت الأتعاب المنخفضة ستعيق تنفيذ الخدمة وفقاً للمعايير المهنية. • يكشف الشريك الحالي المسؤول عن الارتباط خطأً جوهرياً في الخدمة التي قدمها شريك آخر إلى العميل في العام السابق. • يمنح الارتباط إلى الشريك إمكانية الوصول إلى معلومات سرية استخدمها لتحقيق منفعة شخصية.
تهديد الفحص الذاتي	لن يقوم المراجع على نحو ملائم نتائج حكم سابق اتخذته أو نشاط نفذته، المراجع بنفسه أو المكتب، وتلك النتائج سيعتمد عليها المراجع عند تكوين أحكامه أثناء تنفيذ نشاط راهن	• تقدم المكتب خدمات إعداد القوائم المالية إلى عميل ثم تقبل مراجعة العميل. • يفحص الشريك المسؤول عن الارتباط المعالجة المحاسبية لجميع الأعمال بعد تنفيذ الارتباط لأجل تقديم دراسة جدوى تدعم قرار الشراء الخاص بتجميع الأعمال. • يرجى العلم أنه وفقاً لوثيقة اعتماد الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة للتطبيق في المملكة العربية السعودية، لا يمكن تقديم أي خدمات إلى عميل المراجعة باستثناء الخدمات المذكورة في القائمة البيضاء التي نشرتها الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين (راجع الملحق 3-6 من هذا الدليل)
تهديد الموالاة	سيدعم المراجع موقف العميل أو جهة التوظيف لدرجة تقوّض موضوعية المراجع.	يمثل الشريك عميله في المحكمة في نزاع العميل مع طرف ثالث، ويدافع عن العميل لدرجة تقوّض موضوعية الشريك
تهديد الألفة	سيكون المراجع متعاطفاً للغاية مع مصالح العميل أو متقبلاً للغاية لعمله بسبب طول أو قوة علاقته به.	• أن يكون قد سبق للعضو المسؤول عن الارتباط أن شغل مؤخراً عضوية أحد المجالس لعميل المراجعة الذي هو جزء منه. • أن يكون أحد أفراد الأسرة المباشرين أو المقربين لعضو بفريق الارتباط موظفاً لدى العميل، ويكون لفرد الأسرة تأثير مهم على إعداد القوائم المالية.
تهديد الترهيب	يُحجم المراجع عن التصرف بموضوعية بسبب ضغوط فعلية أو متصورة، بما في ذلك بسبب محاولات التأثير عليه دون مسوّغ.	• يحاول فرد من إدارة العميل التأثير على قرارات الشريك المسؤول عن الارتباط من خلال عرض خدمات إضافية على المكتب. • يكتسب المكتب أكثر من 25% من إيراداته من عميل مراجعة واحد، ويعلم العميل بتلك الحقيقة، وبالتالي يهدد بوقف خدمات المراجعة إذا لم يوافق فريق المراجعة على المعالجة المحاسبية التي نفذتها الإدارة.

عندما يتعرف المكتب على تهديدات مثل الموضحة أعلاه، يجب عليه تقويم إمكانية أن يؤدي تطبيق أي تدابير وقائية إلى تخفيض التهديدات إلى مستوى يمكن قبوله، فإذا لم يتم تخفيضها حتى بعد تطبيق جميع التدابير الوقائية المناسبة، فقد يكون من الأفضل للمكتب القضاء على الظروف، بما فيها المصالح أو العلاقات المسببة للتهديدات أو حتى رفض الارتباط المحدد أو إنهائه

- يجوز للمكاتب تصميم سياسات وإجراءات على مستوى نظام إدارة الجودة وعلى مستوى الارتباط لحماية المكتب من التهديدات المذكورة أعلاه. ويمكن أن تأخذ السياسات أو الإجراءات التي تم التعرف عليها أدناه شكل سياسات منفصلة لكل عنصر، أو يمكن توحيدها في سياسة شاملة لسلوك وآداب المهنة والاستقلال. ومن أجل التطبيق الفعال للسياسات الموضوعية، قد يحتاج المكتب إلى توفير التدريب المناسب والمتنظم لجميع العاملين لديه. كما قد يوزع المكتب هذه السياسات على العاملين لديه أو ينشرها على منصة إلكترونية يتاح للجميع الوصول إليها.
- ينبغي أن تغطي هذه السياسات والإجراءات المتطلبات التالية من الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسب ما تم اعتماده في المملكة العربية السعودية:

- ♦ تضارب المصالح.
- ♦ التعاقدات المهنية.
- ♦ الرأي الثاني.
- ♦ الأتعاب وأنواع الأجور الأخرى.
- ♦ الإكراميات، بما فيها الهدايا والضيافة.
- ♦ المصالح المالية.
- ♦ القروض والضمانات.
- ♦ علاقات العمل.
- ♦ العلاقات العائلية والشخصية.
- ♦ العمل بصفة عضو مجلس إدارة أو مسؤول لدى عميل المراجعة.
- ♦ الخدمات الحديثة.
- ♦ النذب المؤقت للعاملين.
- ♦ العلاقة طويلة الأمد - يرد بيان أساس احتساب طول العلاقة في جدول الحدود الزمنية في وثيقة اعتماد الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة للتطبيق في المملكة العربية السعودية.
- ♦ ويتناول القسم (2-3) من الملحق (د) مقتطفاً من هذه المتطلبات إلى جانب السياسات والإجراءات التي يمكن تطويرها للاستجابة لهذه المتطلبات.

2. التعرف على أية مخالفات مسلكية، ونقلها وتقويمها والإبلاغ عنها، والاستجابة للمخالفة

- يجب على المكتب تحديد سياسات وإجراءات من أجل التعرف على أية مخالفات للمتطلبات المسلكية ذات الصلة، ونقلها وتقويمها والإبلاغ عنها، والاستجابة لها على الفور.
- يمكن أن توجد عدة مصادر يستطيع المكتب من خلالها التعرف على المخالفات المسلكية المحتملة. وقد تشمل هذه المصادر ما يلي:
- ♦ تأكيد الالتزام الذي يتم الحصول عليه من جميع العاملين في المكتب (راجع متطلبات الاستقلال بما في

ذلك قسم الاختبار).

- ♦ فحوصات الاستقلال المنفذة قبل بدء العمل مع العملاء أو على فترات منتظمة من الشركاء (راجع متطلبات الاستقلال بما في ذلك قسم الاختبار).
- ♦ نتائج اختبار الالتزام بالاستقلال المنفذ على فترات زمنية محددة وفقاً لسياسة المكتب لرقابة المتابعة ذات الصلة (راجع متطلبات الاستقلال بما في ذلك قسم الاختبار).
- ♦ مكتشفات فحوصات جودة الارتباطات.
- ♦ الشكاوى والادعاءات التي يتلقاها المكتب من مصادر داخلية أو من مصادر خارجية (العملاء والأخبار العامة وما إلى ذلك) (راجع قسم تلقي الشكاوى والادعاءات المتعلقة بعدم الالتزام بالمعايير المهنية والأنظمة واللوائح المنطبقة والتحري عن هذه الشكاوى والادعاءات وحلها).
- ترد أدناه أمثلة على المخالفات المسلكية التي قد تحدث.
- قد يركز المكتب على ربحيته، والتي تمثل، من الناحية الاقتصادية، الطريقة التي يداوم بها المكتب على ممارسة نشاطه في المستقبل، في حال كانت تقوّض جودة الخدمات المقدمة إلى العميل
- احتمالية أن يكون الأفراد في فريق الارتباط على استعداد للتفاضي عن بعض التحريفات بسبب ألفتهم مع إدارة العميل، أو بسبب شعورهم بالترهيب منهم.
- قد يستخدم الأفراد في فريق الارتباط البيانات السرية التي تمّ الحصول عليها، أثناء تقديم الخدمات إلى العميل، لتحقيق منفعة شخصية.
- قيام مراجع بتحديد المعالجة المحاسبية المناسبة لتجميع الأعمال بعدما يكون قد أجرى دراسة الجدوى الداعمة لقرار الشراء.
- حصول عضو بفريق الارتباط على بيانات سرية كجزء من ارتباط التأكيد ومشاركته في التداول بناءً على معلومات داخلية.
- قيام عضو بفريق الارتباط بقبول أو تقديم هدايا أو غير ذلك من أشكال الضيافة المماثلة ولا تكون بقيمة رمزية.
- عندما يتعرف المكتب على مخالفة، فإنه يكون ملزماً بموجب الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسب ما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية باتخاذ التصرفات المناسبة التي قد تشمل ما يلي:
- ♦ إشعار الأفراد المعنيين بالمخالفة المزعومة/ المؤكدة من خلال رسائل البريد الإلكتروني أو الخطابات أو الاجتماعات.
- ♦ إيقاف أو القضاء على العلاقة المتسببة في المخالفة فوراً مثل التصرف في أي أسهم يملكها عضو الفريق.
- ♦ النظر في المتطلبات النظامية أو التنظيمية المنطبقة على الحالة بما في ذلك الإبلاغ عن المخالفة إلى أي سلطة نظامية أو تنظيمية.
- ♦ نقل المخالفة إلى الشريك المسؤول عن الارتباط، والمالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة (في حال لم يتم إبلاغه بعد بها) والموظفين الآخرين ذوي العلاقة في المكتب.
- ♦ تقويم حجم المخالفة ومدى جسامتها وتأثيرها على الفرد والارتباط والعلاقة مع العميل وموضوعية المكتب وقدرته على إتمام الخدمة.
- ♦ تحديد التصرف التصحيحي اعتماداً على أهمية المخالفة وأثرها وقد يشمل ذلك إنهاء الارتباط والعلاقة مع العميل أو اتخاذ التصرف المناسب لمواجهة المخالفة مثل عزل الفرد من الفريق، واستخدام مراجع آخر

لمراجعة عمل الفرد، وإعادة تنفيذ عمل الفرد.

- ♦ اتخاذ تصرف تأديبي ضد الفرد مثل رسائل لفت النظر والنظر في تأثير المخالفة في إطار المساءلة، مثل العقوبات المالية أو إنهاء العمل.
- ♦ إشعار الشريك المدير أو لجنة الاستقلال وسلوك وآداب المهنة عند الاقتضاء، مثلاً عندما تؤدي المخالفة إلى تأثير مهم على نظام المكتب لإدارة الجودة.
- ♦ تقويم السبب الجذري للمخالفة المسلكية أو مخالفة الاستقلال التي تم التعرف عليها والأثر المحتمل على الأهداف الأخرى.
- قد يستخدم المكتب تحليل السبب الجذري للإجابة عن التساؤل المرتبط بأسباب حدوث المخالفة في المقام الأول. ويهدف تحليل السبب الجذري إلى التعرف على أصل المشكلة باستخدام مجموعة محددة من الخطوات، مع الأدوات المرتبطة بها، لاكتشاف السبب الرئيسي للمشكلة، حتى تتمكن المكاتب من:

أ. تحديد ما حدث.

ب. تحديد سبب حدوثه.

ج. استنتاج ما يجب فعله لتقليل احتمالية حدوثه مرة أخرى.

ويرد فيما يلي بعض الأسباب المحتملة لحدوث المخالفة:

السبب	الشرح
عدم وجود قواعد للسلوك	من المرجح أن يرتكب العاملون في المكتب أخطاءً إذا لم يكونوا على علم بالسلوكيات الصحيحة. ويُعدّ ميثاق سلوك وآداب المهنة نهجاً استباقياً لمواجهة السلوكيات غير المنضبطة، ويحدد قيم الجهة، ويضع حدوداً للالتزام بتلك القيم. كما أنه يعزز ثقافة المساءلة، بأن الجميع مسؤولون
الخوف من ردود الفعل الانتقامية	لا يبلغ العاملون في المكتب عن السلوكيات المسلكية غير المنضبطة بسبب قلقهم من العواقب. وقد يُحجم الخوف من الانتقام الأفراد عن الإبلاغ عن أي مخالفات مسلكية أو سلوكيات غير منضبطة.
تأثير الأقران	قد يصدر الأفراد سلوكيات مسلكية غير منضبطة؛ لأنهم يميلون لاعتبار السلوكيات الجدية والصادرة عن أشخاص يشبهونهم مثل زملاء العمل أكثر قبولاً من السلوكيات الصادرة من أشخاص يرون أنهم مختلفون عنهم
الحلقة المستمرة	قد لا تكون السلوكيات غير المنضبطة أو المخالفات جسيمة في البداية، ولكن إذا لم يتم الإبلاغ عنها، واستمرت دون رادع لفترة طويلة، فقد يشجع ذلك الأشخاص الذين يواجهون فرصاً متزايدة لارتكاب هذه المخالفات على التصرف بصورة غير منضبطة لتحقيق منفعة شخصية
القوة السيئة	يبدأ السلوك المسلكي من القمة لتحديد ثقافة مسلكية في المكتب. ومن المرجح أن يُنظر إلى القادة الذين ينظر الموظفون إليهم أنهم يتمتعون بشخصية فردية على أنهم يمثلون قدوة يُحتذى بها. وإذا رأى الموظفون رؤساءهم يبررون السلوكيات المسلكية غير المنضبطة، فقد يحذون حذوهم

قد يسند المكتب درجات للمخالفات المبلغ عنها بناءً على تقييم الأثر/ مدى الحدة المنفذ بمراعاة العناصر المذكورة أعلاه. وبعدئذٍ، يسترشد المكتب بهذه الدرجات عند وضع خطة تصحيحية لمواجهة المخالفات

يجوز للمكتب وضع خطة تصحيحية لمواجهة المخالفات وأسبابها الجذرية التي تمّ التعرف عليها. وقد تتضمن بعض هذه التصرفات التصحيحية ما يلي

التصرف التصحيحي	منهجية العمل
تعزيز قيم المكتب والقيادة بالقوة	سوف يقود وجود قواعد سلوك لجميع العاملين في المكتب إلى بناء الوعي بأهمية القيم والسلوكيات المسلكية، ويؤكد على ضرورة الالتزام بها. وإذا اتبعت قيادة المكتب قواعد السلوك بشكل صارم، والتزمت بالمتطلبات المسلكية، فمن المرجح أن يتبعها الموظفون الآخرون إذا علموا أنه يتعين عليهم القيام بذلك وعند وجود قدوة ليقفوا بسلوكهم. وقد يؤدي التوقيع على قواعد السلوك أيضاً إلى تحديد المساءلة وبث الخوف بين موظفي المكتب من ارتكاب المخالفة
تقديم دورات تدريبية منتظمة حول المتطلبات المسلكية	تضمن المكاتب تقديم الدورات التدريبية المناسبة حول المتطلبات المسلكية إلى العاملين في المكتب لنقل التصرفات الصحيحة والتصرفات الخاطئة، وتحديد السلوكيات التي ستعقد غير مقبولة. ويجب أيضاً تدريب العاملين على كيفية تجنب السلوكيات غير المنضبطة مع تحديد مسار العمل الذي ينبغي عليهم اتخاذه في المقابل. كما ينبغي أيضاً إعلام الموظفين بتبعات تصرفاتهم المسلكية غير المنضبطة
تطبيق نظام للإبلاغ عن السلوكيات غير المنضبطة	ينبغي للمكاتب اعتماد ثقافة "الإبلاغ عن المخالفات" وتعزيزها بحيث إذا علم أي فرد من الموظفين أو اشتبه في سوء سلوك أي شخص آخر داخل المكتب، يكون لديه طريقة للإبلاغ عنه. ولتشجيع الموظفين على الإبلاغ عن السلوك غير المنضبط، قد يطبق المكتب نظام للإبلاغ من مجهول أو يوفر خط مساعدة خاص بسلوك وآداب المهنة
استخدام الهيكل التنظيمي للمكتب لمنع الأنشطة غير المنضبطة	ينبغي للمكاتب تحديد خطوط إبلاغ واضحة لجميع العاملين وخلق العمل لتحديد المساءلة. ويتصرف الموظفون عادةً بطرق غير مقبولة عندما يشعرون أنه لن يتم اكتشافهم أو تحميلهم المسؤولية. وتعدّ الفرق التي تخضع لإدارة قاصرة، أو الموظفون في المواقع النائية، أو الأفراد الذين لا يخضع عملهم للمساءلة أبداً، أمثلة على الأفراد الأكثر عرضة لتطوير السلوك غير المنضبط
التصرفات التأديبية	قد ينقل المكتب قائمة بالتصرفات التأديبية المحتملة التي يمكن اتخاذها في حالة التعرف على الإخلال والمخالفة ويوثّق هذه القائمة. قد تتضمن هذه التصرفات التأديبية المحددة تحذيرات شفهية من الشريك المدير، وتحذيرات خطية، والإيقاف عن العمل، وأخيراً إنهاء العمل

قد يحتفظ المكتب بسجل للقضايا المسلكية التي تمّ التعرف عليها، وكيفية التعامل معها، مع تحديد التصرفات المتخذة وكيف تمّ وضع السياسات أو تعديلها لاستخدام هذا التوثيق في المستقبل كاستجابات موجهة في حالة التعرف على مخالفات مسلكية أخرى.

3. تلقي الشكاوى والادعاءات المتعلقة بعدم الالتزام بالمعايير المهنية والأنظمة واللوائح المنطبقة والتحري عن هذه الشكاوى والادعاءات وحلها

- يتعين على المكتب وضع سياسات أو إجراءات لتلقي الشكاوى والادعاءات المتعلقة بالإخفاق في تنفيذ العمل وفقاً للمعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والتحري عن هذه الشكاوى والادعاءات وحلها. وقد يضع المكتب سياسة للشكاوى والادعاءات لتساعده في التعرف على الأفراد الذين يظهرون سلوكاً غير منضبط والتعامل معهم أو في التعرف على أوجه القصور في نظام إدارة الجودة للمكتب.
- قد يحدد المكتب عنوان بريد إلكتروني أو مذكرة أو نموذج مخصص للأفراد للإبلاغ عن أي شكاوى أو مخاوف مسلكية، وتشجيع الموظفين على التعبير عن مخاوفهم دون خوف من ردود الفعل الانتقامية.
- يتوقع أن تعمل سياسة الشكاوى والادعاءات على توثيق آلية تقديم الشكاوى والادعاءات ومعالجتها

والتي قد تشمل ما يلي:

- ♦ يجوز للشخص الذي يرغب في تقديم شكوى أو ادعاء تعبئة نموذج أو إرسال رسالة بريد إلكتروني إلى عنوان البريد الإلكتروني المخصص للإبلاغ عن شكواه.
- ♦ يقوم الفريق المعني بالاستقلال وسلوك وآداب المهنة المخصص للتعامل مع الشكاوى والادعاءات بفحص الشكوى، واتخاذ أي تصرفات مبدئية مطلوبة مثل إبلاغ الأطراف ذوي العلاقة.
- ♦ يتحرى الفريق عن الأمر، ويتضمن التحري الحصول على المستندات الداعمة ذات الصلة (إن وجدت)، ومناقشة الأمر وإجراء الاستفسارات مع الأطراف ذوي العلاقة.
- ♦ مناقشة نتائج التحري، ويشمل ذلك التشاور مع الأفراد أو الفرق ذات العلاقة مثل الشريك المدير وقسم إدارة المخاطر ولجنة الاستقلال وسلوك وآداب المهنة.
- ♦ توثيق الشكوى لأغراض التسجيل. ويمكن الاحتفاظ بسجل لتسجيل وتخزين وثائق التحريات في الشكوى التي ستوثق تفاصيل مثل طبيعة الشكوى وبيانات مقدم الشكوى (عند الضرورة) وآلية التحقيق والنتيجة التي تم التوصل إليها.
- قد يُطلب من الفريق القائم على التحري عن الشكاوى والادعاءات المحافظة على سرية الآلية، ويشمل ذلك عدم الإفصاح عن هوية مقدم الشكوى والمعلومات والأدلة التي تم الحصول عليها أثناء التحري.

8. متطلبات الاستقلال بما فيها الاختبار

- يتعين على المكتب والعاملين فيه الالتزام بمتطلبات الاستقلال أثناء تنفيذ ارتباطات المراجعة أو الفحص أو ارتباطات التأكيد الأخرى. ويتطلب الاستقلال النزاهة واتباع نهج موضوعي في آلية المراجعة، ويتطلب من المراجع تنفيذ عمله بحرية وبموضوعية
- ويتعين على المكتب التزام الحياد في جميع جوانب الخدمات المقدمة إلى عملائه، كما يجب أن يقر بالالتزام بالعدالة تجاه عملائه وجميع الأفراد الآخرين الذين يعتمدون على تقرير أو رأي المراجع المستقل.
- وهناك عدة طرق للتحقق من استقلال المكتب والعاملين فيه عن عملائه. وهذه الطرق كما يلي:
- فحوصات الاستقلال - قد يجري المكتب تقييمات الاستقلال أثناء آليات ما قبل القبول أو ما قبل الاستمرار لضمان استقلال المكتب وشركاء المكتب قبل قبول التعاقد مع العميل. كما ينبغي للمكتب ضمان استقلال فريق الارتباط الذي يقدم الخدمة إلى العميل. ويستطيع فريق الارتباط التوقيع على تأكيد التزام خاص بالارتباط لتحديد الاستقلال أثناء تقديم الخدمة إلى العميل.
- قد يعتمد نموذج الحصول على التأكيد على حجم المكتب ومدى تعقيدته. بالنسبة للمكاتب الصغيرة أو المتوسطة، يمكن الحصول على هذه التأكيدات يدوياً عبر رسائل البريد الإلكتروني أو المذكرات الداخلية. وبالنسبة للمكاتب الكبيرة، يمكن الحصول على هذه التأكيدات عبر رسائل البريد الإلكتروني أو النماذج (مثل جوجل أو مايكروسوفت) أو على نظام تقنية المعلومات بالمكتب

بالنسبة للمكاتب الصغيرة الحجم، قد لا يكون الحصول على تأكيد الاستقلال على فترات منتظمة ملائماً في حال وجود شريك واحد فقط يدير جميع عملاء المكتب

• اختبار الالتزام من قبل المالك المسؤول عن آلية العمل - قد يجري فريق الاستقلال وسلوك وآداب المهنة بالمكتب اختبار الالتزام بالاستقلال على فترات محددة وفقاً لتوجيهات المكتب ذات الصلة. وقد يقوم الفريق بتخطيط برنامج اختبار الالتزام بالاستقلال وتحديد في بداية العام، مع تحديد المنهج المتبع في الاختبار، وطريقة أخذ العينات وتوجيهات حجم العينة، والنظر في مشاركة أطراف خارجية في الاختبار، وتحديد الاستثناءات والخطوات الممكن اتخاذها في حالة التعرف على استثناءات. كما يمكن فحص نتائج الاختبار من قبل قائد الوظيفة وقيادة المكتب لاتخاذ التصرف المناسب وفي الوقت المناسب بشأن الاستثناءات أو المخالفات التي تم التعرف عليها. وقد تتعرف النتائج أيضاً على مكتشفات الجودة التي يجب تقييمها لأجل التعرف على أي قضية أساسية تتعلق بالحوكمة.

ويرد في القسم (2-3) من الملحق (د) مثالاً توضيحياً لبرنامج اختبار الالتزام بالاستقلال بما فيه الآلية الواجب اتباعها والمتطلبات ذات الصلة

• تأكيد الالتزام بمتطلبات الاستقلال - يتعين على المكتب الحصول على تأكيد موثق للالتزام سنوياً على الأقل من قبل جميع العاملين في المكتب بما فيهم الشركاء. ويوثق تأكيد الالتزام بمتطلبات الاستقلال المطبقة على جميع العاملين في المكتب. وقد يحصل المالك المسؤول عن آلية العمل على قائمة بجميع الموظفين من وحدة الموارد البشرية، ويتبع تأكيد الالتزام المستلم من جميع الموظفين؛ لضمان اكتمال التأكيدات. بعدئذٍ، يقوم المالك المسؤول عن آلية العمل بتقييم نتائج تأكيد الالتزام لأجل التعرف على أي استثناءات تم الإبلاغ عنها، والتحري عن الاستثناءات، وصياغة خطة تصحيحية، ورفع التقارير عن النتائج إلى القيادة. يوضح القسم (3-4) من الملحق (د) نموذجاً لتأكيد التزام سنوي.

9. المتطلبات المسلكية للشبكات والمكاتب ضمن الشبكة ومقدمي الخدمات

أ. الشبكة والمكاتب ضمن الشبكة

الشبكة هي هيكل أكبر حجماً يضم مكاتب متعددة مما يعزز قدرة المكاتب على تقديم الخدمات المهنية على مستوى مشترك. ويتعين أن يتمتع المكتب ضمن الشبكة بالاستقلال فيما يخص عملاء المراجعة عن المكاتب الأخرى داخل الشبكة. وتنطبق جميع المتطلبات المسلكية ذات الصلة بالمكاتب المذكورة في القسم السابق من متطلبات الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسب ما تم اعتماده في المملكة العربية السعودية، أيضاً على الشبكة إذا كان المكتب جزءاً من شبكة، ويكون قد سبق للمكتب ضمن الشبكة المشاركة في ارتباطات نفذها مكتب مقره في المملكة العربية السعودية أو ارتباطات مراجعة مجموعته (مثل أن يكونوا مراجعي مكونات أي مجموعة يقوم المكتب بمراجعتها)

ب. مقدمو الخدمات بما فيهم الخبراء الذين يستعين بهم المراجعون

وفقاً للفقرة 16 (ت) من معيار إدارة الجودة (1)، مقدم الخدمة هو فرد أو جهة من خارج المكتب يقوم بتوفير مورد يتم استخدامه في نظام إدارة الجودة أو في تنفيذ الارتباطات ويستثنى من مقدمي الخدمات الشبكة التي ينتمي إليها المكتب أو المكاتب الأخرى ضمن الشبكة أو الهياكل أو الجهات الأخرى داخل الشبكة

ويشمل مقدمو الخدمات مراجعو المكونات من مكاتب أخرى لا تكون ضمن شبكة المكتب، وفاحصي جودة الارتباط الخارجيين (خاصة في حالة المكاتب الصغيرة) والخبراء الذين يستعين بهم المراجعون. وتمتد المتطلبات المسلكية ذات الصلة التي تنطبق على فرق الارتباطات لتشمل جميع الأفراد الذين ينفذون إجراءات بخصوص ذلك الارتباط بمن فيهم مقدمو الخدمات

وقد يقوم المكتب بصياغة قواعد سلوك لطرف ثالث لضمان التزام مقدمي الخدمات المشاركين في الارتباط

بجميع متطلبات الاستقلال الملزمة لفريق الارتباط والمكتب

ج. مراجع المكونات

أثناء تنفيذ ارتباطات التأكيد لشركات أو منشآت المجموعة، يتضمن معيار المراجعة (220) التوصية للشريك المسؤول عن ارتباط المجموعة بتحديد ما إذا كانت الموارد الكافية والمناسبة متاحة لتقديم خدمات عالية الجودة

والمجموعة هي هيكل أكبر حجماً، ويمكن أن تنتشر عبر الحدود الدولية. وبالنسبة للمواقع الأخرى، عندما قد لا يكون فريق ارتباط المجموعة متاحاً، قد يقوم مراجع المجموعة بإشراك مراجع مكونات. وقد يتمتع مراجعو المكونات بخبرة أكبر ومعرفة أكثر تعمقاً بالمكونات وبيئاتها (بما في ذلك الأنظمة واللوائح المحلية، وممارسات العمل، واللغة، والثقافة) مقارنةً بمراجع المجموعة

ونظراً لأن مراجع المكونات يمثل جزءاً من فريق ارتباط مراجعة المجموعة العام، فإنه يتعين عليه الالتزام بجميع المتطلبات المسلكية ذات الصلة، بما فيها تلك المتعلقة بالاستقلال، التي تنطبق على ارتباط مراجعة المجموعة

ويتعين على مراجعي المكونات الذين يشكلون جزءاً من الشبكة الالتزام بالمتطلبات المنصوص عليها في القسم (18-أ) (الشبكة والمكاتب ضمن الشبكة) من هذا الفصل، في حين يتعين على مراجعي المكونات خارج شبكة المكتب الالتزام بقواعد سلوك الطرف الثالث كما ورد في القسم (8-ب) (مقدمو الخدمات بمن فيهم الخبراء الذين يستعين بهم المراجعون)

10. المنشآت ذات الاهتمام العام

يسلط الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسب ما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية، الضوء على بعض القيود المسلكية المفروضة على المكاتب والشبكات التي تقدم الخدمات إلى منشآت ذات اهتمام عام

- لا ينبغي للشريك الرئيسي المسؤول عن المراجعة أو الشريك المدير أو مسؤول أول فيما يتعلق بعميل مراجعة مدرج أن يقبل عرض العمل كعضو مجلس إدارة أو مسؤول آخر لدى العميل.
- فيما يتعلق بمراجعة منشأة ذات اهتمام عام، يجب تدوير الفرد الذي يكون الشريك الرئيسي المسؤول عن المراجعة (الشريك المسؤول عن الارتباط أو شريك فحص الجودة) بعد الخدمة للفترة المنصوص عليها في وثيقة اعتماد الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة للتطبيق في المملكة العربية السعودية والمقتبسة أدناه.

الحد الأدنى لفترة الابتعاد	الحد الأقصى لفترة التعامل	المسؤول
يتمّ التدوير حسب متطلبات الجهات التنظيمية (بالسنوات)		مكتب أو شركة المراجعة
5	7	الشريك المسؤول عن الارتباط (EP)
3	7	فاحص رقابة جودة الارتباط (EQCR)
2	7	الشركاء الرئيسيون الآخرون المسؤولون عن المراجعة (Other KAPs) ومن في حكمهم

- لا ينبغي أن يشغل أحد أفراد الأسرة المباشرين أو المقربين للمكتب دوراً إشرافياً في مجال المحاسبة أو إعداد التقارير المالية لدى عميل يكون منشأة ذات اهتمام عام.
 - لا ينبغي أن يمثل إجمالي الإيرادات المتأتية من منشأة مدرجة أكثر من 15% من إجمالي إيرادات المكتب لمدة سنتين ماليتين متتاليتين.
 - بالنسبة لعملاء المراجعة الذين أصبحوا فيما بعد منشآت ذات اهتمام عام، لا يجوز للمكتب قبول التعاقد كمراجع قدم له المكتب أو مكتب ضمن الشبكة خدمة غير تأكيدية قبل ذلك التعاقد. ومع ذلك، إذا رغب المكتب في قبول التعاقد كمراجع لهذه المنشأة، يجب التأكد من توقف تقديم أي خدمة غير تأكيدية قبل بدء فترة ارتباط المراجعة.
- وعملت الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسب ما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية، لإلزام المكاتب في المملكة العربية السعودية بالرجوع إلى القائمة البيضاء (راجع الملحق (3-6) من هذا الدليل) للخدمات المسموح بتقديمها إلى عملاء المراجعة

11. إجراءات المتابعة

من المهم أن يقوم المالك المسؤول عن آلية العمل بتطبيق أدوات رقابة وإجراءات المتابعة لتتبع أنشطة الوحدات والتعرف على الاستثناءات وحل حالات الشذوذ. وقد تكون المتابعة عبارة عن لوحات معلومات حيث يمكن للمالك المسؤول عن آلية العمل تحليل أنشطة التقييمات ونتائجها. وتتضمن الاستجابات للمخاطر الواردة في القسم (2) من الملحق (ب) بعض إجراءات المتابعة التي قد تستخدمها المكاتب للاستجابة للمخاطر الخاصة بهذا الهدف. وإضافةً إلى ذلك، يوضح القسم (2) من الملحق (ج) لوحة معلومات المتابعة لهذه الوظيفة. ويستطيع المالك المسؤول عن آلية العمل استخدام لوحة معلومات المتابعة المذكورة لإعداد أنشطة الوظيفة ورفع التقارير عنها إلى قيادة المكتب

12. المعلومات والاتصالات

- ينبغي للمكتب تحديد قنوات اتصال مناسبة (مثل: رسائل البريد الإلكتروني، والمذكرات الداخلية، والسجلات المركزية للمعلومات وما إلى ذلك) لنقل المتطلبات المسلكية المنطبقة على المكتب والعاملين فيه من أجل تمكينهم من تخطيط الارتباط وتنفيذه وفقاً للمعايير المهنية ذات الصلة.
- من أجل إجراء تقييم المخاطر لهذا الهدف، ينبغي نقل المعلومات التالية، من بين جملة معلومات أخرى، إلى المالك المسؤول عن آلية العمل:
 - ♦ المتطلبات المسلكية ومتطلبات الاستقلال المطبقة على المكتب وأي تغييرات في المتطلبات.
 - ♦ قائمة العملاء المقبولة من قبل المكتب لمطابقتها مع قائمة جهات الأوراق المالية التي استثمر فيها الشركاء.
 - ♦ الخدمات التي يقدمها المكتب إلى مختلف العملاء للتعرف على ما إذا كان يتم تقديم أي خدمة محظورة.
 - ♦ قائمة بجميع المصالح المالية والعلاقات العملية والعلاقات الأسرية وعضوية مجالس الإدارة وتاريخ التوظيف السابق والسجلات التي يحتفظ بها العاملون ذوي العلاقة في المكتب.
 - ♦ قائمة المخالفات لقواعد السلوك وسياسة المكتب للاستقلال وسلوك وآداب المهنة.
 - ♦ سياسة تدوير الشركاء المسؤولين عن المراجعة.
 - ♦ سياسة الشكاوى والادعاءات.
- يتعين على المكتب أن يحصل على تأكيد موثق بالالتزام بمتطلبات الاستقلال من جميع العاملين ذوي العلاقة على الأقل سنوياً.

- قد ينقل المكتب نتائج تأكيد الالتزام وتقارير الاستثناء من آخر فحص للالتزام إلى المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة؛ لتقويم تأثير المكتشفات على آلية تقييم المخاطر القائمة للمتطلبات المسلكية ذات الصلة، وللتعرف على التغييرات المطلوبة في الآلية (تقييم المخاطر والاستجابات) لجعلها أكثر متانة.
- كما أنه من المهم نقل المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء آلية الالتزام بالمتطلبات المسلكية إلى المجالات الوظيفية الأخرى بالمكتب، والتي قد تكون المعلومات مفيدة أو مهمة لها، مثل المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء تقييم الاستقلال للعميل.
- كما أنه قد يحدد المكتب فترات رفع التقارير إلى القيادة فيما يخص آلية الالتزام بالمتطلبات المسلكية المنفذة خلال العام والأنشطة الأخرى للوظيفة بحيث يمكن التعرف على أوجه القصور، واتخاذ التصرفات في الوقت المناسب وفقاً لذلك. ويمكن أن يأخذ ذلك شكل تقارير لوحة معلومات حيث ستكون المقاييس وأي استثناءات مرئية للقيادة في الوقت المناسب. وترد أمثلة على لوحات المعلومات المذكورة في القسم (2) من الملحق (ج).
- اعتماداً على حجم المكتب ومدى تعقيده، قد تتم أتمتة آلية الالتزام بالمتطلبات المسلكية. وقد تكون أتمتة الآلية عبر أداة تقنية المعلومات لتمكين المكتب من توحيد الآلية وبناء ضوابط موضوعية لضمان الاستقلال.

13. التوثيق

- يُعدّ التوثيق دليل المكتب على التزامه بنظام إدارة الجودة والأنظمة واللوائح المنطبقة والمتطلبات المسلكية ذات الصلة. وقد يُوثق المكتب القضايا المسلكية التي تمت مواجهتها خلال العام، وكيفية التعامل معها، والتصرفات المتخذة وكيف تمّ وضع أو تعديل السياسات أثناء التعامل مع المتطلبات المسلكية المنطبقة. وقد يكون هذا التوثيق مفيداً لتدريب العاملين في المكتب ولتحديث أو تعديل سياسات وإجراءات المكتب في ضوء القضايا التي تمّ التعرف عليها والتصرفات المتخذة لحلها. وتلزم الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين توثيق السياسات بغض النظر عن حجم المكتب.
- يعتمد شكل التوثيق على حجم المكتب ومدى تعقيده وطبيعة الأمر محل التوثيق ومدى تعقيده. وقد يختار المكتب الصغير أو متوسط الحجم/ الأقل تعقيداً التوثيق غير الرسمي (بخلاف السياسات) مثل الاتصالات عبر البريد الإلكتروني والمذكرات الداخلية، بينما قد يختار المكتب كبير الحجم أو الأكثر تعقيداً طريقة أكثر رسمية للتوثيق مثل قاعدة البيانات والسياسات الخطية والأدلة الإجرائية وقوائم الفحص والنماذج. بالنسبة للمكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً، قد يقوم بتنفيذ أعمال التوثيق الشبكة أو المكاتب الأخرى ضمن الشبكة أو الهياكل أو الجهات الأخرى داخل الشبكة.

14. مراعاة الموارد التقنية نتيجة لاستخدام الأدوات الآلية

- اعتماداً على حجم المكتب ومدى تعقيده، قد تتم أتمتة الآليات المختلفة المتعلقة بهذا الهدف.
- قد تكون أتمتة الآلية عبر التأكيد السنوي للالتزام الذي يتمّ بناؤه ضمن أداة تقنية المعلومات لتمكين المكتب من توحيد الآلية والحصول على النتائج وتحليلها. وقد تمكن أتمتة الآليات المكتب من تحقيق توثيق أفضل للآلية المتبعة وضمان اكتمال ودقة الاستجابات محل نظر المكتب.
- وبالمثل، قد تستخدم المكاتب أدوات آلية لإنشاء مستودع لسياسات المكتب بما فيها قواعد السلوك الخاصة بالمكتب التي تضمن وصول جميع الموظفين إلى السياسات والإجراءات.
- سيحتاج الملاك المسؤولون عن آلية العمل إلى تقييم موثوقية هذه الأدوات الآلية وأي تقارير مستخرجة منها تُستخدم في الاستجابة للمخاطر أو إجراءات المتابعة الدائمة وكذلك تقييم إمكانية الوصول إليها. ويتناول فصل تقنية المعلومات والموارد الفكرية المزيد من المعلومات حول كيفية تقييم موثوقية الأدوات والتقارير الآلية.

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

1. مقدمة

يتناول قبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات قرار المكتب فيما يتعلق بقبول علاقة مع العميل أو قبول ارتباط معين أو الاستمرار في تلك العلاقة والارتباط والأحكام التي يتخذها المكتب لاتخاذ القرار. وسيعتمد حكم المكتب على طبيعة العميل وظروفه وقدرة المكتب على تنفيذ الارتباط، وهو ما ينطوي على النظر في الأولويات المالية والتشغيلية للمكتب وينبغي أن يكون لدى المكتب إجراءات صارمة لقبول العلاقات مع العملاء وقبول الارتباطات أو الاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات لتقليل تعرض المكتب للمخاطر المرتبطة إلى الحد الأدنى. ويرد أدناه ملخص شامل لنوع المخاطر المرتبطة بهذا المجال

المخاطر	الشرح
مخاطر السمعة	قد يؤدي التعاقد مع عميل عالي المخاطر دون وجود تدابير وقائية مناسبة، أو التعاقد مع عميل يعاني من قضايا تتعلق بالسمعة إلى الإضرار بسمعة المكتب
مخاطر التسليم	بدون النظر في تخطيط موارد المكتب وتقييم الكفاءة الحالية بشكل مناسب، قد يواجه المكتب مخاطر تسليم تتمثل في أنه قد لا يكون قادراً على الوفاء بالتزاماته التعاقدية تجاه العميل بسبب الافتقار إلى الكفاءات والموارد الكافية
مخاطر مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب	بدون اتخاذ إجراءات مناسبة وصارمة لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب فيما يخص قبول العلاقات مع العميل أو قبول الارتباطات والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات، قد يتعرض المكتب لمخاطر قبول علاقات أو ارتباطات مع عملاء يواجهون قضايا تتعلق بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب أو الاستمرار في تلك العلاقات أو الارتباطات، وهو ما قد يترتب عليه تحمل المكتب لتبعات نظامية أو تنظيمية
المخاطر النظامية أو التنظيمية	دون النظر في جميع المتطلبات النظامية والتنظيمية ذات الصلة لكل ارتباط في مرحلة قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقة والارتباط، قد يؤدي ذلك إلى التعاقد مع عملاء أو تنفيذ ارتباطات تنطوي على مخاطر وقضايا تنظيمية قد تقود بدورها إلى تحمل المكتب لصعوبات نظامية أو تنظيمية
المخاطر التعاقدية	قد يؤدي غياب الشروط التعاقدية الشاملة المتفق عليها مع العميل في مرحلة قبول العلاقة مع العميل وقبول الارتباط أو عدم وجود آلية للموافقة على أي انحراف عن الشرط التعاقدية القياسي إلى تعرض المكتب لمخاطر تعاقدية.

ويضع معيار إدارة الجودة (1) إطاراً لتمكين المكاتب من أخذ المخاطر المرتبطة بقبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات في الحسبان في سياق أهداف الجودة المحددة. ويستحدث معيار إدارة الجودة (1) عدة تغييرات من المعيار السابق (معيار رقابة الجودة (1) والوارد ملخص بها في القسم التالي

2. التغييرات الرئيسية من معيار رقابة الجودة (1)

يلخص الجدول التالي التغييرات الرئيسية التي استحدثها معيار إدارة الجودة (1).



- جعل معيار إدارة الجودة (1) متطلبات قبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات قائمة على المبادئ بحيث يتعين على المكاتب الآن تطبيق أحكامها الخاصة؛ لتحديد قبول العلاقات مع العملاء وقبول الارتباطات والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات.
- سيركز الآن القرار الخاص بقبول العلاقة مع عميل وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقة والارتباط على أحكام المكتب حول النزاهة والقيم المسلكية للعميل وطبيعة الارتباط وظروفه.
- يوجد الآن اعتبارات أكبر عند الحصول على معلومات حول النزاهة والقيم المسلكية للعميل وطبيعة الارتباط وظروفه.
- متطلبات جديدة للنظر في الأولويات المالية والتشغيلية للمكتب وتأثيرها على قرار قبول العلاقة مع العميل أو قبول الارتباط أو الاستمرار فيهما.

3. الملاك المسؤولون عن آلية العمل



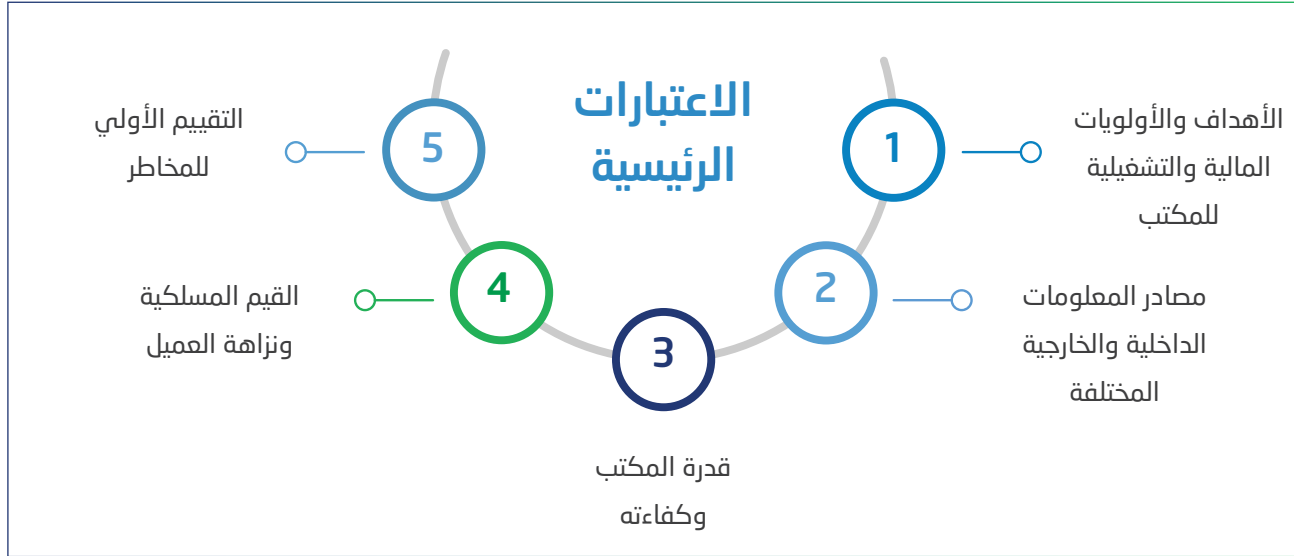
الملاك المسؤولون عن آلية العمل هم الأفراد المسند إليهم المسؤولية التشغيلية عن جوانب محددة من نظام إدارة الجودة

- يجب على المكتب تعيين المالك المسؤول عن آلية العمل لتولي المسؤولية التشغيلية عن هذه الوظيفة من نظام إدارة الجودة. ويجب أن يكون لدى المالك المسؤول عن آلية العمل خط اتصال مباشر مع الفرد الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة بالمكتب (راجع الفقرة 22 من معيار إدارة الجودة (1)).
- ينبغي للمكتب أن يراعي في أي فرد يتم تعيينه كمالك مسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة:
 - ♦ أن يتمتع بالقدر الكافي من الخبرة والمعرفة والفهم والصلاحيات والسلطة والوقت للوفاء بمسؤوليته بصفته المالك المسؤول عن آلية العمل، بما في ذلك فهم معيار إدارة الجودة (1).

- ♦ أن يكون لديه فهم واضح لمسؤولياته باعتباره المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة.
- من المتوقع أن يحدد المكتب أدوار ومسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل من أجل تحديد مساءلة وسلطة المالك المسؤول عن آلية العمل إلى جانب مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم أداء الفرد. ويرد نموذج للشروط المرجعية ومؤشرات الأداء الرئيسية للمالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة في القسم (3) من الملحق (أ).

4. الاعتبارات الأساسية للقبول والاستمرار

يحتاج المكتب إلى النظر في متطلبات معينة لقبول العلاقات مع العملاء وقبول الارتباطات والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات، وتشمل الجوانب المدرجة أدناه والتي يرد بيانها بتفصيل أكبر في الأقسام التالية



5. تحديد أهداف الجودة

يتعين على المكتب تحديد أهداف الجودة الواردة في معيار إدارة الجودة (1)، ويتطلب معيار إدارة الجودة (1) من المكتب تحديد أهداف الجودة التالية التي تتناول قبول العلاقات مع العملاء، وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات

أ. أن تكون الأحكام التي يتخذها المكتب بشأن قبول العلاقة مع أحد العملاء أو قبول ارتباط معين، أو الاستمرار في تلك العلاقة أو ذلك الارتباط، مناسبة بناءً على ما يلي:

1. المعلومات التي تم الحصول عليها بشأن طبيعة الارتباط وظروفه ونزاهة العميل وقيمه الأخلاقية (بما في ذلك الإدارة، وحسب مقتضى الحال، المكلفين بالحوكمة) والتي تكون كافية لدعم تلك الأحكام.

2. قدرة المكتب على تنفيذ الارتباط وفقاً للمعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية المنطبقة.

ج. ألا تؤدي الأولويات المالية والتشغيلية للمكتب إلى اتخاذ أحكام غير مناسبة بشأن قبول العلاقة مع أحد العملاء أو قبول ارتباط معين، أو الاستمرار في تلك العلاقة أو ذلك الارتباط.

وعلاوة على ذلك، قد تقود المتطلبات المقررة بموجب الأنظمة أو اللوائح أو المعايير المهنية إلى أهداف إضافية للجودة. كما قد يحدد المكتب أهدافاً فرعية (مثلاً: يمكن وضع هدف منفصل لمتطلبات مكافحة غسل الأموال للمكاتب الكبيرة)؛ لتعزيز التعرف على مخاطره وتقييمها، إلى جانب تصميم الاستجابات لمخاطر الجودة المذكورة وتطبيقها

6. تقييم مخاطر الجودة والاستجابات

تعتمد مخاطر الجودة الخاصة بقبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات

والارتباطات على عدد من العوامل. وتشمل هذه العوامل طبيعة المكتب وظروفه، وكذلك طبيعة الارتباط وظروفه، وإستراتيجية المكتب (بما فيها اعتبارات الشبكة، عند الاقتضاء)، والمتطلبات النظامية والتنظيمية، وظروف الاقتصاد الكلي التي تؤثر على عملائه، وما إلى ذلك

وينبغي للمالك المسؤول عن آلية العمل إجراء تقييم للمخاطر سنوياً على الأقل من أجل تحديد المخاطر، وتطوير الاستجابات الملائمة لمخاطر الجودة. ويجب توثيق تقييم المخاطر رسمياً من قبل المالك المسؤول عن آلية العمل والحفاظ على وثيقة التقييم بشكل مناسب. كما ينبغي للمكتب التأكد من أن تكون آلية تقييم المخاطر مستمرة ومتكررة، وأن يتم تحديثها على فترات محددة للنظر في أثر أو تأثير أي تغييرات في طبيعة المكتب أو ظروفه وارتباطاته مثل أي أنظمة أو لوائح جديدة قد تؤدي إلى مخاطر جديدة تتعلق بالجودة أو تعديل المخاطر الحالية. وترد إرشادات إضافية حول آلية تقييم المخاطر في فصل آلية تقييم المخاطر من هذا الدليل

كما ترد قائمة بالمخاطر والاستجابات ذات الصلة بهذا الهدف في القسم (3) من الملحق (ب).

وينبغي للمكتب وضع أدوات رقابة لمواجهة مخاطر الجودة المتعلقة بهذا الهدف مثل سياسة قبول العميل وقبول الارتباط ومتابعة الالتزام بآلية المكتب للقبول والاستمرار

7. الاستجابة لمخاطر الجودة

- ينبغي للمكتب وضع سياسات وإجراءات مناسبة لضمان وجود آلية متينة لقبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات، وأن تتوافق مع المعايير واللوائح المنطبقة. وقد تكون عبارة عن سياسات وإجراءات منفصلة لكل جانب من جوانب آلية قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات أو يمكن دمجها في سياسة شاملة لقبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات.

ويرد بيان المحتويات التي قد تتناولها سياسة قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباطات والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات في القسم (2-4) من الملحق (د)

- تتسم آلية قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباطات والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات بالحساسية بشكل عام من حيث الوقت، ويجب أن تضمن الآلية الموثقة جيداً عدم المساس بالالتزام في جميع الأحوال. ويوضح القسم (3-4) من الملحق (د) مخطط آلية للقبول والاستمرار.
- قبل قبول أي علاقة مع عميل أو الاستمرار في تلك العلاقة، ينبغي للمكتب أن يأخذ في الحسبان بعض العوامل حول الارتباط، والعميل وأولويات المكتب وإستراتيجيته.

وهنا يثار التساؤل حول ماهية المعلومات التي ينبغي أخذها في الاعتبار، وحول مصادر المعلومات، وحول المسؤول عن مراعاة هذه العوامل، وكيفية اتخاذ القرار بشأن المتابعة في العلاقة مع العميل أو المتابعة في الارتباط أو رفض تلك العلاقة والارتباط. كما إذا أصبحت أي معلومات معروفة بعد قبول العلاقة مع العميل أو قبول الارتباط أو الاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات، من سيقم المعلومات ويتخذ قرار بشأن مسار العمل الواجب اتخاذه.

وتعتمد الإجابة على حجم المكتب ومدى تعقيدته، ونموذج أعماله وآلياته، وأسلوب القيادة بالمكتب.

بالنسبة للمكاتب الأقل تعقيداً أو الصغيرة الحجم، قد تكون الموافقة على قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباطات والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات بيد الشريك المدير للمكتب. وفي المكاتب الأكثر تعقيداً أو الكبيرة الحجم، قد تكون هناك لجنة معنية بقبول العلاقات مع العميل، وقبول الارتباط

والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات العملاء والارتباط والتي قد تتألف من شركاء أو أعضاء

♦ يتمتعون بخبرات واسعة، ومن الأفضل أن يكونوا من فريق القيادة العليا للمكتب.

♦ مستقلين عن فريق الارتباط.

وقد تشارك اللجنة في الوظيفة التشغيلية لهذا الهدف ولها أيضاً إشراك قائد إدارة المخاطر بالمكتب. قد

تكون اللجنة مسؤولة أمام قيادة المكتب، مثل الشريك المدير، أو مجلس الشركاء، وغيرهم

• لإجراء تقييم قوي للمخاطر، يجب أن يكون لدى المكتب المعلومات التي تم الحصول عليها بشأن طبيعة الارتباط وظروفه ونزاهة العميل وقيمته الأخلاقية (بما في ذلك الإدارة، وحسب مقتضى الحال، المكلفين بالحوكمة) والتي تكون كافية لدعم تلك الأحكام. ومن ثم، يلزم أن تكون استبيانات قبول العلاقة مع العميل دقيقة بدرجة كافية، وأن تأخذ في الحسبان عوامل المخاطر ذات الصلة. ويتضمن القسم (4-1) من الملحق (د) نموذجاً مشروحاً لأسئلة تقييم العميل.

• وضع المعيار بعض الاستجابات المحددة لآلية القبول والاستمرار. وهي كما يلي:

أن يضع المكتب سياسات أو إجراءات تتناول الظروف التي تكون قائمة عندما:

1. يصبح المكتب على دراية بمعلومات بعد قبوله لعلاقة مع أحد العملاء أو قبوله لارتباط معين أو استمراره في تلك العلاقة أو ذلك الارتباط، وكان من شأن تلك المعلومات أن تتسبب في رفض المكتب للعلاقة مع العميل أو رفض الارتباط المعين فيما لو توفرت له قبل قيامه بقبول العلاقة مع العميل أو قبول الارتباط المعين أو الاستمرار في تلك العلاقة أو ذلك الارتباط؛ أو:

2. يكون المكتب ملزماً بموجب الأنظمة أو اللوائح بقبول العلاقة مع أحد العملاء أو قبول ارتباط معين.

وقد تم تناولها على وجه التحديد في قسم «المعلومات التي يتم التعرف عليها بعد قبول العلاقة مع العميل والاستمرار في تلك العلاقة» من هذا الفصل

• ينبغي للمكتب تقييم قدرته على تنفيذ الارتباط المحتمل وفقاً للمتطلبات النظامية والتنظيمية. قد يأخذ المكتب العوامل التالية في الحسبان أثناء تقييم ذلك:

العوامل الواجب أخذها في الحسبان	كيفية التقييم؟
كفاءة الموظفين وقدراتهم	قد يطبق المكتب إطار كفاءة يحدد الكفاءات والمهارات وسنوات الخبرة على أساس درجات إلى جانب قائمة بالموظفين ومسمياتهم الوظيفية كما قد يقيم المكتب ما إذا كانت الارتباط يتطلب كفاءة أو خبرة متخصصة مثل الخدمات المالية أو النفط والغاز وخلافه وقد يتعين على المكتب أثناء تقييمه لكفاءات الموارد النظر في متطلبات الموارد الخارجية مثل الخبراء أو مقدمي الخدمات المتخصصة إلى جانب توافر هذه الموارد. ويرد شرح ذلك وبيانه بمزيد من التفصيل في فصل الموارد البشرية
توافر الموارد البشرية	كما يُعدّ توافر الموارد بالإضافة إلى الكفاءة والقدرة أحد الاعتبارات المهمة عند قبول العلاقات مع العملاء وقبول الارتباطات. ومن المهم للمكتب إعداد خطة للموارد. وقد تتضمن خطة الموارد عوامل مختلفة مثل • العدد المرصود في الموازنة للعملاء إلى جانب قطاع العمل. • الأولويات المالية للمكتب (سواء كانت تهدف إلى الاستثمار في توظيف المزيد من الموظفين؛ لاستهداف عملاء محتملين معينين أو تقييد تكاليفها). • إستراتيجية المكتب للتأكيد. • توافر فريق مراجعة تقنية المعلومات عندما يعتزم فريق المراجعة الاعتماد على أنظمة العميل وأدوات الرقابة الآلية.

العوامل الواجب أخذها في الحسبان	كيفية التقييم؟
توافر فاحصي جودة الارتباط المؤهلين	يضيف فاحصو جودة الارتباط خط دفاع إضافي للمكتب بشأن أي ارتباط للمحافظة على الجودة والمتابعة نحو قبول العلاقة مع العميل أو الاستمرار في تلك العلاقة، ومن المهم بالنسبة للمكتب تقييم مدى توافر فاحصي جودة الارتباط للمشاركة في الارتباطات عندما يكون وجود ذلك الفاحص إلزامياً
الموارد التقنية	يتزايد التركيز على الموارد التقنية المناسبة والكافية مثل البرامج، وأدوات تقنية المعلومات، وتقنيات المراجعة بمساعدة الحاسب، وغيرها لتحقيق التوحيد والكفاءة في الممارسة.
الموارد الفكرية	يعمل الاحتفاظ بقائمة بالموارد الفكرية المتاحة للمكتب على مساعدة المكتب على تقييم مدى امتلاكه للمنهجيات المطلوبة والمكتبات وإرشادات المراجعة ومصادر المعلومات الأخرى من أجل تمكينه من المتابعة بقبول العلاقة مع العميل وتنفيذ الارتباط

في حين تُعدّ الاعتبارات المالية والتشغيلية ضرورية لنجاح المكتب، يلزم الحفاظ على الموضوعية والتمسك بنزاهة خدمات التأكيد. وينبغي أن تستند القرارات المتعلقة بالعلاقات مع العملاء والارتباطات في المقام الأول على الالتزام بالمعايير المسلكية، والالتزام بالمتطلبات التنظيمية، وضمان الحفاظ على أعلى مستوى من جودة المراجعة. ومن الأهمية بمكان تحقيق التوازن الصحيح بين الأهداف المالية والاعتبارات المسلكية من أجل حماية السمعة وثقة العملاء والنزاهة الشاملة لممارسة المراجعة.

8. تصنيف الارتباطات

قد تساعد السياسة المتعلقة بتصنيف مخاطر العملاء أو الارتباطات المكتب في التعرف على مستويات المخاطر والاستجابات لظروف المخاطر المحددة المرتبطة بهؤلاء العملاء أو الارتباطات. وينطوي تحديد المخاطر العالية لأي عميل أو ارتباط بطبيعته على ممارسة الحكم، ويعتمد على تحديد المخاطر العالية. وقد تُنسب العوامل التالية إلى تصنيف المخاطر العالية

- العملاء العاملون في أنواع معينة من القطاعات أو الصناعات.
- العملاء المشاركون في معاملات معقدة أو أعمال غير مألوفة.
- العملاء الذين يترتب على التعاقد معهم وضع المكتب تحت رقابة عامة غير عادية.
- العملاء الخاضعون للعقوبات.
- العملاء الذين يعانون من مراكز مالية متدهورة ومخاطر متزايدة للإغلاق.
- العملاء الخاضعون في الوقت الراهن لتحري من قبل السلطات.
- العملاء الحاصلون على درجة عالية في تقييم مخاطر مكافحة غسل الأموال.
- العملاء الذين لديهم سجل تاريخي بتغيير المراجعين بشكل متكرر.
- العملاء الذين تتضمن قوائمهم المالية للسنة الماضية إعادة عرض.

ومن المهم للمكتب تطوير أدوات رقابة للجودة، وتطبيقها للعملاء والارتباطات عالية المخاطر، ونقل أدوات الرقابة المذكورة إلى الأفراد ذوي العلاقة. وفيما يلي أمثلة لأدوات رقابة الجودة التي يمكن تطبيقها

إسناد شريك مسؤول عن فحص الجودة إلزامياً لهذه الارتباطات

تحديد فترات منفصلة لاختيار هذه الارتباطات في الفحوصات الداخلية (على مستوى المكتب أو مستوى الشبكة)

أن تكون الموافقة على هؤلاء العملاء ذوي المخاطر العالية إلزامياً بيد قسم إدارة المخاطر قبل قبول العلاقة والاستمرار فيها

9. شروط وأحكام قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات

- يمكن للمكتب صياغة وثيقة شروط وأحكام قياسية (المعروفة باسم خطاب الارتباط القياسي) والمحافظة عليها بحيث تُستخدم في نقل الشروط والأحكام التعاقدية إلى العميل عن أي ارتباط مقبول، وإتمام العقد قبل بدء الارتباط.
- يوفر معيار المراجعة (210) «الاتفاق على شروط ارتباطات المراجعة»، ومعيار ارتباطات الفحص (2410) «فحص المعلومات المالية الأولية المنفذ بمعرفة المراجع المستقل للمنشأة»، ومعيار ارتباطات التأكيد (3000) (المحدث) «ارتباطات التأكيد الأخرى بخلاف عمليات مراجعة أو فحص المعلومات المالية التاريخية»، ومعيار الخدمات ذات العلاقة (4000) «الارتباطات لتنفيذ إجراءات متفق عليها فيما يتعلق بالمعلومات المالية» الحد الأدنى من المتطلبات والإرشادات والتوضيحات حول الشروط الواجب إدراجها في خطاب الارتباط القياسي لأنواع الارتباطات المعنية.
- يمكن أن تنطوي آلية صياغة عقد الارتباط الخاص بالعميل التشاور مع السلطات ذات الصلة بالمكتب مثل قسم إدارة المخاطر في حالة وجود أي شرط تعاقدي خاص بالعميل أو الانحراف عن العقد القياسي للمكتب.

10. مسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط وفقاً لمعيار المراجعة (220) (المحدث).

يتناول معيار المراجعة (220) (المحدث) المسؤوليات الخاصة بالمراجع فيما يتعلق بالجودة على مستوى الارتباط والمسؤوليات المرتبطة للشريك المسؤول عن الارتباط. وفيما يخص قبول العلاقات مع العملاء، وقبول ارتباطات المراجعة والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات، تتضمن مسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط ما يلي

النظر في المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء آلية القبول والاستمرار ومتطلبات النظام لقبول العلاقات مع العميل أو الاستمرار في تلك العلاقات

نقل المعلومات التي يتم الحصول عليها لاحقاً والتي كان من الممكن أن تتسبب في رفض المكتب للارتباط.

الالتزام بالسياسات والإجراءات الخاصة بقبول العلاقات مع العميل والاستمرار في تلك العلاقات.

ولأجل تقييم مشاركة الشريك المسؤول عن الارتباط ووفائه بمسؤولياته، من المهم والضروري أن يترك الشريك بصمته في هذه الآلية.

وقد توثق أنشطة التخطيط للارتباط نتائج آلية القبول والاستمرار المنفذة للعميل أو الارتباط، ومن خلال التوقيع على أنشطة التخطيط، قد يسجل الشريك المسؤول عن الارتباط مشاركته وقبوله للنتائج ويثبت تلك المشاركة والقبول

11. المعلومات التي يتم التعرف عليها بعد قبول العلاقات مع العميل والاستمرار في تلك العلاقات.

- ينبغي للمكتب تطوير سياسات وإجراءات لمواجهة الحالات التي يصبح فيها المكتب على علم بمعلومات بعد قبول العلاقة مع العميل، وقبول ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات والتي كان من الممكن أن تتسبب في رفض المكتب للعلاقة مع العميل أو ذلك الارتباط لو كانت المعلومات قد أصبحت معلومة قبل القبول والاستمرار والحالات التي يلزم فيها النظام أو اللوائح قبول علاقة مع عميل أو قبول ارتباط.
- تتضمن هذه الحالات إدراك معلومات قد كان من الممكن أن تكون قائمة في وقت الآلية الأولية لقبول العلاقة مع العميل أو قبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات، ولكن لم يكن المكتب على علم بها، أو قد تتعلق بمعلومات جديدة تماماً نشأت بعد أن قرر المكتب قبول العلاقة مع العميل، أو قبول الارتباط أو الاستمرار في تلك العلاقات أو الارتباطات مثل الطرح العام للعميل، أو التغيير في هيكل الملكية أو التغييرات الرئيسية في الإدارة العليا للعميل وما إلى ذلك.
- عندما تصبح المعلومات معروفة والتي كان من الممكن أن تكون قائمة في وقت الآلية الأولية لقبول العلاقة مع العميل أو قبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات أو عندما تكون معلومات جديدة تماماً تنشأ بعد اتخاذ القرار، قد يحتاج المكتب إلى إعادة تنفيذ إجراءات تقييم المخاطر بما فيها تقييم مكافحة غسل الأموال وتقييم القبول والاستمرار.
- إذا كانت المعلومات سلبية وتشير إلى إمكانية قيام المكتب بإنهاء العلاقة مع العميل أو الانسحاب من الارتباط، يجوز للمكتب توثيق البروتوكولات الواجب اتباعها لذلك الانسحاب، وقد تمّ توثيق الإرشادات المتعلقة بهذا الجانب في القسم التالي حول إنهاء الارتباطات والانسحاب منها.
- إذا لم تكن المعلومات سلبية، ولكنها معلومات رئيسة بالنسبة للمكتب والإجراءات اللاحقة التي قد يلزم تنفيذها، فقد ينظر الأفراد المعنيون المشاركون في هذه الآلية في مراجعة الشروط والأحكام المتفق عليها مع العميل بما فيها الأتعاب المعتمدة، وإجراء التغييرات على النحو المطلوب.

12. إنهاء الارتباطات والانسحاب منها

- ينبغي أن يطبق المكتب آلية تشتمل على الإجراءات الواجب تنفيذها في حالة أصبح المكتب بعد قبول علاقة مع عميل أو قبول ارتباط معين أو الاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات على علم بمعلومات كان من الممكن أن تسبب في رفض المكتب للعلاقة فيما لو كانت المعلومات متاحة قبل القبول أو الاستمرار. ويرد أدناه أمثلة للإجراءات التي يمكن تنفيذها في هذه الظروف.

مثال على الإجراءات	ما الذي يجب أخذه في الحسبان؟
التعرف على الظروف	يمكن للمكتب الاحتفاظ بقائمة بالظروف التي يمكن أن تؤدي إلى إنهاء الارتباط أو الانسحاب منه مثل المعلومات التنظيمية أو المتطلبات النظامية أو المعلومات السلبية حول الموظفين الرئيسيين للعميل أو أعضاء مجلس إدارته وما إلى ذلك. وفي حال كان المكتب ملتزماً بقبول العلاقة مع عميل أو قبول ارتباط أو الاستمرار في تلك العلاقات أو الارتباطات بموجب النظام أو اللوائح، ينبغي للمكتب أن يأخذ في الحسبان تأثير المعلومات التي تم التعرف عليها على تنفيذ الارتباط، أو نقل المعلومات إلى الشريك المسؤول عن الارتباط، أو التدابير الوقائية أو أدوات الرقابة المحسنة التي يمكن تطبيقها على هذه العلاقات أو الارتباطات
التشاور	قد يجري المكتب تشاوراً إلزامياً مع لجنة قبول العلاقات مع العملاء بالمكتب (إن وجدت)، أو قسم إدارة المخاطر أو، عند الاقتضاء، المستشار القانوني للمكتب
النقاش مع الإدارة والمكلفين بالحوكمة	قد يناقش المكتب الظروف التي تم التعرف عليها مع العاملين المعنيين لدى العميل مثل الإدارة العليا أو أعضاء مجلس الإدارة حتى يتمكن من التوصل إلى قرار بشأن ما إذا كان يمكن تطبيق تدابير وقائية لمنع الإنهاء أو الانسحاب أو ما إذا كان الإنهاء أو الانسحاب حتمياً
نقل قرار الإنهاء أو الانسحاب إلى العميل	قد ينقل المكتب قرار إنهاء العلاقة أو الانسحاب منها مهنيّاً إلى إدارة العميل أو المكلفين بالحوكمة لديه بما في ذلك أسباب الانسحاب
الاحتفاظ بقائمة بالعملاء الذين تم إنهاء العلاقة معهم	قد يحتفظ المكتب بقائمة بجميع العملاء الذين تم إنهاء العلاقة معهم وجميع الارتباطات التي تم الانسحاب منها مع بيان أسباب الرفض أو الإنهاء أو الانسحاب في قاعدة بيانات مركزية لأغراض التتبع

13. إجراءات المتابعة

من المهم أن يقوم المالك المسؤول عن آلية العمل بتطبيق أدوات رقابة وإجراءات متابعة لتتبع أنشطة الوحدات والتعرف على الاستثناءات، وحل حالات الشذوذ. قد تكون المتابعة عبارة عن لوحات معلومات حيث يمكن للمالك المسؤول عن آلية العمل تحليل أنشطة التقييمات ونتائجها. وتتضمن الاستجابات للمخاطر الواردة في القسم (3) من الملحق (ب) أمثلة لإجراءات المتابعة التي يمكن تطبيقها بواسطة المالك المسؤول عن آلية العمل

ويستطيع المالك المسؤول عن آلية العمل استخدام لوحة معلومات المتابعة المذكورة لإعداد الأنشطة الوظيفية، ورفع التقارير عنها إلى قيادة المكتب. ويوضح القسم (3) من الملحق (ج) لوحة معلومات المتابعة لهذه الوظيفة

14. المعلومات والاتصالات

- ينبغي للمكتب تحديد قنوات اتصال مناسبة (مثل: رسائل البريد الإلكتروني، والمذكرات الداخلية، والسجلات المركزية للمعلومات وما إلى ذلك) لنقل المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء تقييم القبول والاستمرار إلى فرق الارتباطات ذات العلاقة من أجل تمكينهم من تخطيط الارتباط وتنفيذه وفقاً للمعايير المهنية ذات الصلة. وقد يشمل ذلك النظر في عوامل المخاطر التي تم التعرف عليها في استبيان قبول العلاقة مع العميل.
- من أجل إجراء تقييم المخاطر لهذا الهدف، ينبغي نقل المعلومات التالية، من بين جملة معلومات أخرى، إلى المالك المسؤول عن آلية العمل:
 - ♦ إستراتيجية العمل الخاصة بالمكتب.
 - ♦ محاضر اجتماعات مجلس الشركاء أو لجنة قبول العلاقات مع العملاء، حسب الاقتضاء.
 - ♦ الاحتفاظ بقائمة بالعملاء الذين تم قبول العلاقات معهم أو إنهاء تلك العلاقات أو رفضها.
 - ♦ ملف بيان المخاطر أو درجات تصنيف عملاء المكتب.
- كما قد يحتاج المكتب إلى التواصل مع المراجعين السابقين والحصول على معلومات منهم عند قبول ارتباط، إذا تعين القيام بذلك بموجب المعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية.
- ومن المهم أيضاً نقل نتائج فحوصات الارتباطات الداخلية والخارجية المتعلقة بالعمل وآلية قبول الارتباط والاستمرار في الارتباط إلى جانب الخطة التصحيحية إلى المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة؛ لأجل تقويم تأثير المكتشفات على الآلية القائمة لتقييم مخاطر القبول والاستمرار، والتعرف على التغييرات المطلوبة في الآلية (تقييم المخاطر والاستجابات) لجعلها أكثر متانة.
- كما أنه من المهم نقل المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء آلية قبول العلاقات مع العميل، وقبول الارتباطات والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات إلى المجالات الوظيفية الأخرى بالمكتب، والتي قد تكون المعلومات مفيدة أو مهمة لها، مثل المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء تقييم الاستقلال للعميل التي قد تكون مفيدة لفريق الاستقلال وسلوك وآداب المهنة بالمكتب.
- كما قد يحدد المكتب فترات رفع التقارير إلى القيادة فيما يخص آلية القبول والاستمرار المنفذة خلال العام والأنشطة الأخرى للوحدة بحيث يمكن التعرف على التحسينات وأوجه القصور، واتخاذ التصرفات في الوقت المناسب وفقاً لذلك. ويمكن أن يأخذ ذلك شكل تقارير لوحة معلومات حيث ستكون المقاييس وأي استثناءات مرئية للقيادة في الوقت المناسب. ويمكن أن تأخذ لوحة المعلومات شكل جدول بيانات حيث يتم تمثيل المقاييس والاستثناءات في مخططات مصورة ورسومات بيانية مثل المخططات الدائرية والرسومات البيانية وغيرها، وذلك بالنسبة للمكاتب الأقل تعقيداً أو الصغيرة الحجم. أما بالنسبة للمكاتب الأكثر تعقيداً أو كبيرة الحجم، يمكن أن يأخذ ذلك شكل لوحة معلومات آلية قائمة على النظام.

15. مراعاة الموارد التقنية نتيجة لاستخدام الأدوات الآلية

- اعتماداً على حجم المكتب ومدى تعقيده، قد تتم أتمتة آلية قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباطات والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات.
- قد تكون أتمتة الآلية عبر إعداد استبيانات القبول والاستمرار ضمن أداة تقنية المعلومات؛ لتمكين المكتب من توحيد الآلية، وبناء ضوابط موضوعية ونموذج منح الدرجات لأجل تقييم المخاطر المتعلقة بقبول العلاقات مع العملاء، وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات، كما من شأن الأداة أن تقوم بأتمتة سير خطوات استصدار الموافقة بناءً على تقييم المخاطر أو منح درجات للعميل أو

- الارتباط - على سبيل المثال، بالنسبة للاستبيانات التي تؤدي إلى مخاطر عالية، يُرسل تقييم المخاطر العالية آلياً إلى القائد المسؤول عن إدارة المخاطر للموافقة عليه. كما قد تؤدي أتمتة الآليات إلى تمكين المكتب من تحقيق توثيق أفضل للآلية المتبعة، وبالتالي متابعة قوية على أدوات رقابة هذه الوظيفة.
- ويتوقع من المكاتب أن تعتمد أدوات فحص العقوبات من أجل الالتزام بلوائح مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب.
- سيحتاج الملاك المسؤولون عن آلية العمل إلى تقييم موثوقية هذه الأدوات الآلية وأي تقارير مستخرجة منها تُستخدم في الاستجابة للمخاطر أو إجراءات المتابعة الدائمة. ويتناول فصل تقنية المعلومات والموارد الفكرية المزيد من المعلومات حول كيفية تقييم موثوقية الأدوات والتقارير الآلية.

16. التوثيق

- على النحو المبين في الفصول السابقة، تشترط الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين توثيقاً رسمياً للسياسات والإجراءات
- كما يجب على المكاتب توثيق مخاطرها واستجاباتها رسمياً، ولها أن تستخدم في سبيل ذلك النموذج المقترح في الملحق (ب) من هذا الدليل
- ويجوز للمكتب توثيق ما يلي فيما يتعلق بآليات القبول والاستمرار:
- نماذج قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباطات المكتملة لجميع الارتباطات المنفذة بواسطة المكتب.
 - فحوصات الخلفية وتقييم مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب لجميع الارتباطات المنفذة بواسطة المكتب.
 - موافقة إدارة المخاطر على أي عقوبات أو بيانات إعلامية سلبية.
 - فحوصات الاستقلال المنفذة لجميع الارتباطات.
 - أي مستندات أخرى مطلوبة بموجب سياسة القبول الخاصة بالمكتب.
- ويعتمد شكل التوثيق على حجم المكتب ومدى تعقيده وطبيعة الأمر محل التوثيق ومدى تعقيده. ففي حين قد يختار مكتب أن يأخذ التوثيق شكل مستندات ورقية، قد يختار مكتب آخر أداة آلية مثل قاعدة بياناته لتسجيل وتخزين وثائق آليات التقييم الخاصة به

17. اعتبارات الشبكة ومقدمي الخدمة

- يطلب من المكاتب التي تشكل جزءاً من شبكة في كثير من الأحيان أن تتبع سياسات موحدة للقبول والاستمرار. وفي هذه الحالات، ينبغي للمكاتب ضمان أن سياسات الشبكة تغطي جميع المتطلبات التي تم تناولها في هذا الدليل
- كما أنه وبالنسبة للمكاتب ضمن الشبكة، قد تسمح سياسة الشبكة للمكاتب بتعزيز إجراءات القبول للعملاء الذين يتم إحالتهم بواسطة مكتب ضمن الشبكة. وفي مثل الحالات، يجب على المكاتب بالمملكة العربية السعودية أن تحتفظ بجميع المستندات المطلوبة لإثبات التزامها بالمتطلبات التي تم تناولها في هذا الدليل
- وفي حالة الاستعانة بمقدمي الخدمة في أي من الإجراءات، يجب على المكاتب توثيق تقييمها لمقدم الخدمة. في حالة استخدام أدوات لطرف ثالث من مقدمي الخدمة، راجع الإرشادات الخاصة بمقدمي الخدمة في فصل الموارد التقنية والفكرية من هذا الدليل

تنفيذ الارتباطات

1. مقدمة

يتناول تنفيذ الارتباطات تحقيق الاتساق في جودة تنفيذ الارتباطات من خلال الإشراف المناسب، وفحص الأدوار والمسؤوليات المخصصة لأعضاء فريق الارتباط، وتطبيق نزعة الشك المهني والحكم المهني (عند الاقتضاء) بشكلٍ مناسب، والتخصيص الفعال للموارد بشكلٍ عام. وعلاوة على ذلك، تُعدُّ الحاجة إلى التشاور وحل الأمور محل الاختلاف في الآراء، وجمع الوثائق المتعلقة بالارتباط، والاحتفاظ بها أيضاً جزءاً من تنفيذ الارتباطات كما يوجد شرط عام بأن يقوم الشريك المسؤول عن الارتباط بإدارة الجودة وتحقيقها في الارتباط بشكلٍ كافٍ ومناسب طوال فترة الارتباط.

يضع معيار إدارة الجودة (1) إطاراً لتمكين المكاتب من أخذ المخاطر المرتبطة بتنفيذ الارتباطات في الحسبان في سياق أهداف الجودة المحددة. ويستحدث معيار إدارة الجودة (1) عدة تغييرات من المعيار السابق (معيار رقابة الجودة (1)) والوارد ملخص بها في القسم التالي

2. التغييرات الرئيسة من معيار رقابة الجودة (1)

يلخص الجدول التالي التغييرات الرئيسة التي استحدثها معيار إدارة الجودة (1).

- تتوافق أهداف الجودة الآن مع المتطلبات القائمة على المبادئ، والتي تشمل التشاور، ومعالجة الاختلاف في الآراء، والمحافظة على توثيق أعمال الارتباط.
- يحدد الشرط الجديد المسؤولية العامة للشريك المسؤول عن الارتباط فيما يخص إدارة الجودة وتحقيقها في الارتباط طوال فترة الارتباط.
- جرى تحسين متطلبات توجيه فرق العمل والإشراف عليهم لضمان فحص عملهم بشكلٍ مناسب، بناءً على طبيعة الارتباط وظروفه والموارد المتاحة.
- يتناول المعيار الآن متطلبات فرق العمل لممارسة الحكم المهني المناسب ونزعة الشك المهني، عند الاقتضاء.
- تمّ نقل متطلبات فحوصات جودة الارتباط إلى معيار إدارة الجودة (2).



3. الاعتبارات الأساسية لتنفيذ الارتباطات



4. الملاك المسؤولون عن آلية العمل



الملاك المسؤولون عن آلية العمل هم الأفراد المسند إليهم المسؤولية التشغيلية عن جوانب محددة من نظام إدارة الجودة

- يجب على المكتب تعيين المالك المسؤول عن آلية العمل لتولي المسؤولية التشغيلية عن هذه الوظيفة من نظام إدارة الجودة. ومن المتوقع أن يكون لدى المالك المسؤول عن آلية العمل خط اتصال مباشر مع الفرد الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة بالمكتب.
- ينبغي للمكتب أن يراعي في أي فرد يتم تعيينه كمالك مسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة:
 - ♦ أن يتمتع بالقدر الكافي من الخبرة والمعرفة والفهم والصلاحيات والسلطة والوقت للوفاء بمسؤوليته بصفته المالك المسؤول عن آلية العمل، بما في ذلك فهم معيار إدارة الجودة (1).

♦ أن يكون لديه فهم واضح لمسؤولياته باعتباره المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة.

ومن المتوقع أن يحدد المكتب أدوار ومسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل من أجل تحديد مساءلة وسلطة المالك المسؤول عن آلية العمل إلى جانب مؤشرات الأداء الرئيسة لتقييم أداء الفرد.

- نظراً للاعتبارات المختلفة ضمن أهداف تنفيذ الارتباطات الواردة في القسم (3) أعلاه، قد يكون لدى المكاتب هيكل حوكمة مختلف فيما يتعلق بالملاك المسؤولين عن آلية العمل. وعلاوة على ذلك، ونظراً لتحمل الشركاء المسؤولين عن الارتباط المسؤولية عن بعض العناصر الرئيسة لهذه الاعتبارات، يتم تحقيق متطلبات هذا الهدف من خلال الدمج بين الاستجابات للمخاطر على مستوى الارتباط وعلى مستوى المكتب. ويرد في الجدول أدناه مثالاً لإسناد المسؤوليات إلى الملاك المسؤولين عن آلية العمل لهذا الفصل:

هدف الجودة	المالك المسؤول عن آلية العمل
مسؤوليات فريق الارتباط	قد تقع المسؤولية عن تنفيذ الاستجابات للمخاطر بخصوص إسناد الموارد والموظفين المناسبين للارتباطات على عاتق كل من الشريك المسؤول عن الارتباط، وكذلك الشريك المسؤول عن الموارد البشرية بالمكتب. كما أنه قد تقع المسؤولية عن تطوير السياسات والمقاييس ومتابعة أداء الشريك المسؤول عن الارتباط وفريق الارتباط وفقاً لتلك السياسات والمقاييس على عاتق المالك المسؤول عن آلية العمل المستقل، بمعنى الشريك المسؤول عن الجودة بالمكتب.
الحكم المهني ونزعة الشك المهني	بخلاف الشريك المسؤول عن الارتباط، قد تقع المسؤولية عن تطوير السياسات والمقاييس ومتابعة أداء الشريك المسؤول عن الارتباط وفريق الارتباط وفقاً لتلك السياسات والمقاييس على عاتق المالك المسؤول عن آلية العمل المستقل، بمعنى الشريك المسؤول عن الجودة بالمكتب.
التشاورات الأساسية لتنفيذ الارتباطات	قد تقع المسؤولية الأساسية عن وضع سياسة وآلية ومقاييس للتشاورات ومتابعة الأداء وفقاً لتلك المقاييس على عاتق المالك المسؤول عن آلية العمل المستقل، بمعنى القائد المسؤول عن إدارة المخاطر بالمكتب. كما أنه قد يظل الشريك المسؤول عن الارتباط مسؤولاً عن التشاور في الارتباطات وفقاً للسياسة المحددة.
الاختلاف في الآراء	قد تقع المسؤولية الأساسية عن وضع سياسة وآلية ومقاييس للاختلاف في الآراء ومتابعة الأداء وفقاً لتلك المقاييس على عاتق المالك المسؤول عن آلية العمل المستقل، بمعنى القائد المسؤول عن إدارة المخاطر بالمكتب.
توثيق أعمال الارتباط	قد تقع المسؤولية الأساسية عن وضع سياسة وآلية ومقاييس للاحتفاظ بوثائق أعمال الارتباط والحفاظ عليها ومتابعة الأداء وفقاً لتلك المقاييس حول الارتباطات على عاتق المالك المسؤول عن آلية العمل المستقل، بمعنى الشريك المسؤول عن الجودة بالمكتب. ويجب أن يكون فريق الارتباط مسؤولاً عن الاحتفاظ بالوثائق والحفاظ عليها وفقاً لسياسة المكتب.

في حالة المكاتب الصغيرة، قد يوجد شريك واحد يتولى المسؤولية عن جميع أهداف الجودة المتعلقة بتنفيذ الارتباطات.

- يرد نموذج للشروط المرجعية ومؤشرات الأداء الرئيسة للمالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة في القسم (4) من الملحق (أ).

5. تحديد أهداف الجودة

يتعين على المكتب تحديد أهداف الجودة الواردة في معيار إدارة الجودة (1) الذي يلزم المكتب بتحديد أهداف الجودة التالية التي تتناول تنفيذ الارتباطات بجودة عالية

أ. أن تفهم وتفي فرق الارتباطات بمسؤولياتها فيما يتصل بالارتباطات، بما فيها، عند الاقتضاء، المسؤولية العامة للشركاء المسؤولين عن الارتباطات عن إدارة الجودة وتحقيقها في الارتباطات ومشاركتهم فيها بصورة كافية ومناسبة طوال مدتها

ب. أن يكون توجيه فرق الارتباطات والإشراف عليها وفحص الأعمال التي تم تنفيذها مناسباً، من حيث طبيعته وتوقيته ومداه، بناءً على طبيعة الارتباطات وظروفها والموارد التي تم تخصيصها أو توفيرها لفرق الارتباطات، وأن يخضع العمل الذي ينفذه أعضاء فريق الارتباط الأقل خبرة للتوجيه والإشراف والفحص من قبل أعضاء فريق الارتباط الأكثر خبرة

- ج. أن تمارس فرق الارتباطات الحكم المهني المناسب، وأيضاً نزعة الشك المهني المناسبة في حال انطباقها على نوع الارتباط.
- د. أن يتم التشاور بشأن الأمور الصعبة أو المثيرة للجدل وأن يتم تطبيق الاستنتاجات التي يتم الاتفاق عليها.
- هـ. أن يتم لفت انتباه المكتب إلى الاختلاف في الآراء داخل فريق الارتباط، أو بين فريق الارتباط وفاحص جودة الارتباط أو الأفراد الذين يتولون تنفيذ الأنشطة ضمن نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب، وأن يتم حل هذه الاختلافات.
- و. أن يتم جمع الوثائق الخاصة بتوثيق أعمال الارتباط في الوقت المحدد بعد تاريخ تقرير الارتباط، وأن يتم الاحتفاظ بها والحفاظ عليها بشكلٍ مناسب للوفاء باحتياجات المكتب والالتزام بالأنظمة أو اللوائح أو المتطلبات المسلكية ذات الصلة أو المعايير المهنية.
- وعلاوة على ذلك، قد تقود المتطلبات المقررة بموجب الأنظمة أو اللوائح أو المعايير المهنية إلى أهداف إضافية للجودة. كما قد يحدد المكتب أهدافاً فرعية لتعزيز التعرف على مخاطره وتقييمها، إلى جانب تصميم الاستجابات لمخاطر الجودة المذكورة وتطبيقها.

6. تقييم مخاطر الجودة والاستجابات

ستعتمد مخاطر الجودة الخاصة بتنفيذ الارتباطات على عدة عوامل تتضمن طبيعة المكتب وظروفه ونوع العملاء أو الارتباطات التي ينفذها، وسياسات المكتب (بما في ذلك اعتبارات الشبكة، عند الاقتضاء)، والمتطلبات النظامية والتنظيمية، والتغييرات في المعايير أو اللوائح المهنية، والاستعانة بمقدمي الخدمات الخارجيين وخلافه.

ينبغي للمالك المسؤول عن آلية العمل إجراء تقييم للمخاطر سنوياً على الأقل من أجل تحديد المخاطر وتطوير الاستجابات الملائمة لمخاطر الجودة. ويجب توثيق تقييم المخاطر رسمياً من قبل المالك المسؤول عن آلية العمل والحفاظ على وثيقة التقييم بشكلٍ مناسب. ويجوز التوقيع على الوثيقة من قبل المالك المسؤول عن آلية العمل لتحديد ملكيته ومسؤوليته. كما ينبغي للمكتب التأكد من أن تكون آلية تقييم المخاطر مستمرة ومتكررة، وأن يتم تحديثها بواسطة المالك المسؤول عن آلية العمل على فترات محددة للنظر في أثر أو تأثير أي تغييرات في طبيعة المكتب أو ظروفه وارتباطاته مثل أي أنظمة أو لوائح جديدة قد تؤدي إلى مخاطر جديدة تتعلق بالجودة أو تعديل المخاطر الحالية. يرد دليل إضافي حول آلية تقييم المخاطر في فصل آلية تقييم المخاطر من هذا الدليل.

كما ترد قائمة بالمخاطر والاستجابات ذات الصلة بهذا الهدف في القسم (4) من الملحق (ب).

ينبغي للمكتب أن يكون لديه أدوات رقابة لمواجهة مخاطر الجودة المتعلقة بهذا الهدف فيما يخص جودة تنفيذ الارتباطات مثل سياسة التشاور الخاصة بالمكتب، ومتابعة الالتزام بآلية التشاور داخل المكتب، وذلك من بين جملة أدوات رقابة أخرى.

7. الاستجابة لمخاطر الجودة

وفقاً لمتطلبات معيار إدارة الجودة (1)، لا توجد استجابات إلزامية محددة لمخاطر الجودة الخاصة بتنفيذ الارتباطات. ومع ذلك، ومن أجل مواجهة المخاطر المرتبطة بأهداف الجودة، قد يطور المكتب استجابات كما مبين في الأقسام أدناه.

8. مسؤوليات فريق الارتباط والتوجيه والإشراف والفحص

أ. مشاركة الشريك المسؤول عن الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط

- تُعدّ متطلبات المسؤولية العامة للشريك المسؤول عن الارتباط فيما يتعلق بمشاركته في الارتباط بشكل كافٍ إلى جانب فحص عمل فريق الارتباط والإشراف عليه مستمدة من معيار المراجعة (220) (المحدث). وقد يضع المكتب سياسة تعزز أدوار ومسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط، والمدير المسؤول عن الارتباط وفاحص جودة الارتباطات بما يتفق ومعيار المراجعة (220) (المحدث). كما ترد اعتبارات البنود الواجب تضمينها في السياسة المتعلقة بمسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط في القسم (5-1) من الملحق (د).
- قد تحدد سياسة المكتب المنهج المتبع حول طبيعة التوجيه والإشراف في الارتباطات وتوقيتهما ونطاقهما. كما قد تتضمن سياسة المكتب وضع مؤشرات أداء رئيسية لمتابعة الشريك المسؤول عن الارتباط وأعضاء الفريق الآخرين لضمان مشاركة الشركاء المسؤولين عن الارتباط والمديرين المسؤولين عن الارتباط وغيرهم من الموارد ذات الخبرة بشكل كافٍ في الارتباط وفقاً لسياسة المكتب ومتطلبات معيار المراجعة (220) (المحدث). وقد تصبح مؤشرات الأداء الرئيسية المذكورة جزءاً من لوحة المعلومات التي تخضع لفحص القيادة على فترات محددة. ويتضمن القسم (4) من الملحق (ج) قائمة بمؤشرات الأداء الرئيسية التي يمكن متابعتها من قبل المكتب.
- من أجل تعزيز ثقافة وسلوكيات الجودة، قد يطبق المكتب سياسات تدمج مؤشرات الأداء الرئيسية المذكورة أعلاه في إطار المكتب للمساءلة للشركاء والمديرين والموظفين الآخرين، ويتمّ متابعتها بشكل دائم بواسطة وظيفة مستقلة (مثل: وظيفة الجودة في قسم إدارة الجودة بالمكتب).
- قد يحدد المكتب بروتوكولاً للحصول على التعليقات والملاحظات من جميع أعضاء الفريق بشأن الارتباط من أجل متابعة ما إذا كانت هناك مشاركة كافية من الشريك المسؤول عن الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط.

في حالة المكاتب الصغيرة عند وجود شريك واحد فقط مسؤول عن الارتباط، ويكون أيضاً عضواً في فريق الارتباط، قد لا تكون أهداف الجودة المتعلقة بالتوجيه والإشراف والفحص وإسناد أعضاء الفريق المناسبين للآلية ذات صلة. كما قد تكون مخاطر الجودة الخاصة بالمكتب والمتعلقة بمسؤولية الشريك المسؤول عن الارتباط منخفضة

ب. الحد الأدنى من المجالات المطلوب تغطيتها ضمن التوجيه والإشراف والفحص

- قد يطبق المكتب سياسة فيما يتعلق بالفحص والإشراف المناسبين للشريك المسؤول عن الارتباط وفاحص جودة الارتباطات والتي قد تتضمن الحد الأدنى من المجالات المطلوب فحصها بواسطة هذه الوظائف. وهذا من شأنه أن يضمن التوثيق المناسب لكيفية وفاء الشريك المسؤول عن الارتباط بمسؤوليته عن التوجيه والفحص والإشراف في الارتباط. وترد أمثلة على هذه المجالات الممكن فحصها بواسطة الشريك المسؤول عن الارتباط وفاحص جودة الارتباطات في القسم (5-1) من الملحق (د).
- كما يتعين على المكتب تطبيق برنامج داخلي لمتابعة أو تقصي الارتباطات لكلٍّ من ارتباطات المراجعة والارتباطات غير المرتبطة بالمراجعة. وقد يدرج المكتب اعتبارات الحد الأدنى من المجالات المطلوبة للفحص في قوائم التحقق الخاصة ببرنامج متابعة أو فحص الارتباطات فيما يتعلق بالتوجيه والإشراف والفحص.

ج. توافر الموارد الفكرية - منهجية المراجعة وقوائم التحقق والقوالب

1. قد يكون للمكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً أدوات آلية أو مستودعات مستندات لمنهجية المراجعة، وقوائم تحقق الالتزام بجوانب مختلفة من إفصاحات معايير المراجعة أو المعايير الدولية للتقرير المالي، ومكتبات لأعمال المراجعة وقوالب مضمنة في أدواتها لتوثيق أعمال المراجعة.
2. ينبغي أيضاً مراعاة متطلبات الأنظمة واللوائح المحلية في حال اعتمد المكتب منهجية أو أداة مراجعة عالمية.
3. لضمان أن يكون توثيق أعمال المراجعة مكتملاً وبجوده متسقة، يُتوقع أن يكون للمكاتب الصغيرة التي لا تكون جزءاً من شبكة قوائم تحقق موحدة أو قوالب لأوراق العمل، وقوائم تحقق الإفصاح، وأدلة التقرير المالي والمراجعة لأجل مساعدة فرق الارتباطات على الالتزام بمتطلبات المعايير المهنية ذات الصلة. وينبغي فحص هذه المستندات دورياً بواسطة متخصص داخلي في المكتب في هذه المجالات أو بواسطة متخصصين خارجيين عندما يقوم المكتب بتعيين متخصص لهذا الغرض. ويضمن ذلك تحديث هذه الأدوات لمواكبة التغييرات في المعايير المهنية أو المتطلبات النظامية والتنظيمية.

د. ارتباطات المجموعة

- قد تتضمن السياسة المتعلقة بالفحص والإشراف على العمل أيضاً إرشادات تتعلق بالإشراف على فرق المكونات وفحصها
- وقد تغطي السياسة الجوانب التالية:
- المشاركة في آلية تقييم المخاطر لفريق المكونات بما فيها تقييم مخاطر الفشل.
 - الوصول إلى أوراق عمل مراجعي المكونات من أجل فحصها بهدف التعرف على المخاطر والمجالات المهمة.
 - الوثائق التي قد يقدمها فريق المكونات بخصوص العمل المُنفذ، مثل، مذكرة العمل المنفذ.
 - تقويم العمل المنفذ بواسطة فريق المكونات بخصوص المخاطر المهمة، وتقويم مدى ملاءمة إجراءات المراجعة الإضافية المطلوب تنفيذها على مستوى المجموعة.
 - الاعتبارات المتعلقة بالمنهجية، وزيادة المشاركة وفحص الوثائق إذا لم يكن مراجع المكونات مكتباً ضمن شبكة.

9. الحكم المهني ونزعة الشك المهني

- تجري ممارسة الحكم المهني عند اتخاذ قرارات مدروسة بشأن التصرفات المناسبة لإدارة الجودة وتحقيقها في ضوء طبيعة ارتباط المراجعة وظروفه
- وتدعم نزعة الشك المهني جودة الأحكام التي يتخذها فريق الارتباط، ومن خلال هذه الأحكام، تدعم نزعة الشك المهني الفاعلية العامة لفريق الارتباط في تحقيق الجودة على مستوى الارتباطات.
- ويتضمن تنفيذ الارتباطات ممارسة الحكم المهني ونزعة الشك المهني عند الاقتضاء، واعتماداً على طبيعة الارتباط وظروفه، قد تتطلب بعض المجالات مثل التقديرات المحاسبية الحاسمة وتقييمات مخاطر الفشل في الارتباطات درجة أكبر من الحكم المهني ونزعة الشك المهني. وتتضمن استجابة المكتب للحكم المهني ونزعة الشك المهني استجابات تتناول التوجيه والإشراف والفحص والتشاور والاختلاف في الآراء
- وفي جميع الأحوال، ينبغي أن توضح وثائق توثيق أعمال الارتباط كيف مارس فريق الارتباط الحكم المهني ونزعة الشك المهني للتوصل إلى الاستنتاجات للارتباط

ويتناول هذا القسم التصرفات الممكن اتخاذها بواسطة فرق الارتباطات أثناء تنفيذ الارتباطات.

أ. ممارسة الحكم المهني

1. يمكن لفرق الارتباطات التغلب على تحديات الحكم من خلال استخدام آلية فاعلة لصنع القرار تجعله على دراية بالتحيزات والتحديات المحتملة التي قد تعوق حكمهم.
- وهناك خمسة تصرفات أساسية يمكن أن تساعد المراجعين في التوصل إلى أحكام مهنية سليمة:

التعرف على القضية وتحديدها.
جمع الحقائق والمعلومات، والتعرف على المراجع ذات الصلة.
إجراء التحليل والتعرف على البدائل.
التصرف (التشاور عند اللزوم)
فحص واستكمال التوثيق وأسباب الاستنتاج.

ب. ممارسة نزعة الشك المهني

2. معوقات ممارسة نزعة الشك المهني

قد تشمل معوقات ممارسة نزعة الشك المهني على مستوى الارتباطات على ما يلي، على سبيل المثال لا الحصر:

- أ. قيود الميزانية، التي قد تشي عن استخدام الموارد، بما فيها الخبراء، التي تحظى بالخبرات الكافية أو المؤهلات الفنية والتي تُعدُّ ضرورية لارتباطات مراجعة المنشآت عندما تستدعي الحاجة توفر هذه الخبرات الفنية أو المهارات المتخصصة لأجل تحقيق الفاعلية في فهم المخاطر وتقييمها والاستجابة لها وتوجيه النقد المدروس للإدارة
- ب. المواعيد النهائية الضيقة، مما قد يؤثر سلباً على سلوك من يقومون بتنفيذ العمل وأيضاً من يتولون التوجيه والإشراف والفحص. وعلى سبيل المثال، قد تخلق الضغوط الزمنية الخارجية قيوداً على تحليل المعلومات المعقدة بفاعلية. عدم التعاون أو الضغوط غير المبررة التي تفرضها الإدارة، مما قد يؤثر سلباً على قدرة فريق الارتباط على حل القضايا المعقدة أو المثيرة للجدل.
- ج. عدم كفاية فهم المنشأة وبيئتها، ونظام الرقابة الداخلية لديها، وإطار التقرير المالي المنطبق، مما قد يفرض قيوداً على قدرة فريق الارتباط على اتخاذ الأحكام المناسبة وممارسة النقد المدروس لإقرارات الإدارة.
- د. صعوبة الوصول إلى السجلات، أو المرافق، أو بعض الموظفين أو العملاء أو الموردين أو غيرهم، مما قد يدفع فريق الارتباط إلى التحيز في اختيار مصادر أدلة المراجعة والسعي للحصول على أدلة المراجعة من

المصادر التي يسهل الوصول إليها أكثر من غيرها.

هـ. الاعتماد المفرط على الأدوات والأساليب الآلية، مما قد يؤدي إلى عدم قيام فريق الارتباط بإجراء تقييم نقدي لأدلة المراجعة

وقد تؤثر التحيزات غير المقصودة أو المقصودة على الأحكام المهنية لفريق الارتباط، بما في ذلك على سبيل المثال، عند تصميم وتنفيذ الإجراءات، أو تقويم الأدلة.

وفيما يلي أمثلة لتحيزات المراجع غير المقصودة التي قد تعيق ممارسة نزعة الشك المهني، ومن ثم معقولة الأحكام المهنية التي يتخذها فريق الارتباط عند الالتزام بمتطلبات معيار المراجعة (220)

عقلية القطيع	التحيز إلى التأكيد	التحيز إلى الثقة الزائدة
التحيز إلى النظم الآلية	التحيز إلى المعلومات الأولية	التحيز إلى المتوفر

و. التحيز إلى المتوفر، وهو الميل إلى وضع وزن للأحداث أو التجارب التي تتبادر مباشرة إلى الذهن أو المتاحة بالفعل أكبر مما يتم وضعها لغيرها.

ز. التحيز إلى التأكيد، وهو الميل إلى وضع وزن للمعلومات التي تؤيد المعتقدات الحالية أكبر مما يتم وضعها للمعلومات التي تتناقض مع تلك المعتقدات أو تثير شكوكاً حولها.

ح. عقلية القطيع، وهو الميل إلى التفكير أو اتخاذ القرارات كمجموعة مما يشي عن الإبداع أو المسؤولية الفردية.

ط. التحيز إلى الثقة الزائدة، وهو ميل الشخص إلى المبالغة في قدرته على إجراء تقييمات دقيقة للمخاطر أو اتخاذ غير ذلك من الأحكام أو القرارات.

ي. التحيز إلى المعلومات الأولية، وهو الميل إلى استخدام معلومة أولية كمقياس يتم بناءً عليه تقييم المعلومات اللاحقة على نحو غير ملائم.

ك. التحيز إلى النظم الآلية، وهو الميل إلى تفضيل مخرجات النظم الآلية، حتى عندما يشير التفكير البشري أو المعلومات المتناقضة تساؤلات بشأن مدى إمكانية الاعتماد على تلك المخرجات، أو مدى مناسبتها، لفرض معين

التصرفات الممكنة التي قد يتخذها فريق الارتباط للتخفيف من المعوقات

قد تشمل التصرفات الممكنة، التي قد يتخذها فريق الارتباط للتخفيف من معوقات ممارسة نزعة الشك المهني على مستوى الارتباطات، ما يلي

الانتباه الدائم للتغيرات في طبيعة الارتباط أو ظروفه
تنبيه فريق الارتباط صراحةً
تغيير تكوين فريق الارتباط
إشراك أعضاء فريق الارتباط الأكثر خبرة
إشراك أعضاء فريق الارتباط الذين يتمتعون بمهارات ومعرفة متخصصة، أو أحد الخبراء الذين يستعين بهم المراجع
تعديل طبيعة وتوقيت ومدى التوجيه أو الإشراف أو الفحص
تحديد التوقعات لفريق الارتباط
الاتصال بالمكلفين بالحوكمة

وقد يتم فرض استخدام الشك المهني طوال الارتباط بواسطة الشريك المسؤول عن الارتباط من خلال اجتماعات داخلية مختلفة حيث يمكن إحاطة الفريق حول كيفية ممارسة الشك المهني أثناء الارتباط. وقد تتضمن الدورات التدريبية للموظفين المتعلقة بالمهارات الفنية جلسات حول نزعة الشك المهني والحكم المهني من أجل تزويدهم بالمعرفة العملية التي يمكن تطبيقها في الارتباطات كما قد يتضمن نطاق فحوصات جودة الارتباط أسئلة حول كيفية ممارسة نزعة الشك المهني بواسطة فريق الارتباط في الارتباط

10. التشاورات الأساسية لتنفيذ الارتباطات

غالباً ما تعني الاستشارة الحصول على مشورة من عضو آخر في فريق الارتباط، ولكنها تعني أيضاً، عند الاقتضاء، الحصول على مشورة من خبراء مختلفين داخل المكتب (وداخل المكاتب الأخرى ضمن الشبكة، بحسب الاقتضاء) لتحسين خدمة العملاء و/أو حل أمر صعب أو مثير للجدل. وترد أدناه الاعتبارات الرئيسة للتشاورات

ما الذي يتعين على المكتب مراعاته؟

- ♦ ضمان إجراء التشاورات المناسبة بشأن الأمور الصعبة أو المثيرة للجدل
- ♦ توفر الموارد الكافية للتمكين من إجراء المشاورات المناسبة
- ♦ طبيعة ونطاق تلك المشاورات، والاستنتاجات الناتجة عنها
- ♦ ينبغي إجراء التشاور على المستوى المهني المناسب، مع أفراد من داخل المكتب أو خارجه ممن يتمتعون بخبرات متخصصة.



- ويمكن تحقيق التشاور الفعال في الأمور الفنية والسلوكية المهمة وغيرها عندما يكون الذين تتم استشارتهم:
- قد تم تزويدهم بجميع الحقائق ذات الصلة التي ستمكنهم من تقديم مشورة مدروسة.
 - يتمتعون بالمعرفة والأقدمية والخبرة المناسبة - عادةً ما يكون الخبير الداخلي شريكاً أو مديراً من ذو الخبرة ويتمتع بمعرفة متعمقة بالموضوع.
 - عند توثيق الاستنتاجات الناتجة من التشاورات وتطبيقها بشكل مناسب.

أ. سياسات التشاور

- في هذا الصدد، يجوز للمكتب وضع سياسة تشاور رسمية تغطي ما يلي:
1. المجالات أو الموضوعات أو الأحداث التي تتطلب تشاورات إلزامية.
 2. قائمة الاستشاريين المعتمدين داخل المكتب فيما يتعلق بكل موضوع.
 3. الدورات التدريبية الإلزامية التي يجب على الاستشاريين استكمالها للاحتفاظ بالمعرفة المتخصصة ومواكبة الأمور الفنية ذات الصلة.
 4. استقلال الاستشاري عن الارتباط المطلوب التشاور فيه.
 5. مسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط وفريق الارتباط فيما يتعلق بالتشاور.
 6. مسؤوليات الخبير فيما يتعلق بالتشاور.
 7. القالب المعياري للحصول على التشاور.
 8. طريقة الاتصال (مثل، البريد الإلكتروني/ صندوق البريد الرسمي).
 9. توثيق التشاور في ملف الارتباط ومتطلبات التوقيع.
 10. بروتوكول الحصول على التشاور من المكاتب ضمن الشبكة، في حال انطباق ذلك.
 11. قاعدة بيانات التشاور على مستوى المكتب للمتابعة.
 12. البروتوكول الواجب اتباعه في حالة الاختلاف في الآراء.
 13. آلية الاستعانة بالخبراء والاستشاريين الخارجيين.

في المكاتب الصغيرة، قد لا يوجد عدد من الموظفين من ذوي الخبرة الذين يتمتعون بالكفاءات والقدرات المطلوبة لتقديم التشاور بشأن أي أمور صعبة أو مثيرة للجدل قد تنشأ، وبالتالي قد يتعذر إجراء التشاور الداخلي. وفي هذه الحالة، قد يعين المكتب مقدم خدمة خارجياً لتقديم التشاور.

ويتم توضيح أمثلة للمجالات التي يمكن لفريق التشاور أن يحصل فيها على التشاورات في القسم (2-5) من الملحق (د)، كما يتضمن القسم (2-5) من الملحق (د) مثالاً توضيحياً لمحتويات قالب معياري للحصول على التشاورات

11. الاختلاف في الآراء

قد يحدد المكتب سياسات وإجراءات للتعامل مع الاختلاف في الآراء داخل فريق الارتباط وحلها، مع الأفراد الذين تم إجراء التشاور معهم، وعند الاقتضاء، بين الشريك المسؤول عن الارتباط وفاحص رقابة جودة الارتباط ومن الأهمية بمكان أخذ ما يلي في الحسبان عند وضع أي سياسة لمعالجة الاختلاف في الآراء:

- البروتوكول فيما يتعلق بطرح الأمر والتعامل معه، أي من خلال الاستعانة بخبير داخلي مستقل أو خبير خارجي (مقدم الخدمة) معيّن بواسطة المكتب.
- توثيق الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وتطبيقها.
- عدم تأريخ التقرير وعدم توقيعه حتى حل الأمر.

قد ينطوي التعامل مع الاختلافات في الرأي على تحديات بالنسبة للأفراد داخل المكاتب الصغيرة، وقد يقود إلى صراعات أو خوف من ردود الفعل الانتقامية. ويمكن الاستعانة بمقدم خدمة لتلقي الاختلافات في الرأي وحلها

ويتضمن القسم (4-5) من الملحق (د) أمثلة توضيحية للإجراءات التي يمكن النظر في تنفيذها لحل الاختلاف في الآراء

12. توثيق أعمال الارتباط

يُعد شرط جمع الملف النهائي وحفظ ملف توثيق أعمال الارتباط بعد توقيع التقرير مستمداً من معيار المراجعة (230) ومعايير ارتباطات التأكيد ذات الصلة. وبالنسبة لشرط جمع الملف فإنه لا يتجاوز في العادة 60 يوماً بعد تاريخ تقرير الارتباط، ولا يجوز أن تقل مدة سياسة الاحتفاظ عن 10 سنوات من تاريخ التقرير. وتخضع هذه المتطلبات للمتطلبات التنظيمية المحلية، وقد تكون أكثر صرامة عندما يكون لدى المكتب سياسة داخلية لأرشفة الوثائق والاحتفاظ بها

ومن الأهمية بمكان أن يكون لدى المكتب سياسة مناسبة فيما يتعلق بحفظ الوثائق والاحتفاظ بها لكل ارتباط. وقد يتم المساس بسلامة وثائق أعمال الارتباط في حال التعديل فيها، أو الإضافة إليها أو الحذف منها دون أخذ تصريح للقيام بذلك، أو في حال فقدانها أو تلفها بشكل دائم. وقد تغطي السياسة كلاً من توثيق أوراق العمل الإلكترونية والمستندات الداعمة في أداة برامج المراجعة وأوراق العمل الورقية في الملفات الورقية. وقد تتضمن السياسة اعتبارات إدارة الحفظ الآمن للبيانات الأساسية والتقنية ذات الصلة، وإدارة

سلامتها وإمكانية الوصول إليها وإمكانية استرجاعها، وذلك في حالة الملفات الإلكترونية وفي هذا الشأن، راجع القسم (5-5) من الملحق (د) للاطلاع على مثال لمحتويات السياسة المتعلقة بأرشفة الوثائق والاحتفاظ بها

13. مسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط وفقاً لمعيار المراجعة (220) (المحدث)

حسب ما تمّ تناوله في مجالات أخرى ضمن هذا الفصل، يتناول معيار المراجعة (220) (المحدث) المسؤوليات الخاصة بالمراجع فيما يتعلق بالجودة على مستوى الارتباط والمسؤوليات المرتبطة للشريك المسؤول عن الارتباط. ويلخص هذا القسم مسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط فيما يتعلق بتنفيذ الارتباط

• التحقق من أنّ الجوانب الخاصة بطبيعة وتوقيت ومدى التوجيه والإشراف والفحص قد تمّ التخطيط لها، وتمّ تنفيذها، وفقاً لسياسات أو إجراءات المكتب والمعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية المنطقية؛ وتراعي طبيعة وظروف ارتباط المراجعة والموارد التي قام المكتب بتخصيصها أو توفيرها لفريق الارتباط. • تحديد، من خلال فحص توثيق أعمال المراجعة والمناقشة مع فريق الارتباط، أنه قد تمّ الحصول على ما يكفي من أدلة المراجعة المناسبة لدعم الاستنتاجات التي تمّ التوصل إليها وإصدار تقرير المراجع. • قبل تأريخ تقرير المراجع، فحص القوائم المالية وتقرير المراجع، بما في ذلك عند الاقتضاء، وصف الأمور الرئيسية للمراجعة، وتوثيق أعمال المراجعة فيما يتعلق بتلك الأمور. • فحص الاتصالات الرسمية الكتابية قبل صدورها إلى الإدارة أو المكلفين بالحوكمة أو السلطات التنظيمية.	التوجيه والإشراف والفحص
• تحمل المسؤولية عن تشاور فريق الارتباط بشأن الأمور الصعبة أو المثيرة للجدل والأمور التي تتطلب سياسات أو إجراءات المكتب التشاور بشأنها؛ والأمور الأخرى التي تتطلب التشاور، بحسب الحكم المهني للشريك المسؤول عن الارتباط. • تحديد أنّ أعضاء فريق الارتباط قد قاموا أثناء الارتباط بإجراء التشاور المناسب، سواءً داخل فريق الارتباط أم بين فريق الارتباط ومن هم على مستوى مناسب داخل المكتب أو خارجه. • تحديد أن طبيعة ونطاق تلك المشاورات، والاستنتاجات الناتجة عنها، متفق عليها مع الطرف الذي تمّ التشاور معه. • تحديد ما إذا كانت الاستنتاجات المتفق عليها قد تمّ تطبيقها.	التشاور
• فيما يخص ارتباطات المراجعة التي يتعين إجراء فحص لجودتها، يجب على الشريك المسؤول عن الارتباط التأكد من تعيين فاحص لجودة الارتباط. • التعاون مع فاحص جودة الارتباط وإحاطة الأعضاء الآخرين في فريق الارتباط بمسؤوليتهم عن القيام بذلك. • مناقشة الأمور المهمة والأحكام المهمة التي تنشأ أثناء ارتباط المراجعة، بما في ذلك تلك التي يتمّ التعرف عليها أثناء فحص جودة الارتباط، مع فاحص جودة الارتباط. • عدم تأريخ تقرير المراجع إلى حين الانتهاء من فحص جودة الارتباط.	فحص جودة الارتباط
• في حال حدوث اختلاف في الآراء داخل فريق الارتباط، أو بين فريق الارتباط وفاحص جودة الارتباط أو الأفراد الذين يتولون تنفيذ الأنشطة ضمن نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب، بمن فيهم من يقومون بتقديم المشورة، يجب على فريق الارتباط اتباع سياسات أو إجراءات المكتب الخاصة بالتعامل مع هذا الاختلاف في الآراء وحله. • يجب على الشريك المسؤول عن الارتباط تحمل المسؤولية عن التعامل مع الاختلاف في الآراء وحله وفقاً لسياسات أو إجراءات المكتب؛ والتحقق من توثيق الاستنتاجات التي تمّ التوصل إليها وتطبيقها؛ وعدم تأريخ تقرير المراجع إلى حين حل أي اختلاف في الآراء.	الاختلاف في الآراء

ومن أجل تقييم مشاركة الشريك المسؤول عن الارتباط ووفائه بمسؤولياته، من المهمّ والضروري أن يترك

الشريك بصمته طوال جميع المراحل (أي التخطيط والتنفيذ والإكمال) في الملف لضمان أن يكون قد تمّ فحص الأدلة بشكلٍ كافٍ، والتوصل إلى الاستنتاجات المناسبة. وعلاوةً على ذلك، من المهم للشريك المسؤول عن الارتباط أن يفحص الوثائق فيما يتعلق بالمجالات المتعلقة بالأمور المهمة ومجالات الحكم المهمة بالإضافة إلى أي وثائق في الملف والوثائق التي تمّ فحصها بواسطة فاحص جودة الارتباط والخبير لفرض التشاور.

14. إجراءات المتابعة

من المهم أن يقوم المالك المسؤول عن آلية العمل للوظيفة بتطبيق أدوات رقابة وإجراءات المتابعة لتتبع أنشطة الوحدات والتعرف على الاستثناءات وحل حالات الشذوذ. وقد تأخذ المتابعة شكل لوحات معلومات حيث يمكن للمالك المسؤول عن آلية العمل تحليل أنشطة التقييمات ونتائجها. وتتضمن الاستجابات للمخاطر الواردة في القسم (4) من الملحق (ب) بعض إجراءات المتابعة التي قد تستخدمها المكاتب للاستجابة للمخاطر الخاصة بهذا الهدف. وبالإضافة إلى ذلك، يوضح القسم (4) من الملحق (ج) لوحة معلومات المتابعة لهذه الوظيفة. ويستطيع المالك المسؤول عن آلية العمل استخدام لوحة معلومات المتابعة المذكورة لإعداد أنشطة الوظيفة ورفع التقارير عنها إلى قيادة المكتب.

15. المعلومات والاتصالات

- ينبغي للمكتب تحديد قنوات اتصال مناسبة (مثل: رسائل البريد الإلكتروني، والمذكرات الداخلية، والسجلات المركزية للمعلومات وما إلى ذلك) لنقل المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء تنفيذ الارتباط إلى فرق الارتباطات ذات العلاقة من أجل تمكينهم من تخطيط الارتباط وتنفيذه وفقاً للمعايير المهنية ذات الصلة. وقد يشمل ذلك الاعتبارات المتعلقة بآلية التشاور، والتعامل مع الاختلاف في الآراء، وتوثيق أعمال الارتباط.
 - من أجل إجراء تقييم المخاطر لهذا الهدف، قد يتم نقل المعلومات التالية، من بين جملة معلومات أخرى، إلى المالك المسؤول عن آلية العمل:
 - ♦ قائمة العملاء الذين تمّ الحصول على التشاور بشأنهم.
 - ♦ قائمة العملاء الذين وقع حولهم الاختلاف في الآراء خلال العام.
 - ♦ قائمة العملاء الخاضعين لفحص جودة الارتباط.
 - ♦ عمل تخصيص الموظفين.
 - نتائج استثناءات فحص الارتباط الداخلية والخارجية، ونتائج تحليل السبب الجذري المنفذ على الاستثناءات التي يتمّ التعرف عليها وملخص بالتصرفات التصحيحية المنفذة.
 - قد يحتاج فريق الارتباط إلى نقل المعلومات إلى الخبير الذي يقدم التشاور بشأن الارتباط وكذلك إلى فاحص جودة الارتباطات، ويمكن تحديد بروتوكول للاتصال في سياسة التشاور الخاصة بالمكتب وسياسة فحص جودة الارتباطات فيما يتعلق بتوقيت الاتصال وطريقته.
 - في حال استعان فريق الارتباط بمقدم خدمة خارجي لتنفيذ إجراءات محددة، قد يتمّ نقل الأمور بما فيها المتطلبات المتعلقة بالتوجيه والفحص والإشراف على أوراق عمل مقدم الخدمة، ونزعة الشك المهني والاحتفاظ بالوثائق والحفاظ عليها من خلال الإجراءات القياسية على النحو المحدد في السياسة ذات الصلة للمكتب.
 - وقد يأخذ تدفق الاتصالات والمعلومات داخل فريق الارتباط شكل اجتماعات للفريق.
- في حالة ارتباطات مراجعة المجموعات، ينبغي نقل النتائج السلبية للشريك المسؤول عن الارتباط أو فاحص

جودة الارتباطات أو التقصيات الداخلية والخارجية التي ينفذها مراجع المكونات لتمكين الشريك المسؤول عن الارتباط عن ارتباط المجموعة من إجراء التعديلات المناسبة على طبيعة الإشراف، والفحص وتوقيته ونطاقه

16. مراعاة الموارد التقنية نتيجة لاستخدام الأدوات الآلية

- اعتماداً على حجم المكتب ومدى تعقيده، قد تتم أتمتة الآليات المختلفة المتعلقة بهذا الهدف.
- يمكن استخدام أدوات توثيق أعمال المراجعة، بما في ذلك استخدام فرق الارتباطات للأدوات والأساليب الآلية، والأدوات الآلية الأخرى المستخدمة في تنفيذ الارتباطات.
- إضافة إلى ذلك، تحتاج المكاتب إلى النظر في استخدام الموارد الفكرية مثل السياسات، أو الإجراءات الخطية أو المنهجية أو الأدلة المحددة أو الأدلة أو المواد المحاسبية أو الوصول إلى مصادر المعلومات التي قد يستخدمها المكتب لدعم نظام إدارة الجودة، والحفاظ على الاتساق في تنفيذ الارتباطات. ويمكن إتاحة الوصول إلى الموارد الفكرية من خلال دعم الموارد التقنية، ويمكن استخدام تطبيقات تقنية المعلومات لتضمين منهجيات قياسية ومتسقة طوال فترة تنفيذ الارتباطات.
- سيحتاج الملاك المسؤولون عن آلية العمل إلى تقييم موثوقية هذه الأدوات الآلية وأي تقارير مستخرجة منها تُستخدم في الاستجابة للمخاطر أو إجراءات المتابعة الدائمة، وكذلك تقييم إمكانية الوصول إليها. ويتناول فصل تقنية المعلومات والموارد الفكرية المزيد من المعلومات حول كيفية تقييم موثوقية الأدوات والتقارير الآلية.

الموارد البشرية

1. مقدمة

في مجال تقديم الخدمات، يتوقف ضمان الجودة في الارتباطات بشكلٍ مهم على توافر الموارد البشرية. ويستطيع العاملون الذين يتمّ إسنادهم لكل ارتباط، عند تزويدهم بمجموعة المهارات والمعرفة والخبرة المناسبة، تقديم النتائج المطلوبة في شكل أعمال جودة يتمّ تنفيذها في الوقت المناسب.

ويؤكد معيار إدارة الجودة (1) أيضاً على أدوار المكاتب ومسؤولياتها في تعزيز قدرات وكفاءات الموارد البشرية المتاحة لها سواء داخلياً أو خارجياً. ويحدد المعيار مفهوم مساءلة الموارد البشرية فيما يتعلق بالأمور الخاصة بالجودة

كما يضع معيار إدارة الجودة (1) إطاراً لتمكين المكاتب من أخذ المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية في الحسبان في سياق أهداف الجودة المحددة. ويستحدث معيار إدارة الجودة (1) عدة تغييرات من المعيار السابق (معيار رقابة الجودة (1)) والوارد ملخص بها في القسم التالي

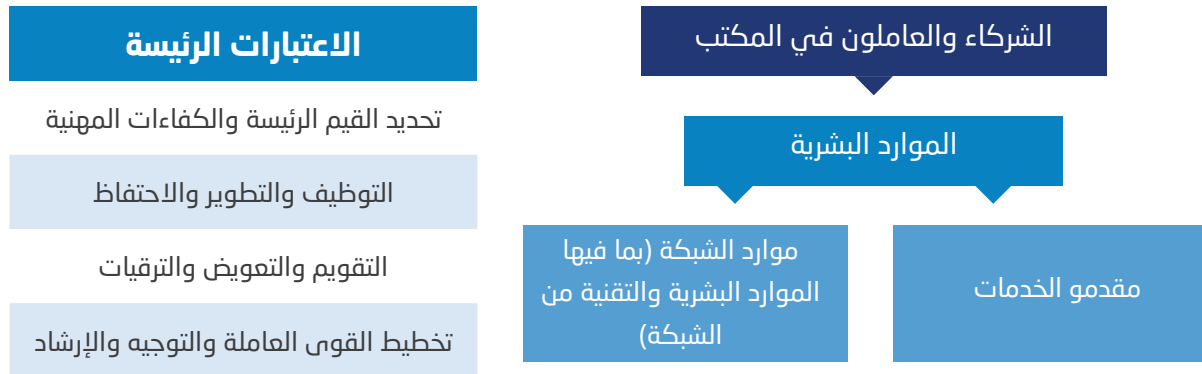
2. التغييرات الرئيسة من معيار رقابة الجودة (1)

يلخص الجدول التالي المتطلبات الإضافية التي يستحدثها معيار إدارة الجودة (1).

- يتعين على المكتب توظيف الموارد البشرية من ذوي الكفاءات والقدرات وتطويرها والاحتفاظ بها؛ لتنفيذ المسؤوليات التشغيلية لنظام إدارة الجودة.
- يتعين على المكتب الاستعانة بأفراد من مصادر خارجية (أي الشبكة أو مكتب آخر ضمن الشبكة أو مقدم خدمة) عندما يفتقر المكتب إلى ما يكفي من العاملين، أو العاملين المناسبين، للتمكن من تشغيل نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب أو تنفيذ الارتباطات.
- اشتراط أن يوضح العاملون التزامهم بالجودة ومساءلتهم عنها أو إثباتها من خلال التقييمات والتعويض والترقية والحوافز الأخرى في الوقت المناسب.
- متطلبات جديدة لمواجهة ما إذا كانت الموارد التي تمّ الحصول عليها من مقدمي الخدمة مناسبة.



3. الاعتبارات الأساسية لتنفيذ الارتباطات



4. الملاك المسؤولون عن آلية العمل



الملاك المسؤولون عن آلية العمل هم الأفراد المسند إليهم المسؤولية التشغيلية عن جوانب محددة من نظام إدارة الجودة

يجب على المكتب تعيين المالك المسؤول عن آلية العمل لتولي المسؤولية التشغيلية عن هذه الوظيفة من نظام إدارة الجودة. ومن المتوقع أن يكون لدى المالك المسؤول عن آلية العمل خط اتصال مباشر مع الفرد الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة بالمكتب.

• ينبغي للمكتب أن يراعي في أي فرد يتم تعيينه كمالك مسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة:

♦ أن يتمتع بالقدر الكافي من الخبرة والمعرفة والفهم والصلاحيات والسلطة والوقت للوفاء بمسؤوليته بصفته المالك المسؤول عن آلية العمل، بما في ذلك فهم معيار إدارة الجودة (1)؛

♦ أن يكون لديه فهم واضح لمسؤولياته باعتباره المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة.

ومن المتوقع أن يحدد المكتب أدوار ومسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل من أجل تحديد مساءلة وسلطة المالك المسؤول عن آلية العمل.

وبالنسبة للمكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم والأقل تعقيداً، قد يكون الشريك المدير هو المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة، في حين ينبغي للمكاتب الكبيرة الحجم والأكثر تعقيداً تعيين الشريك المسؤول عن الموارد البشرية الذي يمكن أن تساعد لجنة الموارد البشرية التي تتألف من شركاء أو أعضاء مجلس الإدارة عبر مختلف خطوط الخدمة. كما قد تسند المكاتب الكبيرة شريكاً منفصلاً مسؤولاً عن التعلم والتطوير لمساعدة الشريك المسؤول عن الموارد البشرية في تلبية متطلبات التدريب.

ويرد نموذج للشروط المرجعية ومؤشرات الأداء الرئيسة للمالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة في القسم (5) من الملحق (أ).

5. تحديد أهداف الجودة

يتعين على المكتب تحديد أهداف الجودة الواردة في معيار إدارة الجودة (1). ويلزم معيار إدارة الجودة (1) المكتب بتحديد أهداف الجودة التالية التي تتناول الحصول على الموارد، وتطويرها واستخدامها والحفاظ

عليها وتوزيعها وتخصيصها، في الوقت المناسب للتمكن من تصميم نظام إدارة الجودة وتطبيقه وتشغيله
أ. أن يتم توظيف العاملين وتطويرهم والحفاظ عليهم، وأن تتوفر لديهم الكفاءات والقدرات اللازمة لما يلي:

1. تنفيذ الارتباطات بجودة عالية على نحو ثابت، بما في ذلك امتلاك المعرفة أو الخبرة الملائمة للارتباطات التي ينفذها المكتب.

2. تنفيذ الأنشطة أو أداء المسؤوليات فيما يتعلق بتشغيل نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب.

ب. أن يبدي العاملون التزاماً بالجودة من خلال تصرفاتهم وسلوكياتهم، وأن يقوموا بتطوير الكفاءات المناسبة، والحفاظ عليها لتنفيذ مهامهم، وأن تتم مساءلتهم أو الإشادة بأعمالهم من خلال تقييمات الأداء والأجور والترقيات وغيرها من الحوافز في الوقت المناسب.

ج. أن تتم الاستعانة بأفراد من مصادر خارجية (أي الشبكة أو مكتب آخر ضمن الشبكة أو مقدم خدمة) عندما يفتقر المكتب إلى ما يكفي من العاملين، أو العاملين المناسبين، للتمكن من تشغيل نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب أو تنفيذ الارتباطات.

د. أن يتم تخصيص أعضاء للفريق الخاص بكل ارتباط، بمن فيهم الشريك المسؤول عن الارتباط، ممن يحظون بالكفاءات والقدرات المناسبة، ومنحهم الوقت الكافي، لتنفيذ الارتباطات بجودة عالية على نحو ثابت.

هـ. أن يتم تخصيص أفراد لتنفيذ الأنشطة ضمن نظام إدارة الجودة، ممن يحظون بالكفاءات والقدرات المناسبة، بما في ذلك الوقت الكافي، لتنفيذ تلك الأنشطة

وعلاوة على ذلك، قد تقود المتطلبات المقررة بموجب الأنظمة أو اللوائح أو المعايير المهنية إلى أهداف إضافية للجودة. كما قد يحدد المكتب أهدافاً فرعية لتعزيز التعرف على مخاطره وتقييمها، إلى جانب تصميم الاستجابات لمخاطر الجودة المذكورة وتطبيقها

6. تقييم مخاطر الجودة والاستجابات

ستعتمد مخاطر الجودة المتعلقة بالموارد البشرية التي تم تناولها في معيار إدارة الجودة (1) على عدة عوامل. وتتضمن هذه العوامل طبيعة المكتب وظروفه ونوع العملاء أو الارتباطات التي ينفذها، وسياسات المكتب (بما في ذلك اعتبارات الشبكة، عند الاقتضاء)، والمتطلبات النظامية والتنظيمية، والتغييرات في المعايير أو اللوائح المهنية، وإشراك مقدمي الخدمات الخارجيين وخلافه.

ينبغي للمالك المسؤول عن آلية العمل إجراء تقييم للمخاطر سنوياً على الأقل من أجل تحديد المخاطر وتطوير الاستجابات الملائمة لمخاطر الجودة. ويجب توثيق تقييم المخاطر رسمياً من قبل المالك المسؤول عن آلية العمل والحفاظ على وثيقة التقييم بشكل مناسب. ويجوز التوقيع على الوثيقة من قبل المالك المسؤول عن آلية العمل لتحديد ملكيته ومسؤوليته. كما ينبغي للمكتب التأكد من أن تكون آلية تقييم المخاطر مستمرة ومتكررة، وأن يتم تحديثها بواسطة المالك المسؤول عن آلية العمل على فترات محددة للنظر في أثر أو تأثير أي تغييرات في طبيعة المكتب أو ظروفه وارتباطاته مثل أي أنظمة أو لوائح جديدة قد تؤدي إلى مخاطر جديدة تتعلق بالجودة أو تعديل المخاطر الحالية. ويرد دليل إضافي حول آلية تقييم المخاطر في فصل آلية تقييم المخاطر من هذا الدليل

كما ترد قائمة بالمخاطر والاستجابات ذات الصلة بهذا الهدف في القسم (5) من الملحق (ب).

وينبغي أن يكون لدى المكتب أدوات رقابة لمواجهة مخاطر الجودة المتعلقة بهذا الهدف فيما يتعلق بجودة

الموارد البشرية مثل سياسة التوظيف والاحتفاظ، وضوابط التقويم وآلية تقييم الأداء، وحدود معرفة ومتابعة مؤشرات الأداء الرئيسة للموارد البشرية، وما إلى ذلك

7. الاستجابة لمخاطر الجودة

وفقاً لمتطلبات معيار إدارة الجودة (1)، لا توجد استجابات إلزامية محددة لمخاطر الجودة الخاصة بالموارد البشرية. ومع ذلك، من أجل تلبية أهداف الجودة المطلوب تطويرها، ينبغي أن يكون لدى المكتب سياسات وإجراءات مناسبة لضمان متانة الآليات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية. وقد تأخذ شكل سياسات وإجراءات منفصلة لكل جانب من جوانب وظيفة الموارد البشرية، أو يمكن توحيدها في سياسة شاملة للموارد البشرية. وترد المحتويات التي قد تغطيها سياسة الموارد البشرية في القسم (6) من الملحق (د).

8. تحديد القيم الرئيسة والكفاءات المهنية بالمكتب

يلزم معيار إدارة الجودة (1) أن يتمتع العاملون بالكفاءات والقدرات اللازمة لتنفيذ الارتباطات بجودة عالية بشكل مستقر. ولتلبية هذه المتطلبات على أساس متسق، من الأهمية بمكان أن يطور المكتب إطاراً للقيم الرئيسة للمكتب التي يتعين على جميع موارده البشرية التمسك بها. وقد يشمل ذلك آداب المهنة والقيم والسلوكيات المهنية. وقد تكون مرتبطة بإستراتيجية المكتب، وقد يتم توثيقها رسمياً كجزء من سياسة الموارد البشرية بالإضافة إلى قواعد السلوك المعتمدة من قبل الشريك المدير للمكتب. ويمكن نقل هذه القيم إلى الموظفين داخلياً من خلال رسائل البريد الإلكتروني والاجتماعات الدورية والاجتماعات العامة والدورات التدريبية، ويمكن أيضاً وضعها على الموقع الإلكتروني للمكتب

كما قد يحدد المكتب الكفاءات المهنية المطلوبة لكل مسمى وظيفي ودور وظيفي لتوحيد متطلبات الكفاءة الفنية والتعليم المهني والتأهيل والتطوير المهني المستمر

وقد يساعد ذلك المكتب على ضمان التوظيف المناسب للأفراد عندما يتم تقييمهم وفق الكفاءات المهنية للمسمى الوظيفي ذي الصلة وكذلك عند اتخاذ قرارات التقويم والترقية للموظفين الحاليين. كما من شأن ذلك تمكين الشريك المسؤول عن الارتباط من تنفيذ تقويم الكفاءات والقدرات المتاحة لدى المكتب قبل قبول العلاقات مع العميل أو قبول الارتباط.

9. التوظيف والتطوير والاحتفاظ

أ. التوظيف

• قد يكون لدى المكتب سياسة توظيف موثقة تحدد ضوابط التوظيف، بمعنى إطار القيم الرئيسة بالإضافة إلى الكفاءات المهنية التي يتم أخذها في الحسبان لتوظيف الموارد المناسبة على كل مستوى هرمي داخل المكتب. كما قد تتضمن سياسة التوظيف متطلبات نظامية وتنظيمية مثل متطلبات حصول الشركاء المسؤولين عن الارتباطات / المديرين على ترخيص مهني، بما في ذلك متطلبات بشأن تعليمهم المهني وتطويرهم المهني المستمر.

وترد أمثلة للمحتويات التي قد يتم تضمينها في سياسة التوظيف الخاصة بالمكتب في القسم (6-1) من الملحق (د).

• قد يقوم المكتب في بداية العام بإعداد خطة للموارد البشرية. وقد تشمل أقساماً تفصيلية للمبادرات الخاصة بالمجالات المتعلقة بتوظيف الموارد وتطويرهم والاحتفاظ بهم وتقويم أدائهم وتعويضهم وترقيتهم.

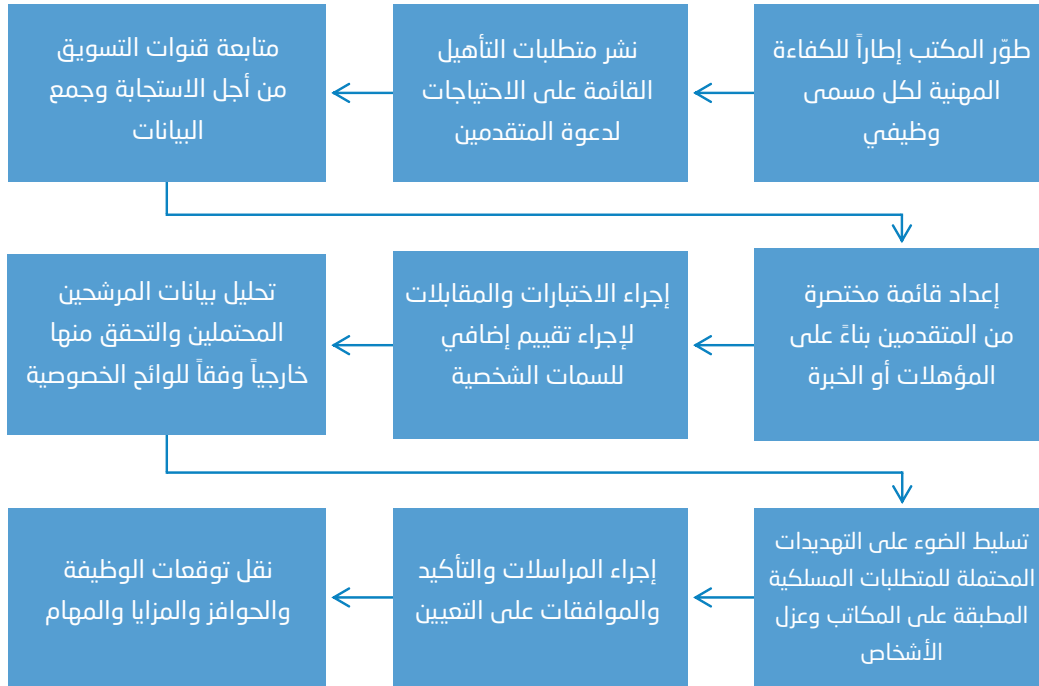
وقد يُجرى إعداد هذه الخطة بواسطة وظيفة الموارد البشرية واعتمادها بواسطة لجنة الموارد البشرية أو الشريك المسؤول عن الموارد البشرية.

- ومن المتوقع أن يكون لدى المكتب آلية رسمية لتقدير عدد الموارد في كل درجة والتي يلزم توظيفها على فترات زمنية مناسبة اعتماداً على حجم المكتب، وتأخذ خطة التوظيف في الحسبان طبيعة الخدمات والارتباطات التي يعرضها المكتب ومجموعة المهارات المطلوبة مثل مجموعة المهارات الخاصة بقطاع معين مثل الخدمات المالية والتأمين وما إلى ذلك.

وترد أمثلة للبنود التي قد يتم تضمينها في خطة الموارد البشرية الخاصة بالمكتب في القسم (2-6) من الملحق (د)

- يرفق بخطة الموارد البشرية ميزانية الموارد البشرية لجميع آليات الموارد البشرية على مستوى المكتب، وقد يشمل ذلك الميزانية للتوظيف، والرواتب، والمزايا، وإدارة المواهب، والتدريب، وتخطيط التعاقب، وإشراك القوى العاملة، والتخطيط لسلامة الموظفين وما إلى ذلك.
- يجوز لوظيفة الموارد البشرية إنشاء آلية توظيف بناءً على الخطة المذكورة أعلاه.

وقد تكون آلية التوظيف وفقاً للمخطط الموضح أدناه:



- قد يكون لدى المكتب أيضاً سياسة وآلية رسمية لقبول الشركاء الداخليين والمباشرين، وترد أدناه بعض الاعتبارات ذات الصلة:

- ♦ الحد الأدنى من الخبرة المهنية المطلوبة للقبول في الشراكة.
- ♦ المؤهلات المهنية المطلوبة للقبول في الشراكة.
- ♦ حالة الالتزام فيما يتعلق بمقاييس الجودة ذات الصلة كجزء من إطار المساءلة خلال فترة محددة (على سبيل المثال، آخر ثلاث سنوات).
- ♦ تقييم الأداء في الارتباطات وتقييم الأداء العام خلال فترة محددة (على سبيل المثال، آخر ثلاث سنوات).
- ♦ التوقعات المستقبلية للأعمال التي سيجلبها الشريك الجديد مع بيان أساسها.

ب. تطوير الموارد البشرية

- في المكاتب الكبيرة، يجوز تنفيذ آلية تطوير الموارد البشرية بواسطة الشريك المسؤول عن التعلم والتطوير الذي يساعد الشريك المسؤول عن الموارد البشرية. وفي المكاتب الصغيرة أو الأقل تعقيداً، يمكن تنفيذ هذه الآلية بواسطة الشريك المسؤول عن الموارد البشرية أو الشريك المدير للمكتب.
- للتعرف على احتياجات التطوير للموارد، قد يقوم المالك المسؤول عن آلية العمل بوضع آلية لمواكبة التطورات الجديدة في المعايير المهنية والأنظمة واللوائح وغير ذلك من الاتجاهات المحلية والدولية ذات الصلة بالمكتب. كما قد تؤثر التغييرات في إستراتيجية عمل المكتب أو نموذج العمل على تطوير مخطط دورة التعلم والتطوير.
- وفي حالة المكاتب ضمن الشبكة، قد يظل الشريك المسؤول عن التعلم والتطوير على اطلاع بأحدث الاتصالات من فريق التعلم والتطوير بالشبكة.
- قد يجري المكتب تقييماً للاحتياجات التدريبية بالإضافة إلى منهج التدريب الإلزامي للمكتب ويطوّر خطة التعلم والتطوير التي تواجه تلك الاحتياجات.
- يتولى المالك المسؤول عن آلية العمل، استناداً إلى التطورات التي يتم التعرف عليها في المعايير المهنية ومتطلبات الشبكة والأنظمة واللوائح ذات الصلة وتحليل احتياجات التدريب الرسمية، وضع خطة أو روزنامة للتعلم والتطوير توضح محتويات المنهج التدريبي لكل مسقّى وظيفي، وأنماط التدريب والجدول الزمنية والملف التعريفي للمدربين.
- يمكن تصميم المنهج التدريب الإلزامي وفقاً لسياسة المكتب بالتشاور مع أصحاب المصلحة المعنيين، أي الخبراء المتخصصين في الدورات التدريبية ذات الصلة. ومع ذلك، يمكن للقيادة أن تأخذ ما يلي في الحسبان ضمن سياق هذا التصور:
 - ♦ النظر في متطلبات التدريب الإلزامي لجميع العاملين المعنيين.
 - ♦ في حالة تقارير الالتزام الخاصة بمنهج التدريب الإلزامي، قد يكون هناك مسوغ أو خطة مناسبة لتصحيح الاستثناء.
 - ♦ يدعم منهج التدريب نطاق احتياجات الجمهور المستهدف، على سبيل المثال، يتم تقديم التدريب المتعلق بالتخطيط في الوقت المناسب «لموسم التخطيط».
 - ♦ يدعم منهج التدريب الجمع بين ارتباطات المكونات والعمل المحلي المنفذ.
- قد ينقل الشريك المسؤول عن التعلم والتطوير في المكتب روزنامة التعلم للعام مع رسالة تتعلق بالحضور في المواعيد المقررة وإكمال الدورات التدريبية ذات الصلة. كما يمكن التشديد على أهمية حضور الدورات التدريبية من خلال رسائل الشريك المدير بالمكتب.
- يمكن متابعة معدل التغيب عن حضور الدورات التدريبية الإلزامية في المواعيد المقررة وعلى مستوى تفصيلي كافٍ للسماح باتخاذ التصرفات في الوقت المناسب من أجل التخفيف من المخاطر التي يتم التعرف عليها بواسطة وظيفة التعلم والتطوير. ويتوقع أن يقوم المكتب بتنفيذ خطة التصحيح للعاملين الذين لا يحضروا الدورة التدريبية للمكتب ومتابعة تلك الخطة. ومن الأهمية بمكان أن يقوم المكتب بالمتابعة واتخاذ التصرفات اللازمة للتأكد من تلبية فرق الارتباطات للكفاءات المهنية المطلوبة في جميع الأوقات.
- يجوز للمكتب تطوير سياسة بشأن الحد الأدنى من متطلبات التطوير المهني الدائم للمحاسبين المهنيين وتنفيذ هذه السياسة. وقد تأخذ السياسة في الحسبان متطلبات التطوير المهني المستمر لهيئة الأعضاء المحلية وتتضمن آلية للتعرف على أي حالة فردية لعدم الالتزام ورفع التقارير عنها إلى القيادة المسؤولة عن التأكيد بالمكتب.

- قد يطور المكتب سياسة بشأن اختيار المدربين وآلية للتدريب والمتابعة، وينفذ هذه السياسة والآلية. ويمكن تقييم أداء المدربين بناءً على نماذج التعليقات والملاحظات التي يمكن للمشاركين تعبئتها في نهاية كل دورة تدريبية. وقد يتم تقديم موضوعات التعليقات والملاحظات إلى المدربين المعنيين بواسطة قسم التعلم والتطوير، وفي حالة التعليقات والملاحظات السلبية، يمكن استكشاف الدورات التدريبية الإضافية للمدرب وإعادة تخصيص المدربين في المستقبل للدورات التدريبية. ويمكن تعيين مؤشرات الأداء الرئيسة للحد الأدنى من الدرجات لكل مدرب لضمان المحافظة على جودة التدريب.
- يمكن أخذ ما يلي في الحسبان عند صياغة خطة أو روتنامة التعلم والتطوير للمكتب:



ج. الاحتفاظ بالموارد البشرية

- يتأثر الاحتفاظ بالموظفين بمجموعة متنوعة من العوامل، ويلزم للجهات فهم هذه العوامل ومواجهتها للاحتفاظ بقوى عاملة مستقرة وتشعر بالرضا. وترد أدناه بعض العوامل الرئيسة التي تؤثر على الاحتفاظ بالموظفين:



- ويمكن أن يساعد فهم هذه العوامل ومواجهتها الجهات على إنشاء بيئة عمل تعزز رضا الموظفين والاحتفاظ بهم
- قد يطبق المكتب إستراتيجية رسمية للاحتفاظ بالموظفين لمواجهة تناقص الموظفين. وتتضمن الإستراتيجية الناجحة للاحتفاظ بالموظفين مجموعة من العناصر المختلفة التي تهدف إلى خلق بيئة عمل إيجابية، وتلبية احتياجات الموظفين، وتعزيز الشعور بالالتزام. وقد تأخذ إستراتيجية الاحتفاظ العوامل التالية في الحسبان:

- ♦ إجراء دراسات استقصائية حول الأجور والمزايا الأخرى في السوق وضمان الأجور التنافسية في السوق.
- ♦ تصميم مبادرات الإرشاد والمسارات الوظيفية الواضحة داخل الجهة وتنفيذها.
- ♦ تحديد برنامج قوي للإشادة بالموظفين يكّرم الموظفين ويكافئهم على مساهماتهم.
- ♦ تنفيذ إستراتيجيات للحفاظ على مشاركة الموظفين وتحفيزهم، مثل أنشطة بناء الفريق وبرامج الصحة والسلامة والمناسبات الاجتماعية.
- ♦ ترسيخ ثقافة إيجابية بالمكتب تعزز التعاون والشعور بالانتماء.
- ♦ تحديد نظام لإبداء التعليقات والملاحظات المنتظمة لتزويد الموظفين بمدخلات بناءة حول أدائهم.
- ♦ تشجيع التوازن الصحي بين العمل والحياة من خلال وضع توقعات واقعية لساعات العمل وحجم العمل.
- ♦ النظر في التعليقات الواردة من استبيانات الموظفين فيما يتعلق بصحة وسلامة الموظفين ورضاهم ومتابعتها.
- ♦ إجراء مقابلات ترك العمل لفهم أسباب ترك الموظفين للعمل والحصول على التعليقات والملاحظات ذات القيمة.
- من المتوقع أن يضع المكتب حدود مقبولة، ويتابع مؤشرات الأداء الرئيسة لمعدلات تناقص الموظفين ونتائج استبيانات الموظفين.

10. التقييم والتعويض والترقيات

أ. تحديد ضوابط التقييم وإجراء فحوصات أداء الموظفين

- يجوز للمكتب إجراء تقييمات لأداء الشركاء وموظفي المكتب. وقد تأخذ هذه التقييمات في الحسبان القيم الأساسية للمكتب والكفاءات المهنية المبينة في القسم (8) من هذا الفصل.
- إضافة إلى ذلك، ينبغي النظر في مواءمة الأداء الفردي مع أهداف الجودة الأوسع للمكتب. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير إطار رسمي للمساءلة يتمّ اعتماده من القيادة، ويتضمن مقاييس مرتبطة بالجودة (أي مؤشرات الأداء الرئيسة المتعلقة بقبول العلاقة مع العميل، وتنفيذ الارتباطات والاستقلال والعناصر الأخرى لمعيار إدارة الجودة (1)). ويتناول القسم (1-4) من الملحق (د) بعض المقاييس التي يمكن جعلها جزءاً من إطار المساءلة الخاص بالمكتب.
- قد يطبق المكتب سياسة تقييم للإشادة بالشركاء والموظفين الذين يحققون نتائج وسلوكيات إيجابية مرتبطة بالجودة ولتحميلهم المسؤولية عن النتائج والسلوكيات السلبية المرتبطة بالجودة. وقد يشمل ذلك أيضاً مسار التقدم الوظيفي لكل مسمّى وظيفي.
- وترد أمثلة للمحتويات التي يمكن جعلها جزءاً من سياسة التقييم الخاصة بالمكتب في القسم (3-6) من الملحق (د).
- يمكن نقل ضوابط التقييم المستندة إلى القيم الرئيسة والكفاءات المهنية وإطار المساءلة إلى جميع موظفي المكتب من خلال رسائل البريد الإلكتروني، ويمكن التأكيد عليها من خلال الرسائل من القيادة خلال الدورات التدريبية والاجتماعات المفتوحة.
- لتوحيد آلية التقييم، قد يطور المكتب درجات يمكن إسنادها ومقارنتها بالمقياس المرجعي للأداء دون المتوسط، والأداء المتوسط، والأداء فوق المتوسط، والأداء الجيد والأداء الممتاز. وقد يمكّن ذلك المكتب من إجراء متابعة لجميع الموظفين الذين يكون أدائهم دون المتوسط، والنظر في خطط العمل الخاصة بتطوير هؤلاء الأفراد.

- وقد يأخذ توحيد الآلية شكل أي أداة برمجية للتقويم داخل المكتب، والتي قد تتضمن نموذج التقويم المستخدم لتسجيل تقييم أداء كل موظف.
- ومن الأهمية بمكان الإشادة بتقييم الأداء الإيجابي من خلال التعويض المناسب وفرص الترقية والحوافز الأخرى التي تبرز التزام الفرد بالجودة، وتعزز ثقافة المساءلة. ولذلك، قد يتم ربط نتائج التقويم بالمكافآت السنوية للموظفين تحت مستوى الشريك وقد تؤثر على توزيع الأرباح على مستوى الشراكة.
- أما في حالة التقييم السلبي للأداء الذي يشير إلى المخاطر المحتملة على قدرة المكتب على تحقيق أهداف الجودة، قد يتخذ المكتب تصرفات تصحيحية. وقد تتضمن هذه التصرفات التدريب الإضافي أو توجيه أو التعديلات على المسؤوليات من أجل معالجة ثغرات الأداء التي تم التعرف عليها.
- ومن الأهمية بمكان إجراء فحوصات أداء الموظفين في الوقت المناسب، وذلك بمراعاة مدخلات الجودة، لأجل مساعدة الأفراد على تقييم مهاراتهم، والتركيز على نقاط قوتهم، والبناء على مواهبهم، والمساعدة في التعرف على احتياجات التطوير ومعالجتها وفقاً للقيم الرئيسة للمكتب والكفاءات المهنية وإطار المساءلة في المكتب.
- قد تُجرى فحوصات أداء الموظفين بواسطة مدير الأعمال المباشر للموظفين من أجل الحصول على تعليقات وملاحظات بشأن الأداء حول الارتباطات ذات الصلة.

ب. آلية التقويم السنوي

- من الممكن أن يكون المكتب قد نفذ آلية للتقويم السنوي في نهاية كل عام لتقييم أداء الموظفين والشركاء في المكتب، ومدى تأثيرهم وبحيث تركز على أفضل السبل لتطوير موظفيه. ويمكن النظر فيما يلي في هذا الشأن:

القرارات المتعلقة بالتعويض والتقدم الوظيفي والترقية والحوافز الأخرى
ضمان الموضوعية في آلية التقويم السنوي
تقويم أداء الموظفين مقابل أهداف محددة مسبقاً تتعلق بالجودة (سواء من حيث النتائج أو السلوكيات التي قد تؤثر سلباً على الجودة)
ارتباط التعويض (الأساس و/أو المكافأة) بالأداء
آلية لتقييم أن البيانات الأساسية المستخدمة للتقويم السنوي مكتملة ودقيقة

- قد يطبق المكتب آلية ترتبط بالمحادثات الوظيفية الرسمية المنعقدة مع كل موظف بخصوص قرارات الأداء السنوية والتعويض وفرص التطوير المستقبلية المحتملة (بما فيها التدريب) والأهداف القادمة وخطط التطوير.

ج. تقييم أداء القيادة

- يمكن تحديد الأهداف المتعلقة بالجودة بما فيها القيم الرئيسة والكفاءات المهنية للشركاء، ونقلها وكذلك دمجها في تقويمات أداء الشركاء الفرديين (التي تغطي جميع الخدمات ضمن نطاق معيار إدارة الجودة ((1)).

- يجب على المكتب إجراء تقييمات أداء منتظمة للأفراد المكلفين بالمسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة، والمكلفين بمسؤولية تشغيلية عن تطبيقه. وينبغي أن تأخذ هذه التقييمات في الحسبان التقييم العام لفاعلية نظام إدارة الجودة بالمكتب، ومواءمة الأداء الفردي مع أهداف الجودة الأوسع للمكتب.
- قد يجري المكتب تقويماً لأداء قيادة المكتب بناءً على المسؤوليات المسندة إلى الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي وغيرهما من الملاك المسؤولين عن آلية العمل طبقاً لنموذج الشروط المرجعية الواردة في كل فصل. وتتمثل إحدى الطرق في إجراء تقويم ذاتي بواسطة الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي وغيرهما من الملاك المسؤولين عن آلية العمل على فترات محددة بحيث قد يؤكدون التزامهم وفقاً للمسؤوليات المسندة إليهم رسمياً.
- عند تقييم أداء الشريك، يأخذ المكتب العوامل التالية في الحسبان:
 - ♦ نتائج أنشطة المتابعة: قد يقيم المكتب نتائج أنشطة المتابعة المتعلقة بجوانب نظام إدارة الجودة المندرجة تحت مسؤولية الفرد. وفي بعض الحالات، يجوز للمكتب وضع مستهدفات محددة للفرد وتقويم أدائه مقابل تلك المستهدفات.
 - ♦ الاستجابة لأوجه القصور التي تم التعرف عليها: يجوز المكتب تقويم تصرفات الفرد استجابةً لأوجه القصور التي تم التعرف عليها في مجال مسؤوليته. وقد يأخذ هذا التقييم في الحسبان توقيت وفاعلية التصرفات المتخذة لمعالجة أوجه القصور المذكورة.
- يمكن إجراء التقييم العام للشركاء في المكتب كجزء من تقويم أدوارهم القيادية ضمن نظام إدارة الجودة باستخدام إطار المساءلة المعتمد من القيادة. ويرد في القسم (4-1) من الملحق (د) مثالاً لإطار يتضمن مقاييس متعلقة بالجودة.

11. تخطيط القوى العاملة والتوجيه والإرشاد

أ. مصادر تعيينات أعضاء فريق الارتباط

- قد يكون للمكتب آلية رسمية لإسناد أعضاء فريق الارتباط من:
 - ♦ مجموعة الموظفين الداخليين بالمكتب.
 - ♦ الشبكة التي ينتمي إليها المكتب أو مكتب آخر ضمن الشبكة عندما يستعين المكتب بأفراد من الشبكة التي ينتمي إليها أو من مكتب آخر ضمن الشبكة لتنفيذ الإجراءات على الارتباط (على سبيل المثال، مراجع لأحد المكونات).
 - ♦ مقدم خدمة عندما يستعين المكتب بأفراد يعملون لدى أحد مقدمي الخدمات لتنفيذ الإجراءات على الارتباط (على سبيل المثال، مراجع لأحد المكونات من مكتب ليس ضمن الشبكة التي ينتمي إليها المكتب أو فاحص خارجي لرقابة جودة الارتباط في حالة المكاتب التي تتكون من عضو واحد).
- ومن المهم ملاحظة أنَّ معيار المراجعة (220) يعرف فرق الارتباطات على النحو التالي:

«فريق الارتباط - جميع الشركاء والموظفين الذين ينفذون ارتباط المراجعة، وأي أفراد آخرين ينفذون إجراءات المراجعة على الارتباط، باستثناء الخبراء الخارجيين الذين يستعين بهم المراجع والمراجعين الداخليين الذين يقدمون مساعدة مباشرة بشأن الارتباط»

ب. الخبرة ومجموعة المهارات

- يكون الشريك المسؤول عن الارتباط بالمكتب مسؤولاً عن ضمان أن أعضاء فريق الارتباط، وأي خبراء خارجيين

- يستعين بهم المراجع وأي مراجعين داخليين يقدمون المساعدة المباشرة وليسوا جزءاً من فريق الارتباط، يحظون مجتمعين بالكفاءات والقدرات المناسبة، بما في ذلك الوقت الكافي، لتنفيذ الارتباط.
- عند استخدام الموارد من الشبكة، إذا تعرفت الشبكة أو مكتب المستخدم على وجود قصور في كفاءات وقدرات موارد الشبكة، يمكنها نقل هذه الحقيقة إلى مكتب المستخدم أو الشبكة، على الترتيب، وبالمثل، يمكن للشبكة نقل نتائج فحوصات الشبكة في حالة تصنيف الارتباط الخاص بالشريك على أنه غير ملتزم إلى المكاتب الأعضاء الأخرى عندما يشارك الشركاء في أي تقارير للمجموعة أو مهام مراجعة المكونات.

ج. إسناد الموظفين للارتباطات

- قد يكون لدى المكتب فريق مركزي لتخصيص الموظفين من أجل تخطيط استخدام الموظفين وضمان تمتع فريق الارتباط بالموارد المناسبة والكافية من الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة، ولضمان امتلاك الموظفين للمهارات المناسبة، من الأهمية بمكان أن ينظر المكتب في مؤهلات المورد والدورات التدريبية المقدمة لهم. وسيكون من المهم تتبع درجات الأداء السابق للموظفين لضمان جودة الأفراد المسند إليهم مهام أكثر تعقيداً أو مهام خاصة بالمنشآت ذات الاهتمام العام. وبالمثل، قد تستلزم المهام التي تتطلب معرفة متخصصة مثل الخدمات المالية أو التأمين أو النفط والغاز، النظر في خبرة الموظفين في المجالات المعنية.
- يمكن تتبع الأداء والوقت الذي تستغرقه الموارد المخططة في الارتباط بالمقارنة مع الخطة لضمان الاستخدام الفعال.

د. تعيين الشريك المسؤول عن الارتباط وفاحص جودة الارتباط

- قد يكون لدى المكتب سياسات وإجراءات لتعيين الشركاء المسؤولين عن الارتباط المناسبين، وعند الاقتضاء، فاحص جودة الارتباط، ولارتباطات. وقد يعتمد إسناد الشركاء المسؤولين عن الارتباط على الخبرة في القطاع ذي الصلة وسنوات الخبرة وحجم العمل الحالي للشريك.
- يتعين على المكتب أن ينظر في متطلبات تدوير الشريك المسؤول عن الارتباط أو تدوير المكتب وفقاً لمتطلبات الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة والأنظمة المحلية عند إسناد الشريك المسؤول عن الارتباط إلى الارتباط.
- كما تمّ تناول أدوار الشريك المسؤول عن الارتباط ومسؤولياته فيما يتعلق بالتوجيه والإشراف وفحص الارتباطات في فصل تنفيذ الارتباطات من هذا الدليل.
- تمّ تناول ضوابط تعيين فاحص جودة الارتباط بالإضافة إلى أدوارهم ومسؤولياتهم في فصل فحوصات جودة الارتباطات من هذا الدليل.

في حالة المكاتب الصغيرة عند وجود شريك واحد فقط مسؤول عن الارتباط ويكون أيضاً عضواً في فريق الارتباط، قد لا تكون أهداف الجودة المتعلقة بالتوجيه والإشراف والفحص وإسناد أعضاء الفريق المناسبين للآلية ذات صلة. كما قد تكون مخاطر الجودة الخاصة بالمكتب والمتعلقة بمسؤولية الشريك المسؤول عن الارتباط منخفضة

هـ. تقييم حجم العمل للشركاء والموظفين

- قد يطبق المكتب سياسات مناسبة لإدارة حجم العمل لضمان المتابعة المناسبة لحجم العمل في محفظة الشريك المسؤول عن الارتباط وفريق الارتباط وفاحص جودة الارتباط. كما قد تتضمن السياسة النظر في مسؤولياتهم ضمن نظام إدارة الجودة أيضاً.

- وقد تتضمن السياسة الحد الأدنى من الساعات المطلوب العمل خلالها في كل ارتباط بواسطة الشريك المسؤول عن الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط وفريق الارتباط وفاحص جودة الارتباطات.

12. مقدمو الخدمات

- قد يستعين المكتب بموارد خارجية لتعزيز جودة تقديم الخدمة، أي مقدمي الخدمات. وقد يدرج مقدمو الخدمات الموارد التقنية أو الفكرية أو البشرية في تنفيذ نظام إدارة الجودة أو تنفيذ الارتباطات. ومع ذلك، لا يمكن للمكتب أن يعهد بنظام إدارة الجودة أو المسؤولية عن نظام إدارة الجودة إلى مقدمي الخدمات.
- يكون المكتب مسؤولاً عن استخدام الموارد المناسبة طوال فترة تنفيذ الارتباطات ونظام إدارة الجودة.

إذا كانت المكتب يستخدم أي نوع من مقدمي الخدمات من داخل شبكة المكتب، لا تُعد هذه الموارد بمثابة موارد من مقدمي الخدمات. وفي المقابل، يتم التعامل مع هذه الموارد كجزء من الالتزام بالفقرات من (48) إلى (52) من معيار إدارة الجودة (1)

أنواع الأنشطة التي يجوز الاستعانة بمقدمي الخدمات لتنفيذها:

- فيما يلي أمثلة للأنشطة التي يجوز للمكتب أن يستعين في تنفيذها بمقدمي الخدمات:
- الموارد البشرية - تنفيذ أنشطة المتابعة الدورية، وفحوصات جودة الارتباطات، وتوفير التشاور بشأن الأمور الفنية.
 - الموارد البشرية - تقييم أداء الشريك المدير فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة.
 - الموردون الخارجيون القائمون على إدارة تطبيقات تقنية المعلومات و/أو البيانات المستخدمة لدعم نظام إدارة الجودة أو تنفيذ الارتباطات.
 - مرافق تخزين البيانات (الملفات الورقية والحواد).
 - الأفراد الذين ينفذون إجراءات بشأن ارتباطات المكتب مثل مراجعي المكونات من مكاتب خارج الشبكة.
 - الخبراء الخارجيون الذين يستعين بهم المكتب لمساعدة فريق الارتباط في الحصول على أدلة المراجعة.
 - الموارد الفكرية مثل الإرشادات أو قائمة التحقق الخاصة بالإفصاح التي تستخدمها فرق الارتباطات والتي يتم الحصول عليها من طرف ثالث.

تقييم أداء مقدمي الخدمات وآلية الموافقة:

قد يجمع المكتب معلومات تخص مقدم الخدمة والموارد المختلفة التي قد يستخدمها مقدم الخدمة على فترات محددة. وفيما يتعلق بالموارد التي يقدمها مقدم الخدمة، قد يأخذ المكتب في الحسبان المجالات التالية

- التعرف على أهداف الجودة والمخاطر ذات الصلة والاستجابات للمخاطر المقابلة لها.
- طبيعة الموارد ونطاقها؛ شروط الخدمة.
- درجة استخدام المورد في جميع أقسام المكتب، واستخدامه المقصود، ومدى ملاءمته لذلك الاستخدام.
- مستوى تكييف المورد للمكتب.
- استخدام المكتب السابق لمقدم الخدمة.
- خبرة مقدم الخدمة في القطاع ومكانته في السوق.

ولتعيين أي مقدم خدمة غير مدرج في القائمة المعتمدة، قد يطلب المكتب من فريق الارتباط المعني أو القسم الداخلي تعبئة نموذج التقييم لمقدمي الخدمات. وبعدئذ، تمكن الموافقة عليه بواسطة الشريك

المسؤول عن الموارد البشرية أو إدارة المخاطر أو التقنية قبل الاستعانة بمقدم الخدمة ويرد في القسم (4-6) من الملحق (د) نموذج لتقييم أداء مقدمي الخدمات.

13. إجراءات المتابعة

من المهم أن يقوم المالك المسؤول عن آلية العمل للوظيفة بتطبيق أدوات رقابة وإجراءات المتابعة لتتبع أنشطة الوحدات والتعرف على الاستثناءات وحل حالات الشذوذ. وقد تأخذ المتابعة شكل لوحات معلومات حيث يمكن للمالك المسؤول عن آلية العمل تحليل أنشطة التقييمات ونتائجها. وتتضمن الاستجابات للمخاطر الواردة في القسم (5) من الملحق (ب) بعض إجراءات المتابعة التي قد تستخدمها المكاتب للاستجابة للمخاطر الخاصة بهذا الهدف. وبالإضافة إلى ذلك، يوضح القسم (5) من الملحق (ج) لوحة معلومات المتابعة لهذه الوظيفة. ويستطيع المالك المسؤول عن آلية العمل استخدام لوحة معلومات المتابعة المذكورة لإعداد أنشطة الوظيفة ورفع التقارير عنها إلى قيادة المكتب

14. المعلومات والاتصالات

ينبغي للمكتب تحديد قنوات اتصال مناسبة (مثل: رسائل البريد الإلكتروني، والمذكرات الداخلية، والسجلات المركزية للمعلومات وما إلى ذلك) لنقل المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء التوظيف والاحتفاظ والتطوير والتقويم والتعويض بالإضافة إلى إسناد أعضاء فريق الارتباط للارتباطات ذات الصلة. وقد يشمل ذلك الاعتبارات المتعلقة بتعيين مقدمي الخدمات، وتعيين أعضاء فريق الارتباط، وتطوير الموظفين من أجل إجراء تقييم المخاطر لهذا الهدف، ينبغي نقل المعلومات التالية، من بين جملة معلومات أخرى، إلى المالك المسؤول عن آلية العمل

- ♦ إستراتيجية المكتب والملف الشخصي للعملاء.
- ♦ عدد الموظفين المطلوب توظيفهم خلال العام مع مسمياتهم الوظيفية.
- ♦ عدد الموظفين الحاليين مع مسمياتهم الوظيفية.
- ♦ عمل تخصيص الموظفين.
- ♦ نتائج تقييم حجم العمل.
- ♦ نتائج تقويمات أداء الموظفين وممارسة التقويمات السنوية.
- ♦ روزنامة التدريب للعام.
- ♦ إطار المساءلة ونتائج تقويم إطار المساءلة.
- ♦ نتائج استثناءات فحص الارتباط الداخلية والخارجية، ونتائج تحليل السبب الجذري المنفذ على الاستثناءات التي يتم التعرف عليها وملخص بالتصرفات التصحيحية المنفذة.
- ♦ نتائج استبيان آراء الموظفين.
- في حال استعان فريق الارتباط بمقدم خدمة خارجي لتنفيذ إجراءات محددة، قد يتم نقل الأمور بما فيها المتطلبات المتعلقة بالتوجيه والفحص والإشراف على أوراق عمل مقدم الخدمة، ونزعة الشك المهني والاحتفاظ بالوثائق والحفاظ عليها من خلال الإجراءات القياسية على النحو المحدد في السياسة ذات الصلة للمكتب.
- ويمكن نقل هذه القيم الرئيسة للمكتب والكفاءات المهنية إلى الموظفين داخلياً من خلال رسائل البريد

- الإلكتروني والاجتماعات الدورية والاجتماعات العامة والدورات التدريبية، ويمكن أيضاً وضعها على الموقع الإلكتروني للمكتب.
- ويمكن نقل المتطلبات الخاصة بعدد الموظفين المطلوب توظيفهم بالإضافة إلى تسمياتهم الوظيفية بواسطة الشركاء المسؤولين عن الارتباط ذوي الصلة أو قادة وحدات العمل بناءً على الارتباطات الحالية والمتوقعة المطلوب تنفيذها في بداية كل عام.
- قد ينقل الشريك المسؤول عن التعلم والتطوير في المكتب روزنامة التعلم للعام مع رسالة تتعلق بالحضور في المواعيد المقررة وإكمال الدورات التدريبية ذات الصلة. كما يمكن التشديد على أهمية حضور الدورات التدريبية من خلال رسائل الشريك المدير بالمكتب.
- يمكن نقل ضوابط التقييم المستندة إلى القيم الرئيسة والكفاءات المهنية وإطار المساءلة إلى جميع موظفي المكتب من خلال رسائل البريد الإلكتروني، ويمكن التأكيد عليها من خلال الرسائل من القيادة خلال الدورات التدريبية والاجتماعات المفتوحة.
- عند استخدام الموارد من الشبكة، إذا تعرفت الشبكة أو مكتب المستخدم على وجود قصور في كفاءات وقدرات موارد الشبكة، يمكنها نقل هذه الحقيقة إلى مكتب المستخدم أو الشبكة، على الترتيب.

15. مراعاة الموارد التقنية نتيجة لاستخدام الأدوات الآلية

- اعتماداً على حجم المكتب ومدى تعقيده، قد تتم أتمتة الآليات المختلفة المتعلقة بهذا الهدف.
- قد تكون أتمتة الآلية من خلال آلية التقييم التي يتم بناؤها ضمن أداة تقنية المعلومات لتمكين المكتب من توحيد الآلية والحصول على النتائج وتحليلها. وقد تمكن أتمتة الآليات المكتب من تحقيق توثيق أفضل للآلية المتبعة وضمان توقيت اكتمال ودقة الاستجابات محل نظر المكتب للتقييم السنوي للموظفين وترقيتهم.
- وبالمثل، قد تستخدم المكاتب أدوات آلية لإنشاء مستودع لسياسات المكتب بما فيها قواعد السلوك الخاصة بالمكتب التي تضمن وصول جميع الموظفين إلى السياسات والإجراءات.
- سيحتاج الملاك المسؤولون عن آلية العمل إلى تقييم موثوقية هذه الأدوات الآلية وأي تقارير مستخرجة منها تُستخدم في الاستجابة للمخاطر أو إجراءات المتابعة الدائمة، وكذلك تقييم إمكانية الوصول إليها. ويتناول فصل تقنية المعلومات والموارد الفكرية المزيد من المعلومات حول كيفية تقييم موثوقية الأدوات والتقارير الآلية.

16. التوثيق

- على النحو المبين في الأقسام السابقة من هذا الفصل، تشترط الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين توثيقاً رسمياً للسياسات والإجراءات
- كما يجب على المكاتب توثيق مخاطرها واستجاباتها رسمياً ولها أن تستخدم في سبيل ذلك النموذج المقترح في الملحق (ب) من هذا الدليل
- يجوز للمكتب توثيق ما يلي فيما يتعلق بآليات الموارد البشرية:
- القيم الرئيسة وإطار الكفاءات المهنية.
- آلية التوظيف بما فيها خطة الموارد البشرية وميزانياتها، ونماذج مقابلات العمل المكتملة، ودليل آلية فحص الموظفين.
- سجلات حضور الدورات التدريبية بما فيها أي دورة للتعلم الإلكتروني.
- تقييم المدرب.

- استبيانات الموظفين وتقييمات النتائج وخطة العمل لمواجهة المكتشفات.
 - آلية التقويم السنوي بما فيها نماذج التقويم المكتملة والدليل على أنه قد تمّ اعتبارها جزءاً من التقويمات السنوية أو تقييمات الترقية.
 - تقييمات حجم العمل ومتابعة الاستخدام.
- ويعتمد شكل التوثيق على حجم المكتب ومدى تعقيده وطبيعة الأمر محل التوثيق ومدى تعقيده. وفي حين قد يختار مكتب أن يأخذ التوثيق شكل مستندات ورقية، قد يختار مكتب آخر أداة آلية مثل قاعدة بياناته لتسجيل وتخزين وثائق آليات التقييم الخاصة به.

الموارد التقنية والفكرية

1. مقدمة

تعتمد المكاتب في كثير من الأحيان على الموارد التقنية والفكرية لتشغيل نظامها لإدارة الجودة وكذلك تنفيذ الارتباطات.

وبهدف إلقاء نظرة أكثر شمولية على الموارد، استحدث معيار إدارة الجودة (1) عنصر الموارد التقنية والفكرية، التي يمكن استخدامها في تصميم نظام إدارة الجودة وتنفيذه وتشغيله وفي تنفيذ الارتباطات. وجرى استخدام الموارد التقنية كمصطلح شامل للعناصر التالية من بيئة تقنية المعلومات الخاصة بالمكتب.

تطبيق تقنية المعلومات هو برنامج أو مجموعة من البرامج المصممة لتنفيذ مهمة محددة للمستخدم بشكل مباشر، أو لبرنامج آخر في بعض الحالات. (راجع القسم (6-1))

تتألف البنية التحتية لتقنية المعلومات من شبكة تقنية المعلومات ونظم التشغيل وقواعد البيانات وما يرتبط بها من أجهزة وبرمجيات. (راجع القسم (6-2))

آليات تقنية المعلومات هي الآليات التي يتبعها المكتب لإدارة الوصول إلى بيئة تقنية المعلومات وإدارة التغييرات البرمجية أو التغييرات في بيئة تقنية المعلومات وإدارة عمليات تقنية المعلومات، ويشمل ذلك متابعة بيئة تقنية المعلومات. (راجع القسم (6-3))



الملاك المسؤولون عن آلية العمل هم الأفراد المسند إليهم المسؤولية التشغيلية عن جوانب محددة من نظام إدارة الجودة

وتشمل الموارد الفكرية المعلومات التي يستخدمها المكتب للتمكن من تشغيل نظام إدارة الجودة وتعزيز الاتساق في تنفيذ الارتباطات ويضع معيار إدارة الجودة (1) إطاراً لتمكين المكاتب من أخذ المخاطر المرتبطة بالموارد التقنية والفكرية في الحسبان في سياق أهداف الجودة المحددة. ويستحدث معيار إدارة الجودة (1) عدة تغييرات من المعيار السابق (معيار رقابة الجودة (1)) والوارد ملخص بها في القسم التالي

2. التغييرات الرئيسية من معيار رقابة الجودة (1)

يحدد معيار إدارة الجودة (1) متطلبات جديدة لمواجهة الحاجة إلى الموارد التقنية والفكرية للتمكين من تشغيل نظام إدارة الجودة وتنفيذ الارتباطات. كما تلبي المتطلبات الإضافية احتياجات مقدمي الخدمات، أي أن الموارد مناسبة للاستخدام في نظام إدارة الجودة وفي تنفيذ الارتباطات ويلخص الجدول التالي التغييرات الرئيسية التي استحدثها معيار إدارة الجودة (1):

- متطلبات جديدة تتعلق بالموارد التقنية والفكرية للتمكين من تشغيل نظام إدارة الجودة وتنفيذ الارتباطات.
- نظراً لتزايد عدد المكاتب التي تنفذ حلولاً قائمة على التقنية في تشغيل نظامها لإدارة الجودة ومتابعته وكذلك في تنفيذ ارتباطاتها، فقد استحدث معيار إدارة الجودة (1) متطلبات محددة للموارد التقنية والفكرية، وهي تواجه المخاطر المتمثلة في احتمالية أن تعتمد المكاتب دون مسوغ على تطبيقات تقنية المعلومات، أو احتمالية أن تعالج تطبيقات تقنية المعلومات البيانات بشكل غير دقيق، أو أن الاختراقات الأمنية قد تؤدي إلى الوصول غير المصرح به إلى بيانات العميل.
- كما تنظر في استخدام المكتب للموارد التقنية والفكرية من داخل شبكة المكتب أو من مقدمي الخدمات.



3. الملاك المسؤولون عن آلية العمل

- يجب على المكتب تعيين المالك المسؤول عن آلية العمل لتولي المسؤولية التشغيلية عن هذا الهدف من نظام إدارة الجودة. ومن المتوقع أن يكون لدى المالك المسؤول عن آلية العمل خط اتصال مباشر مع الفرد الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة بالمكتب.
- ينبغي للمكتب أن يراعي في أي فرد يتم تعيينه كمالك مسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة:
 - ♦ أن يتمتع بالقدر الكافي من الخبرة والمعرفة والفهم والصلاحيات والسلطة والوقت للوفاء بمسؤوليته بصفته المالك المسؤول عن آلية العمل، بما في ذلك فهم معيار إدارة الجودة (1).
 - ♦ أن يكون لديه فهم واضح لمسؤولياته باعتباره المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة.
- من المتوقع أن يحدد المكتب أدوار ومسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل من أجل تحديد مساءلة وسلطة المالك المسؤول عن آلية العمل إلى جانب مؤشرات الأداء الرئيسية لتقييم أداء الفرد. ويرد نموذج للشروط المرجعية للمالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة في القسم (6) من الملحق (أ).
- قد تسند المكاتب، اعتماداً على حجم مكاتبها وهيكلها التنظيمي، أدوار ومسؤوليات تشغيلية إلى قادة مثل المدير التنفيذي لتقنية المعلومات الذي يقود وظيفة تقنية المعلومات بالمكتب، والذي سيكون مسؤولاً عن البنية التحتية لتقنية المعلومات للمكتب وعمليات تقنية المعلومات والتشغيل السلس للتطبيقات. وفي بعض الحالات، سيكون المدير التنفيذي لتقنية المعلومات مسؤولاً أيضاً عن بعض تطبيقات تقنية المعلومات التي يستخدمها المكتب.

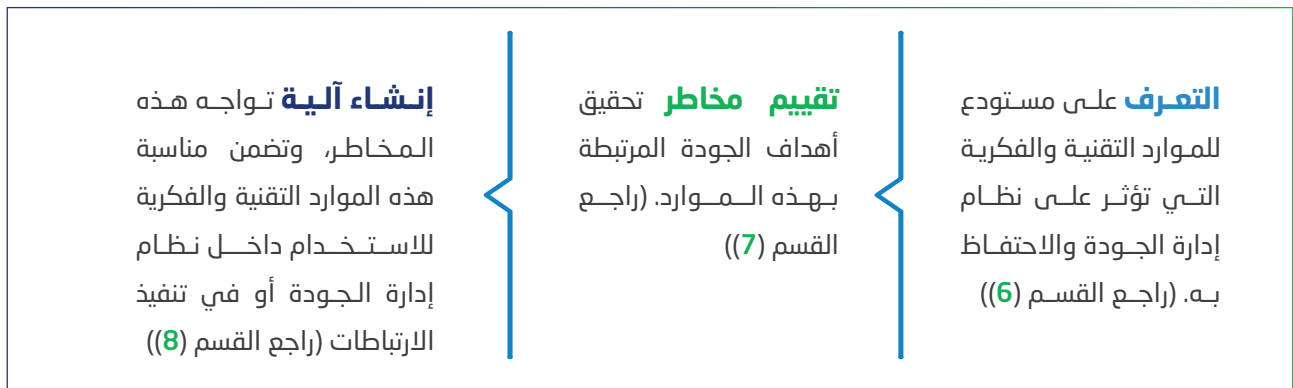
4. تحديد أهداف الجودة

يتعين على المكتب تحديد أهداف الجودة الواردة في معيار إدارة الجودة (1)، ويتطلب معيار إدارة الجودة (1) من المكتب وضع أهداف الجودة التالية التي تواجه الحاجة إلى الموارد التقنية والفكرية في تنفيذ

الارتباطات ونظام إدارة الجودة

- أ. أن يتم الحصول على الموارد التقنية المناسبة أو تطويرها، وأن يتم تطبيقها والحفاظ عليها واستخدامها، للتمكن من تشغيل نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب وتنفيذ الارتباطات
- ب. أن يتم الحصول على الموارد الفكرية المناسبة أو تطويرها، وأن يتم تطبيقها والحفاظ عليها واستخدامها، للتمكن من تشغيل نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب وتنفيذ الارتباطات بجودة عالية على نحو ثابت، وأن تكون هذه الموارد الفكرية متسقة مع المعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية المنطبقة، عند الاقتضاء
- ج. أن تكون الموارد البشرية أو التقنية أو الفكرية التي تم الحصول عليها من مقدمي الخدمات مناسبة للاستخدام في نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب وفي تنفيذ الارتباطات

5. الاعتبارات الرئيسية



6. التعرف على الموارد التقنية والفكرية

- تتمثل الموارد التقنية التي تُعد ذات صلة لأغراض هذا المعيار فيما يلي:
- الموارد التقنية التي يتم استخدامها بشكل مباشر في تصميم أو تطبيق أو تشغيل نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب.
 - الموارد التقنية التي تستخدمها فرق الارتباطات بشكل مباشر في تنفيذ الارتباطات.
 - الموارد التقنية اللازمة للتمكن من التشغيل الفعال لما سبق، على سبيل المثال فيما يتعلق بأحد تطبيقات تقنية المعلومات، البنية التحتية لتقنية المعلومات وآليات تقنية المعلومات الداعمة لذلك التطبيق.

الموارد التقنية المستخدمة في تصميم نظام إدارة الجودة أو تنفيذه أو تشغيله	الموارد التقنية التي تستخدمها فرق الارتباطات في تنفيذ الارتباطات	الموارد التقنية الضرورية لتمكين التشغيل الفعال لتطبيقات تقنية المعلومات
تشمل الأمثلة تطبيقات تقنية المعلومات المستخدمة من أجل: - متابعة قبول العلاقات مع العميل والاستقلال. - تسجيل جداول ساعات العمل والتشاورات وتبويبها. - دعم التدريب وتقويم أداء الموظفين.	تشمل الأمثلة تطبيقات تقنية المعلومات المستخدمة من أجل: - إعداد وثائق الارتباط وتجميعها. - الموارد الفكرية - الأدوات والأساليب الآلية، ويشمل ذلك: استخدام تقنيات المراجعة بمساعدة الحاسب.	تشمل الأمثلة: - أنظمة التشغيل وقواعد البيانات الداعمة لتطبيقات تقنية المعلومات المستخدمة في تشغيل نظام إدارة الجودة. - أجهزة دعم تشغيل تطبيقات تقنية المعلومات. - أنظمة تقنية المعلومات لإدارة الوصول إلى نظام التشغيل وتطبيقات تقنية المعلومات.

1-6 تطبيقات تقنية المعلومات

تطبيق تقنية المعلومات هو نوع من البرامج الإلكترونية التي تهدف إلى مساعدة المستخدم النهائي، أو في بعض الحالات، برنامج تطبيق آخر، على إنجاز مهمة. وقد وردت أمثلة لتطبيقات تقنية المعلومات في العمود الأول من الجدول أعلاه

كما أنه يلزم وجود أدوات رقابة عامة لتقنية المعلومات ومجموعة مهارات متخصصة وإجراءات مطورة بشكل مناسب لدعم تطبيقات تقنية المعلومات وضمان تشغيل تطبيقات تقنية المعلومات بفاعلية. ويمكن النظر في المجالات التالية لهذه الآلية

تطوير البرنامج	ينطوي تطوير البرنامج على آليات وأدوات رقابة لضمان تطوير الأنظمة وتثبيتها وتنفيذها؛ لتحقيق أهداف رقابة التطبيقات الخاصة بالمنشأة. ويقتصر نطاق المجال على التطوير أو التنفيذ أو التحويل
إدارة التغيير	تتألف إدارة التغيير من آليات وأدوات رقابة تضمن طلب التغييرات على البرامج ومكونات البنية التحتية ذات الصلة، والترخيص بها، وتنفيذها، واختبارها، وتنفيذها لتحقيق أهداف رقابة التطبيقات الخاصة بالمنشأة
إدارة الوصول	تعد إدارة الوصول جانباً حيوياً لحماية أمن المكتب من الوصول غير المصرح به لنظامها ومن استخدامه بشكل غير سليم، وتدعم الفصل بين الواجبات وبين البرامج والبيانات. وتتضمن أدوات رقابة الوصول إلى البرامج والبيانات عادة إدارة الأنشطة الأمنية، وإدارة الأمن، والوصول المباشر إلى البيانات، وأمن نظام التشغيل، وأمن الشبكات
عمليات الحاسب	تتضمن عمليات الحاسب آليات وأدوات رقابة لضمان معالجة البيانات بشكل دقيق وكامل، ومواجهة مخاطر احتمالية فقدان البيانات أو عدم القدرة على الوصول إلى البيانات على النحو المطلوب. وتتضمن أدوات رقابة عمليات الحاسب عادةً جدولة التصحيحات ومعالجتها، والمعالجة بصورة آتية، والنسخ الاحتياطي وإدارة المشكلات، واسترجاع البيانات في حالة الأعطال الكبرى، والأمن المادي

لذلك، قد تحتفظ المكاتب بقائمة من تطبيقات تقنية المعلومات وأدوات الرقابة ذات الصلة بها لضمان استيفاء المتطلبات، ومرفق في القسم (1-7) من الملحق (د) نموذجاً لقائمة بتطبيقات تقنية المعلومات وأدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات والآليات المستخدمة في نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب

1-1-6 استخدام الأدوات والأساليب الآلية

تحتوي مواد الدعم الخاصة بمجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكيد على الوصف التالي للأدوات والأساليب الآلية

يمكن تنفيذ إجراءات المراجعة باستخدام عدة أدوات أو أساليب، التي يمكن أن تكون يدوية أو آلية (وغالباً ما تتضمن مزيجاً من كليهما). وقد يستخدم المحاسبون القانونيون مصطلحات ممارسة مختلفة لوصف الأدوات أو الأساليب الآلية. فعلى سبيل المثال، يُطلق على تطبيق الإجراءات التحليلية الآلية على البيانات أثناء تقييم المخاطر أو إجراءات المراجعة الإضافية أحياناً اسم تحليلات البيانات.

ورغم أن مصطلح «تحليلات البيانات» يستخدم أحياناً للإشارة إلى هذه الأدوات الأساليب، لا يوجد تعريف أو وصف موحد لهذا المصطلح. وهذا المصطلح ضيق جداً؛ لأنه لا يشمل جميع التقنيات الناشئة المستخدمة عند تصميم إجراءات المراجعة وتنفيذها في الوقت الراهن. وبالإضافة إلى ذلك، تُعد التقنيات وتطبيقات المراجعة ذات الصلة آخذة في التطور باستمرار، مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي وآليات أتمتة الروبوتات وغيرها. ولذلك، يستخدم مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكيد المصطلح الأوسع للأدوات والأساليب الآلية.

ويمكن لفرق الارتباطات استخدام الأدوات والأساليب الآلية أثناء تنفيذ إجراءات المراجعة؛ ويمكن للمكتب

توفير هذه الأدوات والأساليب الآلية أو يمكن لفريق الارتباط الحصول عليها بشكلٍ فردي لأجل ارتباط محدد. ويؤدي استخدام الأدوات والأساليب الآلية إلى المخاطر المتمثلة في الاعتماد دون مسوغ على التقنية؛ ومن ثم، يلزم اختبار هذه الأدوات باستخدام نفس المنهج المتبع لتطبيقات تقنية المعلومات على النحو المبين بالتفصيل في قسم الاستجابة لمخاطر الجودة من هذا الفصل

تلميحات مفيدة - قد تستخدم المكاتب تطبيقات تقنية المعلومات المعتمدة أو ميزات تطبيقات تقنية المعلومات، وأن تضع السياسات والإجراءات لمواجهة الظروف عندما يستخدم فريق الارتباط الأدوات والأساليب الآلية، ويتناول معيار المراجعة (220) (المحدث) مسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط عن موارد الارتباط



2-6 البنية التحتية لتقنية المعلومات

تشير مكونات البنية التحتية لتقنية المعلومات إلى العناصر المادية والاقتراضية المختلفة التي تشكل بيئة تقنية المعلومات الخاصة بالجهة. وتعمل هذه المكونات معاً لتوفير الموارد والخدمات التقنية اللازمة لدعم عمليات الجهة. وقد تختلف مكونات البنية التحتية لتقنية المعلومات من حيث مدى التعقيد والحجم، اعتماداً على حجم المكتب واحتياجاته. ويرد أدناه بعض مكونات البنية التحتية الشائعة لتقنية المعلومات

الأجهزة:

- الخوادم: تخزين هذه الحواسيب القوية البيانات والتطبيقات وموارد الشبكة وتديرها.
- محطات العمل: حواسيب فردية يستخدمها الموظفون لتنفيذ المهام اليومية.
- أجهزة الشبكة: بما فيها أجهزة التوجيه، والمحولات، وجدران الحماية التي تسهل نقل البيانات وأمن الشبكة.
- أجهزة التخزين: مثل محركات الأقراص الثابتة، ومحركات الأقراص ذات الحالة الصلبة، وشبكات منطقة التخزين لتخزين البيانات والتطبيقات.

البرامج:

- أنظمة التشغيل: برامج تدير موارد الأجهزة وتدعم التطبيقات الأخرى.
- التطبيقات: برامج إلكترونية تخدم وظائف عمل محددة، مثل أدوات الإنتاجية أو عملاء البريد الإلكتروني أو برامج القطاعات المتخصصة.
- البرامج الوسيطة: برنامج يربط بين التطبيقات والأنظمة المختلفة، مما يتيح لها العمل معاً.
- برامج المحاكاة الافتراضية: أدوات تنشئ مثيلات افتراضية للأجهزة، مما يسمح بتشغيل أنظمة تشغيل أو تطبيقات متعددة على خادم مادي واحد.

الشبكة:

- شبكة المنطقة المحلية: شبكة تربط الأجهزة داخل منطقة جغرافية محدودة، مثل المكتب.
- شبكة المنطقة الواسعة: شبكة تربط الأجهزة عبر مسافات أكبر، ومن المحتمل أن تمتد إلى مواقع أو حتى بلدان متعددة.
- الاتصال بشبكة الإنترنت: الارتباط بالشبكات الخارجية والإنترنت، والذي غالباً ما يتم توفيره بواسطة مقدمي خدمة الإنترنت.

مركز البيانات:

- مرافق مركز البيانات: مساحات مخصصة لهذا الغرض تضم أدوات رقابة بيئية لإيواء الخوادم، والتخزين، ومعدات الشبكة.
- أنظمة التبريد والطاقة: بنية تحتية للحفاظ على درجة حرارة مناسبة وتوفير طاقة موثوقة لدعم الأجهزة.

الخدمات السحابية:

- الحلول السحابية العامة أو الخاصة أو الهجينة: الاستفادة من مقدمي الخدمات السحابية مثل خدمات أمازون ويب أو أزور أو جوجل كلاود لخدمات الحوسبة والتخزين والخدمات الأخرى.

الأمن:

- جدران الحماية: أنظمة قائمة على الأجهزة أو البرامج تحمي الشبكات من الوصول غير المصرح به والتهديدات السيبرانية.
- أنظمة كشف التسلل ومنعه: تتابع حركة المرور في الشبكة لرصد أي علامات على وجود نشاط مشبوه، وتستطيع اتخاذ تصرف آلي لمنع التهديدات.
- برامج مكافحة الفيروسات والبرامج الضارة: تحمي من الفيروسات والبرامج الضارة والتهديدات الأمنية الأخرى.

تخزين البيانات والنسخ الاحتياطي:

- أنظمة تخزين البيانات: بما فيها قواعد البيانات وخوادم الملفات وشبكات منطقة التخزين.
- حلول النسخ الاحتياطي واسترجاع البيانات في حالة الأعطال الكبرى: تضمن سلامة البيانات واستمرارية الأعمال.

إدارة السحابة:

- منصات إدارة السحابة: تسهل إدارة الموارد السحابية.

أدوات المتابعة والإدارة:

- أنظمة إدارة الشبكة: تتابع أداء الشبكة وتديره.
- أدوات إدارة خدمات تقنية المعلومات: تدعم تقديم خدمات تقنية المعلومات وإدارتها.

أجهزة المستخدم النهائي:

- الحواسيب المكتبية والمحمولة والأجهزة المحمولة والأجهزة الطرفية التي يستخدمها الموظفون.
- ويجب دمج مكونات البنية التحتية لتقنية المعلومات وصيانتها؛ لتوفير بيئة تقنية موثوقة وآمنة وفاعلة تدعم الآليات والأهداف التجارية للجهة. ويمكن أن تختلف المكونات المحددة وتكويناتها بشكل كبير تبعاً لحجم الجهة وقطاع عملها واحتياجاتها التقنية

3-6 آليات تقنية المعلومات

قد تكون آليات تقنية المعلومات التي تسهل عمل تطبيق تقنية المعلومات ضمن نطاق تقييم الموارد التقنية والفكرية (مثل، آليات التفويض بالوصول إلى تطبيق تقنية المعلومات ومعالجة تحديثات تطبيق تقنية المعلومات)

وتتضمن الأمثلة لآليات تقنية المعلومات التي تكون ضمن النطاق والتي تدعم تطبيقات تقنية المعلومات والبنية التحتية لتقنية المعلومات ما يلي

آليات النسخ الاحتياطي واسترجاع البيانات:

- تنفيذ نسخ احتياطي للبيانات بانتظام لضمان سلامة البيانات.
- تحديد إجراءات لاسترجاع البيانات في حالة تعطل النظام أو فقدان البيانات.

إدارة الحوادث:

- تحديد آليات لمواجهة حوادث تقنية المعلومات وحلها على الفور.
- وضع نظام للإبلاغ عن الحوادث وتتبعها لضمان الاستجابة في الوقت المناسب.

إدارة التغيير:

- تنفيذ آليات لإدارة التغييرات التي تطرأ على أنظمة وتطبيقات تقنية المعلومات.
- ضمان توثيق التغييرات واختبارها والموافقة عليها قبل التنفيذ.

إدارة الوصول:

- تحديد إجراءات لمنح المستخدم حق الوصول إلى أنظمة تقنية المعلومات وإلغاء هذا الحق.
- ضمان توافق تصاريح المستخدم مع الأدوار والمسؤوليات الوظيفية.

إدارة التصحيحات:

- تحديد آليات لتطبيق تصحيحات البرامج والتحديثات لمواجهة الثغرات.
- ضمان اختبار التصحيحات قبل نشرها لتقليل الأعطال إلى الحد الأدنى.

إدارة تكوين البرامج:

- إدارة تكوينات أنظمة وتطبيقات تقنية المعلومات وتوثيقها.
- ضمان الرقابة على التغييرات في تكوينات البرامج وتوثيقها جيداً.

المتابعة والتسجيل:

- تنفيذ آليات لمتابعة أداء أنظمة تقنية المعلومات وأمنها.
- تحديد ممارسات التسجيل لتدوين الأحداث ذات الصلة لفرض التحليل والمراجعة.

إدارة الموردين:

- تحديد آليات لإدارة العلاقات مع موردي تقنية المعلومات.
- ضمان التزام الموردين بالاتفاقيات التعاقدية ومعايير الأمان.

تخطيط السعة الاستيعابية:

- تحديد إجراءات لتقييم احتياجات السعة الاستيعابية لأنظمة تقنية المعلومات والتخطيط لها.
- ضمان أن تكون الموارد متدرجة بشكل مناسب لتلبية الطلب.

التدريب والتوعية:

- تنفيذ آليات لتدريب موظفي تقنية المعلومات على ممارسات الأمان والتقنيات ذات الصلة.
- تعزيز الوعي بسياسات الأمان وأفضل الممارسات بين الموظفين.

إدارة الوثائق:

- تطوير الآليات لإنشاء وثائق أنظمة وتطبيقات تقنية المعلومات والاحتفاظ بتلك الوثائق.
- ضمان تحديث الوثائق لاستكشاف الأخطاء وتصحيحها واستمرار العمل.

وتساهم هذه الآليات، حتى لو كانت مباشرة وواضحة المعالم نسبياً، في موثوقية آليات تقنية المعلومات وأمانها وكفاءتها بشكل عام. وتساعد إدارة هذه الآليات بشكل صحيح الجهات في المحافظة على بيئة تقنية معلومات مستقرة وتقليل مخاطر الأعطال أو الحوادث الأمنية

4-6 الموارد الفكرية

تتألف الموارد الفكرية من المعلومات مثل السياسات، أو الإجراءات الخطية، أو المنهجية أو الأدلة المحددة أو أدلة أو مواد المحاسبة أو المراجعة أو الوصول إلى مصادر المعلومات التي قد يستخدمها المكتب؛ لدعم نظام إدارة الجودة والحفاظ على الاتساق في تنفيذ الارتباطات

ويمكن إتاحة الوصول إلى الموارد الفكرية من خلال دعم الموارد التقنية، ويمكن استخدام تطبيقات تقنية المعلومات لتضمين منهجيات قياسية ومتسقة طوال فترة تنفيذ الارتباطات.

استخدام الموارد التقنية والفكرية



ما الذي يجب أخذه في الحسبان؟	مثال على الإجراءات
يمكن استخدام تطبيقات تقنية المعلومات والموارد الفكرية في تنفيذ الارتباطات بحيث قد تستخدم المكاتب الملفات الإلكترونية لتسهيل توثيق المستندات وتنظيمها واسترجاعها بفاعلية.	استخدام تطبيقات تقنية المعلومات والموارد الفكرية
ويجب أن يكون لدى المكتب آلية للتحكم في تقييم تطبيقات تقنية المعلومات والموافقة على استخدامها لنظام إدارة الجودة أو تنفيذ الارتباطات. وقد يكون ذلك من خلال موافقة الرئيس التنفيذي لتقنية المعلومات وقائد إدارة المخاطر	الحاجة إلى الموظفين المؤهلين وذوي الخبرة
يلزم تعيين خبراء لبناء بنية تحتية تشغيلية لتقنية المعلومات، ممن يتمتعون بالقدرة على متابعة التحديثات والتغييرات التي تطرأ على شبكة تقنية المعلومات والأجهزة والبرامج وما إلى ذلك وتتبع تلك التحديثات والتغييرات	مسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط
يجب على الشريك المسؤول عن الارتباط تقييم احتياجات ومناسبة الموارد التقنية والفكرية اللازمة لتنفيذ الارتباطات	تدريب الموظفين
ينبغي أن يحظى فريق العمل والأفراد المكلفين بمسؤوليات نظام إدارة الجودة بالمعرفة والتدريب المناسب لاستخدام الموارد الفكرية مثل منهجية المراجعة، وأفضل الممارسات، والإرشادات الفنية لضمان تحقيق مخرجات عالية الجودة. وقد يتاح الدعم والمساعدة بسهولة عند استخدام الموارد التقنية أو الفكرية	

التدرج

قد يحدد حجم المكتب مستوى الموارد التقنية والفكرية المستخدمة.

ففي المكاتب الأقل تعقيداً، قد تضم الموارد التقنية تطبيقات تقنية المعلومات التجارية التي تستخدمها فرق الارتباطات والتي يكون قد تمّ شراؤها من مقدمي الخدمات. وقد تكون آليات تقنية المعلومات التي تدعم تشغيل تطبيق تقنية المعلومات ذات صلة أيضاً، رغم أنها قد تكون بسيطة (على سبيل المثال، الآليات الخاصة بتصريح الوصول إلى تطبيق تقنية المعلومات ومعالجة التحديثات على التطبيق)

وفي المكاتب الأكثر تعقيداً، قد تكون الموارد التقنية أكثر تعقيداً وقد تضمّ:

- ◆ العديد من تطبيقات تقنية المعلومات، بما فيها التطبيقات المطورة حسب الطلب أو التطبيقات التي من تطوير الشبكة التي ينتمي إليها المكتب، مثل:
- ◆ تطبيقات تقنية المعلومات التي تستخدمها فرق الارتباطات (على سبيل المثال، البرمجيات وأدوات المراجعة الآلية الخاصة بالارتباطات).
- ◆ تطبيقات تقنية المعلومات التي يقوم المكتب بتطويرها واستخدامها لإدارة الجوانب الخاصة بنظام إدارة الجودة (على سبيل المثال، تطبيقات تقنية المعلومات الخاصة بمتابعة الاستقلال أو تخصيص العاملين للارتباطات).

آليات تقنية المعلومات التي تدعم تشغيل هذه التطبيقات، بما في ذلك الأفراد المسؤولين عن إدارة البنية التحتية لتقنية المعلومات وآليات تقنية المعلومات وآليات المكتب لإدارة التغييرات البرمجية على تطبيقات تقنية المعلومات

5-6 مقدمو الخدمات في معيار إدارة الجودة (1)

قد يستعين المكتب بموارد خارجية لتعزيز جودة تقديم الخدمة، أي مقدمي الخدمات. وقد يدرج مقدمو

الخدمات الموارد التقنية أو الفكرية أو البشرية في تنفيذ نظام إدارة الجودة أو تنفيذ الارتباطات. ومع ذلك، لا يمكن للمكتب أن يعهد بنظام إدارة الجودة أو المسؤولية عن نظام إدارة الجودة إلى مقدمي الخدمات ويكون المكتب مسؤولاً عن استخدام الموارد المناسبة طوال فترة تنفيذ الارتباطات ونظام إدارة الجودة. لذلك، تمكن الاستعانة بمقدم خدمة إما بواسطة المكتب أو فريق الارتباط أو طرف آخر، على أن تكون المسؤولية عن تقييم مناسبة مقدم الخدمة على عاتق نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب.

تلميحات مفيدة - إذا كانت المكتب يستخدم أي نوع من مقدمي الخدمات من داخل شبكة المكتب، لا تُعدّ هذه الموارد بمثابة موارد من مقدمي الخدمات. وفي المقابل، يتم التعامل مع هذه الموارد كجزء من الالتزام بالفقرات من (48) إلى (52) من معيار إدارة الجودة (1)



كيفية تحديد مدى مناسبة مقدمي الخدمات؟

- قد يجمع المكتب معلومات تخص مقدم الخدمة والموارد المختلفة التي قد يستخدمها مقدم الخدمة. وفيما يتعلق بالموارد التي يقدمها مقدم الخدمة، قد يأخذ المكتب في الحسبان المجالات التالية
 - التعرف على أهداف الجودة والمخاطر ذات الصلة وكذلك الاستجابات للمخاطر المقابلة لها.
 - طبيعة الموارد ونطاقها، وشروط الخدمة (على سبيل المثال، فيما يتعلق بأحد تطبيقات تقنية المعلومات، وفترات التحديثات والقيود على استخدام تطبيق تقنية المعلومات وطريقة معالجة مقدم الخدمة لسرية البيانات).
 - درجة استخدام المورد في جميع أقسام المكتب، واستخدامه المقصود، ومدى ملاءمته لذلك الاستخدام.
 - مستوى تكييف المورد للمكتب.
 - استخدام المكتب السابق لمقدم الخدمة.
 - خبرة مقدم الخدمة في القطاع ومكانته في السوق.
- ويتضمن القسم (2-7) من الملحق (د) تقييم تفصيلي لمقدمي الخدمات.

7. تقييم مخاطر الجودة والاستجابات

تعتمد مخاطر الجودة المرتبطة بالموارد التقنية والفكرية على عدة عوامل تتكون من طبيعة الموارد وتوقيتها والاعتبارات الخاصة بنطاقها، بالإضافة إلى المتطلبات النظامية والتنظيمية، حسب الاقتضاء وينبغي للمالك المسؤول عن آلية العمل إجراء تقييم للمخاطر سنوياً على الأقل من أجل تحديد المخاطر وتطوير الاستجابات الملائمة لمخاطر الجودة. ويجب توثيق تقييم المخاطر رسمياً من قبل المالك المسؤول عن آلية العمل والحفاظ على وثيقة التقييم بشكل مناسب. كما ينبغي للمكتب التأكد من أن تكون آلية تقييم المخاطر مستمرة ومتكررة، وأن يتم تحديثها على فترات محددة للنظر في أثر أو تأثير أي تغييرات في طبيعة المكتب أو ظروفه وارتباطاته مثل أي أنظمة أو لوائح جديدة قد تؤدي إلى مخاطر جديدة تتعلق بالجودة أو تعديل المخاطر الحالية. ترد إرشادات إضافية حول آلية تقييم المخاطر في فصل آلية تقييم المخاطر من هذا الدليل

وقد ينظر المكتب في الأمور الآتية عند الحصول على تطبيق تقنية المعلومات وتطويره واستخدامه والحفاظ عليه

- اكتمال البيانات المدخلة ومناسبتها.

- الحفاظ على سرية البيانات.
 - تشغيل تطبيق تقنية المعلومات حسب تصميمه وتحقيقه للفرض المرجو منه.
 - تحقيق المخرجات من تطبيق تقنية المعلومات للفرض الذي سيتم استخدامها لأجله.
 - مناسبة أدوات الرقابة العامة على تقنية المعلومات اللازمة لدعم استمرار تشغيل تطبيق تقنية المعلومات حسب تصميمه.
 - الحاجة إلى المهارات المتخصصة لاستخدام تطبيق تقنية المعلومات بفاعلية، بما في ذلك تدريب من سيقوم باستخدام التطبيق.
 - الحاجة إلى وضع إجراءات توضح كيفية تشغيل تطبيق تقنية المعلومات.
- وينبغي أن يكون لدى المكتب أدوات رقابة لمواجهة مخاطر الجودة المذكورة أعلاه والمتعلقة بهذا الهدف مثل سياسة تقنية المعلومات الرسمية وآليات إدارة التغيير
- وثعدُّ موارد تقنية المعلومات المناسبة بألفة الأهمية لدعم نظام إدارة الجودة وإدارته بكفاءة وتخفيف المخاطر المرتبطة بتنفيذ الارتباطات لأجل تحقيق أهداف الجودة.
- وقد توجد حالات تتمثل في نقص التحديثات المناسبة لتطبيقات تقنية المعلومات، وقضايا تتعلق بإدارة الوصول إلى بيانات العميل، خاصة عندما تكون البيانات مخزنة في قاعدة بيانات مقدم الخدمة، مما قد يؤدي إلى مخالفات تتعلق بالسرية.
- وقد يستخدم المكتب مَورد فكري مثل المنهجيات المقدمة بواسطة مقدم الخدمة والتي تكون جاهزة أو غير محدثة بما يواكب التغييرات على المعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية المطبقة. ونظراً لتحمل المكتب مسؤوليات محدودة فيما يتعلق بمقدمي الخدمات، قد تتعلق مخاطر الجودة بالآتي
- مدى مناسبة المورد الفكري للفرض الذي سيتم استخدامه لأجله.
 - مدى تقديم مقدم الخدمة للتحديثات اللازمة أو مخاطر عدم قبول المكتب للتحديثات الآلية.
 - مدى وجود أي مخالفات للنظام أو تحريفات في المخرجات على نحو يفرض مخاطر عالية تتعلق بالسمعة ومخاطر نظامية.
- وسيختلف مدى تعقيد المخاطر تبعاً لمستوى التعويل على الموارد الفكرية واعتمادها في تنفيذ الارتباطات واستخدام مقدمي الخدمات، حيثما يتم تقييم المخاطر المرتبطة بمقدمي الخدمات.
- وينبغي أن تحقق المخرجات من تطبيق تقنية المعلومات الفرض الذي تم تصميمه لأجله. وأثناء استخدام الموارد التقنية، توجد مخاطر على موثوقية الموارد التقنية المستخدمة لتنفيذ الارتباطات وقابليتها للمراجعة وعند العمل مع الموارد التقنية، توجد مخاطر عالية تتمثل في إمكانية وقوع مخالفات أمنية بسبب الوصول غير المصرح به إلى البيانات و/أو التلاعب فيها أو إتلافها (مثل، تسريب بيانات حساسة للعميل أو المكتب إلى أفراد غير مصرح لهم). وقد يرجع ذلك إلى معلومات المكتب حول مقدم الخدمة أو الطرف الثالث. وقد يعتمد ذلك على درجة تعقيد بيئة تقنية المعلومات في المكتب
- كما ترد قائمة بالمخاطر والاستجابات ذات الصلة بهذا الهدف في القسم (6) من الملحق (ب).

8. الاستجابة لمخاطر الجودة

ثعدُّ الموارد التقنية والفكرية بألفة الأهمية في تنفيذ الارتباطات؛ لأنها تمكن من تشغيل نظام المكتب لإدارة الجودة. ومن المهم للغاية إجراء تقييم دائم للمخاطر التي قد تؤثر على مجال الموارد التقنية والفكرية وبالتالي بناء أدوات رقابة داخلية للتخفيف من المخاطر الناشئة.

وقد تطبق المكاتب سياسات أو إجراءات لضمان حصولها على الموارد التقنية والفكرية المستخدمة في تنفيذ الارتباطات أو نظامها لإدارة الجودة ولضمان تطويرها لتلك الموارد التقنية والفكرية وتنفيذها وصيانتها واستخدامها بشكل مناسب. وقد تتضمن هذه السياسات أو الإجراءات تناول الأمور التالية

- تشغيل الموارد التقنية حسب تصميمها وتحقيقها للفرض المرجو منها.
- تحقيق المخرجات من تطبيق تقنية المعلومات للفرض الذي سيتم استخدامها لأجله.
- الحاجة إلى المهارات المتخصصة لاستخدام الموارد التقنية بفاعلية، بما في ذلك تدريب من سيقوم باستخدام الموارد التقنية.
- الحاجة إلى وضع إجراءات توضح كيفية تشغيل الموارد التقنية.

ومن الناحية العملية، قد تنفذ المكاتب الآليات التالية:

تدريب الشريك والموظفين فيما يتعلق بالموارد التقنية والفكرية ذات الصلة، ويشمل ذلك كيفية استخدامها وتوقيت ذلك الاستخدام، وتحديد التدابير الوقائية التي يجب ممارستها أثناء استخدام الموارد. وقد يتم إعداد خطة التقنية سنوياً والتي تثبت الاختبار والإدارة القوية للبنية التحتية لتقنية المعلومات وتطبيقات تقنية المعلومات لإثبات تحقيق هدف الجودة باستخدام مقياس الأداء المناسب وينبغي التعرف على الموارد التقنية المقدمة من مقدمي الخدمات واختبارها للتأكد من ملاءمتها. وقد يحصل المكتب على تقرير أدوات رقابة الأنظمة والتنظيم رقم (2) أو تقارير الاختبار ذات الصلة من مقدمي الخدمات لضمان وجود أدوات رقابة عامة لتقنية المعلومات لدعم موثوقية الموارد التقنية أو الفكرية. ومن أجل تسهيل البنية التحتية لتقنية المعلومات، يجب وجود فريق مناسب لتقنية المعلومات يمتلك ما يكفي من المهارات والخبرات، وعلى الأرجح قد يكون فريق داخلي لتقنية المعلومات لدعم البنية التحتية لتقنية المعلومات بالمكتب فاعلاً مما يساعد أيضاً في تطوير البرامج الداخلية لبرنامج نظام إدارة الجودة بالإضافة إلى مساعدة المكتب في اعتماد البرامج التي طورته الشبكة ومقدمو الخدمات لنظام إدارة الجودة وتنفيذ الارتباطات.

تقييمات أدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات

ينبغي للمكتب أن يقيم سنوياً أدواته للرقابة العامة لتقنية المعلومات. ويُعدُّ اختبار أدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات جزءاً أساسياً لضمان فاعلية أدوات رقابة تقنية المعلومات في الجهة. وقد صُممت أدوات الرقابة بهدف توفير تأكيد معقول بأن أنظمة وبيانات تقنية المعلومات آمنة وموثوقة ومتوافقة مع اللوائح ذات الصلة. وينطوي اختبار أدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات على تقييم أدوات الرقابة المتعلقة بحوكمة تقنية المعلومات، وأدوات رقابة الوصول، وإدارة التغيير، وعمليات مركز البيانات. ويرد أدناه بيان الكيفية التي قد يتم بها إجراء اختبار أدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات:

حصر الموارد التقنية والفكرية

- البدء بفهم نطاق أدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات التي يجب اختبارها. ويتضمن ذلك التعرف على السياسات والإجراءات واللوائح ذات الصلة التي تنطبق على الجهة.
- التعرف على جميع الموارد التقنية والفكرية المستخدمة في نظام إدارة الجودة بالمكتب وفي تنفيذ الارتباطات.
- التعرف على الموارد التقنية والفكرية حيث تقع مسؤوليات تطوير البرامج، وإدارة التغيير، وإدارة الوصول وعمليات الحاسب على عاتق المكتب. (في حالة الموارد التقنية المقدمة بواسطة مقدمي الخدمات أو الشبكات، سيتم استبعادها من الاختبارات الخاصة بالمكتب، ويمكن الحصول على الأدلة الخاصة بأدوات

الرقابة من مقدمي الخدمات أو المكاتب ضمن الشبكة، مثل تقارير أدوات رقابة الأنظمة والتنظيم رقم (2)، ونتائج الشبكة لأدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات وغيرها).

التعرف على أدوات الرقابة الرئيسية:

- العمل مع القائد المسؤول عن الجودة والرئيس التنفيذي لتقنية المعلومات لأجل التعرف على أدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات الرئيسية التي يجب اختبارها. وعلى النحو المبين في القسم السابق، تتضمن الفئات الشائعة لأدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات أدوات رقابة الوصول، وإدارة التغيير، والنسخ الاحتياطي للبيانات واسترجاعها.
- العمل مع القائد المسؤول عن المنهجية لأجل التعرف على التحديثات وضمان الالتزام بالمعايير المهنية.

اختيار عينات الاختبار:

- اعتماداً على طبيعة الجهة وحجمها، قد تحتاج إلى اختيار عينة من المعاملات، أو المستخدمين أو الأنظمة أو الآليات للاختبار. وينبغي أن تكون العينة تمثيلية لجميع البنود.

اختبار أدوات رقابة الوصول:

- تقويم أدوات رقابة وصول المستخدم لضمان أن يكون للمستخدمين المصرح لهم فقط دون غيرهم إمكانية الوصول إلى الأنظمة والبيانات.
- اختبار آليات تنشيط حساب المستخدم وإيقاف تنشيطه.
- فحص تصريحات المستخدم وامتيازاته وتقييم الفصل بين الواجبات.

اختبار أدوات رقابة إدارة التغيير:

- تقييم آلية إدارة التغيير لضمان توثيق تغييرات النظام واختبارها والتفويض بها بشكل سليم.
- فحص إجراءات طلب التغيير والموافقة عليه.
- التحقق من تنفيذ التغييرات من خلال التوثيق السليم ورقابة الإصدار.

اختبار أدوات رقابة العمليات ومركز البيانات:

- فحص الأمن المادي لمركز البيانات، والأدوات الرقابة البيئية، وإجراءات استرجاع البيانات في حالة الأعطال الكبرى.
- التحقق من آليات النسخ الاحتياطي للبيانات واسترجاعها لضمان سلامة البيانات وتوافرها.
- تقويم إجراءات متابعة النظام والاستجابة للحوادث.

اختبار التوثيق والالتزام:

- التحقق من أنه يتم توثيق سياسات وإجراءات تقنية المعلومات وتحديثها.
- ضمان توافق أدوات رقابة تقنية المعلومات مع معايير ولوائح الصناعة، مثل معيار الآيزو 27001 أو معيار أمان بيانات صناعة بطاقات الدفع (DSS PCI).

تنفيذ إجراءات الاختبار:

- إجراء الاختبار الفعلي بناءً على الإجراءات المبينة في خطة الاختبار.
- توثيق نتائج الاختبار، بما فيها أي قضايا أو انحرافات أو استثناءات يتم التعرف عليها أثناء الاختبار.

التقرير والتصحيح:

- إعداد تقرير تفصيلي يلخص نتائج الاختبار، بما فيها النتائج وأوجه القصور والتوصيات للتحسين.

- العمل مع الفرق ذات الصلة لتطوير خطط التصحيح وتنفيذها لأية أوجه قصور يتم التعرف عليها.

تقييم البنية التحتية لتقنية المعلومات

إنّ تقييم البنية التحتية لتقنية المعلومات هو تقييم شامل لأنظمة تقنية المعلومات بالجهة ومواردها وممارساتها. ويتمثل الهدف الأساسي من هذا التقييم في التوصل إلى فهم شامل للحالة الراهنة للبنية التحتية لتقنية المعلومات، بما فيها الأجهزة والبرامج والشبكات وتخزين البيانات ومقاييس الأمن والآليات التشغيلية. ويساعد هذا التقييم الجهات على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن إستراتيجيتهم لتقنية المعلومات والاستثمارات المستقبلية والتحسينات المحتملة

وتتضمن المكونات الرئيسة لتقييم البنية التحتية لتقنية المعلومات عادةً ما يلي:

- قائمة جرد بالأجهزة والبرامج: توثيق جميع مكونات الأجهزة (مثل الخوادم ومحطات العمل وأجهزة الحاسب المحمول وأجهزة التوجيه والمحولات) والتطبيقات الإلكترونية المستخدمة داخل الجهة وتصنيفها.
 - تقييم الشبكة: تحليل البنية الحالية للشبكة، بما فيها تصميم الشبكة وقدرتها الاستيعابية وأدائها. ويتضمن ذلك تقييم مكونات شبكة المنطقة المحلية وشبكة المنطقة الواسعة.
 - تقييم الأمن: تقييم إجراءات وسياسات وممارسات الأمن بالجهة للتعرف على الثغرات والمخاطر المحتملة. وقد يشمل ذلك فحص تكوينات جدار الحماية وبرامج مكافحة الفيروسات وأنظمة كشف التسلل وأدوات الرقابة في الوصول.
 - تخزين البيانات والنسخ الاحتياطي: تقييم أنظمة تخزين البيانات وإجراءات النسخ الاحتياطي واسترجاع البيانات في حالة الأعطال الكبرى وسياسات الاحتفاظ بالبيانات. ويساعد ذلك في ضمان سلامة البيانات واستمرارية الأعمال.
 - عمليات تقنية المعلومات وإدارتها: فحص آليات تقنية المعلومات وإجراءاتها وقدرات الموظفين. ويشمل ذلك فحص الدعم المقدم من مكتب المساعدة وإدارة خدمات تقنية المعلومات، وحوكمة تقنية المعلومات.
 - الالتزام واللوائح: ضمان التزام الجهة بالمعايير واللوائح ذات الصلة المرعية في قطاع العمل، مثل اللائحة العامة لحماية البيانات.
- وغالباً ما يتم إجراء اختبار أدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات وتقييم البنية التحتية لتقنية المعلومات بواسطة الفرق أو شركاء تقنية المعلومات المتعاملين مع العملاء، ومع ذلك، قد تقوم المكاتب التي لا تمتلك هذه الخبرة بإسناد هذه المهمة إلى استشاريين خارجيين من ذوي الخبرة في إدارة تقنية المعلومات وبنيتها التحتية.
- وقد يساعد اختبار أدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات، بالاقتران مع تقييم البنية التحتية لتقنية المعلومات على النحو المبين بالتفصيل أعلاه، المكتب على تحديد ما إذا كان يستطيع الاعتماد على الموارد التقنية والفكرية المستخدمة في نظام إدارة الجودة وتنفيذ الارتباطات

9. مسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط وفقاً لمعيار المراجعة (220) (المحدث)

يضع معيار المراجعة (220) (المحدث) المسؤولية عن مناسبة الموارد المستخدمة أثناء الارتباط على عاتق الشريك المسؤول عن الارتباط. فعلى سبيل المثال، يتناول معيار المراجعة (220) (المحدث) مسؤولية الشريك المسؤول عن الارتباط عن التحقق من تخصيص أو توفير موارد كافية ومناسبة لفريق الارتباط في الوقت المناسب لتنفيذ الارتباط وفقاً لسياسات أو إجراءات المكتب

10. إجراءات المتابعة

من المهم أن يقوم المالك المسؤول عن آلية العمل للوظيفة بتطبيق أدوات رقابة وإجراءات المتابعة لتتبع أنشطة الوحدات والتعرف على الاستثناءات وحل حالات الشذوذ. وفي حالة موارد الشبكة، ينبغي للمالك المسؤولين عن آلية العمل متابعة نتائج أدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات المنفذة عبر أدوات الشبكة وتنفيذ أدوات رقابة تعويضية في حالة ملاحظة أي أوجه قصور.

وتتضمن الاستجابات للمخاطر الواردة في القسم (6) من الملحق (ب) بعض إجراءات المتابعة التي قد تستخدمها المكاتب للاستجابة للمخاطر الخاصة بهذا الهدف.

11. المعلومات والاتصالات

- ينبغي للمكتب تحديد قنوات اتصال مناسبة (مثل: رسائل البريد الإلكتروني، والمذكرات الداخلية، والسجلات المركزية للمعلومات وما إلى ذلك) لنقل المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء تقييم الموارد التقنية والفكرية إلى المالك المسؤولين عن آلية العمل ذوي الصلة لتمكينهم من تنفيذ مسؤولياتهم ضمن و فرق الارتباطات ذات العلاقة من أجل تمكينهم من تخطيط الارتباط وتنفيذه وفقاً للمعايير المهنية ذات الصلة.
- عندما يتعذر على المالك المسؤولين عن آلية العمل أو فرق الارتباطات الاعتماد على الموارد التقنية أو الفكرية، سيحتاجون إلى النظر في تأثيرات المكتشفات وتنفيذ أدوات رقابة تعويضية أو استخدام أدوات بديلة أو إجراءات يدوية.

12. التوثيق

على النحو المبين في الأقسام السابقة من هذا الفصل، تشترط الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين توثيقاً رسمياً للسياسات والإجراءات

كما يجب على المكاتب توثيق مخاطرها واستجاباتها رسمياً، ولها أن تستخدم في سبيل ذلك النموذج المقترح في الملحق (ب) من هذا الدليل

وبجوز للمكتب توثيق ما يلي فيما يتعلق بموارده التقنية والفكرية:

- الاحتفاظ بقائمة للموارد التقنية والفكرية التي يتم استخدامها ضمن نظام إدارة الجودة وتنفيذ الارتباطات، وينبغي تحديثها سنوياً.
- اختبار أدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات والتقارير المتعلقة به، نطاق الاختبار، مما يمكن القارئ من تقييم الموارد التي تم تغطيتها، وتحديد نطاق الاختبار ونتائجه.
- التقرير عن أي اختبار مُنفذ بواسطة الشبكة.
- قائمة بالتقارير الرئيسية التي يتم استخدامها ضمن نظام إدارة الجودة وتنفيذ الارتباطات، وينبغي أيضاً تحديثها سنوياً.
- اختبار التقارير الرئيسية.

ويعتمد شكل التوثيق على حجم المكتب ومدى تعقيده وطبيعة الأمر محل التوثيق ومدى تعقيده. ففي حين قد يختار مكتب أن يأخذ التوثيق شكل مستندات ورقية، قد يختار مكتب آخر أداة آلية مثل قاعدة بياناته لتسجيل وتخزين وثائق آليات التقييم الخاصة به

المعلومات والاتصالات

1. مقدمة

يعدُّ مكون المعلومات والاتصالات جزءاً لا يتجزأ من تصميم نظام إدارة الجودة وتطبيقه وتشغيله. ونظراً للطبيعة المترابطة لمختلف المكونات، يلزم إدراك إمكانية تداخل جوانب المعلومات والاتصالات مع مكونات أخرى

ويحدد معيار إدارة الجودة (1) الجوانب بالغة الأهمية للاتصال داخل مكتب المراجعة، مع التركيز على المسؤولية العامة للموظفين للتواصل بفاعلية. ويتناول هذا الفصل الأبعاد المختلفة للاتصال، بما فيها المراسلات المتبادلة بين المكتب وفرق الارتباطات، والاتصالات داخل شبكة المكتب أو مع مقدمي الخدمات، والتفاعلات مع الأطراف الخارجية

2. التغييرات الرئيسية من معيار رقابة الجودة (1)

يلخص الجدول التالي المتطلبات الإضافية التي يستحدثها معيار إدارة الجودة (1).

- مكون جديد في معيار إدارة الجودة (1).
- متطلبات جديدة للحصول على المعلومات أو إعدادها أو استخدامها ونقلها، للتمكن من تصميم نظام إدارة الجودة وتنفيذه وتشغيله. وتتناول المتطلبات الجديدة ما يلي:
 - ♦ نظام المعلومات الخاص بالمكتب.
 - ♦ ثقافة المكتب في سياق المعلومات والاتصالات (أي أن تقرّ وتعزز مسؤولية العاملين بشأن تبادل المعلومات مع المكتب وفيما بينهم).
 - ♦ تبادل المعلومات بين المكتب وفرق الارتباطات (ملاحظة: تمّ تعزيزه من معيار رقابة الجودة (1) الذي يلزم المكتب بنقل سياساته وإجراءاته إلى العاملين فيه).
 - ♦ نقل المعلومات إلى أو ضمن الشبكة التي ينتمي إليها المكتب وإلى مقدمي الخدمات.
 - ♦ نقل المعلومات الأخرى المتعلقة بنظام إدارة الجودة خارجياً، أي عندما يتعين القيام بذلك بموجب الأنظمة أو اللوائح أو المعايير المهنية، أو لدعم الأطراف الخارجية في فهم نظام إدارة الجودة.



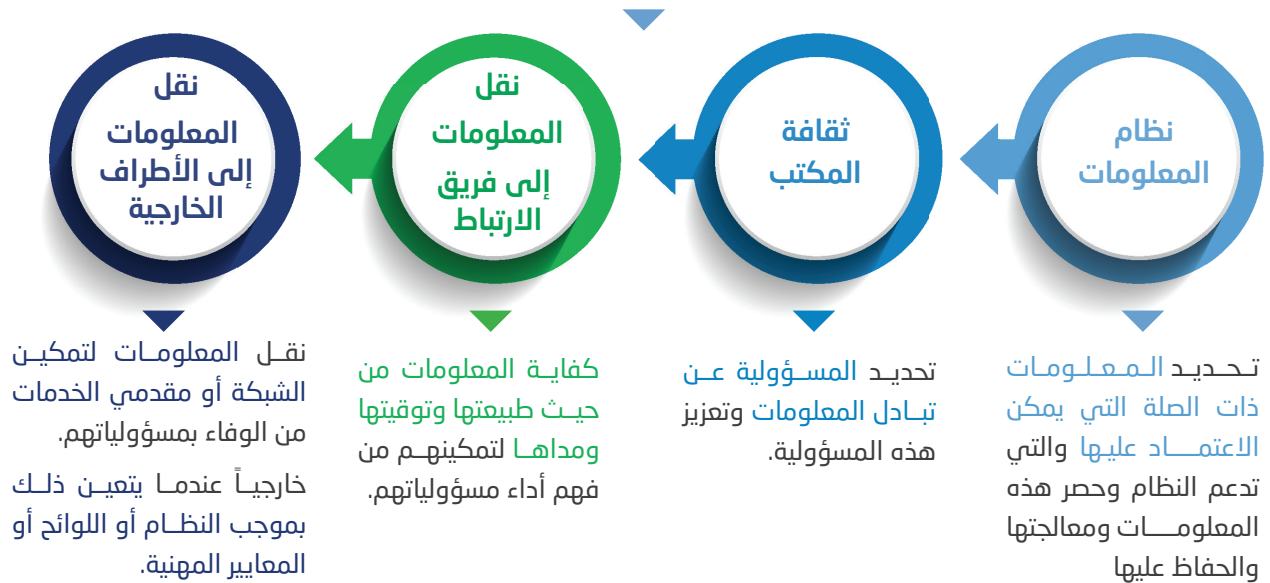
3. تحديد هدف الجودة والاستجابات المحددة

يجب على المكتب تحديد أهداف الجودة التالية التي تتناول الحصول على المعلومات المتعلقة بنظام إدارة الجودة، أو إعدادها أو استخدامها، ونقل المعلومات داخل المكتب وإلى الأطراف الخارجية في الوقت المناسب للتمكن من تصميم نظام إدارة الجودة وتطبيقه وتشغيله

- أ. أن يقوم نظام المعلومات بتحديد المعلومات ذات الصلة التي يمكن الاعتماد عليها والتي تدعم نظام إدارة الجودة، ويقوم بحصر هذه المعلومات ومعالجتها والحفاظ عليها، سواء كانت من مصادر داخلية أو خارجية.
- ب. أن تقرّ وتعزز ثقافة المكتب مسؤولية العاملين بشأن تبادل المعلومات مع المكتب وفيما بينهم.
- ج. أن يتم تبادل المعلومات ذات الصلة التي يمكن الاعتماد عليها عبر المكتب ومع فرق الارتباطات، بما في ذلك:
1. نقل المعلومات إلى العاملين وفرق الارتباطات، وكفاية هذه المعلومات من حيث طبيعتها وتوقيتها ومداها لتمكينهم من فهم وأداء مسؤولياتهم فيما يتعلق بتنفيذ الأنشطة ضمن نظام إدارة الجودة أو الارتباطات.
 2. قيام العاملين وفرق الارتباطات بنقل المعلومات إلى المكتب عند تنفيذ الأنشطة ضمن نظام إدارة الجودة أو الارتباطات.
 - د. أن يتم نقل المعلومات ذات الصلة التي يمكن الاعتماد عليها إلى الأطراف الخارجية، بما في ذلك:
1. قيام المكتب بنقل المعلومات إلى، أو ضمن، الشبكة التي ينتمي إليها أو إلى مقدمي الخدمات، إن وجدوا، لتمكين الشبكة أو مقدمي الخدمات من الوفاء بمسؤولياتهم فيما يتعلق بمتطلبات الشبكة أو خدماتها أو الموارد التي يقومون بتوفيرها
 2. نقل المعلومات خارجياً عندما يتعين القيام بذلك بموجب الأنظمة، أو اللوائح، أو المعايير المهنية، أو لدعم الأطراف الخارجية في فهم نظام إدارة الجودة.

4. المكونات الرئيسية

الحد الأدنى من متطلبات المعلومات والاتصالات



5. تقييم مخاطر الجودة والاستجابات

ستعتمد مخاطر الجودة الخاصة بالمعلومات والاتصالات على عدد من العوامل ومنها طبيعة المكتب وظروفه ونوع الارتباطات (سواء أكانت مرتبطة بالمراجعة أم غير مرتبطة بالمراجعة)، والهيكل التنظيمي للمكتب (بما في ذلك اعتبارات الشبكة والمتطلبات النظامية والتنظيمية، ومشاركة مقدمي الخدمات الخارجيين وما إلى ذلك)

وينبغي للأفراد المكلفين بمسؤولية تشغيلية عن نظام إدارة الجودة وكذلك المالك المسؤول عن آلية العمل إجراء تقييم للمخاطر سنوياً على الأقل من أجل تحديد المخاطر وتطوير الاستجابات الملائمة لمخاطر الجودة. ويجب توثيق تقييم المخاطر رسمياً والحفاظ على وثيقة التقييم بشكلٍ مناسب. ويمكن التوقيع على الوثيقة بواسطة الشخص المكلف بالمسؤولية التشغيلية لنظام إدارة الجودة لإثبات ملكيته ومسئولته. كما ينبغي للمكتب التأكد من أن تكون آلية تقييم المخاطر مستمرة ومتكررة، وأن يتم تحديثها من قبل المالك المسؤول عن آلية العمل على فترات محددة للنظر في أثر أو تأثير أي تغييرات في طبيعة المكتب أو ظروفه وارتباطاته. ويرد دليل إضافي حول آلية تقييم المخاطر في فصل آلية تقييم المخاطر من هذا الدليل كما ترد قائمة بالمخاطر والاستجابات ذات الصلة بهذا الهدف في القسم (7) من الملحق (ب).

6. الاستجابة لمخاطر الجودة

يستحدث معيار إدارة الجودة (1) متطلبات محددة تتعلق بالمعلومات والاتصالات، على النحو التالي:
أن يضع المكتب سياسات أو إجراءات:

1. تتطلب الاتصال بالمكلفين بالحوكمة، عند مراجعة القوائم المالية للمنشآت المدرجة، بشأن كيفية دعم نظام إدارة الجودة لتنفيذ ارتباطات المراجعة بجودة عالية على نحو ثابت.
2. تتناول الحالات الأخرى التي من المناسب فيها الاتصال بأطراف خارجية بشأن نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب.
3. تتناول المعلومات التي سيتم توفيرها عندما يتم الاتصال خارجياً، بما في ذلك طبيعة الاتصال وتوقيته ومداه وشكله المناسب.

ويؤدي نظام المعلومات، الذي يشتمل على عناصر يدوية أو عناصر تقنية المعلومات، دوراً محورياً في تنفيذ معيار إدارة الجودة (1). وبينما قد يُعدُّ هذا المطلب جديداً، فمن المرجح أن يكون لدى مكاتب المراجعة أنظمة معلومات قائمة، وأثناء التنفيذ، يجب على المكاتب تقييم كيفية تحديد أنظمتها الحالية للمعلومات وحصرها ومعالجتها والحفاظ عليها بما يتماشى مع معيار إدارة الجودة (1)

وقد تناول فصل الموارد التقنية والفكرية أدوات الرقابة الداعمة لنظام المعلومات وموثوقية التقارير بالتفصيل.

وتتضمن العناصر الإضافية التي تلزم مراعاتها أثناء وضع السياسات في هذا المجال ما يلي:

- تحديد المقاييس اللازمة لرقابة الوصول المادي إلى ملفات الارتباط، سواء داخل مقرات المكتب أم خارجها. على سبيل المثال، قصر الوصول إلى ملفات الارتباط على العاملين المصرح لهم فقط، ومنع الأفراد غير المصرح لهم من الاطلاع على المعلومات الحساسة.
- تحديد السياسات والإجراءات الخفية التي تتناول أمن المعلومات. ويشمل ذلك إرشادات لتخزين المعلومات الإلكترونية والورقية على حدٍّ سواءٍ وحماية هذه المعلومات والحفاظ عليها. وينبغي توضيح إجراءات النسخ الاحتياطي المنتظمة والاحتفاظ بالملفات وسياسات التخزين.

- تنفيذ أدوات رقابة مستندة إلى البرامج مثل جدران الحماية، وأنظمة كشف التسلل، وتشفير البيانات لمتابعة الوصول إلى أنظمة المعلومات ورقابتها. وضمان وجود قوائم رقابة الوصول وتشفير البيانات من أجل حماية المعلومات الحساسة من الوصول غير المصرح به.
- وتستحدث التعديلات التي أجرتها الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين متطلبات أكثر صرامة لتوثيق السياسات والإجراءات. وتمّ إلغاء الإشارة في معيار إدارة الجودة (1) إلى أن تكون السياسات مفهومة ضمناً من خلال التصرفات والقرارات

6. طريقة الاتصال

يقر المعيار مجموعة واسعة من طرق الاتصال المتاحة لمكاتب المراجعة. وهذه الطرق تشمل الاتصال الشفوي المباشر، أو أدلة السياسات، أو الرسائل الإخبارية، أو التنبهات، أو رسائل البريد الإلكتروني، أو الشبكة الداخلية أو التطبيقات المستندة إلى الموقع الإلكتروني، أو الدورات التدريبية، أو العروض التقديمية، أو وسائل التواصل الاجتماعي، أو تقنيات البث الشبكي.

ويتيح التنوع في طرق الاتصال المرونة في الوصول إلى مجموعات مختلفة من الجمهور وتصميم الرسائل بناءً على طبيعة المعلومات ومدى الاستعجال إليها

وعند تحديد الطريقة أو الطرق الأكثر ملاءمة ووتيرة الاتصال، يتم تشجيع المكاتب على مراعاة ما يلي:

أ) مراعاة الجمهور

تصميم طرق الاتصال بناءً على الجمهور المستهدف. مثل: استخدام أدلة شاملة للعاملين الداخليين وعروضاً تقديمية جذابة لأصحاب المصلحة الخارجيين

ب) الطبيعة والاستعجال

تقييم طبيعة المعلومات التي يتم نقلها ومدى الاستعجال إليها. وقد تتطلب الأمور الحرجة والحساسة من حيث الوقت قنوات اتصال فورية ومباشرة

ج) الاتساق في الاتصال متعدد الطرق

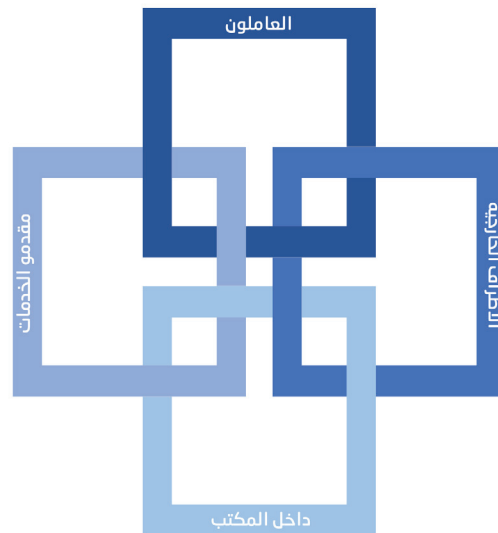
في الحالات التي تتطلب الاتصال من خلال طرق متعددة، يلزم ضمان الاتساق في المعلومات المنقولة. وهذا يعزز الوضوح، ويتجنب الارتباك في صفوف المتلقين

7. التواصل المطلوب ضمن معيار إدارة الجودة (1)

- أ. يتطلب المعيار أن يكون لدى الشخص المكلف بالمسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة خط اتصال مباشر مع الفرد المكلف بالمسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة.
- وعملياً، يمكن إضفاء الصفة الرسمية على ذلك من خلال عقد اجتماعات للجنة الجودة حيث تتم مناقشة المسائل الرئيسية الخاصة بالجودة
- ب. يتطلب المعيار الاتصال بشأن نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب مع:
 - المكلفين بالحوكمة عند تنفيذ ارتباطات مراجعة القوائم المالية للمنشآت المدرجة.
 - الأطراف الخارجية.
- ج. يتطلب المعيار من المكتب الحصول، سنوياً على الأقل، على معلومات من الشبكة بشأن النتائج الكلية

- الأنشطة المتابعة التي تنفذها عبر مكاتبها، في حالة الانطباق، وأيضاً:
- نقل المعلومات إلى فرق الارتباطات والأفراد الآخرين المسند إليهم تنفيذ أنشطة ضمن نظام إدارة الجودة.
- النظر في التأثير على نظام إدارة الجودة بالمكتب.
- د. يتعين على الفرد المكلف بمسؤولية تشغيلية عن نظام إدارة الجودة التواصل مع الفرد المسند إليه المسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة حول:
 - وصف إجراءات المتابعة التي تمّ تنفيذها.
 - أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها.
 - التصرفات التصحيحية لعلاج أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها.
- كما يلزم نقل هذه المعلومات إلى فرق الارتباطات والأفراد الآخرين المسند إليهم تنفيذ أنشطة ضمان نظام إدارة الجودة حتى يتمكنوا من اتخاذ تصرفات سريعة وفقاً لمسؤولياتهم

مختلف الأطراف الذين يتواصل معهم المكتب ويتبادل المعلومات



مقدمو الخدمات

- في فريق الارتباط.
- متصلون بمصادر أخرى تخص مقدمي الخدمات.

العاملون

- في فريق الارتباط.
- متصلون لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بنظام إدارة الجودة.
-

الأطراف الخارجية

- عندما يفرض النظام أو اللوائح ذلك أو عندما يكون الدعم مطلوباً لفهم نظام إدارة الجودة.
- الاستجابات المحددة الموجودة في معيار إدارة الجودة (1).

الأطراف الخارجية

- في فريق الارتباط.
- تتعلق بمتطلبات أو خدمات الشبكة الأخرى.

8. الاتصال داخل المكتب

يُعدُّ التواصل الفعّال داخل المكتب أمراً بالغ الأهمية لإدارة الجودة بنجاح. ويشير قسم المعلومات والاتصالات في كل فصل من هذا الدليل إلى المعلومات المتوقعة نقلها لتحقيق أهداف نظام إدارة الجودة

9. الاتصال بأطراف خارجية

يضع معيار إدارة الجودة (1) تركيزاً مهماً على الاتصال بأطراف خارجية، بهدف تعزيز الشفافية، وتبادل المعلومات القيمة حول نظام إدارة الجودة بطريقة مناسبة

وينبغي أن تشمل السمات الرئيسة للاتصال بأطراف خارجية ما يلي:

- أن تكون المعلومات متعلقة تحديداً بالمكتب.
- أن تكون المعلومات واضحة ومتوازنة وغير مضلّة.
- أن تراعي المعلومات احتياجات المستخدمين المستهدفين من المعلومات.

ومن المتوقع أن يضع المكتب سياسة تتعلق بالاتصال بالأطراف الخارجية، مع التأكيد على أهمية تبادل المعلومات بوضوح وشفافية. وسيضمن ذلك عادةً العناصر التالية

1. تحديد الموضوعات التي تمكن مشاركتها مع أطراف خارجية.
2. توضيح العوامل التي تؤثر على قرار المكتب بالاتصال خارجياً.
3. التعرف على الاعتبارات الرئيسة لإعداد المعلومات للاتصال الخارجي.
4. طريقة الاتصال بما فيها أي قوالب مقررّة. وستضمن القوالب نقل المعلومات الصحيحة بطريقة متسقة بواسطة العاملين في المكتب.
5. الحالات التي تستلزم من العاملين التشاور قبل مشاركة المعلومات مع الأطراف الخارجية، بما فيها تحديد الأفراد الذين يجب التشاور معهم.

وحتى في حالة عدم وجود التزامات نظامية صريحة أو معايير مهنية تفرض الاتصال الخارجي، يشجع معيار إدارة الجودة (1) المكاتب على المبادرة إلى تحديد مناسبة الاتصال بالأطراف الخارجية حول نظام إدارة الجودة بشكل استباقي. ويتمثل الهدف في تعزيز الانفتاح والارتباط مع أصحاب المصلحة، والمساهمة في إيجاد بيئة مراجعة قوية وخاضعة للمساءلة

ويمثل تقرير الشفافية أداة اتصال رئيسة للأطراف الخارجية، حيث يوفر وجهات النظر حول نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب. وتُعدُّ المعلومات المُفصّل عنها في التقرير بالغة الأهمية لبناء الثقة في التزام المكتب بتنفيذ ارتباطات عالية الجودة باستمرار.

وأصدرت هيئة السوق المالية «قواعد تسجيل مراجعي حسابات المنشآت الخاضعة لإشراف الهيئة». وتنص المادة (13) من القواعد على أنه «يجب على مكتب المحاسبة المسجل نشر تقرير شفافية بشكل سنوي في موقعه الإلكتروني خلال مدة لا تتجاوز أربعة أشهر من نهاية سنته المالية، على أن يتضمن بحد أدنى المعلومات الواردة في الملحق (1) من هذه القواعد.» وفي القسم (1-3) من الملحق (د)، نشرح أمثلة إضافية للعناصر التي قد يتناولها تقرير الشفافية، كاقترحات لأفضل الممارسات للنظر في الأمور المحددة الواردة في معيار إدارة الجودة (1).

10. اعتبارات للمكاتب الصغيرة

إدراكاً للتنوع بين مكاتب المراجعة، وخاصةً المكاتب الصغيرة، يقدم المعيار اعتبارات للاتصال الخارجي المحدود مثل ما يلي

1. المكتشفات الخاصة بالارتباطات المعينة:

يتعرف مكتب مراجعة صغير على مسألة مهمة في ارتباط معين والتي يترتب عليها، على الرغم من أنه تمت مواجهتها وحلها بشكلٍ مناسب، تبعات أوسع نطاقاً على المنشأة الخاضعة للمراجعة. وينقل المكتب هذا المكتشف إلى الأطراف الخارجية، مثل المكلفين بالحوكمة، لضمان الشفافية وتقديم وجهات النظر ذات الصلة

2. الأمور الخاصة بالاستقلال أو الأمور المسلكية المحددة:

يتعرّف مكتب المراجعة على أمر خاص بالاستقلال أو أمر مسلكي محدد والذي يُعدّ جديراً بالملاحظة، على الرغم من أنه تمت إدارته وحله بشكلٍ مناسب. وينقل المكتب هذا الأمر إلى أطراف خارجية، مما يضمن الشفافية ويثبت التزامه بالمعايير المسلكية

3. التغييرات على العاملين الرئيسيين:

يواجه مكتب مراجعة صغير، بسبب ظروف غير متوقعة، تغييرات على العاملين الرئيسيين المكلفين بتنفيذ ارتباط معين. وينقل المكتب هذا التغيير إلى الأطراف الخارجية، مما يضمن لهم الانتقال السلس والحفاظ على جودة المراجعة بشكل مستمر

4. الإفصاح عن أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها:

إذا تعرف المكتب الصغير على أوجه قصور في نظامه لإدارة الجودة فيما يخص ارتباط معين، ينقل هذه المكتشفات خارجياً. وقد يتضمن هذا الاتصال تفاصيل حول الكيفية التي تمت بها مواجهة أوجه القصور والإجراءات المتخذة لمنع تكرارها

وتجدر الملاحظة أنه في كلِّ مثال من هذه الأمثلة، يكون الاتصال مستهدفاً ويقتصر على ظروف محددة، بما يتوافق ومفهوم الاتصال الخارجي المحدود لمكاتب المراجعة الصغيرة. ويتمثل الهدف في الحفاظ على الشفافية مع إدراك الاعتبارات والقيود العملية التي تواجهها المكاتب الصغيرة

كما ترحى ملاحظة أنه بالنسبة للمكاتب المسجلة لدى هيئة أسواق المال، يكون لقواعد هيئة أسواق المال الأسبقية على الإعفاءات المذكورة أعلاه الواردة في معيار إدارة الجودة (1)

المتابعة والتصحيح

1. مقدمة

يستلزم هدف معيار إدارة الجودة (1) لآلية المتابعة والتصحيح تصميم أنشطة المتابعة وتنفيذها، بما فيها فحص الارتباطات، وتقويم المكتشفات من أنشطة المتابعة، والتعرف على أوجه القصور وتقويمها والاستجابة لأوجه القصور التي تم التعرف عليها. كما ينطوي على نقل لمحة سريعة عن آلية المتابعة والتصحيح إلى الأفراد المكلفين بالمسؤولية التشغيلية والنهائية عن نظام إدارة الجودة.

وتوفر آلية المتابعة والتصحيح معلومات حول أوجه القصور المتعلقة بأهداف الجودة، أو مخاطر الجودة أو الاستجابات، وبالتالي تُعدُّ آلية استباقية ومستمرة تساعد على تحسين جودة الارتباطات والنظام العام لإدارة الجودة بالمكتب.

ويساهم التصحيح الفعال وفي الوقت المناسب لأوجه القصور التي يتم التعرف عليها بشكلٍ مهم في تعزيز ثقافة التحسين المستمر

2. التغييرات الرئيسية من معيار رقابة الجودة (1)

يلخص الجدول التالي التغييرات الرئيسية التي استحدثها معيار إدارة الجودة (1).

- بينما ينص معيار رقابة الجودة (1) على المتابعة على مستوى الارتباط، يضع معيار إدارة الجودة (1) تركيز جديد على متابعة نظام إدارة الجودة ككل.
- يتطلب معيار إدارة الجودة (1) متابعة استباقية أكبر وتصحيح فاعل لأوجه القصور.
- يستحدث المعيار المحدث إطاراً جديداً لتقويم المكتشفات والتعرف على أوجه القصور، وتقويم أوجه القصور التي تم التعرف عليها.
- يتضمن معيار إدارة الجودة (1) متطلبات لوضع آلية تصحيح أكثر قوة لأوجه القصور التي يتم التعرف عليها.
- يسمح للمكاتب تنفيذ آلية المتابعة والتصحيح المصممة خصيصاً لتناسب ظروف المكتب.



3. الملاك المسؤولون عن آلية العمل

- يجب على المكتب تعيين المالك المسؤول عن آلية العمل لتولي المسؤولية التشغيلية عن هذا الهدف لنظام إدارة الجودة، وفقاً لمتطلبات معيار إدارة الجودة (1). وينبغي أن يكون لدى المالك المسؤول عن آلية العمل لهذا الهدف خط اتصال مباشر مع الفرد الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة بالمكتب.
- ينبغي للمكتب أن يراعي في أي فرد يتم تعيينه كمالك مسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة:



الملاك المسؤولون عن آلية العمل هم الأفراد المسند إليهم المسؤولية التشغيلية عن جوانب محددة من نظام إدارة الجودة

- ♦ أن يتمتع بالقدر الكافي من الخبرة والمعرفة والفهم والصلاحيات والسلطة والوقت للوفاء بمسؤوليته بصفته المالك المسؤول عن آلية العمل، بما في ذلك فهم معيار إدارة الجودة (1).
 - ♦ أن يكون لديه فهم واضح لمسؤولياته باعتباره المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة.
 - ♦ أنه يكون لديه خط تسلسل إداري مباشر مع الأفراد الذين يتحملون المسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة بالمكتب.
 - من المتوقع أن يحدد المكتب أدوار ومسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل من أجل تحديد مساءلة وسلطة المالك المسؤول عن آلية العمل إلى جانب مؤشرات الأداء الرئيسة لتقييم أداء الفرد.
- ويوضح معيار إدارة الجودة (1) متطلبات محددة لوضع سياسات أو إجراءات داخل المكتب فيما يتعلق بكفاءة الأفراد المشاركين في أنشطة المتابعة وقدراتهم وموضوعيتهم، مما يعزز الحاجة إلى وجود آلية متابعة قوية ومحايدة داخل المكتب. وتمّ تصميم هذه السياسات لضمان فاعلية أنشطة المتابعة ونزاهتها. وفيما يلي بيان التفاصيل

أ. الكفاءة والقدرات:

يجب أن تنص السياسات أو الإجراءات على أن يتمتع الأفراد المسند إليهم تنفيذ أنشطة المتابعة الكفاءات والقدرات اللازمة. ويشمل ذلك امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة لتنفيذ المتابعة بفاعلية وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي منح هؤلاء الأفراد الوقت الكافي لتنفيذ ما يتحملونه من مسؤوليات بخصوص المتابعة بشكل مناسب. ويضمن ذلك أن تكون آلية المتابعة شاملة وغير متسرعة، مما يسمح بإجراء تقويم شامل

ب. الموضوعية:

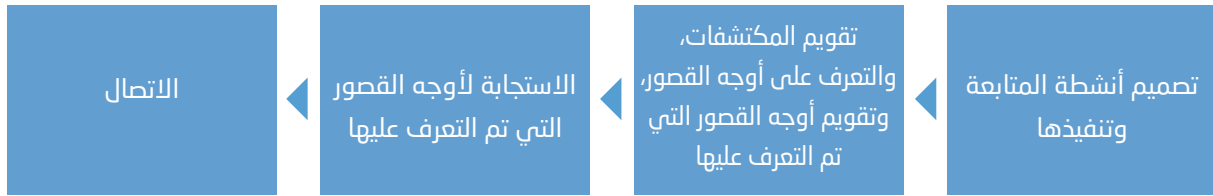
يجب أن تتناول السياسات أو الإجراءات موضوعية الأفراد المشاركين في تنفيذ أنشطة المتابعة. ويؤكد ذلك أهمية الحياد والتقييمات غير المتحيزة أثناء آلية المتابعة وللحفاظ على الموضوعية، يوجد حكم مهم يحظر صراحة على أعضاء فريق الارتباط أو فاحص جودة الارتباطات إجراء تقصيات في نفس الارتباط الذي يشاركون في تنفيذه. وبالمثل، لا ينبغي للعاملين المشاركين في تصميم أدوات رقابة نظام إدارة الجودة أو في تنفيذها أو تشغيلها المشاركة في متابعة أدوات الرقابة المذكورة. ويساعد هذا الفصل على منع التضارب في المصالح، ويضمن إجراء تقويم غير متحيز لجودة الارتباط وفي بعض الحالات، قد تختار المكاتب تعيين أفراد خارجيين (مقدمي الخدمات أو عاملين من المكاتب الأخرى ضمن الشبكة) يُسند إليهم أنشطة المتابعة، خاصة عندما يكون الاستقلال أمراً بالغ الأهمية. وينطوي تعيين فرد خارجي يُسند إليه أنشطة المتابعة على اعتبارات المؤهلات، والخبرة والترخيص والاستقلال وقد يختلف هيكل حوكمة المكتب فيما يتعلق بآلية المتابعة والتصحيح اعتماداً على حجم المكتب ومدى تعقيده. وبالنسبة للمكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم والأقل تعقيداً، قد يكون الشريك المدير هو المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة والذي قد يكلف بدوره مقدم خدمة خارجياً لتنفيذ أنشطة المتابعة، في حين قد تعيّن المكاتب الكبيرة الحجم والأكثر تعقيداً فرد منفصل (القائد المسؤول عن المتابعة والتصحيح) الذي قد يساعده فريق من الأفراد المسؤولين عن إجراء متابعة دورية لنظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب. ويتمثل الهدف من تشكيل فريق منفصل للمتابعة الدورية في ضمان موضوعية الفرق المكلفين بآلية المتابعة واستقلاليتهم عن الفرق المسؤولة عن تقييم المخاطر وتطوير الاستجابات للمخاطر وتنفيذها ويرد نموذج للشروط المرجعية والعوامل التي تجب مراعاتها لمؤشرات الأداء الرئيسة للمالك المسؤول عن

آلية العمل في القسم (7) من الملحق (أ)

4. تحديد آلية المتابعة والتصحيح

وفقاً لمتطلبات معيار إدارة الجودة (1)، يجب على المكتب وضع آلية للمتابعة والتصحيح من أجل:

1. توفير معلومات ذات صلة ويمكن الاعتماد عليها وفي الوقت المناسب بشأن تصميم نظام إدارة الجودة وتطبيقه وتشغيله.
 2. اتخاذ التصرفات المناسبة للاستجابة لأوجه القصور التي تم التعرف عليها بحيث يتم تصحيحها في الوقت المناسب.
- وتعدّ آلية المتابعة والتصحيح عنصراً أساسياً في تحسين نظام إدارة الجودة وجودة الارتباط في المكتب. ويمكن تقسيم الآلية إلى أربعة عناصر أو مجالات



5. تصميم أنشطة المتابعة وتنفيذها

يتعين على المكتب تصميم أنشطة المتابعة وتنفيذها لأجل التعرف على أوجه القصور. وتوفر أنشطة المتابعة وجهات نظر قيمة للإشراف بشكل استباقي على جودة الارتباط ونظام إدارة الجودة وتحسينهما بشكل مستمر. ويُعدّ التعرف على أوجه القصور عنصراً حاسماً في نظام إدارة الجودة، مع التركيز على أهمية الاعتراف الفوري بالعيوب. ويساهم التصحيح الفعال وفي الوقت المناسب لأوجه القصور التي يتم التعرف عليها بشكل جوهري في تعزيز ثقافة التحسين المستمر للجودة.

وتشمل المتابعة الشاملة لنظام إدارة الجودة بواسطة المكتب جوانب مختلفة، بما فيها:

- كيفية إسناد المسؤوليات القيادية
 - تصميم آلية تقييم مخاطر المكتب وتشغيلها، ويشمل ذلك تحديد أهداف الجودة، والتعرف على مخاطر الجودة وتقييمها، وتطوير الاستجابات وتنفيذها، والتعرف على المعلومات المتعلقة بالتغيرات في المكتب والارتباطات التي قد تؤثر على أهداف الجودة، أو المخاطر، أو الاستجابات.
 - تنفيذ الاستجابات وتشغيلها، وتقييم وظائفها السليمة وفعاليتها في مواجهة مخاطر الجودة المرتبطة.
 - تقويم ما إذا كانت آلية المتابعة والتصحيح تحقق الغرض المرجو منها.
 - معالجة متطلبات الشبكة أو خدماتها وضمان الالتزام بمعيار إدارة الجودة (1)، عند الاقتضاء.
 - تقييم القيادة لتوافق نظام إدارة الجودة بالمكتب مع متطلبات معيار إدارة الجودة (1). نتائج أنشطة المتابعة السابقة وفعالية الإجراءات التصحيحية لأوجه القصور التي تم التعرف عليها من أنشطة المتابعة.
- وسوف يتمثل الهدف في ضمان تناول جميع أهداف الجودة ومخاطر الجودة والاستجابات من خلال الجمع بين المتابعة الدائمة والحورية لتمكين المكتب من تقويم فاعلية نظامه لإدارة الجودة ولتحقيق هذا الهدف، واعتماداً على حجم المكتب ومدى تعقيده، قد يقوم المالك المسؤول عن آلية العمل بإعداد خطة متابعة للمكتب تتضمن قائمة بجميع أهداف الجودة ومخاطر الجودة والاستجابات وتصميم خطة لأنشطة المتابعة (الدائمة و/أو الحورية) مع توقيتها ومداها.

وتتأثر طبيعة أنشطة المتابعة وتوقيتها ومداهها بعوامل مثل:



وترد المحتويات التي قد تتناولها سياسة خطة المتابعة الخاصة بالمكتب في القسم (8-1) من الملحق (د).

أنواع أنشطة المتابعة

قد تتضمن أنشطة المتابعة الخاصة بالمكتب الجمع بين أنشطة المتابعة الدائمة (الأنشطة الروتينية المدمجة في آلية المكتب والمنفذة بصورة آنية) وأنشطة المتابعة الدورية (الأنشطة المنفذة على فترات زمنية محددة مثل الفترات الربع سنوية أو السنوية). واعتماداً على حجم المكتب ومدى تعقيده، قد يتم الجمع بين كلا النوعين من الأنشطة لإنشاء آلية متابعة فعالة

أنشطة المتابعة الدائمة

أنشطة المتابعة الدائمة هي أنشطة روتينية يتم دمجها في آليات المكتب المختلفة ويتم تنفيذها بصورة آنية. وتنفذ هذه الأنشطة بشكل أساسي بواسطة الملاك المسؤولين عن آلية العمل الذين يكون لهم أهداف مختلفة للمكتب وذلك في حالة المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً وبواسطة الشريك المدير (إذا كان هو من يدير جميع الوظائف) في حالة المكاتب المتوسطة أو الصغيرة أو الأقل تعقيداً.

وقد تشمل أنواع أنشطة المتابعة الدائمة ما يلي:



وقد تحدد خطة المتابعة الخاصة بالمكتب فترات تنفيذ أنشطة المتابعة الدائمة وحدود الاستثناءات التي تم

التعرف عليها لمؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بها وتقييم المعلومات المستخدمة بواسطة الأفراد القائمين على تنفيذ أنشطة المتابعة.

وقد يطبق المكتب أدوات آلية مثل أنظمة تقنية المعلومات التي تولد تنبيهات بصورة آلية في حالة وجود أي استثناءات تم التعرف عليها.

وترد أدناه أمثلة لمتابعة لوحة المعلومات لمؤشرات الأداء الرئيسة الموضوعة بواسطة الملاك المسؤولين عن آلية العمل كجزء من متابعتهم الدائمة

الهدف	مثال لأنشطة المتابعة الدائمة
قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات	- عدم اكتمال تقييمات القبول والاستمرار خلال الوقت المحدد. - عدد تقييمات المخاطر العالية غير المعتمدة بواسطة قسم إدارة المخاطر.
المتطلبات المسلكية ذات الصلة	- عدد المخالفات المسلكية التي تم الإبلاغ عنها خلال السنة. - عمر القضايا المسلكية الحالية قيد التحري والحل. - عدد مخالفات الاستقلال المُبلغ عنها خلال السنة ونوع تلك المخالفات.
الموارد البشرية والتعلم والتعليم	- نتائج استبيان آراء الموظفين وحالة خطة العمل ذات الصلة. - لوحة معلومات للنتائج موزعة بحسب كل شريك للتقنيات الداخلية والخارجية. - الاستخدام موزعاً بحسب الدرجات مقابل حد الدرجات المتوقع للمكتب. - معدل عدم الحضور في الدورات التدريبية الإلزامية. - معدل تناقص الموظفين. - التعيينات المخططة مقارنة بالتعيينات الفعلية.
تنفيذ الارتباطات	- عدد ملفات الارتباط التي لم يتم حفظها خلال عدد معين من الأيام. - استخدام الشريك المسؤول عن الارتباط أقل من النسبة المئوية (س) المعيارية من إجمالي ساعات الارتباط. - استخدام مدير الارتباط أقل من النسبة المئوية (ص) المعيارية من إجمالي ساعات الارتباط. - عدم توقيع القائد المسؤول عن الارتباط على التخطيط والإنجاز في الوقت المناسب. - عدم توقيع فاحص رقابة جودة الارتباط على التخطيط والإنجاز في الوقت المناسب.

ويتم توضيح أنشطة المتابعة الدائمة الأخرى في الفصول ذات الصلة من هذا الدليل.

أنشطة المتابعة الدورية

أنشطة المتابعة الدورية هي أنشطة مُنفذة بواسطة المكلفين بها على فترات زمنية محددة مثل الفترات السنوية أو ربع السنوية. ويمكن تنفيذ هذه الأنشطة بواسطة فريق منفصل من الأفراد الذين يشكلون جزءاً من فريق آلية المتابعة والتصحيح والذين يتبعون القائد المسؤول عن المتابعة والتصحيح بالمكتب في حالة المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً وبواسطة مقدم خدمة خارجي في حالة المكاتب المتوسطة أو الصغيرة الحجم أو الأقل تعقيداً حيثما قد لا يكون لدى المكتب فريق منفصل من الأفراد لآلية المتابعة والتصحيح أو فريق يستوفي معايير الأهلية الواردة في القسم (3) من هذا الفصل

وقد تشمل هذه الأنشطة التقصي عن الارتباطات المكتملة (الفحوصات اللاحقة)، وتقييم تصميم أدوات الرقابة أو الاستجابة للمخاطر، وكذلك تقييم فاعليتها التشغيلية، والنظر في الاتصالات والرسائل الواردة من القيادة بخصوص الجودة بالمكتب، وتقويم تطبيقات تقنية المعلومات المستخدمة من قبل المجالات الوظيفية، وفحص الوثائق وأوجه الدعم لتحديد مدى مَناسبة الموارد الخارجية مثل مقدمي الخدمات المشاركين، والتحقق من سجلات الدورات التدريبية المنفذة خلال السنة وفحص نتائج لوحة معلومات المتابعة واستبيانات الرأي المنفذة خلال السنة وما إلى ذلك

واعتماداً على حجم المكتب ومدى تعقيدته، قد تحدد القيادة فترات أنشطة المتابعة الدورية ومنهجية الاختبارات المراد تنفيذها للمتابعة الدورية وحدود الاستثناءات. وفي حالة المكاتب كبيرة الحجم، قد يكون لدى القيادة منهجية اختبار رسمية لمعيار إدارة الجودة (1) (بما فيها اختيار العينات) يحددها المكتب أو تُنقل من الشبكة (إذا كان المكتب جزءاً من شبكة)

التقصي عن الارتباطات المكتملة.

يلزم معيار إدارة الجودة (1) المكتب بإجراء تقصي عن الارتباطات المكتملة كجزء من أنشطته للمتابعة الدورية، وينبغي له تحديد الارتباطات والشركاء المسؤولين عن الارتباطات الذين سيتم اختيارهم لهذا التقصي. ويرد بيان العوامل الواجب أخذها في الحسبان والمتطلبات الأخرى للتقصي عن الارتباطات المكتملة بالتفصيل في القسم (9) «التقصي عن الارتباطات قيد التنفيذ والمكتملة» من هذا الفصل

التغييرات على نظام إدارة الجودة

قد تطرأ تغييرات على نظام إدارة الجودة بالمكتب في إطار الاستجابة لأي من الحالات الآتية:

- إذا تعرف المكتب على أوجه قصور أو نقاط ضعف في نظامه لإدارة الجودة من خلال أنشطة المتابعة أو وسائل أخرى، فقد ينفذ تغييرات لمواجهة هذه القضايا وتصحيحها.
- تتسم أهداف الجودة والمخاطر والاستجابات الخاصة بالمكتب بالديناميكية، وقد يتعين تعديلها استجابةً للتغيرات في البيئة الخارجية أو هيكل المكتب أو أنواع الارتباطات التي ينفذها. فعلى سبيل المثال، قد تتطلب التغييرات في اللوائح، أو التحولات في ملفات العملاء، أو التطورات في التقنية إدخال تعديلات على نظام إدارة الجودة لضمان فاعليته المستمرة.

وعند حدوث تغييرات، قد لا تكون أنشطة المتابعة المُنفذة قبل تلك التغييرات قادرة على مواكبة الديناميكيات الجديدة التي استحدثتها التعديلات في نظام إدارة الجودة بشكلٍ كامل وقد لا تزود المكتب بالمعلومات اللازمة لدعم تقويم نظام إدارة الجودة.

وينبغي تكييف إستراتيجيات المتابعة مع مجالات التغيير، مع التركيز على تقويم ما إذا كان قد تمّ تنفيذ التعديلات التي تمّ إجراؤها بنجاح وما إذا كانت تواجه أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها أو تتوافق مع الأهداف والمخاطر الجديدة

5. تقويم المكتشفات والتعرف على أوجه القصور



قبل أن نوضح بالتفصيل الآلية التي قد تعتمدها المكاتب لتقويم المكتشفات والتعرف على أوجه القصور، من المهم أن نفهم كيف يعرّف معيار إدارة الجودة (1) المكتشفات وأوجه القصور المكتشفات (فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة):

المكتشفات هي المعلومات المتعلقة بتصميم نظام إدارة الجودة، وتطبيقه وتشغيله، التي تمّ تجميعها من مصادر مختلفة، بما فيها أنشطة المتابعة والتقصيات الخارجية والمصادر الأخرى ذات الصلة والتي تشير إلى احتمال وجود وجه واحد أو أكثر من أوجه القصور في النظام وقد تتضمن المكتشفات، كجزء من المعلومات المجمعة، ملاحظات حول نظام إدارة الجودة، أو النواتج الإيجابية، أو فرص التحسين، أو المجالات المحتملة لتحسين النظام

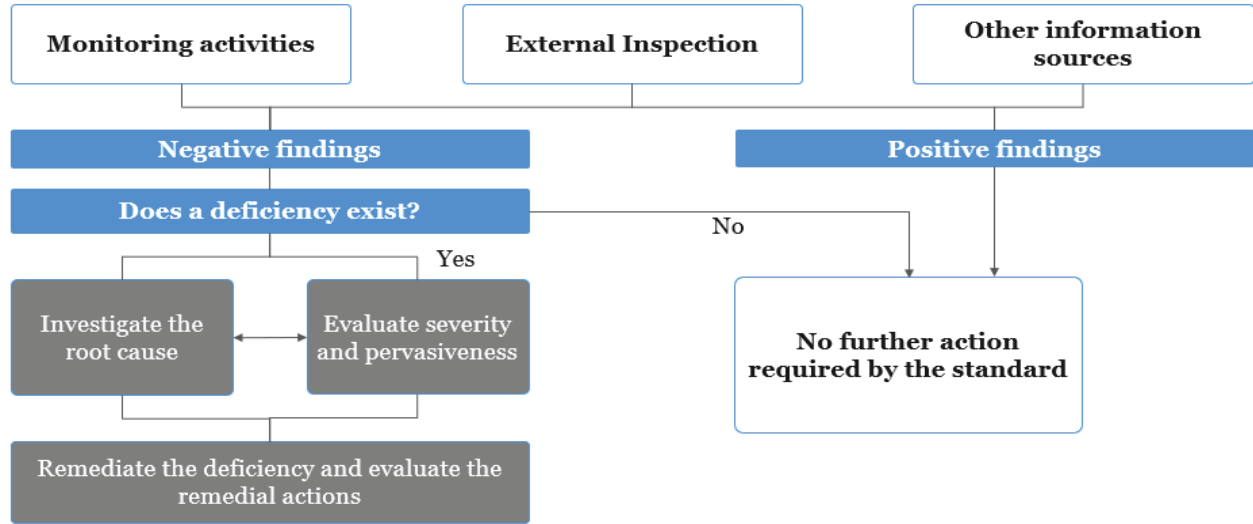
القصور:

يوجد القصور عندما:

- لا يتم تحديد أحد أهداف الجودة اللازمة لتحقيق نظام إدارة الجودة.
- لا يتم التعرف على أحد مخاطر الجودة، أو مجموعة منها، أو لا يتم تقييمها بشكل سليم.
- لا تقوم إحدى الاستجابات، أو مجموعة منها، بالحد من احتمالية حدوث خطر الجودة ذي الصلة بسبب عدم تصميم الاستجابة، أو الاستجابات، أو عدم تطبيقها، أو عدم عملها بفاعلية، بشكل سليم.
- غياب جانب آخر من جوانب نظام إدارة الجودة، أو عند عدم تصميم ذلك الجانب أو عدم تطبيقه أو عدم عمله بفاعلية، بشكل سليم، بحيث لا يتم الوفاء بأحد متطلبات معيار إدارة الجودة.

آلية تقويم المكتشفات والتعرف على أوجه القصور

بمجرد أن ينفذ المكتب خطته للمتابعة السنوية، ينبغي للمالك المسؤول عن آلية العمل المعني بالمتابعة والتصحيح تقويم المكتشفات من أنشطة المتابعة بما فيها الاختبارات الدورية والتقصيات الخارجية للتعرف على ما إذا كانت هناك أوجه قصور، بما فيها ضمن آلية المتابعة والتصحيح وتتضمن الآلية التعرف على أوجه القصور من خلال تقويم المكتشفات من أنشطة المتابعة والتقصيات الخارجية والمصادر الأخرى ذات الصلة. ويستطيع المكتب استخدام هذه المعلومات من أجل تحسين نظامه لإدارة الجودة من خلال مواجهة أوجه القصور التي تم التعرف عليها، وفهم الأسباب الجذرية، والاستفادة من النواتج الإيجابية وفرص التحسين.



وتوجد عدة مصادر توفر المعلومات إلى المالك المسؤول عن آلية العمل للمساعدة في التعرف على أوجه القصور. وتشمل هذه المصادر أنشطة المتابعة بالمكتب (الدائمة والدورية على حد سواء)، والتقصيات الخارجية التي تنفذها الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين أو البنك المركزي السعودي، وأنشطة المتابعة بالشبكة، ونتائج الاستبيانات الداخلية لموظفي المكتب والشكاوى أو الادعاءات وغيرها. وقد تكشف المعلومات التي يتم التوصل إليها وجمعها من هذه المصادر ملاحظات مثل التصرفات أو السلوكيات التي ترتب عليها نواتج سلبية أو إيجابية لنظام إدارة الجودة أو الظروف التي لم يتم فيها ملاحظة أي مكتشفات

وسيوجب على المكتب ممارسة الحكم المهني لتحديد ما إذا كانت المكتشفات المحددة من المصادر المختلفة تؤدي إلى قصور في نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب. وعند تحديد ذلك، يمكن أن يأخذ المالك المسؤول عن آلية العمل في الحسبان عدة عوامل تشمل ما يلي

- مخاطر الجودة والاستجابات - قد يشمل ذلك تصميم الاستجابات، وفترات تكرارها، وتحقيق أهداف الجودة التي تتعلق بها الاستجابات.
- طبيعة المكتشفات وانتشارها - قد يشمل ذلك ما إذا كانت المكتشفات مهمة (نوعاً أو كمياً)، وتأثيرها واسع النطاق على نظام إدارة الجودة في المكتب، وإذا كانت المكتشفات تشير إلى أي اتجاه سائد أساسي أو قضية منهجية.
- مدى أنشطة المتابعة ومدى المكتشفات - قد يشمل ذلك عدد الاختيارات التي شملتها أنشطة المتابعة وحجمها ومعدل الانحراف المتوقع.

وبمجرد أن ينفذ المكتب تقويماً مناسباً وتفصيلياً للمكتشفات، فإنه يحدد ما إذا كان يمكن تبويب كل مكتشف على أنه وجه من أوجه القصور وتصنيفه إلى ما يلي

الوجه	الشرح
أهداف الجودة	لم يحدد المكتب هدفاً للجودة أو هدفاً إضافياً للجودة وفقاً لمتطلبات معيار إدارة الجودة (1).
مخاطر الجودة	لم يتعرف المكتب على مخاطر الجودة أو يقيّمها بشكل مناسب.
الاستجابات	لا تحقق الاستجابات الموضوعة لمواجهة مخاطر الجودة هدفها وإما أنها لا تقلل المخاطر إلى مستوى يمكن قبوله أو لا تواجه المخاطر بشكل كامل
أخرى	لا يواجه أي جانب آخر يتم تصميمه أو تشغيله لتحقيق أهداف نظام إدارة الجودة متطلبات معيار إدارة الجودة (1)

وقد يؤثّق المكتب تقويم المكتشفات والتعرف على أوجه القصور من أجل الاحتفاظ بسجل للمكتشفات لأجل تتبعها عند تنفيذ تحليل الأسباب الجذرية.

6. تقويم أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها والاستجابة لها

تقويم أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها

- بمجرد أن يتعرّف المكتب على أوجه القصور في نظام إدارة الجودة، ينبغي للمكتب تقويم مدى حدة أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها ومدى انتشارها، نظراً لأن هذا التقويم يقود فريق المتابعة والتصحيح إلى تحديد طبيعة التصرفات التصحيحية لمواجهة أوجه القصور وتحديد توقيتها ومداهها.
- يتعين على المكتب تقويم مدى حدة أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها ومدى انتشارها من خلال التحري عن السبب الجذري لأوجه القصور، وتقويم تأثير أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها (كل منها على حدة وفي مجملها) على نظام إدارة الجودة.
- يرد أدناه بيان عوامل تقويم مدى حدة وانتشار أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها:

البيان	أمثلة
تحديد طبيعة أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها وتحديد ما إذا كانت على مستوى الارتباط أم على مستوى المكتب سيتعين التحقق من أوجه القصور على مستوى الارتباط بصورة أكبر فيما يتعلق بنوع الارتباطات التي تتعلق بها	• تكون حدة أوجه القصور أعلى عندما تؤثر على مراجعة حسابات منشأة مدرجة. • يكون القصور الناتج عن تصرفات القيادة وسلوكياتها أكثر حدة من القصور الناتج عن تصرفات أي موظف آخر في المكتب.
التعرف على السبب الجذري للقصور الذي ينطوي على فهم الظروف الأساسية المؤدية إلى القصور	إذا حدث القصور بسبب المكتشفات التي تمّ التوصل إليها في ارتباط واحد، فعندئذٍ لا يكون مدى الحدة والانتشار مرتفعاً مقارنةً بالمكتشفات التي تحدث في عدة ارتباطات بالمكتب إذا كان القصور يتعلق بتصرفات قيادة المكتب، يُتوقع أن يكون مدى حدته وانتشاره أعلى

البيان	أمثلة
تقويم ما إذا كان القصور على مستوى التصميم أو المستوى التشغيلي	يشير القصور على مستوى التصميم إلى وجود قضية في الهيكل الأساسي أو إطار نظام إدارة الجودة ذاته. وقد يؤدي إلى قضايا نظامية تحتاج إلى إعادة تقويم شامل لتصميم نظام إدارة الجودة وعلى الجانب الآخر، يشير القصور على المستوى التشغيلي إلى أن القضية تتعلق بصورة أكبر بالتشغيل اليومي لنظام إدارة الجودة وتنفيذه. ويمكن أن يكون مرتبطاً بعدم اتباع الإجراءات، أو عدم كفاية التدريب، أو الخطأ في تفسير السياسات
النظر فيما إذا كان هنالك أي استجابات تعويضية كانت تعمل بفاعلية	يساعد تقييم الاستجابات التعويضية على فهم ما إذا كانت هناك أي عوامل مخففة. ويمكن أن يقدم ذلك وجهات نظر حول مرونة نظام إدارة الجودة. وسيكون القصور المتعلق باستجابة ذات استجابة تعويضية لمخاطر الجودة التي تواجهها أقل حدة وانتشاراً
تحديد فترات تكرار حدوث الأمر الأساسي المتسبب في القصور وحجم القصور الأساسي	إذا كان الأمر الأساسي نوعاً من ارتباطات المراجعة وحدث القصور في عدة ارتباطات، فقد يكون القصور أكثر حدة وانتشاراً إذا كانت القضية الأساسية تتعلق بتصرفات قيادة المكتب، يرجح أن يكون لها تأثير أوسع على نظام إدارة الجودة بالمكتب
تحديد ما إذا كان القصور يؤثر فقط على جانب واحد من نظام إدارة الجودة أو عدة جوانب	يتوقع أن يكون للقصور الذي يؤثر على عدة مكونات من نظام إدارة الجودة تأثير أكثر حدة وانتشاراً يقتصر القصور على جانب واحد فقط من نظام إدارة الجودة، ولكن إذا كان الجانب أساسياً، سيكون له تأثير منتشر
النظر في الوقت الذي استغرقته القضية الأساسية حتى يكون لها تأثير على نظام إدارة الجودة، ومدة استمرارها. النظر أيضاً فيما إذا كانت القضية دائمة والوقت الذي استغرقه المكتب لاكتشاف القضية الأساسية من خلال أنشطة المتابعة بالمكتب	يعدّ تقييم التأثير والاكتشاف في الوقت المناسب ضرورياً لفهم السرعة التي يؤثر بها القصور على النظام وفاعلية أنشطة المتابعة بالمكتب في التعرف على القضايا على الفور ستكون القضايا التي يتم حلها حتى التقييم النهائي لنظام إدارة الجودة أقل حدة وانتشاراً.

برنامج تحليل الأسباب الجذرية

- يمثل التعرف على السبب الجذري لأوجه القصور التي تم التعرف عليها آلية حاسمة؛ لأنها تنطوي على فهم الظروف الأساسية التي أدت إلى القصور. وسيساعد ذلك المكتب في تحديد التأثير الإجمالي للمكتشف والقصور. وقد تتأثر آلية التحري عن السبب الجذري بطبيعة المكتب وظروفه وبطبيعة القصور الذي يتحرى المكتب عن سببه الجذري ومدى حدته.
- قد ينطوي برنامج تحليل الأسباب الجذرية بالمكتب على ما يلي:

تشكيل فريق تحليل الأسباب الجذرية للتحري عن الأسباب الجذرية	تعيين القائد المسؤول عن تحليل الأسباب الجذرية	تصميم برنامج تحليل الأسباب الجذرية وتنفيذه
إعداد خطة عمل تصحيحية للأسباب الجذرية	تنفيذ خطة العمل التصحيحية ومتابعة سير العمل بها	ضمان وجود آلية للمعلومات والاتصالات

- يُعدُّ تحليل الأسباب الجذرية آلية منهجية للتعرف على العوامل الأساسية التي تساهم في حدوث قصور داخل نظام، مثل نظام إدارة الجودة. ويتمثل الهدف من تحليل الأسباب الجذرية في تحديد ليس فقط ما حدث (الأعراض)، بل وسبب حدوثه (السبب الجذري) من أجل وضع تصرفات تصحيحية فعالة ومنع تكرار حدوثه.
- يُتوقع من المكتب إجراء تحليل الأسباب الجذرية عند التعرف على مكشفات الجودة. كما قد ينفذ فريق تحليل الأسباب الجذرية تحليلاً شاملاً للأسباب الجذرية على فترات زمنية محددة (مثلاً: سنوياً أو نصف سنوياً) بعد النظر في النتائج أو المكشفات من جميع الفحوصات أو التقصيات أو تحديث المكشفات السابقة. وسيمكن ذلك المكتب من اتخاذ التصرفات التصحيحية في الوقت المناسب لأجل تخفيف تأثير المكشفات على التقويم النهائي لنظام إدارة الجودة.
- كما ستعتمد آلية إجراء تحليل الأسباب الجذرية على نوع تحليل الأسباب الجذرية الذي ينفذه المكتب. فعلى سبيل المثال، تحليل الأسباب الجذرية على مستوى الارتباط أو تحليل الأسباب الجذرية على مستوى نظام إدارة الجودة. ويرد في القسم (2-8) من الملحق (د) مخطط تدفق سير الآلية لتحليل الأسباب الجذرية على مستوى الارتباط وعلى مستوى نظام إدارة الجودة.
- قد يقوم المكتب بصياغة منهجية للسبب الجذري لأجل توحيد الآلية. وستأخذ المنهجية في الحسبان عدة عوامل تساعد فريق تحليل الأسباب الجذرية على اختيار الإجراءات الفاعلة المراد تطبيقها لتحليل الأسباب الجذرية.

تتمثل إحدى المنهجيات التي يمكن تطبيقها لتحليل الأسباب الجذرية في أسلوب الأسباب الخمسة.

يعتمد أسلوب الأسباب الخمسة على طرح أسئلة باستخدام أداة الاستفهام «لماذا» بصورة متتابعة حتى يتم التعرف على السبب الجذري. وتساعد هذه الطريقة على استبيان طبقات الأسباب للتوصل إلى القضية الأساسية. ويقدم المثال التالي مثالاً على أسلوب الأسباب الخمسة، يوضح كيف يمكن للأسئلة المتتابعة أن تكشف عن أسباب أعمق للقصور، مما يقود في النهاية إلى التوصل إلى السبب الجذري

المكتشف: خلال تنفيذ ارتباط مراجعة مؤخراً، كانت هناك تناقضات في تطبيق المعيار الدولي للتقرير المالي (16): عقود الإيجار بالنسبة للقوائم المالية لعميل

1. لماذا كانت هناك تناقضات في تطبيق المعيار الدولي للتقرير المالي (16): عقود الإيجار؟

لأن فريق المراجعة لم يقيم بشكلٍ مناسب تأثير المعيار الدولي للتقرير المالي (16) على المحاسبة عن عقود الإيجار للعميل

2. لماذا أخفق فريق المراجعة في تقييم تأثير المعيار الدولي للتقرير المالي (16) على المحاسبة عن عقود الإيجار للعميل؟

لأنه كان هناك نقص في الفهم والتدريب حول تفاصيل متطلبات المعيار الدولي للتقرير المالي (16) داخل فريق المراجعة

3. لماذا كان هناك نقص في الفهم والتدريب على المعيار الدولي للتقرير المالي (16) داخل فريق المراجعة؟

لأن البرنامج التدريبي للمكتب لم يغط بصورة كافية القضايا المتعلقة بتطبيق المعيار الدولي للتقرير المالي (16)

4. لماذا لم يغط البرنامج التدريبي الفروق الدقيقة في المعيار الدولي للتقرير المالي (16)؟

لأنه كان هناك تأخير في تحديث المواد التدريبية لمواكبة المتطلبات الخاصة للمعيار الدولي للتقرير المالي (16)

5. لماذا كان هناك تأخير في تحديث المواد التدريبية للمعيار الدولي للتقرير المالي (16)؟

لأنه لم يتم إسناد المسؤولية عن تحديث المواد التدريبية بشكل واضح، وكان هناك نقص في التنسيق بين قسم التدريب والفريق المكلف بمواكبة التغييرات في المعايير المحاسبية السبب الجذري: يتم التعرف على السبب الجذري للتناقضات في تطبيق المعيار الدولي للتقرير المالي (16): عقود الإيجار بأنه عدم وجود آلية منهجية لتحديث المواد التدريبية ونقص الاتصال بين قسم التدريب والفريق المكلف بمتابعة التغييرات في المعايير المحاسبية. ولمواجهة ذلك، يستطيع المكتب تحديد آلية واضحة لتحديث المواد التدريبية، وإسناد المسؤوليات الخاصة، وتحسين قنوات الاتصال بين الفرق ذات العلاقة. ويضمن ذلك أن تكون فرق المراجعة على اطلاع جيد بالمتطلبات المحددة للمعيار الدولي للتقرير المالي (16)، مما يقلل من احتمالية حدوث تناقضات مشابهة في المستقبل

قد لا يكون السبب الجذري واضحاً، وينطوي الحكم المهني على أهمية بالغة لأجل تصفية الأسباب السطحية والتعرف على السبب الأساسي للقصور وغالباً ما ينطوي تنفيذ تحليل فعال للأسباب الجذرية على جمع المعلومات من خلال المقابلات مع الأفراد أو الفرق ذات العلاقة.

أساليب إجراء المقابلات لأجل تحسين فاعلية آلية تحليل الأسباب الجذرية

1. الأسئلة المفتوحة:

الفرض: تشجيع من تجرى معهم المقابلات على تقديم إجابات تفصيلية وواقعية.
مثال: «هل يمكنك أن تصف تسلسل الأحداث التي أدت إلى القصور الذي تم التعرف عليه؟»

2. أسئلة تحقيقية:

الفرض: التعمق في جوانب محددة من المعلومات المقدمة.
مثال: «هل يمكنك تقديم المزيد من التفاصيل حول العوامل التي أثرت على القرار في تلك المرحلة؟»

3. استكشاف الجدول الزمني:

الفرض: تحديد ترتيب زمني للأحداث من أجل التعرف على المراحل الحرجة.
مثال: «هل يمكننا أن نراجع بدقة الجدول الزمني للأنشطة بدايةً من الآلية وصولاً إلى الوقت الذي تم التعرف فيه على القصور؟»

4. أسلوب الأسباب الخمسة:

الفرض: طرح أسئلة باستخدام أداة الاستفهام «لماذا» بصورة متكررة لكشف طبقات السببية.

مثال: «لماذا حدث ذلك؟ ولماذا أدى ذلك إلى الحدث التالي؟»

5. الخارطة الذهنية:

الفرض: التصوير البياني للعلاقات بين العوامل المختلفة.

مثال: «لننشئ تمثيلاً بيانياً للعوامل المختلفة التي تساهم في القصور الذي تم التعرف عليه. كيف تترابط؟»

6. المقابلات الجماعية أو ورش العمل:

الفرض: تجميع الأفراد أصحاب وجهات نظر مختلفة لتعزيز التعاون.

مثال: «نرغب في تنظيم ورشة عمل لجمع وجهات النظر من أعضاء الفريق المختلفين. هل يمكننا تحديد موعد حتى يتسنى للجميع المشاركة؟»

7. فحص الوثائق:

الفرض: فحص الوثائق ذات الصلة للتحقق من صحة المعلومات التي تم الحصول عليها من المقابلات.

مثال: «هل يمكنك تقديم أي وثائق أو تقارير أو سجلات تتعلق بالآلية أو الحادث الذي نتحرى عنه؟»

8. التعزيز الإيجابي:

الفرض: مدح الأفراد والإشادة بهم لتبادل المعلومات.

باستخدام مجموعة تدمج بين هذه الأساليب لإجراء المقابلات، تستطيع جمع معلومات شاملة ودقيقة لإجراء تحليل شامل للأسباب الجذرية وتطوير تصرفات تصحيحية فعالة. كما قد ينظر المكتب في الاستعانة بمختص مسلكي في هذه الآلية

تحليل النواتج الإيجابية

قد يشير تحليل الأسباب الجذرية أيضاً إلى النواتج الإيجابية والتصرفات قيد التنفيذ بواسطة المكتب والتي تكون فعالة لنظام إدارة الجودة. ويتضمن مثال على تحليل النواتج الإيجابية الارتباطات في نطاق تحليل الأسباب الجذرية إذا كان هناك حد أدنى من المكتشفات في التقصيات الداخلية أو الخارجية أو إذا تعرف المراجعون على توثيق لأفضل الممارسات. وفي مثل هذه الحالات، يجب على فريق تحليل الأسباب الجذرية التمييز بين هذه الارتباطات والارتباطات التي كان لها مكتشفات جودة سلبية لدعم عوامل الأسباب الجذرية التي تم التعرف عليها من آليات تحليل الأسباب الجذرية الأخرى.

تحليل البيانات التكميلية

يمكن دعم تحليل الأسباب الجذرية المشروحة أعلاه من خلال تحليل البيانات الذي يمكن أن يساعد في التعرف على العوامل الأساسية التي تؤدي إلى المكتشفات. وقد تُستخدم لأجل التعرف على الأسباب الجذرية أو إجراء المقابلات أو المناقشات ضمن آلية تحليل الأسباب الجذرية. ومن خلال الاستفادة من أساليب تحليل البيانات المذكورة، تستطيع مكاتب المراجعة الحصول على وجهات نظر قيمة حول الأسباب الجذرية لأوجه القصور، مما يمكنها من اتخاذ قرارات مدروسة بشأن التصرفات التصحيحية وتحسينات الآلية

أمثلة لتحليل البيانات

1. تحليل الاتجاهات السائدة: تحليل الاتجاهات السائدة في مكتشفات المراجعة بمرور الوقت لأجل التعرف على القضايا المتكررة. فإذا ظهر نوع معين من القصور على نحوٍ ثابت، فقد يشير ذلك إلى وجود مشكلة منهجية
2. التحليل المقارن: مقارنة مقاييس تنفيذ المراجعة عبر فرق أو مكاتب مختلفة. والتعرف على القيم المتطرفة أو المجالات ذات الأداء الضعيف على نحوٍ ثابت والتي قد تشير إلى أسباب جذرية محددة
3. تحليل السلاسل الزمنية: فحص توقيت أوجه القصور أو الأخطاء، هل توجد أنماط تتعلق بأوقات معينة من السنة، أو أنواع العملاء، أو مراحل المراجعة؟ وقد يكشف ذلك عن العوامل التي تساهم في أوجه القصور
4. تحليل قطاع العمل أو العميل: التعرف على ما إذا كانت أوجه القصور أكثر احتمالاً في أنواع معينة من الارتباطات أو القطاعات
5. المقارنة المرجعية: مقارنة أداء مكتب المراجعة وفق معايير قطاع العمل أو أفضل الممارسات. التعرف على المجالات التي ينخفض فيها أداء المكتب عن المعايير المرجعية، مع الإشارة إلى الأسباب الجذرية المحتملة. (مثال: ساعات عمل القائد المسؤول عن الارتباط كنسبة مئوية من ساعات عمل الفريق تلي المعيار المرجعي الذي حددته الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين)
6. تحليل تخصيص الموارد: تحليل البيانات المتعلقة بتخصيص الموارد، مثل حجم الفريق وتوزيع حجم العمل. والتعرف على المواقف التي قد تساهم فيها الموارد غير الكافية في أوجه القصور.
7. تحليل التدريب: تقييم ما إذا كانت فرق الارتباطات قد أكملت برامج تدريبية إلزامية حول جودة المراجعة

العوامل الأخرى الواجب مراعاتها عند تنفيذ تحليل الأسباب الجذرية.

- تتضمن العوامل الأخرى طبيعة المكتب وظروفه وطبيعة القصور ومدى حدته المحتملة. وتحديد أولويات التحليل على أساس التأثير المحتمل. ويمكن أن تؤثر عوامل مثل حجم المكتب وهيكله وانتشاره الجغرافي على منهج تحليل الأسباب الجذرية.
- إضافة إلى ذلك، تشمل العوامل الأخرى التعرف على اتجاه سائد أو قضية منهجية ترتبط بمكتشفات أخرى لا تُعدّ ضمن أوجه القصور والتعرف على ظروف يكون لها أوجه تشابه مع ظروف أخرى حيثما يكون هناك مكتشفات لم تُعدّ من أوجه القصور. على سبيل المثال، إذا كانت الاستجابة التي يتعلق بها القصور تواجه مخاطر في أكثر من هدف لنظام إدارة الجودة وتمّ التعرف على قصور في الاستجابة لهدف واحد فقط.
- علاوة على ذلك، في حالة المكاتب الكبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً، إذا كان المكتب ينتمي إلى شبكة أو لديه أكثر من موقع جغرافي واحد، فقد تكون إجراءات تحليل الأسباب الجذرية أكثر تعقيداً ورسمية أكبر مقارنةً بالمكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً عندما لا يكون المكتب تابعاً لأي شبكة أو قد يكون له موقع واحد فقط.
- ينبغي توثيق تحليل الأسباب الجذرية بشكلٍ مناسب وكافي لمساعدة الفريق المعني بتحليل الأسباب الجذرية والقائد المسؤول عن تحليل الأسباب الجذرية على فحص التحليل ووضع خطة عمل تصحيحية والموافقة

على تاريخ التنفيذ.

- يوضح القسم (3-8) من الملحق (د) قالب توثيق قد يستخدمه المكتب لتوثيق تحليل الأسباب الجذرية المُنفذ والتصرف التصحيحي المخطط لمواجهة القضية.
- تؤدي المعلومات والاتصالات دوراً حاسماً في تنفيذ تحليل الأسباب الجذرية وتطوير التصرفات التصحيحية المناسبة. ويرد المزيد من التفاصيل في قسم المعلومات والاتصالات من هذا الفصل.

الاستجابة لأوجه القصور التي تم التعرف عليها

- لن يؤدي التعرف على أوجه القصور وتنفيذ تحليل الأسباب الجذرية، في حد ذاته، إلى مساعدة المكتب على تحسين نظامه لإدارة الجودة. ويلزم معيار إدارة الجودة (1) المكتب بتصميم التصرفات المناسبة وتنفيذها لمواجهة أوجه القصور التي تم التعرف عليها. ويتعين على المكتب اتخاذ التصرف المناسب للاستجابة لأوجه القصور التي تم التعرف عليها. ويتحقق ذلك من خلال:
 - ♦ تصحيح أوجه القصور التي تم التعرف عليها في الوقت المناسب لمنع تكرار حدوثها.
 - ♦ تقويم فاعلية التصرفات التصحيحية، واتخاذ تصرف إضافي في حال لم تكن فاعلة.
- سيكون المالك المسؤول عن آلية العمل مسؤولاً عن تقويم ما إذا كانت التصرفات التصحيحية قد تم تصميمها وتنفيذها بشكل مناسب وما إذا كانت التصرفات التصحيحية السابقة فعالة في مواجهة أوجه القصور وأسبابها الجذرية.
- ينبغي ل خطة العمل الجاري وضعها للاستجابة لأوجه القصور التي تم التعرف عليها أن تأخذ في الحسبان ما يلي:

♦ الأسباب الجذرية للقصور.

♦ تقويم مدى حدة وانتشار أوجه القصور التي تم التعرف عليها ودرجة الاستعجال لمواجهة القضية.

♦ فاعلية التصرفات التصحيحية السابقة التي نفذها المكتب في مواجهة الأسباب الجذرية (ما إذا كانت هناك حاجة إلى صياغة أكثر من تصرف واحد بواسطة المكتب).

♦ ما إذا كان يتعين تعديل أنشطة المتابعة بواسطة المكتب إذا لم تكن الأنشطة الحالية فعالة، مما يؤدي إلى هذه المكتشفات أو أوجه القصور.

♦ تحديد الجداول الزمنية والمراحل الرئيسية لتنفيذ التصرفات التصحيحية وآلية المتابعة من أجل التنفيذ.

ويوضح القسم (3-8) من الملحق (د) قالب توثيق قد يستخدمه المكتب لتوثيق تحليل الأسباب الجذرية المُنفذ والتصرف التصحيحي المخطط لمواجهة القضية

و تُعدُّ آلية تقويم المكتشفات والتعرف على أوجه القصور والتحري عن الأسباب الجذرية داخل نظام إدارة الجودة بالمكتب آلية تكرارية وليست ذات نسق واحد بطبيعتها. وتنطوي على حلقات من التعليقات والملاحظات المستمرة، والتعديلات، ودمج وجهات نظر جديدة يتم التوصل إليها أثناء التحري عن الأسباب الجذرية أو تقويم مدى الحدة والانتشار. ويوضح الجدول أدناه بعض الأمثلة

التصرف	التصور
1. التحري عن الأسباب الجذرية:	
يعدّل المكتب تقويمه للظروف المشابهة الأخرى ويشتها كأوجه قصور الشرح: يوضح ذلك كيف تكون الآلية تكرارية. ويمكن أن يؤدي التعرف على السبب الجذري إلى إعادة تقييم المواقف الأخرى، حتى لو لم تُعدّ أولياً من أوجه القصور. وهي آلية تعلم تتطور مع اكتساب المكتب لفهم أعمق للقضايا الأساسية	يتعرّف المكتب على قصور محدد في ارتباط أو آلية. وأثناء التحري عن السبب الجذري، يكتشف المكتب أن ظرفاً معيناً، لم يتم التعرف في السابق على أنه من ضمن أوجه القصور، له أوجه تشابه مع القصور الذي تم التعرف عليه
2. تقويم مدى الحدة والانتشار:	
يقوم المكتب بتعديل تقويمه للمكتشفات الأخرى ويصنفها أيضاً على أنها قصور، على أساس الاتجاه السائد الذي تم التعرف عليه أو المسألة المنهجية الشرح: يسلط ذلك الضوء على أن طبيعة الآلية ليست ذات نسق واحد. وقد يؤدي تقويم مدى الحدة والانتشار إلى إثبات أنماط أوسع أو قضايا منهجية لم تكن واضحة أولاً. ونتيجة لذلك، يعدّل المكتب تقييمه وقد يصنف المكتشفات الإضافية على أنها أوجه قصور	يتعرف المكتب على قصور محدد في ارتباط أو آلية أوسع. أثناء تقويم مدى حدة هذا القصور وانتشاره، قد يتعرف المكتب على اتجاه سائد أو قضية منهجية ترتبط بمكتشفات أخرى لا تُعدّ أولياً من أوجه القصور
3. الاعتبارات الخاصة بعميل معين:	
يعدّل المكتب تقويمه للإثبات أن القصور قد لا يكون منتشرًا عبر جميع الارتباطات ولكنه يتطلب اعتبارات مصممة خصيصاً للعملاء المماثلين في نفس قطاع العمل	يتم التعرف على قصور في ارتباط لعميل معين. يكتشف المكتب، أثناء تحريه عن السبب الجذري، أن القصور يتعلق بقطاع العمل الخاص بالعميل أو ظروفه الفريدة
6. التدريب وتحسين الكفاءة:	
يعدّل المكتب تقويمه، بإثبات أن أوجه القصور مرتبطة بقضية كفاءة أوسع. وينفذ برامج تدريبية موجهة ومبادرات لتحسين الكفاءة	يتم التعرف على أوجه قصور في تنفيذ الارتباطات، مما يشير إلى نقص الكفاءة لدى بعض أعضاء الفريق يكشف التحري أن أوجه القصور ناتجة عن عدم كفاية التدريب أو فجوات معرفية

7. التقصي عن الارتباطات قيد التنفيذ والارتباطات المكتملة

توفر تقصيات الملفات المكتملة، وفقاً لمتطلبات معيار إدارة الجودة (1)، وجهات نظر حول نظام إدارة الجودة، تشمل

- التعرف على مخاطر الجودة التي لم يتم التعرف عليها.
- تقويم تنفيذ سياسات وإجراءات المكتب على مستوى الارتباط.
- تقييم جودة الارتباطات والموقف من الجودة.
- الوفاء بالمسؤولية الشاملة من جانب الشركاء المسؤولين عن الارتباط عن إدارة الجودة وتحقيقها في ارتباطاتهم
- التعرف على النواتج الإيجابية التي تقدم وجهات نظر للتحسين.

ويتم تحديد فترات تكرار تقصيات الملفات المكتملة ونطاقها بناءً على الحكم المهني، مع الأخذ في الحسبان عوامل مثل نوع الارتباط، وخبرة الشريك المسؤول عن الارتباط، ونتائج التقصي السابق

ويطلب معيار إدارة الجودة (1) من المكتب إجراء تقصي للارتباطات المكتملة كجزء من أنشطته للمتابعة، ويجوز للمكتب أيضاً إجراء تقصي للارتباطات قيد التنفيذ

الارتباطات المكتملة

يتعين على المكتب تطوير برنامج للفحص اللاحق الذي قد ينطوي على التقصي عن الارتباطات المكتملة، وسيتم تضمينه في أنشطة المتابعة بالمكتب. وبالنسبة للمكاتب الكبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً، فإنها قد تعين فريق من الأفراد الذين يتبعون القائد المسؤول عن المتابعة والتصحيح والذي سينفذ فحوصات الارتباطات المكتملة أو قد يكون لدى الشبكة سياسة لإجراء تقصي للارتباطات المكتملة، حيث يمكن اختيار فاحصين مستقلين عن المكتب بواسطة الشبكة لفحص الارتباطات المختارة. أما بالنسبة للمكاتب المتوسطة أو الصغيرة الحجم أو الأقل تعقيداً، قد يكون الفريق عبارة عن مجموعة من الأفراد من خارج المكتب (أي مقدم الخدمة) ويلزم معيار إدارة الجودة (1) المكتب بتحديد اختيار الارتباطات وكذلك القادة المسؤولين عن الارتباطات الخاضعين للفحص. وقد يتم اختيار الارتباطات على أساس المخاطر التي يمكن أن تكون على النحو التالي

- نوع الارتباطات التي ينفذها المكتب وخبرة المكتب في تنفيذ هذه الارتباطات.
- مراجعة المنشآت المدرجة.
- العملاء من قطاعات العمل شديدة التعقيد أو التي تتطلب ممارسة الحكم بصورة أكبر.
- نوع قطاع العمل الذي يكون جديداً بالنسبة للمكتب.
- انتماء العميل إلى قطاع عمل ناشئ أو جديد نسبياً.
- أنشطة المتابعة الأخرى المنفذة لذلك الارتباط أو الشريك المسؤول عن الارتباط (الاختيار في برنامج المكتب الداخلي لفحص الجودة).

كما يتطلب معيار إدارة الجودة (1) من المكاتب اختيار ارتباط واحد على الأقل لكل شريك على أساس دوري. وقد يتضمن اختيار القادة المسؤولين عن الارتباطات النظر في الآتي

- نتائج التقصي السابق للقادة المسؤولين عن الارتباطات.
- مدة عمل أو خبرة كل شريك - على سبيل المثال، الاختيار الإلزامي لشريك جديد يتم انتخابه خلال الفترة بالنسبة للارتباط.
- أي معلومات أو أمر سلبي بخصوص الشريك.

وقد يطور المكتب سياسة لفحص الارتباطات المكتملة لأجل توثيق الآلية المذكورة أعلاه لبرنامج الفحص اللاحق، ولأجل توثيق كيف قد يحدد المكتب الأساس الدوري لاختيار الشركاء المسؤولين عن الارتباطات وكيف قد يطبق ذلك الأساس. وقد تتضمن السياسة ما يلي

- الفترة المعيارية لدورة الفحص بما فيها الدورة المعيارية لاختيار الشركاء المسؤولين عن الارتباطات.
- ضوابط اختيار الارتباطات المكتملة والشركاء المسؤولين عن الارتباطات.
- الحالات التي يمكن فيها زيادة أو تخفيض الفترة المعيارية لاختيار القادة المسؤولين عن الارتباطات.
- الأهلية والضوابط لفريق المراجعة.

ويُتوقع أن يساعد برنامج المكتب للفحص اللاحق المكتب على التعرف على المجالات التي تتطلب المزيد من أنشطة المتابعة، مثل أداء فريق الارتباط والتدريب المقدم إلى الأفراد.

كما يُتوقع أن يحتفظ المكتب بقائمة تحقق بالأسئلة والمجالات المراد فحصها لضمان التوحيد والنص على طريقة لتوثيق المكتشفات من الفحص والتي سيتم رفع التقارير عنها إلى القائد المسؤول عن المتابعة والتصحيح أو الشريك المدير. وسيتم تجميع النتائج بواسطة القائد المسؤول عن المتابعة والتصحيح الذي سيرفع

بدوره تقريراً عنها إلى قيادة المكتب لاستخلاص الموضوعات المشتركة. ويمكن مشاركة هذه الموضوعات المشتركة مع وظيفة التعلم والتعليم لأجل تنظيم التدريب عليها وعلى نتائج البرنامج الداخلي لفحص الجودة بالمكتب

الارتباطات قيد التنفيذ

قد يطوّر المكتب برنامجاً داخلياً لفحص الجودة والذي قد ينطوي على آليات لتقصي الارتباطات قيد التنفيذ المؤهلة. وفي حالة المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً، فإنها قد تعيّن فريقاً من الأفراد الذين يتبعون القائد المسؤول عن المتابعة والتصحيح والذي سيقوم بفحص الارتباط قيد التنفيذ، أما بالنسبة للمكاتب المتوسطة أو الصغيرة الحجم أو الأقل تعقيداً، قد يكون الفريق عبارة عن مجموعة من الأفراد من خارج المكتب (أي مقدم الخدمة)

ويعتمد اختيار الارتباطات على مجرد الحكم المهني ويستند إلى عدة ضوابط قد تشمل الآتي:

- ملف بيان مخاطر العميل - إذا كان العميل يمثل مصلحة عامة أو منشأة رفيعة المستوى أو جهة غير هادفة للربح.
- نتائج الفحوصات السابقة للعميل.
- نتيجة الفحوصات السابقة للقائد المسؤول عن الارتباط.
- مخاطر المراجعة على العميل - مثلاً إذا كان هناك معالجة محاسبية معقدة لدى العميل.
- قطاعات عمل مستهدفة محددة.
- اختيار الشريك - قد يقرر المكتب اختيار ملف واحد على الأقل لكل شريك.

وعلى غرار برنامج الفحص اللاحق، قد يتم توثيق وثائق برنامج فحص الارتباطات قيد التنفيذ في ملف أو قائمة تحقق ثم يتم التوقيع على المكتشفات بواسطة الفاحص ومشاركتها مع القائد المسؤول عن المتابعة والتصحيح

كما يمكن متابعة المقاييس المختلفة للبرنامج من خلال لوحة معلومات المتابعة التي ستكون مرئية لقيادة المكتب أيضاً

وبعد اختيار فحص الارتباطات قيد التنفيذ اختياريّاً بموجب معيار إدارة الجودة (1) اعتماداً على خطة المتابعة بالمكتب

نتائج فحوصات الارتباطات المكتملة والارتباطات قيد التنفيذ

يتوقع أن ينقل المكتب نتائج فحوصات الارتباطات المكتملة والارتباطات قيد التنفيذ إلى الشركاء والموظفين لضمان أن تتعلم الفرق الأخرى من المكتشفات أو أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها

وينص نظام إدارة الجودة (1) على أنه عندما يتم إهمال الإجراءات أو يصدر تقرير غير مناسب، قد تشمل التصرفات التي يتخذها المكتب على ما يلي

- التشاور مع الأفراد المعنيين بشأن التصرف المناسب.
- مناقشة الأمر مع إدارة المنشأة أو المكلفين بالحوكمة.
- تنفيذ الإجراءات التي تمّ إهمالها.

والتصرفات التي يتخذها المكتب في هذا الشأن لا تعفيه من مسؤوليته عن اتخاذ المزيد من التصرفات فيما يتعلق بالمكتشفات في سياق نظام إدارة الجودة، بما في ذلك تقويم المكتشفات للتعرف على أوجه القصور والتحري عن الأسباب الجذرية للقصور الذي تمّ التعرف عليه، في حال وجوده

كما سيتم النظر في المكتشفات وأوجه القصور التي تم التعرف عليها كجزء من تقييم السبب الجذري للمكتب لأجل تقييم التصرفات التصحيحية والتبعات الأوسع نطاقاً على أدوات الرقابة على مستوى نظام إدارة الجودة

النظر في فحوصات الارتباطات كأشطة متابعة أو استجابات للمخاطر

لنناقش التمييز بين أنشطة المتابعة والاستجابات في سياق التقصي عن الارتباطات كجزء من نظام إدارة الجودة

صُممت أنشطة المتابعة لتقويم ما إذا كانت السياسات أو الإجراءات أو الجوانب الأخرى لنظام إدارة الجودة تعمل على النحو المرجو منها، وتُعدّ التقصيات عن الارتباطات أنشطة متابعة؛ لأنها تُقيّم ما إذا كان يتمّ اتباع السياسات والإجراءات المبينة في نظام إدارة الجودة وما إذا كانت فعالة في الممارسة العملية

الاستجابات هي تصرفات تُتخذ لمنع مخاطر الجودة، أو لاكتشاف الإخفاقات أو العيوب في نظام إدارة الجودة التي قد تؤدي إلى مخاطر الجودة، وتصحيح تلك الإخفاقات والعيوب. ويتمّ الاستشهاد بفحص جودة الارتباطات كمثال على الاستجابة. وهو نشاط مُصمم لتقويم أحكام فريق الارتباط قبل إصدار تقرير الارتباط، وضمان مناسبة التقرير ويحدد المكتب ما إذا كان النشاط يمثل استجابة أم نشاط متابعة بناءً على الفرض المرجو منه.

مثال:

إذا تمّ تحديد سياسة تتطلب خضوع ارتباطات معينة لفحص قبل الإصدار لمنع مخاطر الجودة، فإنها تُعدّ استجابة. وإذا كان النشاط مصمماً لجمع معلومات حول تنفيذ السياسات أو الإجراءات لتقويم فاعليتها، يُحتمل أن يكون نشاط متابعة. على سبيل المثال، تُقيّم التقصيات عن الارتباطات ما إذا كانت الارتباطات التي تستوفي ضوابط معينة لفحص ما قبل الإصدار قد خضعت بشكلٍ مناسب لذلك الفحص ويعتمد التمييز على الفرض المنشود وطبيعة الأنشطة حسب ما تمّ تصميمها في نظام إدارة الجودة.

8. اعتبارات المكاتب ضمن الشبكة في آلية المتابعة والتصحيح

عندما يكون المكتب جزءاً من شبكة، يتعيّن عليه أن يأخذ في الحسبان المسؤوليات والإجراءات المتعلقة بأنشطة المتابعة التي تنفذها الشبكة على نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب. كما ينبغي له أن ينظر في كيفية الاستجابة إلى أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها من خلال أنشطة المتابعة المذكورة

ويجب على المكاتب، عند تصميم خططها للمتابعة، أن تأخذ في الحسبان أنّ أنشطة المتابعة التي تنفذها الشبكة تؤثر على طبيعة أنشطة المتابعة الخاصة بالمكتب وتوقيتها ومداهها. وينطوي ذلك على النظر فيما إذا كانت أنشطة الشبكة مكتملة لإجراءات المكتب أو متداخلة معها.

ويجب على المكتب أن يفهم النطاق الشامل لأنشطة المتابعة التي تنفذها الشبكة عبر المكاتب ضمن الشبكة. ويتضمن ذلك ضمان تنفيذ متطلبات الشبكة بشكلٍ مناسب عبر المكاتب ضمن الشبكة. ويجب على المكتب أيضاً أن يفهم كيف تنقل الشبكة نتائج أنشطة المتابعة خاصتها

ويتعيّن على المكتب تحديد مسؤولياته فيما يتعلق بأنشطة المتابعة التي تنفذها الشبكة. ويتضمن ذلك أي تصرفات يتطلبها المكتب نتيجة لمكتشفات المتابعة الخاصة بالشبكة

وقد تقوم الشبكة أو المكتب، أو كلاهما معاً، بمتابعة متطلبات الشبكة أو خدماتها.

ويجب على المكتب الحصول، سنوياً على الأقل، على معلومات من الشبكة بشأن النتائج الكلية لأنشطة المتابعة المنفذة عبر المكاتب ضمن الشبكة. وقد تُستخدم هذه المعلومات لأجل التعرف على مخاطر الجودة وتقييمها، ولأجل تحديد ما إذا كان هناك قصور في أي من خدمات الشبكة التي يستخدمها المكتب في نظامه لإدارة الجودة. وينبغي للمكتب أن ينقل بعد ذلك هذه المعلومات إلى أصحاب المصلحة المعنيين والنظر في تأثيرها على نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب وإذا تعرف المكتب على أوجه قصور في متطلبات الشبكة أو الخدمات، يجب عليه أن ينقل المعلومات ذات الصلة إلى الشبكة

9. المعلومات والاتصالات

قد يحدد المكتب قنوات مناسبة (مثل: رسائل البريد الإلكتروني والسجلات المركزية للمعلومات وغيرها) للحصول على معلومات تتعلق بمؤشرات الأداء الرئيسة التي وضعها قادة الوظائف لتحقيق أهدافهم. ويتم وضع حدود ومؤشرات الأداء الرئيسة للجودة بالأساس بواسطة قادة الوظائف للمكتب المسؤولين عن مجالاتهم. وتساعد مؤشرات الأداء الرئيسة في صياغة إجراءات المتابعة لكل هدف (أنشطة المتابعة الدائمة) وفي وضع خطة للمتابعة الدورية وفترات تكرار أنشطة المتابعة. كما يتم وضع حدود الانحراف والاستثناءات عند اتخاذ قرار بشأن مؤشرات الأداء الرئيسة لتحديد المستوى الذي من الممكن أن يكون مقبولاً لقبول مؤشرات الأداء الرئيسة

يتعين على المالك المسؤول عن آلية العمل لآلية المتابعة والتصحيح، أي القائد المسؤول عن المتابعة والتصحيح، أن ينقل الأمور المتعلقة بالمتابعة والتصحيح إلى الفرد المكلف بالمسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة والفرد المكلف بالمسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة. ويرد أدناه بيان الأمور التي يتعين نقلها في الوقت المناسب

♦ وصف لإجراءات المتابعة التي تم تنفيذها.

♦ أوجه القصور التي تم التعرف عليها نتيجة لأنشطة المتابعة (بما فيها مدى حدة أوجه القصور وانتشارها).

♦ التصرفات التصحيحية التي تم تطويرها لمواجهة أوجه القصور التي تم التعرف عليها.

كما يتعين على المكتب أن ينقل المعلومات المتعلقة بأنشطة المتابعة المذكورة أعلاه إلى فرق الارتباطات والملاك المسؤولين عن آلية العمل الآخرين حتى يتمكنوا من تقييم تأثير أنشطة المتابعة وأوجه القصور على أهدافهم واتخاذ التصرفات المناسبة، حسب الحاجة

قد تمكن الأمور المذكورة أعلاه القيادة (المكلفين بالمسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة) من تشكيل أساس للتقويم السنوي لنظام إدارة الجودة بالمكتب ومساءلة مختلف الأفراد المشاركين في الآلية، والملاك المسؤولين عن آلية العمل لتنفيذ مسؤولياتهم بشكل مناسب، وفاحصي جودة الارتباطات لتنفيذ الفحوصات بشكل موضوعي والقادة المسؤولين عن الارتباطات لتقييم ما إذا كانت هذه المعلومات ستكون مفيدة للارتباطات التي ينفذونها

إلى جانب الاتصالات المطلوبة، قد ينقل المكتب أيضاً الأسباب الجذرية التي تم التعرف عليها لأوجه القصور من أجل تنبيه الأفراد وفرق الارتباطات بشأن هذه الأسباب الجذرية ومساعدتهم على صياغة أنشطتهم فيما يخص نظام إدارة الجودة تبعاً لذلك

كما تؤدي المعلومات والاتصالات دوراً حاسماً في تحليل الأسباب الجذرية بالمكتب. ويرد أدناه بيان بعض

الطرق التي يمكن بها تأدية هذه الأدوار

- ♦ جمع البيانات - سيساعد ذلك الفريق المعني بتحليل الأسباب الجذرية على تنفيذ تحليل الاتجاهات السائدة من أجل تقييم مدى انتشار المكتشفات التي تم التعرف عليها لاستنتاج ما إذا كانت تمثل وجهاً من أوجه القصور.
 - ♦ المقابلات - تُعدُّ هذه المحادثات مع أصحاب المصلحة والأطراف المعنيين بالآلية جانباً حيوياً لتحليل الأسباب الجذرية.
 - ♦ كما يُعدُّ العصف الذهني طريقة أخرى بالغة الأهمية لأجل التعرف على العوامل السببية المحتملة لأوجه القصور والمساعدة في وضع التصرفات التصحيحية تبعاً لذلك.
 - ♦ بالإضافة إلى الأفراد المذكورين أعلاه، قد ينقل المكتب خارجياً المعلومات التي تم الحصول عليها من آلية المتابعة والتصحيح الخاصة بالمكتب. وتضمُّ هذه الأطراف الخارجية المكتب ضمن الشبكة (إذا كان المكتب ينتمي إلى شبكة)، ومقدمي الخدمات (وخاصةً لو كانوا مشاركين في آلية المتابعة والتصحيح للمكتب)، والمكلفين بالحوكمة (في حالة المعلومات على مستوى الارتباط) أو أي طرف آخر يستشعر المكتب احتياجه لهذه المعلومات.
- ويرد المزيد من التفاصيل حول الاتصال بالأطراف الخارجية في فصل المعلومات والاتصالات من هذا الدليل.

10. التوثيق

- التوثيق هو دليل المكتب على متابعته لنظام إدارة الجودة في المكتب، ونتائج أنشطة المتابعة، وأوجه القصور التي تم التعرف عليها والاستجابة لأوجه القصور. ويجوز للمكتب توثيق ما يلي فيما يتعلق بآلية المتابعة والتصحيح:
 - ♦ خطة المتابعة للسنة.
 - ♦ أنشطة المتابعة الدائمة للمكتب.
 - ♦ أنشطة المتابعة الدورية للمكتب وفترات تكرار المتابعة.
 - ♦ قائمة الارتباطات قيد التنفيذ والارتباطات المكتملة التي تم التقصي عنها خلال السنة.
 - ♦ نتائج أنشطة المتابعة التي تم تنفيذها أثناء السنة.
 - ♦ التواصل مع القيادة بشأن نتائج إجراءات المتابعة.
 - ♦ تحليل الأسباب الجذرية للمكتشفات من أنشطة المتابعة وخطة العمل التصحيحية التي تم تطويرها.
 - ♦ آلية المكتب لتقويم نظامه لإدارة الجودة.
- كما قد يكون هذا التوثيق مفيداً لتدريب العاملين في المكتب ولتحديث أو تعديل سياسات المكتب وإجراءاته (إذا دعت الحاجة إلى ذلك) في ضوء القضايا التي تم التعرف عليها والتصرفات المتخذة لحلها.
- يعتمد شكل التوثيق على حجم المكتب ومدى تعقيده وطبيعة الأمر محل التوثيق ومدى تعقيده. ففي حين قد يختار مكتب أن يأخذ التوثيق شكل مستندات ورقية، قد يختار مكتب آخر أداة آلية مثل قاعدة بياناته لتسجيل وثائق أنشطة المتابعة وتخزينها إلى جانب حصول الموافقات على التوثيق من السلطات المعنية.

تقويم نظام إدارة الجودة

1. مقدمة

سنتناول في هذا الفصل بالتفصيل الآلية الحاسمة لتقويم نظام إدارة الجودة على النحو المبين في معيار إدارة الجودة (1). وتقع المسؤولية عن هذا التقويم على عاتق المكلفين بالمسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة داخل المكتب

عندما يصل المكتب إلى مرحلة تقويم نظامه لإدارة الجودة، يكون قد أكمل بالفعل آليته للمتابعة والتصحيح لأجل التعرف على أوجه القصور في نظامه لإدارة الجودة، وأجرى تحليل الأسباب الجذرية وأعد خطة عمل تصحيحية. وعند تقويم نظام إدارة الجودة، يتعين على الفرد المكلف بالمسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة أن يستنتج ما إذا كان نظام إدارة الجودة يوفر تأكيداً معقولاً بأن أهداف الجودة قد تم تحقيقها. وسوف نستكشف إطار هذا التقويم كما ورد في معيار إدارة الجودة (1)

ويُعَدُّ تقويم نظام إدارة الجودة آلية شاملة تؤثر على التصرفات والاتصالات اللاحقة داخل المكتب وخارجه. ويضمن الالتزام الدائم بأهداف الجودة والمساءلة على مختلف المستويات داخل المكتب

2. التغييرات الرئيسية من معيار رقابة الجودة (1)

يلخص الجدول التالي المتطلبات الإضافية التي يستحدثها معيار إدارة الجودة (1).

- يُعَدُّ تقويم نظام إدارة الجودة والاستنتاج حول مدى فاعليته في تحقيق أهداف نظام إدارة الجودة شرطاً جديداً في معيار إدارة الجودة (1).
- شرط النظر في المكتشفات وأوجه القصور من مصادر مختلفة داخل نظام إدارة الجودة بالمكتب وتأثيرها على نظام إدارة الجودة الشامل.
- متطلبات جديدة لتقييم أداء الأفراد المسند إليهم المسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة، والأفراد المسند إليهم المسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة.



3. الاعتبارات الأساسية لتقويم نظام إدارة الجودة



4. المسؤولية عن التقويم

في واقع الأمر، يُعدُّ تقويم نظام إدارة الجودة تقييماً ذاتياً يعزز مسؤولية ومساءلة الأفراد المكلفين بالمسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة. وقد يشير ناتج التقويم إلى الكيفية التي أوفت بها القيادة بمسؤولياتها، مما يجعلها اعتباراً أساسياً في تقييمات أداء القيادة

وفي حين يجري الأفراد المكلفون بالمسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة التقويم، يظل المكتب مسؤولاً عنه. ويضمن المكتب إجراء التقويم من خلال مساءلة الأفراد عن الدور المسند إليهم داخل نظام إدارة الجودة

وقد يتابع المكتب، ضمن أنشطة المتابعة الخاصة به، تقويم القيادة لنظام إدارة الجودة، مما يضمن الالتزام بمعيار إدارة الجودة (1). وقد ينشأ القصور في حال لم يكن قد تمَّ إجراء التقويم أو تصميمه أو تنفيذه أو تشغيله بشكلٍ سليم

5. إجراء التقويم

تقدم المعلومات حول نتائج آلية المتابعة والتصحيح المنقولة إلى الأفراد المكلفين بالمسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة بصفة عامة المعلومات اللازمة للتقويم، وتشترط الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين توثيق هذا التقويم، ويمكن للمكاتب الرجوع إلى القسم (9-1) من الملحق (د) للاطلاع على قالب يمكن استخدامه للتوثيق

وبناءً على التقويم، يأخذ الأفراد في الحسبان عوامل مثل:

ما إذا كان تأثير أوجه القصور التي تمَّ التعرف عليها في نظام إدارة الجودة قد صُحِّح بشكل مناسب

ما إذا كان المكتب قد قام بتصميم وتطبيق تصرفات تصحيحية، وما إذا كانت التصرفات التصحيحية التي تمَّ اتخاذها حتى وقت التقويم تُعدُّ تصرفات فعالة

مدى حدة أوجه القصور التي تمَّ التعرف عليها وانتشارها، وتأثيرها على تحقيق الأهداف الخاصة بنظام إدارة الجودة

بناءً على التقويم، يجب على الأفراد المسند إليهم المسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة استنتاج أحد ما يلي، نيابة عن المكتب:

أ. أن نظام إدارة الجودة يوفر تأكيداً معقولاً للمكتب بشأن تحقيق أهداف النظام؛ أو:

ب. أن نظام إدارة الجودة يوفر تأكيداً معقولاً للمكتب بشأن تحقيق أهداف النظام، باستثناء الأمور المتعلقة بأوجه القصور التي تمَّ التعرف عليها التي لها تأثير حاد، ولكنه غير منتشر على تصميم نظام إدارة الجودة وتطبيقه وتشغيله؛ أو :

ج. أن نظام إدارة الجودة لا يوفر تأكيداً معقولاً للمكتب بشأن تحقيق أهداف النظام.

إذا كان الاستنتاج إما (ب) أو (ج)، يتعين على المكتب اتخاذ التصرف التالي:

- اتخاذ تصرف عاجل ومناسب لمواجهة أوجه القصور.
- النقل إلى:

♦ فرق الارتباطات والأفراد الآخرين المسند إليهم الأنشطة ضمن نظام إدارة الجودة بالقدر الذي يتعلق بمسؤولياتهم.

♦ الأطراف الخارجية وفقاً لسياسات وإجراءات إدارة الجودة بالمكتب.

ويُعدُّ الحكم المهني بالغ الأهمية عند تقويم مدى حدة أوجه القصور وانتشارها، وفاعلية التصرفات التصحيحية، ومدى مناسبة التصحيحات

النظر في مدى حدة أوجه القصور وانتشارها

يتوقع أن يأخذ الأفراد المكلفون بالمسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة في الحسبان العوامل التالية في تقويم مدى حدة وانتشار أوجه القصور التي تم التعرف عليها

- يؤثر القصور على مكونات أو جوانب متعددة في نظام إدارة الجودة:

مثال: إذا تم التعرف على قصور وكان ينطوي على نقائص في كل من آلية فحص الارتباط وإجراءات تدريب الموظفين، فإنه يؤثر على جوانب متعددة من نظام إدارة الجودة

- ينحصر القصور في مكون أو جانب محدد في نظام إدارة الجودة، لكنه مكون أو جانب أساسي في النظام:

مثال: لنفترض وجود عيب حرج في بروتوكول الاتصال الداخلي لنظام إدارة الجودة، يؤثر فقط على جانب الاتصال، ولكنه يقوّض النظام بأكمله بصورة أساسية

- يؤثر القصور على العديد من وحدات عمل المكتب أو مواقعه الجغرافية:

مثال: قصور في تنفيذ إجراءات رقابة الجودة يمتد عبر مكاتب أو فروع متعددة، ويؤثر على العمليات الشاملة للمكتب على نطاق أوسع

- ينحصر القصور في وحدة عمل واحدة أو موقع جغرافي واحد، لكن الوحدة المتأثرة أو الموقع المتأثر أساسي لعمل المكتب ككل:

مثال: إذا كانت وحدة عمل رئيسة مسؤولة عن جزء مهم من إيرادات المكتب، وكانت تواجه قصوراً في الالتزام ببروتوكولات إدارة الجودة، يكون التأثير أساسياً رُغم تركزه في مواضع محددة

- يؤثر القصور على جزء كبير من الارتباطات التي من نوع معين أو طبيعة معينة:

مثال: في حال وجود قصور في تطبيق معايير المراجعة المتعلقة على وجه التحديد بقطاع عمل معين، وتأثر عدد أساسي من الارتباطات داخل قطاع العمل المذكور، قد يُعدُّ القصور منتشرًا بسبب التأثير واسع النطاق على أنواع مشابهة من الارتباطات

النظر في التصرفات التصحيحية

عند النظر في التصرفات التصحيحية المتخذة في إطار استجابة لأوجه القصور التي تم التعرف عليها، يتوقع أن يأخذ الأفراد المكلفون بالمسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة في الحسبان تصميم التصرف التصحيحي وفاعليته التشغيلية ومدى فاعلية هذه التصرفات في مواجهة الأسباب الجذرية للأمر الذي تم التعرف عليه.

ويُعدُّ الحكم المهني جانباً بالغ الأهمية عند تقييم ما إذا كانت تبعات أوجه القصور التي تم التعرف عليها في نظام إدارة الجودة قد تمت مواجهتها بشكل مناسب. وينطوي ذلك على تصورات تتضمن أنه قد تمّ تصحيح تأثير أوجه القصور جزئياً فقط، مما يترك بعض الارتباطات دون تأثير. وفي هذه الحالات، يلزم إجراء تقويم مهني للمدى الذي تمّ به حل تأثيرات أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها. وينبغي أن يأخذ هذا التقويم في الحسبان عوامل مختلفة، بما فيها طبيعة القصور وتبعاته، وتوقيت التصرفات التصحيحية التي ينفذها المكتب وفاعليتها

كما قد توجد أثناء إجراء تقويم نظام إدارة الجودة حالات يكون قد تمّ خلالها مواجهة أوجه القصور المهمة،

بما فيها أوجه القصور الشديدة والمنتشرة، بفاعلية وتصحيح تأثيرها بحلول وقت التقويم

وفي مثل هذه الحالات، يكون بإمكان الأفراد المكلفين بالمسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة الاستنتاج أن نظام إدارة الجودة يتسم بالفاعلية من حيث تزويد المكتب بتأكيد معقول بأن أهدافه لإدارة الجودة قد تم تحقيقها بنجاح. ويرتكز هذا الإقرار على إثبات أنه بالرغم من مدى حدة وانتشار أوجه القصور التي تم التعرف عليها، فقد كانت التصرفات التصحيحية المتخذة قوية ومؤثرة. ونتيجة لذلك، يُنظر إلى نظام إدارة الجودة في المكتب بأنه يعمل بفاعلية ووفقاً للأهداف المحددة

وينطوي هذا الاستنتاج على أهمية بالغة في آلية التقويم، مما يشير إلى أن المكتب، من خلال جهوده التصحيحية الدؤوبة، قد حقق حالة يوفر فيها نظام إدارة الجودة التأكيد اللازم بشأن الوفاء بالمعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية، ومدى مناسبة التقارير الصادرة من قبل المكتب والشركاء المسؤولين عن الارتباطات.

ويتضمن القسم (2-9) من الملحق (د) بهذا الفصل إرشادات حول كيفية تطبيق الاعتبارات المذكورة أعلاه للتوصل إلى أحد الاستنتاجات الثلاثة المحتملة

6. توقيت التقويم

يوجب معيار إدارة الجودة (1) إجراء التقويم في وقت معين، وتنفيذه سنوياً على الأقل. وقد يعتمد التوقيت على ظروف المكتب وقد يتزامن مع نهاية السنة المالية أو استكمال دورة المتابعة السنوية. وفي بعض الحالات، قد يكون من المناسب إجراء تقويمات على فترات أكثر تكراراً، مثلاً: عند تغيير نهاية السنة المالية أو دراسة الاندماج. ويجب إجراء التقويم الأول بعد تطبيق معيار إدارة الجودة (1) خلال سنة واحدة.

7. اتخاذ التصرف العاجل والمناسب والاتصالات الأخرى

يؤكد معيار إدارة الجودة (1) الحاجة إلى اتخاذ تصرف عاجل ومناسب في الظروف التي يستنتج فيها الأفراد المكلفون بنظام إدارة الجودة أنه كان هنالك أوجه قصور (الاستنتاج (ب) و(ج) من القسم (5) من هذا الفصل).

أمثلة للتصرف العاجل والمناسب:

إسناد المزيد من الموارد أو تطوير الإرشادات: إذا تم التعرف على أوجه قصور، قد يتخذ المكتب تصرفاً من خلال تخصيص موارد إضافية للارتباطات أو تطوير المزيد من الإرشادات لدعم الأداء حتى مواجهة القضايا التي تم التعرف عليها. ويضمن ذلك أن تظل التقارير الصادرة من المكتب مناسبة أثناء آلية التصحيح

الحصول على مشورة نظامية: في بعض الحالات، قد يكون من الضروري الحصول على مشورة نظامية لمواجهة أوجه القصور التي تم التعرف عليها بشكل مناسب

إعادة تقييم كفاءة الموظفين: إذا كانت أوجه القصور مرتبطة بكفاءة الموظفين، قد يعيد المكتب بشكل عاجل تقييم مهارات العاملين لديه ومعارفهم. وقد ينطوي ذلك على تقديم تدريب موجه أو توجيه أو إعادة إسناد المسؤوليات

إجراء الفحوصات الفورية: عند التعرف على ارتباطات معينة أو معايير أو مجالات مراجعة على أنها تعاني من أوجه قصور، قد ينفذ المكتب فحوصات فورية أو يعيد تنفيذ الإجراءات لضمان دقة العمل واكتماله

تنفيذ التدابير التصحيحية: قد ينفذ المكتب بصورة عاجلة تدابير تصحيحية لمواجهة أوجه القصور التي تم التعرف

عليها. وقد ينطوي ذلك على إجراء تغييرات على السياسات أو الإجراءات أو الآليات لمنع ظهور قضايا مشابهة مستقبلاً

التقنيات أو التغييرات التي تطرأ على التقنية: إذا كانت أوجه القصور مرتبطة بأنظمة التقنية، قد يتخذ المكتب تصرفاً عاجلاً من خلال ترقية البرامج، أو تنفيذ أدوات جديدة، أو إجراء ما يلزم من تغييرات على البنية التحتية التقنية لأجل تحسين فاعلية نظام إدارة الجودة

المتابعة والتحسين المستمرين: يُعدُّ تحديد آليات المتابعة المستمرة وثقافة التحسين نهجاً استباقياً. وينطوي ذلك على التقويم المنتظم لفاعلية نظام إدارة الجودة وإجراء التحسينات الدائمة

الاستعانة بالهيئات المهنية: قد يستعين المكتب بهيئات أو جهات مهنية ذات علاقة لالتماس الإرشادات أو أفضل الممارسات لمواجهة أوجه القصور التي تم التعرف عليها، ولاسيما إذا كانت خاصة بقطاع العمل وإذا كان للمكتب هيئة حاكمية مستقلة تتولى الإشراف غير التنفيذي، قد يتضمن الاتصال حول أوجه القصور التي تم التعرف عليها إبلاغ تلك الهيئة

وقد توجد بعض الظروف التي يكون من المناسب فيها نقل نتائج تقويم نظام إدارة الجودة خارجياً:

- العضوية في شبكة: إذا كان المكتب عضواً في شبكة، فقد يكون الاتصال ضرورياً لضمان أن تكون الشبكة على دراية بأوجه القصور.
- استخدام العمل من قبل المكاتب الأخرى ضمن الشبكة: إذا استخدمت مكاتب أخرى ضمن الشبكة العمل المُنفذ بواسطة المكتب (مثلاً، في مراجعة لمجموعة)، يصبح الاتصال مهماً.
- إصدار تقرير غير مناسب: إذا صدر تقرير عن المكتب وكان يُعدُّ غير مناسب بسبب إخفاق في إدارة الجودة، فقد يكون الاتصال ضرورياً مع الإدارة أو المكلفين بالحوكمة في المنشأة.
- المتطلبات النظامية أو التنظيمية: قد يكون الاتصال بهيئات الإشراف أو الهيئات التنظيمية مطلوباً بموجب النظام أو اللوائح.

8. تقييمات أداء القيادة

يلتزم المكتب بإجراء تقييمات دورية لأداء:

- الأفراد المكلفين بالمسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة.
- الأفراد المكلفين بالمسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة.

ويُعدُّ تقييم الأداء عنصراً بالغ الأهمية في ضمان فاعلية آليات إدارة الجودة بالمكتب وضمان المساءلة عنها.

كما تُعدُّ تقييمات الأداء موضوعية، وقد تنطوي في حالة المكاتب الصغيرة على أطراف خارجية، مما يضمن إجراء تقييمات شاملة. ويجوز للمكتب الاستعانة بخدمات مقدمي الخدمات المؤهلين أو موارد الشبكة لتقويم الشريك المدير / الرئيس التنفيذي والقائد المسؤول عن الجودة مقابل المسؤوليات المُسندة بموجب نظام إدارة الجودة.

وينبغي تصميم إطار المساءلة بالمكتب ليحدد بوضوح مسؤولية الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي أو مجلس الشركاء عن الإشراف على نظام إدارة الجودة، وكذلك لينقل تلك المسؤولية بوضوح. ويُصنف الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي (أو المجلس، حسب الاقتضاء) بأنه الفرد المسؤول في النهاية عن فاعلية نظام إدارة الجودة، وتكون هذه المسؤولية جزءاً لا يتجزأ من دوره داخل المكتب. كما يتعين تقييم دور القائد المسؤول عن الجودة أو الأفراد المكلفين بالمسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة في أمر مشابه. ويتوقع أن ينظر المكتب في دمج الجوانب التالية في أطره الخاصة بالمساءلة

دمج تقويم نظام إدارة الجودة:

- ينبغي أن تتضمن آلية تقييم الأداء بشكل واضح تقييماً للمدى الذي أشرف به الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي والقائد المسؤول عن الجودة جيداً على نظام إدارة الجودة.
- ويتضمن ذلك النظر في نواتج تقويم نظام إدارة الجودة - تحديد ما إذا كانت أهداف نظام إدارة الجودة يتم تحقيقها تحت قيادتهم

نتائج أنشطة المتابعة:

- ينبغي أخذ نتائج أنشطة المتابعة المتعلقة بنظام إدارة الجودة في الحسبان عند تقييم الأداء، مما يقدم وجهات نظر حول مدى استجابة الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي والقائد المسؤول عن الجودة لأوجه القصور التي تم التعرف عليها والتزامهم بالتحسين المستمر.

التوافق والمسؤوليات القيادية:

- يجب أن يتوافق التقويم والمسؤوليات المحددة للشريك المدير أو الرئيس التنفيذي والقائد المسؤول عن الجودة على النحو المبين في إطار المساءلة.
- وينبغي أن يأخذ في الحسبان دورهم القيادي في تعزيز ثقافة الجودة، والاستجابة لأوجه القصور، والفاعلية في تنفيذ التصرفات التصحيحية
- ويتضمن القسم (1) من الملحق (أ) نماذج الشروط المرجعية التي تحدد هذه المسؤوليات.

وينبغي أن يكون تقييم أداء الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي والقائد المسؤول عن الجودة فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة آلية رسمية وموثقة منهجياً. وينبغي أن يشتمل التوثيق على تقييم شامل لجهود الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي والقائد المسؤول عن الجودة وفاعليتهم في الوفاء بمسؤولياتهم عن نظام إدارة الجودة ولا ينبغي النظر إلى آلية التقويم على أنها ممارسة للالتزام فحسب، بل وعلى أنها فرصة للتحسين المستمر، مما يقدم تعليقات وملاحظات بناءة لأجل تحسين فاعلية القيادة في إدارة نظام إدارة الجودة

ويؤدي تقييم أداء الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي والقائد المسؤول عن الجودة دوراً محورياً في تعزيز الالتزام بالجودة داخل المكتب، وضمان أن القيادة تساهم بفاعلية في تحقيق أهداف إدارة الجودة. ويوفر التوثيق الرسمي لآلية التقويم سجلاً قيماً للمساءلة وأساساً للمزيد من التحسينات في ممارسات إدارة الجودة

التوثيق

1. مقدمة

يوضح هذا الفصل متطلبات التوثيق بموجب معيار إدارة الجودة (1)، ويقدم إرشادات حول إعداد الوثائق المتعلقة بنظام إدارة الجودة داخل المكتب ومحتوى تلك الوثائق والاحتفاظ بها ويؤكد المعيار المحدث على أهمية التوثيق في دعم نظام قوي لإدارة الجودة داخل المكتب.

2. التغييرات الرئيسة من معيار رقابة الجودة (1)

يلخص الجدول التالي التغييرات الرئيسة التي استحدثها معيار إدارة الجودة (1).

- المتطلبات الجديدة والمحسنة من معيار رقابة الجودة (1) الحالي، والتي تشمل:
 - ♦ شرط للتوثيق شامل وقائم على المبادئ (ويتشابه هذا الشرط من عده أوجه مع مبادئ التوثيق في معيار المراجعة (230)).
 - ♦ متطلبات محددة لتوثيق بعض الأمور المتعلقة بنظام إدارة الجودة.
- تتوافق المتطلبات التي تتناول الاحتفاظ بالوثائق الخاصة بتوثيق نظام إدارة الجودة مع معيار رقابة الجودة (1).



تقديم دليل على تصميم
الاستجابات وتنفيذها وتشغيلها
لأجل دعم تقويم نظام إدارة
الجودة

دعم التطبيق والعمل المتسق
للاستجابات

دعم الفهم المتسق لنظام
إدارة الجودة بواسطة العاملين،
بما في ذلك فهم الأدوار
والمسؤوليات



4. الغرض من التوثيق

يمثل التوثيق أهمية قصوى في نظام إدارة الجودة بالمكتب لأنه:

- يعزز الفهم بين العاملين بشأن نظام إدارة الجودة، من خلال تحديد التوقعات لأدوارهم ومسؤولياتهم عند تنفيذ الارتباط.
- يضمن تنفيذ الاستجابات وتشغيلها على النحو المرجو منها، مما يمكّن المكتب من تحقيق أهدافه للجودة.
- يساعد التوثيق في الاحتفاظ بالمعرفة التنظيمية، مما يوفر سياقاً تاريخياً للقرارات المتخذة بشأن نظام إدارة الجودة.
- يسهل من متابعة نظام إدارة الجودة، ويمكّن القيادة من تقييم واستخلاص الاستنتاجات حول فاعليته.
- يثبت تصميم نظام إدارة الجودة وتنفيذه وتشغيله، يحدد التوثيق المساءلة، ويثبت الالتزام بمعيار إدارة الجودة (1) والمتطلبات النظامية والتنظيمية المنطبقة.
- تستفيد هيئات الإشراف الخارجية من التوثيق في الوفاء بمسؤولياتها، مما يساهم في سلامة منظومة التقرير المالي.

5. طبيعة التوثيق ومداه

يُثبت معيار إدارة الجودة (1) أنّ طبيعة التوثيق ومداه سوف يختلفان بناءً على عدة عوامل، بما فيها حجم الارتباطات التي ينفذها المكتب ومدى تعقيدها وأنواعها. ويؤكد المعيار ثلاثة مبادئ أساسية للتوثيق

دعم الفهم المتسق:

ينبغي أن يوفر التوثيق للعاملين فهماً واضحاً لأدوارهم ومسؤولياتهم فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة وتنفيذ الارتباطات

دعم التنفيذ المتسق:

ينبغي أن يتيح التوثيق تنفيذ الاستجابات لمخاطر الجودة وتشغيلها على نحو متسق.

تقديم الدليل للتقويم:

يجب أن يوفر التوثيق دليلاً على تصميم الاستجابات وتنفيذها وتشغيلها، ودعم التقويم بواسطة الأفراد المكلفين بالمسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة

وقد تشمل أنواع التوثيق ما يلي:

- سياسات أو كتيبات أدلة رسمية خطية
- قوائم التحقق
- النماذج
- التوثيق غير الرسمي:

♦ اتصالات البريد الإلكتروني

♦ المنشورات على المواقع الإلكترونية

- النماذج الرقمية وقواعد البيانات

بينما يشير معيار إدارة الجودة (1) إلى «السياسات أو الإجراءات غير الرسمية»، تضع الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين متطلبات أكثر صرامة من أجل توثيق السياسات والإجراءات. وتمّ إلغاء الإشارة في معيار إدارة الجودة (1) إلى أن تكون السياسات مفهومة ضمناً من خلال التصرفات والقرارات.

6. المتطلبات الخاصة بالتوثيق ضمن معيار إدارة الجودة (1)

يحدد معيار إدارة الجودة (1) المتطلبات الخاصة بالتوثيق فيما يتعلق بتوثيق نظام إدارة الجودة، وتشمل:

- أ. تحديد الأفراد المكلفين بالمسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة والمسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة
 - ب. أهداف الجودة ومخاطر الجودة الخاصة بالمكتب.
 - ج. وصف للاستجابات وكيفية مواجهة استجابات المكتب لمخاطر الجودة.
 - د. فيما يتعلق بآلية المتابعة والتصحيح:
 1. أدلة بشأن أنشطة المتابعة التي تم تنفيذها.
 2. تقويم المكتشفات وأوجه القصور التي تم التعرف عليها وأسبابها الجذرية.
 3. التصرفات التصحيحية لمواجهة أوجه القصور التي تم التعرف عليها وتقويم تصميم تلك التصرفات التصحيحية وتطبيقها
 4. الاتصالات المتعلقة بالمتابعة والتصحيح.
 - هـ. الأساس للاستنتاج الذي تم التوصل إليه لتقويم نظام إدارة الجودة.
- ويُتوقع أن تحتفظ المكاتب بتوثيق جميع عناصر نظام إدارة الجودة المذكورة أعلاه في قاعدة بيانات مركزية. وقد تكون الأدوات المستخدمة لتجميع قاعدة البيانات المركزية هي أدوات التوثيق المستخدمة داخل المكتب لارتباطاته.

وقد يختلف مدى التوثيق ونطاق تفاصيله تبعاً لمدى تعقيد المكتب، فعلى سبيل المثال، في حين قد تستخدم المكاتب الأقل تعقيداً القوائم والمذكرات، قد تتطلب المكاتب الأكثر تعقيداً مصفوفات أكثر تفصيلاً.

العوامل المؤثرة على محتوى التوثيق ومداه:

- مدى تعقيد المكتب وعدد فروع.
- طبيعة ومدى تعقيد ممارسات المكتب وهيكله التنظيمي.
- طبيعة الارتباطات التي ينفذها المكتب.
- طبيعة المنشآت التي يتم تنفيذ الارتباطات لصالحها.
- طبيعة الأمر قيد التوثيق ومدى تعقيده.
- مدى تعقيد الأحكام المتعلقة بالأمر.
- معدل ومدى التغييرات في نظام إدارة الجودة.

7. متطلبات التوثيق المتعلقة بالشبكة

بالنسبة للمكاتب التي تستخدم متطلبات الشبكة أو خدماتها، قد تتضمن متطلبات التوثيق ما يلي:

- تقويم سياسات الشبكة أو إجراءاتها.
- وصف سياسات الشبكة أو إجراءاتها.
- كيف تواجه سياسات الشبكة أو إجراءاتها مخاطر الجودة.

8. الاحتفاظ بالوثائق

يستلزم معيار إدارة الجودة (1) تحديد فترة للاحتفاظ بالوثائق الخاصة بتوثيق نظام إدارة الجودة.

وينبغي تحديد هذه الفترة باستخدام الحكم المهني، وذلك بمراعاة عوامل مثل الدعاوى القضائية المحتملة. ويقترح أحد الأمثلة الموصى بها للاحتفاظ بالوثائق للمتابعة كل 7 إلى 10 سنوات

الملحق (أ) - الشروط المرجعية للملاك المسؤولين عن آلية العمل

الملحق (أ) - الشروط المرجعية للملاك المسؤولين عن آلية العمل

1. الحوكمة والقيادة

نموذج للشروط المرجعية ومؤشرات الأداء الرئيسة للملاك المسؤولين عن آلية العمل المعنيين بوظيفة الحوكمة والقيادة

- يمكن أن تتضمن مسؤوليات الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي لهذه الوظيفة ما يلي:
- وضع رؤية للمكتب.
- تحمل المسؤولية الشاملة عن المكتب نيابة عن الشركاء بالمكتب.
- إظهار القدوة التي يُتخذى بها على مستوى القيادة والتي تثبت الالتزام بالجودة من خلال التصرفات والسلوكيات.
- وضع سياسات وإجراءات مصممة لتعزيز ثقافة داخلية تقرر ضرورة الجودة في تنفيذ الارتباطات.
- إنشاء قسم مخصص لإدارة الجودة مجهز بالموارد المناسبة.
- تحديد إستراتيجيات عمل رسمية، وتحديد الأولويات الرئيسة للتأكيد أو المراجعة لكل سنة.
- النظر في نتائج التقصي والأسباب الجذرية لضمان دمج مبادرات الجودة في ميزانية المكتب وإستراتيجيته.
- تعيين فريق مستقل لتنفيذ الاختبار السنوي لبرنامج إدارة الجودة.
- فهم معيار إدارة الجودة (1) شاملاً إرشادات التطبيق الخاصة به.
- ضمان إجراء تقييمات المخاطر لكل هدف بطريقة صارمة.
- ضمان وجود بنية تحتية مناسبة لتحديد نظام فعال لإدارة الجودة يمكن من تصميم نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب وتنفيذه وتشغيله لتحقيق هدف إدارة الجودة.
- إتاحة الموارد الكافية من أجل تطوير سياسات وإجراءات رقابة الجودة وتوثيقها ودعمها.
- تحديد سياسات وإجراءات تتناول تقييم الأداء والتعويض والترقية (بما فيها أنظمة الحوافز) فيما يتعلق بالعاملين في المكتب، من أجل إثبات الالتزام الراسخ للمكتب بالجودة.
- إسناد مسؤوليات الإدارة بحيث لا يكون للاعتبارات التجارية الأسبقية على جودة العمل المنجز.
- العمل بصفة محكم عن طريق حل الاختلافات في الرأي أو النزاعات التي تنشأ بين الشركاء.
- متابعة حجم العمل وتوافر الشركاء المسؤولين عن الارتباط وفاحصي جودة الارتباط والمراقبين الداخليين لضمان أن يكون لديهم الوقت الكافي للوفاء بمسؤولياتهم.
- إجراء فحص سنوي (تقييم ذاتي على مستوى المالك المسؤول عن آلية العمل والفحوصات الخارجية بواسطة قسم الجودة) للبرامج للتحقق من التزام المكتب بمعيار إدارة الجودة (1).
- نقل ملخص بالمكتشفات وأسبابها الجذرية إلى جميع الموظفين المهنيين، فضلاً عن التصرفات المناسبة المراد اتخاذها والأشخاص الذين سوف يتحملون المسؤولية عنها.
- اتخاذ التصرفات المناسبة بشأن الأمور التي أبلغ عنها القائد المسؤول عن الجودة.

وقد تتضمن مسؤوليات الشريك المسؤول عن الجودة لهذه الوظيفة ما يلي:

- أن يتبع الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي المكلف بالمسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة بالمكتب.
- أن يتمتع بالقدر الكافي من الخبرات والمعرفة والتأثير والسلطة داخل المكتب، وأن يكون لديه القدرة الكافية على الوفاء بمهام هذا الدور.
- فهم المسؤوليات المسندة إليه وأن يُسأل عن الوفاء بها، بما فيها الدور في تحقيق أهداف الجودة.
- فهم معيار إدارة الجودة (1) وتوجيه الموظفين في القسم الخاص به أو فريق العمل حول المعيار وكيف يرتبط بمهامهم اليومية.
- تقييم نطاق تكامل الجودة في آليات العمل بالمكتب.
- تقييم المخاطر التي تواجه تحقيق أهداف الجودة والتعرف على الاستجابات القائمة أو تصميم استجابات جديدة لتلك المخاطر.
- التعرف على مؤشرات الأداء الرئيسة المناسبة للمتابعة واستخدام تلك المؤشرات.
- تنفيذ منهج تدريبي منتظم واتصالات مناسبة أخرى للشركاء والموظفين في المكتب، فيما يتعلق بأدوارهم في نظام إدارة الجودة وتنفيذ الارتباطات.
- تحمل المسؤولية عن البرنامج الشامل لنظام إدارة الجودة بالمكتب.
- توجيه قرارات العمل الرئيسة التي تؤثر على الجودة والتأثير عليها.
- فرض ثقافة الجودة داخل المكتب.
- تحديد أنظمة إدارة الجودة وآليات العمل التي تعزز وتسهل تقديم خدمات عالية الجودة، وتلتزم بالمعايير المهنية المنطبقة والمتطلبات المحلية ومتطلبات المكتب ضمن الشبكة في هذا الشأن.
- الإشراف على تخطيط نظام إدارة الجودة، وضمان تنفيذ سياسات وإجراءات نظام إدارة الجودة في مجملها وفحص أداء نظام إدارة الجودة دورياً.
- المحافظة على توثيق نظام إدارة الجودة وضمان إجراء تقييم ذاتي سنوي لنظام إدارة الجودة بالمكتب بصورة مستقلة.
- نقل أي أوجه قصور يتم التعرف عليها من التقييم الذاتي لنظام إدارة الجودة إلى الموظفين المهنيين.
- ضمان إسناد الملاك المسؤولين عن آلية العمل لجميع آليات العمل وفقاً للمتطلبات.
- تنفيذ برنامج التقصي الخاص بالمكتب والإشراف على التخطيط وتوفير الموارد للفحوصات الداخلية والخارجية.
- فحص التقويم الذاتي المنفذ بواسطة الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي فيما يتعلق بالمسؤوليات عن نظام إدارة الجودة والتقرير عن أي مكتشفات يتم التوصل إليها إلى مجلس الإشراف.

وقد تتضمن مسؤوليات القائد المسؤول عن إدارة المخاطر عن الجودة لهذه الوظيفة ما يلي:

- تحديد أنظمة إدارة المخاطر وآليات العمل التي تلتزم بالمعايير المهنية المنطبقة والمتطلبات المحلية وإرشادات الشبكة (إن وجدت).
- أن يتبع الشريك المدير أو الرئيس التنفيذي المكلف بالمسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة بالمكتب.
- أن يتمتع بالقدر الكافي من الخبرات والمعرفة والتأثير والسلطة داخل المكتب، وأن يكون لديه القدرة الكافية على الوفاء بمهام هذا الدور.
- فهم المسؤوليات المسندة إليه، وأن يُسأل عن الوفاء بها، بما فيها الدور في تحقيق أهداف الجودة.
- فهم معيار إدارة الجودة (1) وتوجيه الموظفين في القسم الخاص به أو فريق العمل حول المعيار وكيف يرتبط بمهامهم اليومية.
- تقييم المخاطر التي تواجه تحقيق أهداف الجودة والتعرف على الاستجابات القائمة أو تصميم استجابات جديدة لتلك المخاطر.

- التعرف على مؤشرات الأداء الرئيسة المناسبة للمتابعة واستخدام تلك المؤشرات.
 - تنفيذ سياسات إدارة المخاطر داخل المكتب، وإصدار الإرشادات والإجراءات في هذا الشأن. وكذلك مراعاة أي سياسات أو إرشادات خاصة بالشبكة لإدارة المخاطر وأي متطلبات نظامية أو تنظيمية محلية.
 - أن يكون لديه سياسات وآليات لقبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات.
 - تنفيذ منهج تدريبي منتظم واتصالات مناسبة أخرى للشركاء والموظفين في المكتب، فيما يتعلق بأدوارهم.
 - أن يكون الشخص المسؤول عن تمثيل المكتب فيما يخص الأمور التنظيمية.
 - تقديم التشاورات الإلزامية بشأن الأمور الخاصة بالمخاطر.
 - تقديم التشاورات بشأن الأمور الخلافية ومتابعة آلية التشاور داخل المكتب.
 - التعامل مع الاختلافات التي تنشأ بين الشريك المسؤول عن الارتباط وفاحص جودة الارتباط أو الشريك الذي يتم التشاور معه.
 - تنفيذ موارد الشبكة داخل المكتب واستخدامها.
- يرجى العلم أن هذه القائمة هي قائمة توضيحية بالمسؤوليات التي قد يتم إسنادها إلى المالك المسؤول عن آلية العمل، ويعتمد مدى مسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل على حجم المكتب ومدى تعقيد عمله.

2. المتطلبات المسلكية ذات الصلة

نموذج للشروط المرجعية ومؤشرات الأداء الرئيسة للمالك المسؤول عن آلية العمل المعني بوظيفة المتطلبات المسلكية (بما فيها الاستقلال)

- يمكن أن تتضمن مسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة ما يلي:
 - ضمان تجهيز الوظيفة بالقدر المناسب من الموظفين والموارد، وأن يكون جميع الأعضاء أفراداً مؤهلين وأكفاء لديهم فهم مناسب لمعيار إدارة الجودة الدولية (1) ولمسؤولياتهم.
 - أن يكون لديه فهم سليم وكافي لما يلي:
 - ♦ المتطلبات المسلكية المتعلقة بالمكتب والعاملين فيه.
 - ♦ أحكام الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية التي تنطبق على المكتب.
- التعرف على عوامل المخاطر مثل الطبيعة أو الأحداث أو الظروف التي قد تؤدي إلى مخاطر جديدة على وظيفة الاستقلال وسلوك وآداب المهنة المسؤولة عن هذا الهدف
- تصميم الاستجابات للمخاطر لمواجهة المخاطر.
- إعادة النظر في تقييم المخاطر ومراعاة أي تحديثات أو تغييرات قد تؤدي إلى التعرف على مخاطر الجودة الجديدة أو تعديل مخاطر الجودة القائمة
- تقويم ما إذا كان يتم تحقيق أهداف الجودة لهذه الوظيفة، وتصميم أدوات رقابة إضافية أو تعديل أدوات الرقابة حيثما يتم التعرف على أوجه قصور.
- ضمان الفاعلية التشغيلية لأدوات الرقابة لهذه الوظيفة لتوفير أساس للتقويم الشامل لنظام إدارة الجودة.
- المتابعة الدائمة للوظيفة، وتصحيح أي أوجه قصور يتم التعرف عليها. وكذلك تنفيذ تحليل الأسباب الجذرية

لأوجه القصور وتحديد التصرفات التصحيحية.

الحفاظ على الموارد (بما فيها موارد تقنية المعلومات) اللازمة لعمل هذه الوظيفة.

- المتابعة أو التقصي بشأن العاملين في المكتب لاختبار ما إذا كان يتم اتباع الإجراءات المسلكية وإجراءات الاستقلال المناسبة والمطلوبة، وما إذا كان يتم الالتزام بها.
- ضمان تعميم قواعد السلوك الخاصة بالمكتب وسائر الأمور أو المتطلبات المسلكية أو الخاصة بالاستقلال على موظفي المكتب إلى جانب تقديم التدريب المناسب.
- تحديد منصة تمكّن الموظفين من طرح مخاوفهم أو شكاويهم المسلكية دون خوف، وضمان معالجة جميع هذه المخاوف في الوقت المناسب.
- تطوير الإجراءات الواجب اتباعها في حالة الإبلاغ عن أي موقف مسلكي من قبل الموظفين، بما في ذلك التعرف على التهديدات المحتملة والتصرفات التصحيحية.
- نقل المتطلبات المسلكية والالتزامات المهنية إلى جانب تحديثاتها أو مراجعتها إلى الأفراد ذوي العلاقة.
- متابعة تطبيق سياسة الاستقلال وسلوك وآداب المهنة عبر المكتب.
- الاستجابة إلى التشاورات المتعلقة بالاستقلال.
- إجراء اختبار التزام الموظفين والشركاء بالاستقلال.
- إعداد تقييم الأسباب الجذرية للمخالفات المتعلقة بالاستقلال والمخالفات المسلكية، وتصميم التصرفات التصحيحية من أجل الاستجابة للأسباب الجذرية وتنفيذ تلك التصرفات.
- رفع التقارير إلى القيادة عن أنشطة الوظيفة ونتائج المتابعة.

يرجى العلم أنّ هذه القائمة هي قائمة توضيحية بالمسؤوليات التي قد يتم إسنادها إلى المالك المسؤول عن آلية العمل، ويعتمد مدى مسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل على حجم المكتب ومدى تعقيده

الشروط المرجعية للجنة سلوك وآداب المهنة

- ستكون ضوابط الأهلية لشغل عضوية اللجنة كما يلي:
 - ♦ أن يكون العضو على الأقل مديراً أو شريكاً بالمكتب، ويتمتع بخبرة كافية (يمكن تحديدها بناءً على حجم المكتب وسياساته).
 - ♦ ألا يكون قد سبق للعضو أن كان متورطاً في أي قضية أو حالة تتعلق بالمخالفات المسلكية.
 - في حال طرح أمام اللجنة للتحري أي مخالفة مسلكية تتعلق بأي عضو في اللجنة أو أي مرؤوس مباشر لعضو في اللجنة، لا يشارك عضو اللجنة المعني في ذلك التحري ويحافظ الأعضاء الآخرون على السرية التامة.
 - يتعين على جميع أعضاء اللجنة التقيد بمتطلبات السرية في جميع الأمور التي تتم مناقشتها داخل اللجنة.
 - تتولى اللجنة المسؤولية عن فحص تقييم المخاطر المُعد لهذا الهدف.
 - تتحرى اللجنة عن حالات تضارب المصالح والشكاوى والادعاءات والمخالفات المسلكية وتقوم بحلها.
 - وينبغي للجنة أن تحتفظ بسجل لجميع الشكاوى والادعاءات مع بيان حالة التحري، وينبغي تحديد مؤشرات الأداء الرئيسة للوقت اللازم للتحري والحل.
 - تفحص اللجنة تقييمات الأسباب الجذرية للمخالفات المتعلقة بالاستقلال والمخالفات المسلكية التي يعدها المالك المسؤول عن آلية العمل. كما تشرف أيضاً على تنفيذ المالك المسؤول عن آلية العمل للتصرفات التصحيحية.
 - توفر اللجنة الإشراف على أنشطة الوظيفة، ويرفع المالك المسؤول عن آلية العمل إلى اللجنة تقريراً بأنشطة الوظيفة على فترات منتظمة.

- تفحص اللجنة الاتجاهات السائدة للمخالفات المتعلقة بالاستقلال والمخالفات المسلكية على مدار فترة زمنية لتقييم ما إذا كانت المخالفات آخذة في الانخفاض.
- تعقد اللجنة اجتماعات نصف سنوية على الأقل لمناقشة الأمور المذكورة أعلاه.
- تعرض اللجنة على القيادة سنوياً على الأقل تقريراً حول أنشطة هذا الهدف والأمور المهمة التي تم التعرف عليها.
- أمثلة للعوامل التي ينبغي أخذها في الحسبان عند تطوير مؤشرات الأداء الرئيسة التي يمكن استخدامها لتقييم أداء المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة
- معدل الاستثناء لمخالفات المبادئ المسلكية الأساسية بما فيها تلك الواردة في الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تم اعتماده في المملكة العربية السعودية والأنظمة واللوائح المحلية بما يتجاوز الحد المقرر.
- معدل الاستثناء في اختبار الالتزام بالاستقلال الشخصي للعاملين لدى المكتب بما يتجاوز الحد المقرر.
- نسبة استكمال تأكيد الالتزام السنوي في الوقت المناسب.
- نسبة المخاوف المسلكية المبلّغ عنها، ونسبة المخاوف التي تمّ تصحيحها.
- تنفيذ تقييم المخاطر في الوقت المناسب، والحفاظ عليه وتنفيذ الاستجابات المطلوبة.
- رفع التقارير إلى القيادة عن أنشطة الوظيفة ونتائج المتابعة في الوقت المناسب.
- تحديث السياسات في الوقت المحدد لمواكبة التغييرات التي تطرأ على اللوائح أو الظروف.
- عدد المكتشفات التي يتمّ التوصل إليها في التفتيشات أو إجراءات المتابعة الخاصة بالالتزام المسلكي بالمكتب فيما يتعلق بالتهديدات أو التصحيحات المُقيّمة أو المحتملة المصممة لأجل منع وقوع أي مخالفات مسلكية أخرى.

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

نموذج للشروط المرجعية ومؤشرات الأداء الرئيسة للمالك المسؤولين عن آلية العمل المعنيين بوظيفة القبول والاستمرار

- يمكن أن تتضمن مسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة ما يلي:
- ضمان أنّ وظيفة قبول العلاقات مع العميل والاستمرار في تلك العلاقات مجهزة بالموارد المناسبة، وأنّ جميع الأعضاء بمن فيهم المالك المسؤول عن آلية العمل يفهمون متطلبات معيار إدارة الجودة (1).
- التعرف على عوامل المخاطر مثل الطبيعة أو الأحداث أو الظروف التي قد تؤدي إلى مخاطر جديدة على وظيفة القبول والاستمرار.
- تصميم الاستجابات للمخاطر لمواجهة المخاطر.
- إعادة النظر في تقييم المخاطر ومراعاة أي تحديثات أو تغييرات قد تؤدي إلى التعرف على مخاطر الجودة الجديدة أو تعديل مخاطر الجودة القائمة.
- ضمان أن يكون لدى المكتب سياسة رسمية لقبول العلاقات مع العميل والاستمرار في تلك العلاقات، بحيث تأخذ في الحسبان متطلبات المعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية الأخرى وإستراتيجية المكتب، وتلزم المكتب بتقييم المخاطر المرتبطة بقبول جميع العلاقات مع العملاء أو الارتباطات.
- تقويم ما إذا كان يتم تحقيق أهداف الجودة لهذه الوظيفة وتصميم أدوات رقابة إضافية أو تعديل أدوات الرقابة حيثما يتم التعرف على أوجه قصور.

- ضمان الفاعلية التشغيلية لأدوات الرقابة لهذه الوظيفة لتوفير أساس للتقويم الشامل لنظام إدارة الجودة.
 - المتابعة الدائمة للوظيفة وتصحيح أي أوجه قصور يتم التعرف عليها. وتنفيذ تحليل الأسباب الجذرية لأوجه القصور وتحديد التصرفات التصحيحية.
 - الحفاظ على الموارد (بما فيها موارد تقنية المعلومات) اللازمة لعمل هذه الوظيفة.
 - المتابعة أو التقصي عن العلاقات مع العملاء والارتباطات لاختبار ما إذا تمّ اتباع الإجراءات المناسبة والمطلوبة قبل قبول العلاقة مع العميل أو الاستمرار في تلك العلاقة.
 - رفع التقارير إلى القيادة عن أنشطة الوظيفة ونتائج المتابعة.
- يرجى العلم أنّ هذه القائمة هي قائمة توضيحية بالمسؤوليات التي قد يتم إسنادها إلى المالك المسؤول عن آلية العمل. ويعتمد مدى مسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل على حجم المكتب ومدى تعقيده أمثلة للعوامل التي ينبغي أخذها في الحسبان عند تطوير مؤشرات الأداء الرئيسة التي يمكن استخدامها لتقييم أداء المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة
- معدل الاستثناء لاستكمال تقييم القبول والاستمرار في الوقت المناسب بما يتجاوز حدود مقررته.
 - تنفيذ تقييم المخاطر في الوقت المناسب والحفاظ عليه وتنفيذ الاستجابات المطلوبة.
 - رفع التقارير إلى القيادة عن أنشطة الوظيفة ونتائج المتابعة في الوقت المناسب.
 - السياسات التي لم يتم تحديثها في الوقت المحدد لمواكبة التغييرات التي تطرأ على اللوائح.
 - عدد المكتشفات التي يتم التوصل إليها من التقصيات الداخلية والخارجية للمكتب عن الارتباطات أو إجراء المتابعة فيما يتعلق بقبول العلاقة مع العميل أو قبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات.
 - الحالات التي يشير فيها تحليل الأسباب الجذرية للتقصيات الداخلية والخارجية أو الحدث الذي تمّ التعرف عليه بعد قبول العلاقة مع العميل أو قبول الارتباط إلى وجود قصور في آلية قبول العلاقات مع العميل بالمكتب (مثلاً: إذا تمّ قبول علاقة مع عميل لم يكن من المفترض أن يتم قبولها).

4. تنفيذ الارتباطات

نموذج للشروط المرجعية ومؤشرات الأداء الرئيسة للمالك المسؤولين عن آلية العمل المعنيين بأهداف تنفيذ الارتباطات

- يمكن أن تتضمن مسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة ما يلي:
- ضمان أن تكون الوظيفة المسؤولة عن تنفيذ الارتباط (أي وظيفة الجودة، ووظيفة الموارد البشرية، وقسم إدارة المخاطر، ووظيفة الموارد البشرية) مجهزة بالموارد المناسبة، وأن يكون جميع الأعضاء بمن فيهم المالك المسؤول عن آلية العمل يفهمون متطلبات معيار إدارة الجودة (1).
 - التعرف على عوامل المخاطر مثل الطبيعة أو الأحداث أو الظروف التي قد تؤدي إلى مخاطر جديدة على مجال تنفيذ الارتباطات.
 - تصميم الاستجابات للمخاطر لمواجهة المخاطر.
 - إعادة النظر في تقييم المخاطر ومراعاة أي تحديثات أو تغييرات قد تؤدي إلى التعرف على مخاطر الجودة الجديدة أو تعديل مخاطر الجودة القائمة.
 - ضمان أن يكون لدى المكتب سياسة رسمية تتعلق بالعناصر التالية، وتأخذ في الحسبان متطلبات المعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية الأخرى.
- ♦ التوجيه والإشراف والفحص

♦ التشاورات

♦ الاختلاف في الآراء

♦ أرشفة الوثائق الخاصة بتوثيق أعمال الارتباط والاحتفاظ بها.

- تقويم ما إذا كان يتم تحقيق أهداف الجودة لهذه الوظيفة، وتصميم أدوات رقابة إضافية أو تعديل أدوات الرقابة حيثما يتم التعرف على أوجه قصور.
- ضمان الفاعلية التشغيلية لأدوات الرقابة لهذه الوظيفة لتوفير أساس للتقويم الشامل لنظام إدارة الجودة.
- المتابعة الدائمة للوظيفة وتصحيح أي أوجه قصور يتم التعرف عليها. وتنفيذ تحليل الأسباب الجذرية لأوجه القصور وتحديد التصرفات التصحيحية.
- الحفاظ على الموارد (بما فيها موارد تقنية المعلومات) اللازمة لعمل هذه الوظيفة.
- المتابعة أو التقصي عن العلاقات مع العملاء والارتباطات لاختبار ما إذا تم اتباع الإجراءات المناسبة والمطلوبة فيما يتعلق بتنفيذ الارتباطات.
- رفع التقارير إلى القيادة عن أنشطة الوظيفة ونتائج المتابعة.
- يرجى العلم أن هذه القائمة هي قائمة توضيحية بالمسؤوليات التي قد يتم إسنادها إلى المالك المسؤول عن آلية العمل. ويعتمد مدى مسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل على حجم المكتب ومدى تعقيد أمثلة للعوامل التي ينبغي أخذها في الحسبان عند تطوير مؤشرات الأداء الرئيسة التي يمكن استخدامها لتقييم أداء المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة
- معدل الاستثناء لكفاية مشاركة الشريك المسؤول عن الارتباط في تنفيذ الارتباط أقل من حد مقرر (مثلاً: يعكس جدول ساعات العمل أن أقل من س% من إجمالي ساعات الارتباط قد قضاها الشريك المسؤول عن الارتباط في تنفيذ الارتباط).
- معدل الاستثناء لكفاية مشاركة المدير المسؤول عن الارتباط في تنفيذ الارتباط أقل من حد مقرر (مثلاً: يعكس جدول ساعات العمل أن أقل من ص% من إجمالي ساعات الارتباط قد قضاها المدير المسؤول عن الارتباط في تنفيذ الارتباط).
- معدل الاستثناء لكفاية مشاركة فاحص جودة الارتباط في تنفيذ الارتباط أقل من حد معين (مثلاً: يعكس جدول ساعات العمل أن أقل من ع% من إجمالي ساعات الارتباط قد قضاها فاحص جودة الارتباط في تنفيذ الارتباط).
- نسبة الارتباطات التي يكون لها أوراق عمل يلزم توقيع الشريك المسؤول عن الارتباط عليها، وتكون معلقة في تاريخ التوقيع على تقرير الارتباط.
- تعليقات وملاحظات الموظفين التي تشير إلى النقص في مشاركة القائد المسؤول عن الارتباط.
- تاريخ التوقيع على التشاور من قبل الاستشاري كان بعد تاريخ التوقيع على التقرير.
- عدد الارتباطات التي تم فيها أرشفة ملفات التوثيق بعد 60 يوماً من تاريخ التوقيع على التقرير.
- رفع التقارير إلى القيادة عن أنشطة الوظيفة ونتائج المتابعة في الوقت المناسب.
- السياسات التي لم يتم تحديثها في الوقت المحدد لمواكبة التغييرات التي تطرأ على اللوائح أو الظروف.
- عدد المكتشفات التي يتم التوصل إليها من التقصيات الداخلية والخارجية للمكتب عن الارتباطات أو إجراء المتابعة فيما يتعلق بتنفيذ الارتباطات.
- الحالات التي يشير فيها تحليل الأسباب الجذرية للتقصيات الداخلية والخارجية إلى وجود قصور في سياسات وإجراءات المكتب فيما يخص تنفيذ الارتباطات.

5. الموارد البشرية

نموذج للشروط المرجعية ومؤشرات الأداء الرئيسة للمالك المسؤولين عن آلية العمل المعنيين بأهداف الموارد البشرية

يمكن أن تتضمن مسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة ما يلي:

- ضمان أن تكون الوظيفة المسؤولة عن الالتزام بمتطلبات الموارد البشرية (أي وظيفة الموارد البشرية) مجهزة بالموارد المناسبة، وأن يكون جميع الأعضاء بمن فيهم المالك المسؤول عن آلية العمل يفهمون متطلبات معيار إدارة الجودة (1).
- التعرف على عوامل المخاطر مثل الطبيعة أو الأحداث أو الظروف التي قد تؤدي إلى مخاطر جديدة على مجال الموارد البشرية.
- تصميم الاستجابات للمخاطر لمواجهة المخاطر.
- إعادة النظر في تقييم المخاطر ومراعاة أي تحديثات أو تغييرات قد تؤدي إلى التعرف على مخاطر الجودة الجديدة أو تعديل مخاطر الجودة القائمة.
- ضمان أن يكون لدى المكتب سياسة رسمية تتعلق بالعناصر التالية، وتأخذ في الحسبان متطلبات المعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية الأخرى.

♦ تخصيص الموارد لمهام تنفيذ الارتباطات، وتحقيق أهداف الجودة لنظام إدارة الجودة

♦ التوظيف

♦ الاحتفاظ

♦ التعلم والتطوير

♦ التقويم والترقيات والتعويض

♦ إدارة حجم العمل

♦ متابعة كفاية الموظفين

♦ تقويم أداء مقدمي الخدمات ومتابعتهم

- تقويم ما إذا كان يتم تحقيق أهداف الجودة لهذه الوظيفة وتصميم أدوات رقابة إضافية أو تعديل أدوات الرقابة حيثما يتم التعرف على أوجه قصور.

• ضمان الفاعلية التشغيلية لأدوات الرقابة لهذه الوظيفة؛ لتوفير أساس للتقويم الشامل لنظام إدارة الجودة.

- المتابعة الدائمة للوظيفة وتصحيح أي أوجه قصور يتم التعرف عليها. وتنفيذ تحليل الأسباب الجذرية لأوجه القصور، وتحديد التصرفات التصحيحية.

• الحفاظ على الموارد (بما فيها موارد تقنية المعلومات) اللازمة لعمل هذه الوظيفة.

- المتابعة أو التقصي عن العلاقات مع العملاء والارتباطات لاختبار ما إذا تم اتباع الإجراءات المناسبة والمطلوبة فيما يتعلق بالإسناد المناسب للأشخاص في فرق الارتباطات.

• رفع التقارير إلى القيادة عن أنشطة الوظيفة ونتائج المتابعة.

يرجى العلم أن هذه القائمة هي قائمة توضيحية بالمسؤوليات التي قد يتم إسنادها إلى المالك المسؤول عن آلية العمل، ويعتمد مدى مسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل على حجم المكتب ومدى تعقيد

أمثلة للعوامل التي قد يتم أخذها في الحسبان عند تطوير مؤشرات الأداء الرئيسة التي يمكن استخدامها

لتقييم أداء المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة

- معدل الاستثناء للفجوة بين الموظفين المطلوبين في المكتب لتنفيذ الارتباطات وأنشطة آليات العمل مقارنةً بالعدد الفعلي للموظفين.
- معدل تناقص الموظفين في المكتب وأسباب ترك الموظفين للعمل.
- معدل الاستثناء المتعلق بإكمال تقييمات الأداء في الوقت المناسب حتى تاريخ التوقيع على التقرير.
- معدل الاستثناء المتعلق بالتقويمات السنوية التي لم يتم إكمالها.
- معدل الاستثناء لعدم حضور الدورات التدريبية الإلزامية لجميع المسميات الوظيفية.
- الموظفون الحاصلون على تصنيف أقل من المتوسط كنسبة مئوية من إجمالي الموظفين.
- معدل الاستثناء لكفاية مشاركة الشريك المسؤول عن الارتباط في تنفيذ الارتباط أقل من حدود مقرر.
- معدل الاستثناء لكفاية مشاركة المدير المسؤول عن الارتباط في تنفيذ الارتباط أقل من حدود مقرر.
- معدل الاستثناء لكفاية مشاركة فاحص جودة الارتباط في تنفيذ الارتباط أقل من حدود معينة.
- رفع التقارير إلى القيادة عن أنشطة الوظيفة ونتائج المتابعة في الوقت المناسب.
- السياسات التي لم يتم تحديثها في الوقت المحدد لمواكبة التغييرات التي تطرأ على اللوائح أو الظروف الخاصة بالمكتب.
- عدد المكتشفات التي يتم التوصل إليها من التقصيات الداخلية والخارجية للمكتب عن الارتباطات أو إجراء المتابعة فيما يتعلق بالموارد البشرية.
- الحالات التي يشير فيها تحليل الأسباب الجذرية للتقصيات الداخلية والخارجية إلى وجود قصور في سياسات وإجراءات المكتب فيما يخص الموارد البشرية.

6. الموارد التقنية والفكرية

نموذج للشروط المرجعية ومؤشرات الأداء الرئيسة للمالك المسؤولين عن آلية العمل المعنيين بوظيفة الموارد التقنية والفكرية

يمكن أن تتضمن مسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة ما يلي:

المدير التنفيذي لتقنية المعلومات

يتولى المدير التنفيذي لتقنية المعلومات قيادة وظيفة تقنية المعلومات في المكتب.

ينبغي للمدير التنفيذي لتقنية المعلومات:

- أن يتمتع بمكانة وخبرة مناسبة.
- أن يتمتع بالقدر الكافي من الخبرات والمعرفة والسلطة والقدرة الكافية على الوفاء بمهام هذا الدور.
- فهم مهام الدور المسندة إليه، وأن يسأل عن الوفاء بها، بما فيها الدور في تحقيق أهداف الجودة.
- فهم معيار إدارة الجودة (1) ومدى ارتباطه بمهامه اليومية.
- تقييم كيف يتم دمج الجودة في آليات عمله (مثلاً: قد تساعد المخططات التنظيمية ومخططات تدفق سير الإجراءات).
- تقييم المخاطر لتحقيق أهداف الجودة كأساس للتعرف على الاستجابات القائمة أو تصميم استجابات جديدة للمخاطر.
- رفع التقارير إلى القيادة وإثبات تحقيق الهدف باستخدام مقاييس الأداء المناسبة.

- تولى عملية تطبيق حلول تقنية الشبكة في المكتب وبالنسبة للحلول المحلية، تقديم التوصيات أثناء مرحلة تصميم الحلول أو العرض من خلال التشاور مع أصحاب المصلحة الآخرين في الإقليم، بمن فيهم اللجنة التوجيهية لتقنية المعلومات (عند الاقتضاء) والقائد المسؤول عن إدارة المخاطر.
 - التوصية بالتغييرات اللازمة للبنية التحتية لأجهزة وبرامج تقنية المعلومات لأجل مساعدة المكتب على تحقيق أهدافه المعلنة.
 - متابعة تنفيذ منهج تدريبي منتظم واتصالات مناسبة أخرى للشركاء والموظفين في المكتب، فيما يتعلق بأدوارهم.
 - تخطيط سير العمل المحقق في نشاط الوظائف، ورفع التقارير عنه إلى اللجنة التوجيهية لتقنية المعلومات.
 - وضع خطط أو إستراتيجية تقنية المعلومات مع الأخذ في الحسبان مبادرات الشبكة أو المبادرات المحلية للمكتب والتي ستواجه احتياجات تقنية المعلومات المستقبلية، وتمكنه من تحقيق الاستفادة الكاملة من التقنيات الجديدة.
 - وضع سياسات للإجراءات التي سيتخذها أو سيتترك اتخاذها قسم دعم تقنية المعلومات للموظفين وفقاً لسياسات المكتب. على سبيل المثال، سيتم دعم البرامج المعتمدة من المكتب فقط.
 - وضع الأهداف والإستراتيجيات لضمان عمل قسم تقنية المعلومات بسلاسة وفاعلية.
 - تنفيذ السياسات والإجراءات التي تتناول السرية والحفظ الآمن لوثائق الارتباط والوثائق الأخرى ذات الصلة وسلامتها وإمكانية الوصول إليها واسترجاعها والحفاظ على وجود هذه السياسات والإجراءات. ويشمل ذلك إجراءات من أجل:
 - أ. ضمان تخزين المعلومات الإلكترونية بشكل مناسب على شبكة المكتب أو لدى مقدم خدمة خارجي.
 - ب. استخدام كلمات سر لتقييد الوصول إلى الوثائق الإلكترونية الخاصة بتوثيق أعمال الارتباط على المستخدمين المصرح لهم
 - ج. إدارة الوصول إلى الإنترنت والاتصال عن بعد والاتصالات عبر البريد الإلكتروني.
 - د. ضمان أمن البيانات من خلال إجراءات النسخ الاحتياطي بما يشمل النسخ الاحتياطي خارج الموقع.
 - هـ. الاحتفاظ بنسخة من البرامج الإلكترونية (وإصداراتها) وأي تقنية أخرى مطلوبة للوصول إلى الوثائق الخاصة بتوثيق أعمال الارتباط التي يتم إعدادها خلال الفترة المحددة لاسترجاع الملفات
 - و. التعامل والاستخدام وأمن المعدات الإلكترونية مثل أجهزة الحاسب المحمولة، والأجهزة اللوحية، والهواتف الذكية وغيرها
 - ز. ضمان أن تكون الأدوات البرمجية المستخدمة مرخصة بشكل صحيح وإتاحتها للشركاء والموظفين.
 - الحفاظ على الموارد اللازمة لعمل نظام إدارة الجودة.
 - المساعدة في الاختبار السنوي لأدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات.
 - رفع التقارير إلى القيادة عن أنشطة الوظيفة ونتائج المتابعة.
- يرجى العلم أن هذه القائمة هي قائمة توضيحية بالمسؤوليات التي قد يتم إسنادها إلى المالك المسؤول عن آلية العمل. ويعتمد مدى مسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل على حجم المكتب ومدى تعقيده

7. المتابعة والتصحيح

نموذج للشروط المرجعية والعوامل الواجب مراعاتها بالنسبة لمؤشرات الأداء الرئيسة للمالك المسؤول عن آلية العمل المعني بآلية المتابعة والتصحيح

- يمكن أن تتضمن مسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل لهذه الوظيفة ما يلي:
- ضمان تجهيز الوظيفة بالقدر المناسب من الموظفين والموارد، وأن يكون جميع الأعضاء أفراداً مؤهلين وأكفاء لديهم فهم مناسب لمعيار إدارة الجودة الدولية (1) ولمسؤولياتهم.
- أن يكون لديه فهم مناسب وكافي لآلية المتابعة والتصحيح ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).
- ضمان الفاعلية التشغيلية لأدوات الرقابة والتوثيق لهذه الوظيفة لتوفير أساس للتقويم الشامل لنظام إدارة الجودة.
- الحفاظ على الموارد اللازمة لعمل هذه الوظيفة.
- إعداد خطة متابعة للمكتب تدرج جميع أنشطة المتابعة الدائمة والدورية وتوقيتها ومداه.
- تصميم إستراتيجية اختبار تتضمن التعرف على أحجام العينات المناسبة، وكيفية التعامل مع الاستثناءات، وما إلى ذلك.
- التعرف على أوجه القصور في أنشطة المتابعة بالمكتب وفحصها.
- المتابعة الدائمة والمتابعة المستمرة للوظيفة، وتصحيح أي أوجه قصور يتم التعرف عليها.
- الإشراف على تحليل الأسباب الجذرية وآلية خطة العمل التصحيحية التي ينفذها فريق تحليل الأسباب الجذرية.
- نقل نتائج تحليل الأسباب الجذرية والموضوعات المشتركة إلى موظفي المكتب.
- ضمان تطبيق آلية المتابعة والتصحيح عبر المكتب.
- رفع التقارير إلى القيادة عن أنشطة الوظيفة ونتائج المتابعة.
- يرجى العلم أنّ هذه القائمة هي قائمة توضيحية بالمسؤوليات التي قد يتم إسنادها إلى المالك المسؤول عن آلية العمل، ويعتمد مدى مسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل على حجم المكتب ومدى تعقيد عمله.
- مثال للعوامل الواجب مراعاتها بالنسبة لمؤشرات الأداء الرئيسة للقائد المسؤول عن المتابعة والتصحيح
- قائمة بأوجه القصور التي تم التعرف عليها من خلال آلية المتابعة الداخلية مقارنةً بأوجه القصور التي تم التعرف عليها من خلال التقصيات الخارجية لنفس الارتباطات أو الآليات الخاصة بالمكتب.
- معدل التنفيذ في الوقت المناسب لخطط العمل التصحيحية.
- معدل نجاح مواجهة أوجه القصور من خلال خطط العمل التصحيحية.
- الإنجاز في الوقت المناسب لأنشطة المتابعة الداخلية.
- رفع التقارير في الوقت المناسب إلى القيادة عن نتائج الأنشطة والتعرف على الموضوعات المشتركة.
- الاتصال في الوقت المناسب حول الموضوعات والمكتشفات المشتركة من أنشطة المتابعة إلى موظفي المكتب.

الملحق (ب) - قائمة بالمخاطر والاستجابات

الملحق (ب) - قائمة بالمخاطر والاستجابات

يتضمن هذا الملحق قائمة بالمخاطر والاستجابات. وستختلف قابلية تطبيق الاستجابات ومدى حدة المخاطر تبعاً لمدى تعقيد المكتب وحجمه. وقد جرى إعداد قائمة توضيحية لكل فصل من الفصول ذات الصلة، وتم تقسيم قائمة المخاطر الواردة في كل جدول بالنسبة للمكاتب الكبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً والمكاتب الصغيرة والمتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً

1. الحوكمة والقيادة

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
يجب على المكتب تحديد أهداف الجودة التالية التي تتناول الحوكمة والقيادة داخل المكتب، وهو المكون الذي يقوم بتهيئة البيئة الداعمة لنظام إدارة الجودة. (د) أن يكون الهيكل التنظيمي وإسناد المهام والمسؤوليات والصلاحيات مناسباً للتمكن من تصميم وتطبيق وتشغيل نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب.	إسناد الأدوار والمسؤوليات داخل نظام إدارة الجودة.	1. يكون هيكل الحوكمة لنظام إدارة الجودة غير مناسب بالنظر إلى حجم المكتب ومدى تعقيده. 2. لا يفهم الملاك المسؤولون عن آلية العمل والشريك المدير مسؤولياتهم فيما يتعلق بالمسؤولية النهائية والتشغيلية عن نظام إدارة الجودة.	معيار إدارة الجودة (1) [الفقرة 28] معيار إدارة الجودة (1) [الفقرة 20]	- يتحمل الشريك المدير بالمكتب المسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة. - يتألف مجلس الإشراف من القائد المسؤول عن التأكد، والقائد الاستشاري، والقائد المسؤول عن الضرائب، والشريك المسؤول عن الموارد البشرية، والرئيس التنفيذي لتقنية المعلومات، والرئيس التنفيذي للعمليات، والمدير المالي للمكتب. - يجتمع المجلس كل ثلاثة أشهر لتنفيذ القرارات الإستراتيجية للمكتب وللمناقشة الأمور التشغيلية والخاصة بالجودة.
		1. يكون هيكل الحوكمة لنظام إدارة الجودة غير مناسب بالنظر إلى حجم المكتب ومدى تعقيده. 2. لا يفهم الملاك المسؤولون عن آلية العمل والشريك المدير مسؤولياتهم فيما يتعلق بالمسؤولية النهائية والتشغيلية عن نظام إدارة الجودة.	معيار إدارة الجودة (1) [الفقرة 28] معيار إدارة الجودة (1) [الفقرة 20] معيار إدارة الجودة (1) [الفقرة 21(ب)].	- عين المكتب الشريك المسؤول عن الجودة وهو المالك المسؤول عن آلية العمل لتولي المسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة. ويكون له خط اتصال مباشر مع الشريك المدير بالمكتب. - بالإضافة إلى ذلك، تم تعيين الملاك المسؤولين عن آلية العمل التاليين لنظام إدارة الجودة: - قائد إدارة المخاطر - القائد المسؤول عن الاستقلال وسلوك وآداب المهنة - الشريك المسؤول عن الموارد البشرية - القائد المسؤول عن المنهجية - القائد المسؤول عن التقنية - يأخذ تعيين المالك المسؤول عن آلية العمل في الحسبان أقدميته وسلطته داخل المكتب، وحجم العمل الذي يضطلع به في الوقت الحالي. ويتم توثيق هذا التقييم، ويتم التوقيع عليه بواسطة الشريك المدير. - يتم تقديم الدعم إلى الملاك المسؤولين عن آلية العمل من خلال فرق مخصصة مثل: وظيفة الجودة، ووظيفة إدارة المخاطر، ووظيفة الاستقلال وسلوك وآداب المهنة، وقسم الموارد البشرية، وقسم تقنية المعلومات. كما يكون للقائد المسؤول عن المنهجية وقائد فحص إدارة الجودة فرق مخصصة لأجل مساعدتهما على الوفاء بمسؤولياتهما. - تم توثيق أدوار ومسؤوليات الملاك المسؤولين عن آلية العمل ونقلها بوضوح. - خلال السنة، قام المكتب بالترتيب لتنظيم دورة تدريبية على معيار إدارة الجودة (1) لضمان أن المالك المسؤول عن آلية العمل يفهم متطلبات المعيار.
		لم يحدد المكتب أهداف الجودة للحوكمة والقيادة التي تتوافق ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1)	معيار إدارة الجودة (1) [الفقرة 28]	حدد المكتب هدف الجودة للحوكمة والقيادة لتنفيذ نظام إدارة الجودة داخل المكتب. وتمت الموافقة على هدف الجودة بواسطة الشريك المدير بالمكتب وتم توثيقه بوضوح في دليله لرقابة الجودة. تتوافق أهداف الجودة ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).
تقييم مخاطر الجودة		لم ينفذ المالك المسؤول عن آلية العمل تقييم المخاطر أو لم يأخذ في الحسبان تأثير التغير الجوهري في الظروف خلال السنة على تقييم المخاطر	معيار إدارة الجودة (1)، (الفقرتان 23 و 27)	- قام الشريك المدير والشريك المسؤول عن الجودة والقائد المسؤول عن إدارة المخاطر بالمكتب بتقييم المخاطر لهذا الهدف، بما في ذلك إعداد تقرير، وتألف هذا التقرير من المخاطر والاستجابات لها وتقييم التأثير أو الاحتمالية والمكلفين بالتنفيذ. - تم أخذ تأثير إستراتيجية العمل المحدثة للمكتب الصادرة خلال السنة في الحسبان عند تقييم المخاطر لهذا الهدف. - وثق الشريك المدير تقييمه، ووقع على الوثيقة لإثبات وفائه بمسؤوليته عن تقييم المخاطر خلال السنة.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
	الاستجابة لمخاطر الجودة إسناد الأدوار والمسؤوليات داخل نظام إدارة الجودة	قد لا يتمتع الشريك المدير المكلف بالمسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة بالمعرفة أو الخبرة أو التأثير المناسب داخل المكتب	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 21(أ)]	- يتوفر لدى الشريك المدير المعرفة والخبرات والصلاحيات داخل المكتب وكذلك الوقت الكافي بحيث يكون قادراً على الوفاء بالمسؤوليات المتعلقة بنظام إدارة الجودة وأن يفهم المهام والمسؤوليات المسندة إليه ومساءلته عن الوفاء بها. - خلال السنة، اتخذ المكتب الترتيبات لتقديم دورة تدريبية حول معيار إدارة الجودة (1) لضمان أن الشريك المدير يفهم متطلبات المعيار ومسؤوليته فيما يتعلق بنظام إدارة الجودة. - يُحْمَل إطار المساءلة الخاص بالمكتب الشريك المدير المسؤولية عن تقويم نظام إدارة الجودة. - يُنْفَذ تقييم أداء الشريك المدير من خلال وظيفة الجودة، ويتم مشاركة النتائج مع قيادة الشبكة.
	الاستجابة لمخاطر الجودة إسناد الأدوار والمسؤوليات داخل نظام إدارة الجودة	قد لا يتمتع الملاك المسؤولون عن آلية العمل المكلفون بالمسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة بالمعرفة أو الخبرة أو التأثير المناسب داخل المكتب	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 21(أ)]	يتوفر لدى المالك المسؤول عن آلية العمل المعرفة والخبرات والصلاحيات داخل المكتب وكذلك الوقت الكافي بحيث يكون قادراً على الوفاء بالمسؤوليات المتعلقة بنظام إدارة الجودة، وأن يفهم المهام والمسؤوليات المسندة إليه ومساءلته عن الوفاء بها. ويثبت التالي ذلك أيضاً: - يكون الملاك المسؤولون عن آلية العمل شركاء أو مدبرين بالمكتب يتمتعون بالخبرة ذات الصلة كما موثق في ورقة الترشيح. - يطبق المكتب سياسة رسمية لإجراء تحليل حجم العمل للشريك المدير والملاك المسؤولين عن آلية العمل وجميع الشركاء الآخرين كل عامين. وإذا كانت نتائج هذا التقييم تشير إلى أنَّ الملاك المسؤولين عن آلية العمل لن يكون لديهم الوقت الكافي للوفاء بمسؤولياتهم عن نظام إدارة الجودة، يستند المكتب حجم عمله الإضافي إلى شركاء آخرين في المكتب. - خلال السنة، قام المكتب بالترتيب لتنظيم دورة تدريبية على معيار إدارة الجودة (1) لضمان أنَّ الملاك المسؤولين عن آلية العمل يفهمون متطلبات المعيار. كما اتخذ المكتب الترتيبات لتقديم الدورات التدريبية ذات الصلة، مثل التدريب على الاستقلال وسلوك وآداب المهنة، والتدريب على منهجية التأكد، والدورات التدريبية المتعلقة بالقيادة على مدار العام لتزويد الملاك المسؤولين عن آلية العمل بالمهارات والمعرفة ذات الصلة. - ينبغي أن يتضمن إطار المساءلة الخاص بالمكتب مسؤولية الملاك المسؤولين عن آلية العمل عن تقويم نظام إدارة الجودة، ويتم إجراء تقييم أداء الملاك المسؤولين عن آلية العمل بواسطة وظيفة الجودة، ويخضع للفحص بواسطة الشريك المدير. كما يقوم الشركاء المدبرون وجميع الملاك المسؤولين عن آلية العمل بتعبئة قوائم التحقق للتقويم الذاتي والتوقيع عليها سنوياً.
أن يبدى المكتب التزاماً بالجودة من خلال نشر ثقافة داخله تفرّ وتبرز ما يلي:	الثقافة الموجهة نحو الجودة	لا تظهر القيادة التزاماً بثقافة الجودة داخل المكتب، بما في ذلك أهمية سلوك وآداب المهنة والمواقف والقيم المهنية	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 28(أ)] و [55]	- يُنْقَل دور المصلحة العامة للمكتب وتنفيذ الارتباطات بجودة عالية في شكل تقرير شفافية للمكتب، وكذلك نتائج التقصيات الداخلية والخارجية، ويتم نشره على الموقع الإلكتروني للمكتب على أساس سنوي. - يكون للمكتب وثيقة قواعد سلوك رسمية وسياسة للتعامل مع الشكاوى والادعاءات مع آلية لمتابعة أي شكاوى واردة ومعالجتها في الوقت المناسب. وتتوافق هذه السياسات والميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية. - وضع المكتب سياسة للتشاور وتمّ نقلها إلى جميع الموظفين لديه. وتشجع القيادة ثقافة التشاور بشأن الأمور الخلافية من خلال الاتصالات المتكررة. - كما يمتلك المكتب نظاماً قوياً للقبول والاستمرار لدعم القرارات المتعلقة بقبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط. - يكون لدى المكتب اتصالات واضحة ومتسقة في شكل سياسات وإجراءات، واجتماعات عامة، ودورات تدريبية، ورسائل تذكيرية عبر البريد الإلكتروني ورسائل نهاية العام تتعلق بالالتزام بالجودة على جميع المستويات داخل المكتب وضمان ثقافة الجودة داخل المكتب. ويتم التخطيط للاتصالات والرسائل من قبل الشريك المدير وغيرهم من الملاك المسؤولين عن آلية العمل في بداية العام لضمان إجراء جميع الاتصالات ذات الصلة في الوقت المناسب.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
	لا تأخذ القيادة في الحسبان التعليقات والملاحظات لضمان تنفيذ ثقافة الجودة	لا تأخذ القيادة في الحسبان التعليقات والملاحظات لضمان تنفيذ ثقافة الجودة	ممارسة دولية فضلى	- قام المكتب بإنشاء آلية داخلية للحصول على تعليقات وملاحظات دورية من الموظفين لتقييم ثقافته بخصوص الجودة. ويتم الحصول على التعليقات والملاحظات من خلال استبيان لرأي الموظفين بحيث يقدم الموظفون تعليقات وملاحظات حول الجودة بدون الكشف عن الهوية. ويتم تنفيذ هذا الإجراء سنوياً. - تُنقل موضوعات النتائج من التعليقات والملاحظات إلى القيادة في شكل لوحة معلومات القيادة. كما يقوم الملاك المسؤولون عن آلية العمل للوظائف ذات الصلة فحص التعليقات والملاحظات من استبيانات الجودة، ووضع خطة عمل لتحسين المجالات ذات التعليقات والملاحظات السلبية. كما يتم تحويل خطط العمل إلى مؤشرات أداء رئيسية وجعلها جزءاً من لوحة معلومات القيادة للمتابعة ربع سنوياً خلال السنة.
			ممارسة دولية فضلى	استعان المكتب باستشاري خارجي لتنفيذ مراجعة لثقافة المكتب من أجل التعرف على مجالات التحسين. كما يستعين المكتب بخبراء في السلوك بشكل دائم. وسيتم وضع الصورة النهائية لتقرير مراجعة الثقافة للمكتب في السنة المقبلة، وسيتم الاهتمام بمجالات التحسين في شكل خطة عمل تفصيلية يتقرر فحصها دورياً.
			معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرة 28(أ)(3)]	- يأخذ إطار المساءلة الخاص بالمكتب في الحسبان نتائج فحوصات الارتباطات الداخلية والخارجية مما يضمن تأثير نتائج فحوصات الارتباطات في تقييم أداء الشركاء والموظفين. - تأخذ مسؤوليات الشريك المدير والشريك المسؤول عن الجودة والشريك المسؤول عن إدارة المخاطر والملاك المسؤولين عن آلية العمل الآخرين شكل وثيقة الشروط المرجعية التي تم نقلها إلى الملاك المسؤولين عن آلية العمل والفرق الداعمة لهم.
إستراتيجية العمل	لا توجد لدى المكتب أولويات إستراتيجية مرتبطة بالالتزام بالجودة		معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرة 28(أ)(4)]	- طور المكتب إستراتيجية عمل تظهر التزام القيادة بالجودة. ويتم وضع هذه الإستراتيجية على المدى المتوسط، ويجري تحديثها سنوياً بناءً على أي تغييرات ذات صلة في الأنظمة واللوائح والمعايير المهنية واحتياجات العمل وأي عوامل خارجية أو داخلية أخرى. - تتضمن الإستراتيجية مؤشرات الأداء الرئيسية حول الأولويات المالية والتشغيلية للمكتب وتلك المؤشرات المتعلقة بالجودة. - كما تكون الإستراتيجية مصحوبة بخطة استثمارية لكل هدف إستراتيجي عندما تكون الاستثمارات مطلوبة. وتتركز خطة الاستثمار على الأهداف المالية والتشغيلية والأهداف طويلة المدى المتعلقة بالجودة. - تُنقل إستراتيجية العمل التفصيلية والأولويات الرئيسية السنوية والخطة الاستثمارية ذات الصلة إلى جميع الملاك المسؤولين عن آلية العمل ذوي العلاقة حتى يتم أخذ المبادرات الإستراتيجية في الحسبان عند تنفيذ تقييم المخاطر لتحقيق أهداف الجودة الخاصة بهم.
			نظام إدارة الجودة (1) [الفقرات 28(ب)، 28(ج)، 56، 57، 199، 200]	- يجري المكتب تقييمات أداء منتظمة للأفراد المكلفين بالمسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة، والمكلفين بمسؤولية تشغيلية عن تطبيقه وجميع الشركاء والموظفين الآخرين في المكتب. وفي هذا الشأن، وضع المكتب إطار رسمي للمساءلة توافق عليه القيادة، ويتضمن مقاييس ذات صلة بالجودة (أي المخاطر، والجودة، والاستقلال، والعناصر الأخرى لمعيار إدارة الجودة (1) / مؤشرات الأداء الرئيسية). - طور المكتب نموذجاً لمنح الدرجات لأجل تقييم أداء الشركاء والموظفين مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بالجودة. واستناداً إلى الدرجات، تم ربط الأداء بالإشادة والمساءلة مع التعويض النقدي. وتوفر الفائدة أو الخسارة الدافع لأجل التحسين المستمر. - يُنفذ تقييم أداء الملاك المسؤولين عن آلية العمل من خلال وظيفة الجودة ويتم فحصه بواسطة الشريك المدير. كما يقوم الشركاء المدبرون وجميع الملاك المسؤولين عن آلية العمل بتعبئة قوائم التحقق للتقويم الذاتي والتوقيع عليها سنوياً. - يقوم الشريك المدير بتعبئة قوائم التحقق للتقويم الذاتي والتوقيع عليها سنوياً. ويتم فحص تقييم أداء الشريك المدير بواسطة الشريك المسؤول عن الجودة وتفحصه الشبكة. - في حالة التقييم السلبي للأداء الذي يشير إلى المخاطر المحتملة على قدرة المكتب على تحقيق أهداف الجودة، يتخذ المكتب تصرفات تصحيحية. وتتضمن هذه التصرفات التدريب الإضافي أو التوجيه أو التعديلات على المسؤوليات من أجل معالجة الفجوات في الأداء التي تم التعرف عليها.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
	إجراءات المتابعة	خطر عدم وجود تقويم ومتابعة لنظام إدارة الجودة	نظام إدارة الجودة (1) [الفقرة 20]	- يفحص الشريك المسؤول عن الجودة نتائج فحوصات الارتباطات الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالمكتشفات المتعلقة بثقافة الجودة داخل المكتب. - يُنفذ تحليل الأسباب الجذرية لأوجه القصور التي تم التعرف عليها، ويتم تطبيق التصرفات التصحيحية المطلوبة لمواجهة الأسباب الجذرية للقصور كجزء من خطة تحسين الجودة الخاصة بالمكتب. - تُعَد نتائج فحوصات الارتباط الداخلية والخارجية جزءاً من إطار المساءلة الخاص بالمكتب. وتؤدي الارتباطات غير الملتزمة إلى فرض غرامات مالية على الشركاء والموظفين. - يطبق المكتب لوحة معلومات للقيادة لأجل دعم الشريك المدير في التعرف المبكر على المخاطر المحتملة لجودة المراجعة. ويُنفذ تحليل مخاطر الجودة جزءاً أساسياً من تحديد نظام فعال لإدارة الجودة، وتوفر مؤشرات الجودة أداة تساعد على متابعة فاعلية نظام إدارة الجودة.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
يجب على المكتب تحديد أهداف الجودة التالية التي تتناول الحوكمة والقيادة داخل المكتب، وهو المكوّن الذي يقوم بتهيئة البيئة الداعمة لنظام إدارة الجودة. أن يكون الهيكل التنظيمي وإسناد المهام والمسؤوليات والصلاحيات مناسباً للتمكن من تصميم وتطبيق وتشغيل نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب.	إسناد الأدوار والمسؤوليات داخل نظام إدارة الجودة	يكون هيكل الحوكمة لنظام إدارة الجودة غير مناسب بالنظر إلى حجم المكتب ومدى تعقيده	معيّار إدارة الجودة (1) [الفقرة 28] معيّار إدارة الجودة (1) [الفقرة 20] معيّار إدارة الجودة (1)، [1 لفقرة 21(ب)]	- يتحمل الشريك المدير بالمكتب المسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة للمكتب. وعيّن المكتب الشريك المسؤول عن الجودة وهو المالك المسؤول عن آلية العمل لتولي المسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة. ويكون له خط اتصال مباشر مع الشريك المدير بالمكتب. - بالإضافة إلى ذلك، تمّ تعيين قائد منفصل مسؤول عن الاستقلال وسلوك وآداب المهنة. - بأخذ تعيين المالك المسؤول عن آلية العمل في الحسبان أقدميته وسلطته داخل المكتب وحجم العمل الذي يضطلع به في الوقت الحالي. ويتم توثيق هذا التقويم، ويتم التوقيع عليه بواسطة الشريك المدير. - يتم تقديم الدعم إلى الملاك المسؤولين عن آلية العمل من خلال فرق مخصصة مثل: وظيفة الجودة، ووظيفة إدارة المخاطر، ووظيفة الاستقلال وسلوك وآداب المهنة، وقسم الموارد البشرية، وقسم تقنية المعلومات. كما يكون للقائد المسؤول عن المنهجية وقائد فحص إدارة الجودة فرق مخصصة لأجل مساعدتهما على الوفاء بمسؤولياتهما. - تمّ توثيق أدوار ومسؤوليات الملاك المسؤولين عن آلية العمل ونقلها بوضوح. - خلال السنة، قام المكتب بالترتيب لتنظيم دورة تدريبية على معيار إدارة الجودة (1) لضمان أن المالك المسؤول عن آلية العمل يفهم متطلبات المعيار.
	تقييم مخاطر الجودة	لم ينفذ المالك المسؤول عن آلية العمل تقييم المخاطر أو لم يأخذ في الحسبان تأثير التغير الجوهري في الظروف خلال السنة على تقييم المخاطر	معيّار إدارة الجودة (1)، [الفقرتان 23 و 27]	- نفذ الشريك المدير للمكتب تقييماً للمخاطر لهذا الهدف والذي تضمن إعداد تقرير. وتألّف هذا التقرير من المخاطر والاستجابات لها وتقييم التأثير أو الاحتمالية والمكافئين بالتنفيذ. - تمّ أخذ تأثير إستراتيجية العمل المحدثة للمكتب الصادرة خلال السنة في الحسبان عند تقييم المخاطر لهذا الهدف. - وثق الشريك المدير تقييمه ووقع على أوراق العمل لإثبات وفائه بمسؤوليته عن تقييم المخاطر خلال السنة.
لا يستجابة لمخاطر الجودة إسناد الأدوار والمسؤوليات داخل نظام إدارة الجودة		لا يفهم الشريك المدير مسؤولياته فيما يتعلق بالمسؤولية النهائية والتشغيلية عن نظام إدارة الجودة	معيّار إدارة الجودة (1)، [1 لفقرة 21(ب)]	- ويقوم مكوّن الحوكمة والقيادة في نظام إدارة الجودة بتهيئة البيئة التي تدعم تصميم نظام إدارة الجودة وتطبيقه وتشغيله وفقاً لمتطلبات المعايير واللوائح المهنية المطبقة. - قد تأخذ مسؤوليات الشريك المدير شكل وثيقة الشروط المرجعية.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المراجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
	لا استجابة لمخاطر الجودة إسناد الأدوار والمسؤوليات داخل نظام إدارة الجودة	قد لا يتمتع الشريك المدير المكلف بالمسؤولية النهائية والتشغيلية عن نظام إدارة الجودة بالمعرفة أو الخبرة أو التأثير المناسب داخل المكتب	معييار إدارة الجودة (1)، [الفقرة 21(أ)]	- عين المكتب الشريك المسؤول عن الجودة وهو المالك المسؤول عن آلية العمل لتولي المسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة. ويكون له خط اتصال مباشر مع مجلس الإدارة بالمكتب. - بالإضافة إلى ذلك، تم تعيين قائد منفصل مسؤول عن الاستقلال وسلوك وآداب المهنة ليكون المالك المسؤول عن آلية العمل لنظام إدارة الجودة يحظى المالك المسؤول عن آلية العمل بدعم مخصص لأجل مساعدتهم على الوفاء بمسؤولياتهم. - يأخذ تعيين المالك المسؤول عن آلية العمل في الحسبان أقدميته وسلطته داخل المكتب وحجم العمل الذي يضطلع به في الوقت الحالي. ويتم توثيق هذا التقويم ويتم التوقيع عليه بواسطة الشريك المدير. - يتوفر لدى الشريك المدير والمالك المسؤولين عن آلية العمل الآخرين المعرفة والخبرات والملاحظات داخل المكتب وكذلك الوقت الكافي بحيث يكونوا قادرين على الوفاء بالمسؤوليات المتعلقة بنظام إدارة الجودة وأن يفهموا المهام والمسؤوليات المسندة إليهم ومسؤوليتهم عن الوفاء بها. ويثبت التالي ذلك أيضاً: يثبت الهيكل التنظيمي للمكتب أن الشركاء الآخرين يتبعون الشريك المدير في جميع الأمور المتعلقة بنظام إدارة الجودة وخلافه. - خلال السنة، قام المكتب بالترتيب لتنظيم دورة تدريبية على معيار إدارة الجودة (1) لضمان أن الشريك المدير والمالك المسؤولين عن آلية العمل الآخرين يفهمون متطلبات المعيار. - يحمل إطار المساءلة الخاص بالمكتب الشريك المدير المسؤولية والملاك المسؤولين عن آلية العمل الآخرين عن تقويم نظام إدارة الجودة. ويقوم الشركاء المدبرون وجميع الملاك المسؤولين عن آلية العمل الآخرين بتعبئة قوائم التحقق للتقويم الذاتي والتوقيع عليها سنوياً. - يُجرى تقييم أداء الشريك المدير فيما يتعلق بالمسؤوليات المتعلقة بنظام إدارة الجودة بواسطة استشاري مستقل على أساس سنوي والذي يرفع تقريراً بأي مكشفات، كما يقترح خطة عمل للسنة المقبلة.
أن يبدى المكتب التزاماً بالجودة من خلال نشر ثقافة داخله تقرّ وتعزز ما يلي:	الثقافة الموجهة نحو الجودة	لا تظهر القيادة التزاماً بثقافة الجودة داخل المكتب، بما في ذلك أهمية سلوك وآداب المهنة والمواقف والقيم المهنية	معييار إدارة الجودة (1)، [الفقرة 28(أ)] (2) وأ55]	- يُنقل دور المصلحة العامة للمكتب وتنفيذ الارتباطات بجودة عالية في شكل تقرير شفافية للمكتب وكذلك نتائج التقصيات الداخلية والخارجية، ويتم نشره على الموقع الإلكتروني للمكتب على أساس سنوي. - يكون للمكتب وثيقة قواعد سلوك رسمية وسياسة للتعامل مع الشكاوى والادعاءات مع آلية لمتابعة أي شكاوى واردة ومعالجتها في الوقت المناسب. وتتوافق هذه السياسات والميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية. - كما وضع المكتب سياسة للتشاور وتمّ نقلها إلى جميع الموظفين لديه. وتشجع القيادة ثقافة التشاور بشأن الأمور الخلافية من خلال الاتصالات المتكررة. - كما يمتلك المكتب نظاماً قوياً للقبول والاستمرار لدعم القرارات المتعلقة بقبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط. - يكون لدى المكتب اتصالات واضحة ومتسقة في شكل سياسات وإجراءات، واجتماعات عامة، ودورات تدريبية، ورسائل تذكيرية عبر البريد الإلكتروني ورسائل نهاية العام تتعلق بالالتزام بالجودة على جميع المستويات داخل المكتب وضمان ثقافة الجودة داخل المكتب. ويتم التخطيط للاتصالات والرسائل من قبل الشريك الأقدم في بداية السنة لضمان إجراء جميع الاتصالات ذات الصلة في الوقت المناسب.
الجودة فيما يتعلق بتنفيذ الارتباطات أو الأنشطة ضمن نظام إدارة الجودة، والسلوك المأمول منهم؛			لا تأخذ القيادة في الحسبان التعليقات والملاحظات لضمان تنفيذ ثقافة الجودة ممارسة دولية فضلى	- قام المكتب بإنشاء آلية داخلية للحصول على تعليقات وملاحظات دورية من الموظفين لتقييم ثقافته بخصوص الجودة. - تُنقل موضوعات النتائج من التعليقات والملاحظات إلى القيادة في شكل لوحة معلومات القيادة، ويتم تطوير خطة عمل لتحسين المجالات التي تكون محلاً للتعليقات والملاحظات السلبية. كما يتم تحويل خطة العمل إلى مؤشرات أداء رئيسية وجعلها جزءاً من لوحة معلومات القيادة للمتابعة ربع سنوياً خلال السنة.
الإستراتيجية للمكتب، بما في ذلك الأولويات المالية والتشغيلية للمكتب.		لم يصمم المكتب سياسات وإجراءات لمسؤوليات الشريك المدير فيما يتعلق بالجودة ولم ينفذ تلك السياسات والإجراءات	معييار إدارة الجودة (1)، [الفقرة 28(أ)] (3)]	قد تأخذ مسؤوليات الشريك المدير والشريك المسؤول عن الجودة شكل وثيقة الشروط المرجعية، التي يكونوا على دراية بها.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
	إستراتيجية العمل	لا توجد لدى المكتب أولويات إستراتيجية مرتبطة بالالتزام بالجودة	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 28(أ)] (4)	- طور المكتب إستراتيجية عمل تظهر التزام القيادة بالجودة. ويتم وضع هذه الإستراتيجية على المدى المتوسط، ويجري تحديثها سنوياً بناءً على أي تغييرات ذات صلة في الأنظمة واللوائح والمعايير المهنية واحتياجات العمل وأي عوامل خارجية أو داخلية أخرى. وتتم الموافقة على الإستراتيجية بواسطة الشريك الأقدم للمكتب. - تتضمن الإستراتيجية مؤشرات الأداء الرئيسة حول الأولويات المالية والتشغيلية للمكتب والجودة. - كما تكون الإستراتيجية مصحوبة كذلك بخطة استثمارية فيما يخص كل هدف إستراتيجي عندما تكون الاستثمارات مطلوبة. وتركز خطة الاستثمار على الأهداف المالية والتشغيلية والأهداف طويلة المدى المتعلقة بالجودة. - يتم أخذ إستراتيجية العمل التفصيلية إلى جانب الأولويات الرئيسة السنوية والخطة الاستثمارية ذات الصلة في الحسبان عند تنفيذ تقييم المخاطر لتحقيق أهداف الجودة الخاصة بنظام إدارة الجودة.
أن تكون القيادة مسؤولة ومساءلة عن الجودة	المساءلة عن الجودة	لا تتم مساءلة القيادة بواسطة المكتب عن نظام إدارة الجودة	نظام إدارة الجودة (1) [الفقرتان 28 (ب)، 57]	يجري تقييم أداء الشريك المدير فيما يتعلق بالمسؤوليات المتعلقة بنظام إدارة الجودة بواسطة استشاري مستقل على أساس سنوي والذي يرفع تقريراً بأي مكشفات، كما يقترح خطة عمل للسنة المقبلة.
		لا تأخذ القيادة في الحسبان التعليقات والملاحظات لضمان تنفيذ ثقافة الجودة	ممارسة دولية فضلى	- قام المكتب بإنشاء آلية داخلية للحصول على تعليقات وملاحظات دورية من الموظفين لتقييم ثقافته بخصوص الجودة. يتم الحصول على التعليقات والملاحظات في شكل استبيان لآراء الموظفين حيث يقدم الموظفون تعليقات وملاحظات من مجهول وصادقة فيما يتعلق بأي شكاوى، فضلاً عن تقديم اقتراحات للتحسين فيما يتعلق بالجودة. ويتم تنفيذ هذا الإجراء سنوياً. - تُنقل موضوعات النتائج من التعليقات والملاحظات إلى القيادة في شكل لوحة معلومات القيادة، ويتم تطوير خطة عمل لتحسين المجالات التي تكون محلًا للتعليقات والملاحظات السلبية. كما يتم تحويل خطة العمل إلى مؤشرات أداء رئيسة وجعلها جزءاً من لوحة معلومات القيادة للمتابعة ربع سنوياً خلال السنة.
أن تبدي القيادة التزاماً بالجودة من خلال تصرفاتها وسلوكياتها.	إجراءات المتابعة	خطر عدم وجود تقويم ومتابعة لنظام إدارة الجودة	نظام إدارة الجودة (1) [الفقرة 20]	- يفحص الشريك المدير نتائج فحوصات الارتباطات الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالمكشفات المتعلقة بثقافة الجودة داخل المكتب. - يُنفذ تحليل الأسباب الجذرية لأوجه القصور التي تم التعرف عليها، ويتم تطبيق التصرفات التصحيحية المطلوبة لمواجهة الأسباب الجذرية للقصور كجزء من خطة تحسين الجودة الخاصة بالمكتب. - تُعَدُّ نتائج فحوصات الارتباطات الداخلية والخارجية جزءاً من إطار المساءلة الخاص بالمكتب. تؤدي الارتباطات غير الملتزمة إلى فرض غرامات مالية على الشركاء والموظفين.
				يطبق المكتب لوحة معلومات للقيادة لأجل دعم الشريك الأقدم في التعرف المبكر على المخاطر المحتملة لجودة المراجعة. يُعَدُّ تحليل مخاطر الجودة جزءاً أساسياً من تحديد نظام فعال لإدارة الجودة، وتوفر مؤشرات الجودة أداة تساعد على متابعة فاعلية نظام إدارة الجودة.

2. المتطلبات المسلكية ذات الصلة

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
المكتب والعاملون فيه: - يفهمون المتطلبات المسلكية ذات الصلة التي يخضع لها المكتب وارتباطاته. - يقومون بالوفاء بمسؤولياتهم فيما يتعلق بالمتطلبات المسلكية ذات الصلة التي يخضع لها المكتب وارتباطاته.	المالك المسؤول عن آلية العمل	يكون هيكل الحوكمة الخاص بالمتطلبات المسلكية المنطبقة على المكاتب والعاملين لديها غير مناسب بالنظر إلى حجم المكتب ومدى تعقيده.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 20(ج)]	- عين المكتب المالك المسؤول عن آلية العمل لكل جانب من جوانب نظام إدارة الجودة بما في ذلك القائد المسؤول عن الاستقلال. - تم توثيق أدوار ومسؤوليات المالك المسؤولين عن آلية العمل ونقلها بوضوح إلى المالك المسؤول عن آلية العمل. - خلال السنة، قام المكتب بالترتيب لتنظيم دورة تدريبية على معيار إدارة الجودة (1) لضمان أن المالك المسؤول عن آلية العمل يفهم متطلبات المعيار.
		يكون هيكل الحوكمة الخاص بالمتطلبات المسلكية المنطبقة على المكاتب والعاملين لديها غير مناسب بالنظر إلى حجم المكتب ومدى تعقيده.	ممارسة فضلى	- قام المكتب بتشكيل لجنة للاستقلال وسلوك وآداب المهنة تتألف من الشركاء الأقدم والمديرين بالمكتب بمن فيهم الشريك المدير الذي يتمتع بخبرة كافية وكبيرة. وتم تحديد الشروط المرجعية للجنة وهي متاحة للأعضاء. وتضمن اللجنة التنفيذ الفعال للمتطلبات المسلكية بالمكتب. - تتمتع اللجنة بإمكانية الوصول إلى جميع المعلومات ذات الصلة التي تمكنها من تقييم القضايا المسلكية المبلغ عنها وتحافظ على السرية التامة لتلك المعلومات. وتتضمن هذه المعلومات حالات المخالفات المسلكية التي سبق الإبلاغ عنها، والتصرفات التصحيحية المتخذة، والإجراءات الفعالة الجديدة المطبقة، وإستراتيجية التأكد، وخطة الموارد السنوية، وتحليل الاستخدام، وسياسة العملاء ذوي المخاطر العالية وما إلى ذلك. - تعقد اللجنة اجتماعات ربع سنوية وفقاً لشروطها المرجعية. - في حال طرح أمام اللجنة للتحري أي مخالفة مسلكية تتعلق بأي عضو في اللجنة أو أي مرفوس مباشر لعضو في اللجنة، لا يشارك عضو اللجنة المعني في ذلك التحري ويحافظ الأعضاء الآخرون على السرية التامة.
	تحديد أهداف الجودة	لم يحدد المكتب هدف الجودة للمتطلبات المسلكية ذات الصلة المنطبقة على المكتب والعاملين لديه والتي تتوافق ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).	معياري إدارة الجودة (1) [الفقرة 29]	- حدد المكتب هدف الجودة للمتطلبات المسلكية ذات الصلة المنطبقة على المكاتب والعاملين لديها. وتمت الموافقة على هدف الجودة بواسطة لجنة رقابة الجودة بالمكتب وتم توثيقه بوضوح في دليله لرقابة الجودة. - يتوافق هدف الجودة ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).
	تقييم مخاطر الجودة والاستجابات	لم ينفذ المالك المسؤول عن آلية العمل تقييم المخاطر أو لم يأخذ في الحسبان تأثير التغير الجوهرى في الظروف خلال السنة على تقييم المخاطر.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرتان 23 و 27]	- قام المالك المسؤول عن آلية العمل والفريق المكلف بالإشراف على الالتزام بالمتطلبات المسلكية بإجراء تقييم المخاطر لهذا الهدف. - تم أخذ تأثير سياسة سلوك وآداب المهنة المحدثة للمكتب (قواعد السلوك) الصادرة خلال السنة في الحسبان عند تقييم المخاطر لهذا الهدف. - قام المالك المسؤول عن آلية العمل، ضمن تقييم المخاطر، بفحص نتائج استبيان آراء موظفي المكتب وأخذها في الحسبان فيما يخص الثقافة المسلكية للمكتب. - قام المالك المسؤول عن آلية العمل بتوثيق تقييمه، ووقع على أوراق العمل الخاصة به لإثبات أنه كان مسؤولاً عن تقييم المخاطر خلال السنة.
الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - التعريف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها.	لا يفهم العاملون لدى المكتب المتطلبات المسلكية المنطبقة عليهم والارتباطات المختلفة للمكتب، وبالتالي لا يستوفون مسؤولياتهم طبقاً للمبادئ المسلكية	ليست لدى المكتب سياسات أو إجراءات مناسبة من أجل التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية ذات الصلة، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرتان 34(أ) و 117]	- طور المكتب سياسة الاستقلال وسلوك وآداب المهنة (التي تتضمن قواعد السلوك) التي تم إعدادها وفقاً لمتطلبات المعايير واللوائح المهنية المنطبقة وتتوافق مع المتطلبات المسلكية المنصوص عليها في الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تم اعتماده في المملكة العربية السعودية. - قام المالك المسؤول عن آلية العمل بضمان أن السياسة أو متطلبات الاستقلال الأخرى متاحة على البوابة الإلكترونية الداخلية للمكتب الخاصة بالاستقلال ويتم تعميمها داخل المكتب من خلال رسائل تذكير منتظمة عبر البريد الإلكتروني وبالتالي تكون متاحة لجميع الأفراد ذوي العلاقة في المكتب لضمان الالتزام بها عند تنفيذ ارتباطات التأكد أو الارتباطات غير التأكيدية. - كما يقوم المكتب أيضاً بالترتيب للتدريب وإجرائه لجميع الموظفين الجدد والتدريب السنوي التشغيلي لجميع الموظفين حول الموضوعات المتعلقة بالاستقلال وسلوك وآداب المهنة.
			معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 29(أ)]	

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - تضارب المصالح / المصالح المالية / علاقات العمل / العلاقات العائلية والشخصية.	الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - تضارب المصالح / المصالح المالية / علاقات العمل / العلاقات العائلية والشخصية.	قد لا يكون لدى المكتب سجل تفصيلي بمختلف المصالح التي تكون للعاملين لديه مع العميل قد لا يكون المكتب يطبق إجراء لمواجهة أي تضارب في المصالح تم التعرف عليه أو محتمل بشكل مناسب.	معياري إدارة الجودة (1)، (الفقرة 71أ) الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تم اعتماده في المملكة العربية السعودية	- يتطلب المكتب من كل فرد التوقيع على تعهد بعدم الإفصاح عند الانضمام إلى المكتب. ويلزم هذا التعهد الفرد بالكشف عن جميع العلاقات المالية وعلاقات العمل والعلاقات العائلية التي تربطه بعملاء المكتب وتسجيلها في قاعدة بيانات المكتب. - تتمثل سياسة المكتب في قيام جميع الشركاء والموظفين بتجديد تعهدات عدم الإفصاح سنوياً لأجل تحديث نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب لمواكبة أي تغييرات تطرأ على العلاقات القائمة. - يمسك المكتب قاعدة بيانات مركزية للاحتفاظ بقائمة بجميع العلاقات التي تربط العاملين لديه بالعمل. وقد تأخذ قاعدة البيانات شكل نظام حيث يستطيع الأفراد الملزمين إضافة تفاصيل عن مصالحهم المالية وعلاقات العمل الخاصة بهم وعلاقاتهم العائلية والشخصية، ويتم الاحتفاظ بهذا النظام والإشراف عليه بواسطة المالك المسؤول عن آلية العمل. - بالنسبة للحالات التي يواجه فيها المكتب تضارباً محتملاً أو تم التعرف عليه في المصالح، فقد صمم المكتب خطة لحل التضارب والذي لا يقم مدى أهمية التضارب فحسب، بل ويوفر أيضاً تدابير تصحيحية لحل التضارب. ويوضح القسم (3-6) من الملحق (د) الآلية المحتملة لحل التضارب في المصالح.
الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - تضارب المصالح.	الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - تضارب المصالح.	لا يلتزم العاملون لدى المكتب بمتطلبات الاستقلال وسلوك وآداب المهنة المطبقة على المكتب وارتباطاته.	معياري إدارة الجودة (1)، (الفقرتان 62أ و 65)	- طور المكتب سياسة للاستقلال وسلوك وآداب المهنة تتناول متطلبات السرية التي يتعين على جميع الشركاء والموظفين الالتزام بها والتي تتوافق والميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تم اعتماده في المملكة العربية السعودية. - يحصل المكتب سنوياً على تأكيد من جميع الموظفين بأنهم التزموا بسياسة المكتب.
الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - التعاقدات المهنية / الرأي الثاني / الأتعاب وأنواع الأجور الأخرى.	الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - التعاقدات المهنية / الرأي الثاني / الأتعاب وأنواع الأجور الأخرى.	لا يطبق المكتب سياسة لتحديد متطلبات الاستقلال المتعلقة بقبول العلاقة مع العميل أو الاستمرار في تلك العلاقات، والتفريات في ظروف المكتب بعد القبول والاستمرار وتقديم رأي ثان بشأن أي أمر وتحديد متطلبات مستوى الأتعاب المعروضة على العملاء.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرتان 34أ) و 117أ] الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تم اعتماده في المملكة العربية السعودية.	- تغطي سياسة المكتب الخاصة بقبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات شرط تقييم القضايا المحيطة بالمعلومات المتعلقة بالعملاء وموظفي الإدارة الرئيسيين لديهم، وارتباطات الرأي الثاني، وتقويم مدى كفاية موارد المكتب إلى جانب آلية تقويم التهديدات التي تم التعرف عليها من هذه التقييمات والتدابير الوقائية التي يمكن لها مواجهة هذه التهديدات. - كما تتناول سياسة قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات سياسات المكتب فيما يتعلق بالحد الأدنى من الأتعاب المعلنة للعملاء وآلية التقييم لضمان توافق مستوى الأتعاب المعلن ونطاق العمل الواجب تنفيذه لهذه الخدمات. - حدد المكتب متطلبات الإفصاح عن ترتيبات الإحالة أو العمولة مع أي عميل إلى المالك المسؤول عن آلية العمل على الفور
الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - الإكramيات، بما فيها الهدايا والضيافة.	الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - الإكramيات، بما فيها الهدايا والضيافة.	لم يضع المكتب سياسة لمواجهة تلقي الهدايا أو الإكramيات الأخرى من عملائه.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرتان 34أ) و 117أ] الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تم اعتماده في المملكة العربية السعودية.	وضع المكتب سياسة للهدايا والضيافة والإكramيات الأخرى لتحديد تصنيف الإكramيات الرمزية وغير الرمزية وما يمثل الهدايا والإكramيات. كما تغطي السياسة معايير القبول والمحظورات إلى جانب إبلاغ الفريق بهذه المقبوضات.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
الاستجابة لمخاطر الجودة المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - العمل بصفة عضو مجلس إدارة أو مسؤول لدى عميل المراجعة / الخدمات الحديثة.	الاستجابة لمخاطر الجودة المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - العمل بصفة عضو مجلس إدارة أو مسؤول لدى عميل المراجعة / الخدمات الحديثة.	لم يحدد المكتب آلية أو لم يضع سياسة فيما يتعلق بشغل المناصب التالية لدى عميل مراجعة حالي أو حديث: عضو مجلس إدارة أو مسؤول لدى عميل المراجعة. موظف في منصب يمكنه من ممارسة تأثير مهم على السجلات المحاسبية للعميل أو قوائم المالية. أمين سر شركة عميل المراجعة	معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرتان 34(أ)، 117أ] الميثاق الدولي لسلوك وأداب المهنة، حسماً تم اعتماده في المملكة العربية السعودية.	- وضع المكتب سياسة لشغل عضوية مجالس الإدارة أو المناصب العليا وتم إعدادها لتغطية متطلبات المكتب وشبكته والأنظمة واللوائح المنطبقة فيما يتعلق بشغل مناصب إدارية أو عليا في الوقت الحالي لدى عميل مراجعة أو شغل هذه المناصب حديثاً لدى عميل مراجعة. كما تغطي السياسة متطلبات الاحتفاظ بقائمة بالعاملين لدى المكتب الذين يشغلون أو شغلوا هذه المناصب لضمان أنهم إما ليسوا جزءاً من فريق الارتباط أو أنه تم تطبيق التدابير الوقائية الكافية قبل أن يصبحوا جزءاً من فريق الارتباط. - تم تعميم هذه السياسة وهي متاحة لجميع الأفراد ذوي العلاقة في المكتب الذين تنطبق عليهم المتطلبات لضمان التزامهم بالمتطلبات قبل إسنادهم إلى الارتباط.
الاستجابة لمخاطر الجودة المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - النذب المؤقت للعاملين.	الاستجابة لمخاطر الجودة المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - النذب المؤقت للعاملين.	لم يضع المكتب سياسة لنذب العاملين لديه في ارتباطات قصيرة الأجل أو مؤقتة لعملاء المراجعة أو المنشآت الأخرى.	معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرتان 34(أ)، 117أ] الميثاق الدولي لسلوك وأداب المهنة، حسماً تم اعتماده في المملكة العربية السعودية.	- يطبق المكتب سياسة للنذب المؤقت للعاملين تغطي الممارسات المتعلقة بإسناد الموظفين إلى عملاء المراجعة أو المنشآت الأخرى لفترة قصيرة، ومسؤوليات المكتب والعميل وأنواع الخدمات المحظور نذب العاملين إليها. - تم تعميم هذه السياسة وهي متاحة لجميع العاملين ذوي العلاقة في المكتب.
الاستجابة لمخاطر الجودة المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - العلاقة الطويلة	الاستجابة لمخاطر الجودة المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - العلاقة الطويلة	لا يطبق المكتب سياسة لتدوير الشركاء وفاحصي جودة الارتباطات وغيرهم من الشركاء الرئيسيين المسؤولين عن المراجعة	معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرتان 34(أ)، 117أ] الميثاق الدولي لسلوك وأداب المهنة، حسماً تم اعتماده في المملكة العربية السعودية.	- يطبق المكتب سياسة لتدوير الشركاء المسؤولين عن المراجعة تغطي متطلبات التدوير المنطبقة للقادة المسؤولين عن الارتباط وفاحصي جودة الارتباط والشركاء الرئيسيين المسؤولين عن المراجعة. - تم تعميم هذه السياسة وهي متاحة لجميع المديرين والشركاء بالمكتب لضمان الالتزام التام بها.
الاستجابة لمخاطر الجودة - استجابات التعرف على أية مخالفات مسلكية، ونقلها وتقويمها والإبلاغ عنها، والاستجابة للمخالفة.	الاستجابة لمخاطر الجودة - استجابات التعرف على أية مخالفات مسلكية، ونقلها وتقويمها والإبلاغ عنها، والاستجابة للمخالفة.	لا يفهم العاملون لدى المكتب المتطلبات المسلكية المنطبقة عليهم والارتباطات المختلفة للمكتب، وبالتالي لا يستوفون مسؤولياتهم طبقاً للمبادئ المسلكية	معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرة 29(أ)]	- يضمن المكتب أن العاملين لديه يفهمون المتطلبات المسلكية ذات الصلة المنطبقة على المكاتب من خلال: - تقديم دورات تدريبية منتظمة إلى العاملين في المكتب فيما يتعلق بالمتطلبات المسلكية للمحاسبين المهنيين، والميثاق الدولي لسلوك وأداب المهنة، حسماً تم اعتماده في المملكة العربية السعودية، والأنظمة واللوائح المحلية - حدد المكتب قنوات اتصال مناسبة (مثل: رسائل البريد الإلكتروني، والمذكرات الداخلية، والسجلات المركزية للمعلومات وما إلى ذلك) لنقل المتطلبات المسلكية المنطبقة على المكتب والعاملين فيه من أجل تمكينهم من تخطيط الارتباط وتنفيذه وفقاً للمعايير المهنية ذات الصلة

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
الاستجابة لمخاطر الجودة - استجابات محددة - التعرف على أية مخالفات مسلكية، ونقلها وتقومها والإبلاغ عنها، والاستجابة للمخالفة.	لا يطبق المكتب سياسات وإجراءات مناسبة للاستجابة للمخالفات المسلكية بما فيها مخالفة متطلبات الاستقلال.	معيار إدارة الجودة (1) [الفقرات 34 (أ)، 118، 119]	طوّر المكتب سياسة الاستقلال وسلوك وآداب المهنة التي تمّ إعدادها وفقاً لمتطلبات المعايير واللوائح المهنية المنطبقة، وتتوافق مع المتطلبات المسلكية المنصوص عليها في الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية. طوّر المكتب منصة أو خط مساعدة لسلوك وآداب المهنة يستطيع جميع العاملين لدى المكتب الوصول إلى المنصة أو خط وتساعد تلك المنصة أو يساعد ذلك الخط المكتب على تتبع جميع القضايا المسلكية التي قد تحدث أو تكون قد حدثت بالفعل، وتضمن عدم الكشف عن هوية مقدم الشكوى وتنظم القضايا المسلكية التي يتمّ التعرف عليها عبر مختلف مستويات السلطة داخل المكتب. بالإضافة إلى ذلك، يتمّ تسجيل الشكاوى الواردة عبر وسائل أخرى، بما فيها المراسلات التنظيمية، في نظام الشكاوى. ينفذ المالك المسؤول عن آلية العمل التحري والمقابلات (عند الاقتضاء) للتحري عن جميع الشكاوى والادعاءات بالطريقة المحددة في السياسة ويضمن استيفاء مؤشرات الأداء الرئيسة للوقت اللازم للتحري والحل. يحتفظ المالك المسؤول عن آلية العمل بسجل لجميع الشكاوى والادعاءات بالإضافة إلى حالة التحري والتي يتمّ الإبلاغ عنها على المنصة أو خط المساعدة الخاص بسلوك وآداب المهنة. كما قام المكتب بتشكيل لجنة للاستقلال وسلوك وآداب المهنة للإشراف والموافقة على حل القضايا المسلكية المطروحة. ويقوم المالك المسؤول عن آلية العمل برفع التقارير عن حالة جميع الشكاوى والادعاءات الموجودة في السجل إلى اللجنة كل ثلاثة أشهر. تعرض اللجنة على القيادة سنوياً على الأقل تقريراً حول أنشطة هذا الهدف والأمور المهمة التي تمّ التعرف عليها. مع مراعاة سياسات المكتب والأنظمة واللوائح المحلية، يخضع العاملون لدى المكتب الذين يخالفون المتطلبات المسلكية أيضاً للإجراءات التأديبية وفقاً لسياسة المكتب.	الاستجابات - الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - تلقي الشكاوى والادعاءات المتعلقة بعدم الالتزام بالمعايير المهنية والأنظمة واللوائح المنطبقة والتحري عن هذه الشكاوى والادعاءات وحلها.
الاستجابات - الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - متطلبات الاستقلال بما فيها الاختبار.	لا يكون لدى المكتب إجراء منتظم للالتزام بمتطلبات الاستقلال من جميع العاملين المطالبين بالاستقلال بموجب المتطلبات المسلكية ذات الصلة.	معيار إدارة الجودة (1) [الفقرة 34(ب)]	ينفذ المكتب آلية "تأكيد الالتزام" السنوية للحصول على تأكيد ما إذا كان جميع العاملين لدى المكتب قد استوفوا متطلبات الاستقلال بما فيها الالتزام بجميع الأنظمة واللوائح المنطبقة والمتطلبات التي وضعتها هيئات المعايير المهنية. ينفذ فريق الاستقلال وسلوك وآداب المهنة اختبار الالتزام بالاستقلال على فترات زمنية محددة وفقاً للإرشادات ذات الصلة بالمكتب. يقوم الفريق بتخطيط وتحديد برنامج اختبار الالتزام بالاستقلال في بداية العام، مع تحديد المنهج المتبع في الاختبار، وطريقة أخذ العينات وتوجيهات حجم العينة وفقاً لمنهجية المكتب، والنظر في مشاركة أطراف خارجية في الاختبار، وتحديد الاستثناءات والخطوات الممكن اتخاذها في حالة التعرف على استثناءات. كما يتمّ فحص نتائج الاختبار من قبل شريك أول وقيادة المكتب لاتخاذ التصرف المناسب وفي الوقت المناسب بشأن الاستثناءات / المخالفات التي تمّ التعرف عليها. وتتعرف النتائج أيضاً على مكشفات الجودة التي يتمّ بعد ذلك تقييمها لأجل التعرف على أي قضية أساسية تتعلق بالحوكمة.	الاستجابات - الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - متطلبات الاستقلال بما فيها الاختبار.
الاستجابات - الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - متطلبات الاستقلال بما فيها الاختبار.	لا يطبق المكتب آلية التعرف على أي تعارض يخص الاستقلال قبل بداية الارتباط.	معيار إدارة الجودة (1) [الفقرة 34(ب)]	يطبق المكتب آلية لتقييم التزام العاملين لديه بمتطلبات الاستقلال عند التعاقد مع عملاء جدد، أو حدوث تغيير في عضوية مجالس إدارة العملاء، أو حدوث تغيير في صفوف موظفي الإدارة الرئيسيين، أو حدوث تغيير مهم في الهيكل التنظيمي للمنشأة التي يقدم إليها المكتب خدماته. يطبق المكتب آلية للحصول على موافقات خاصة بالارتباط من فريق الارتباط قبل بدء الخدمة لإثبات الاستقلال.	الاستجابات - الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - متطلبات الاستقلال بما فيها الاختبار.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
	إجراءات المتابعة	يخالف المكتب الالتزامات النظامية أو المهنية أو المتطلبات المسلكية فيما يتعلق بتدوير المشاركين في المراجعة وغيرها فيما يتعلق بأهلية العمل كمراجع.	معيار إدارة الجودة (الفقرة 37)	• يطبق المكتب سياسة لتدوير الشركاء المسؤولين عن المراجعة تقطعي متطلبات التدوير المنطبقة للقادة المسؤولين عن الارتباط وفاحصي رقابة جودة الارتباط والشركاء الرئيسيين المسؤولين عن المراجعة. وتمّ تميم هذه السياسة وهي متاحة لجميع المديرين والشركاء بالمكتب لضمان الالتزام التام بها. • يفحص المكتب سنوياً سياسته الخاصة بتدوير المشاركين في المراجعة لضمان أنها تلبّي متطلبات التدوير الواردة في وثيقة اعتماد الميثاق الدولي لسلوك وأداب المهنة للتطبيق في المملكة العربية السعودية. • بشكل رئيس، يتحمل القادة المسؤولون عن الارتباط مسؤولية ضمان استيفاء متطلبات التدوير في ارتباطاتهم، وإشعار المالك المسؤول عن آلية العمل عند تفعيل متطلبات التدوير بحيث يمكن اتخاذ التصرفات في الوقت المناسب للالتزام بالمتطلبات إضافة إلى ذلك، يتحمل جميع الشركاء مسؤولية ضمان محافظتهم على سرّيات تراخيص الممارسة من الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين لاستمرار أهليتهم للعمل كمراجعين. • حدد المالك المسؤول عن آلية العمل إجراءات متابعة مثلاً من خلال لوحات معلومات المتابعة التي تشير إلى سنة تعيين القادة المسؤولين عن الارتباطات أو شركاء فحص جودة الارتباطات أو الشركاء الرئيسيين المسؤولين عن المراجعة وحالة تراخيص الممارسة خاصتهم. ويقوم المالك المسؤول عن آلية العمل كل ثلاثة أشهر بتقييم ما إذا كان قد تمّ تفعيل التدوير لأي أدوار للشريك الرئيسي المسؤول عن المراجعة طبقاً لسياسة المكتب.
	إجراءات المتابعة	لم يتم أخذ نتائج التحقق من الالتزام الداخلي بالمتطلبات المسلكية ومتطلبات الاستقلال في الحسبان بواسطة المالك المسؤول عن آلية العمل عند تقييم ما إذا كانت السياسات والإجراءات شاملة وإجراءات المتابعة قوية. وعندما ينشأ أي قصور بسبب الغموض في السياسة أو الآلية أو عدم كفاية إجراءات المتابعة، يتخذ المالك المسؤول عن آلية العمل تصرفات تصحيحية بصورة عاجلة.	أفضل الممارسات	• يفحص المالك المسؤول عن آلية العمل نتائج التحقق من الالتزام الداخلي بالمتطلبات المسلكية ومتطلبات الاستقلال فيما يتعلق بالكتشفات المتعلقة بالانحرافات عن المتطلبات المسلكية المطبقة على المكتب والعاملين لديه وارتباطاته. • ينفذ المالك المسؤول عن آلية العمل تحليل الأسباب الجذرية لتقييم ما إذا كانت السياسات والإجراءات شاملة وإجراءات المتابعة قوية. وعندما ينشأ أي قصور بسبب الغموض في السياسة أو الآلية أو عدم كفاية إجراءات المتابعة، يتخذ المالك المسؤول عن آلية العمل تصرفات تصحيحية بصورة عاجلة.
الأطراف الأخرى، بما في ذلك الشبكة، والمكاتب ضمن الشبكة، والأفراد الذين يعملون في الشبكة أو في المكاتب ضمن الشبكة، أو مقدمو الخدمات، الذين يخضعون للمتطلبات المسلكية ذات الصلة التي يخضع لها المكتب وارتباطاته:	المتطلبات المسلكية للشبكات والمكاتب ضمن الشبكة ومقدمي الخدمات.	لا يفهم مقدمو الخدمات للمكتب المتطلبات المسلكية المنطبقة عليهم والارتباطات المختلفة للمكتب، وبالتالي لا يستوفون مسؤولياتهم طبقاً للمبادئ المسلكية.	معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرة 29(ب)]	• يضمن المكتب أن مقدمي الخدمات يفهمون المتطلبات المسلكية ذات الصلة المنطبقة على المكاتب من خلال: • خطاب الارتباط - ينقل المكتب رسمياً الأدوار والمسؤوليات والمتطلبات المسلكية المنطبقة على المكتب والارتباط قبل التعاقد مع مقدم الخدمة. • قواعد سلوك الطرف الثالث - يحصل المكتب على قواعد سلوك مقدم الخدمة ويقيم ما إذا كانت تتوافق مع المتطلبات المسلكية الواردة في الميثاق الدولي لسلوك وأداب المهنة، حسيماً تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية. • تقييم الاستقلال - يطبق المكتب أيضاً إجراء لتقييم الاستقلال لضمان التزام المكتب ومقدم الخدمة بمتطلبات الاستقلال. • اتفاقية السرية - صمم المكتب اتفاقية عدم إفصاح تنص على متطلبات السرية التي يتعين على مقدم الخدمة الالتزام بها.
قبل قبول التعاقدات مع العملاء، ينفذ المكتب فحوصات لأجل التعرف على حالات تضارب المصالح على مستوى الشبكة من خلال الأدوات المقدمة من الشبكة.	المتطلبات المسلكية للشبكات والمكاتب ضمن الشبكة ومقدمي الخدمات.	لم يأخذ المكتب في الحسبان موارد الشبكة للاستقلال وسلوك وأداب المهنة.	معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرة 29(ب)] (2)	• عند الاستعانة بمكاتب ضمن الشبكة أو مقدمي الخدمات في تنفيذ ارتباط، يحصل المكتب على تأكيد استقلالهم. وبالإضافة إلى ذلك، بالنسبة لمقدمي الخدمات، يتم أيضاً التوقيع على قواعد سلوك الطرف الثالث. • يضمن المالك المسؤول عن آلية العمل تميم موارد وتحديثات الشبكة المتعلقة بالمتطلبات المسلكية بما فيها متطلبات الاستقلال على العاملين لدى المكتب. • يحضر المالك المسؤول عن آلية العمل التدريبات المقدمة من الشبكة بخصوص المتطلبات المسلكية لمواكبة المتطلبات المسلكية ومتطلبات الاستقلال العالمية.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
المكتب والعاملون فيه: • يفهمون المتطلبات المسلكية ذات الصلة التي يخضع لها المكتب وارتباطاته. • يقومون بالوفاء بمسؤولياتهم فيما يتعلق بالمتطلبات المسلكية ذات الصلة التي يخضع لها المكتب وارتباطاته.	المالك المسؤول عن آلية العمل	يكون هيكل الحوكمة الخاص بالمتطلبات المسلكية المنطبقة على المكاتب والعاملين لديها غير مناسب بالنظر إلى حجم المكتب ومدى تعقيده.	معياري إدارة الجودة (1)، (الفقرة 20ج)	• عيّن المكتب المالك المسؤول عن آلية العمل لكل جانب من جوانب نظام إدارة الجودة. ويكون المالك المسؤول عن آلية العمل لهذا الهدف هو الشريك المدير بالمكتب الذي يتمتع بالخبرة الكافية. • تمّ توثيق أدوار ومسؤوليات المالك المسؤولين عن آلية العمل ويعرفونها. • خلال السنة، قام المكتب بالترتيب لتنظيم دورة تدريبية على معيار إدارة الجودة (1) لضمان أن المالك المسؤول عن آلية العمل يفهم متطلبات المعيار.
	تحديد أهداف الجودة	لم يحدد المكتب هدف الجودة للمتطلبات المسلكية ذات الصلة المنطبقة على المكتب والعاملين لديه والتي تتوافق ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).	معياري إدارة الجودة (1)، (الفقرة 29)	حدد المكتب هدف الجودة للمتطلبات المسلكية ذات الصلة المنطبقة على المكاتب والعاملين لديها. وتمت الموافقة على هدف الجودة بواسطة الشريك المدير بالمكتب وتمّ توثيقه بوضوح في دليله لرقابة الجودة. يتوافق هدف الجودة ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).
	تقييم مخاطر الجودة والاستجابات	لم ينفذ المالك المسؤول عن آلية العمل تقييم المخاطر أو لم يأخذ في الحسبان تأثير التغير الجوهري في الظروف خلال السنة على تقييم المخاطر.	معياري إدارة الجودة (1)، (الفقرتان 23 و 27)	• نفذ المالك المسؤول عن آلية العمل تقييم المخاطر لهذا الهدف. تمّ أخذ تأثير سياسة سلوك وآداب المهنة المحدثة للمكتب (قواعد السلوك) الصادرة خلال السنة في الحسبان عند تقييم المخاطر لهذا الهدف. • قام الشريك المدير، ضمن تقييم المخاطر، بفحص نتائج استبيان آراء الموظفين بالمكتب وأخذها في الحسبان فيما يخص الثقافة المسلكية للمكتب. • ووثق تقييمه ووقع على أوراق العمل لإثبات وفائه بمسؤوليته عن تقييم المخاطر خلال السنة.
	الاستجابة لمخاطر الجودة - المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها.	ليس لدى المكتب سياسات أو إجراءات مناسبة من أجل التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية ذات الصلة، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها.	معياري إدارة الجودة (1)، (الفقرتان 34أ) و 117أ	• طوّر المكتب سياسة الاستقلال و سلوك وآداب المهنة (التي تتضمن قواعد السلوك) التي تمّ إعدادها وفقاً لمتطلبات المعايير واللوائح المهنية المنطبقة وتتوافق مع المتطلبات المسلكية المنصوص عليها في الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية • قام الشريك المدير بضمان أن السياسة أو متطلبات الاستقلال الأخرى يتمّ تعميمها داخل المكتب من خلال رسائل تذكير منتظمة عبر البريد الإلكتروني إلى جميع الموظفين وبالتالي تكون متاحة لجميع الأفراد ذوي العلاقة في المكتب لضمان الالتزام بها عند تنفيذ ارتباطات التأكيد أو الارتباطات غير التأكيدية كما يقوم المكتب أيضاً بالترتيب للتدريب وإجرائه لجميع الموظفين الجدد والتدريب السنوي التثقيفي لجميع الموظفين حول الموضوعات المتعلقة بالاستقلال و سلوك وآداب المهنة.
	الاستجابة لمخاطر الجودة - المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - تضارب المصالح / العلاقات المالية / العلاقات العائلية والشخصية.	قد لا يكون لدى المكتب سجل تفصيلي بمختلف المصالح التي تكون للعاملين لديه مع العميل قد لا يكون المكتب يطبق إجراء لمواجهة أي تضارب في المصالح تمّ التعرف عليه أو محتمل بشكل مناسب.	معياري إدارة الجودة (1)، (الفقرة 71أ) الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية.	• يتطلب المكتب من كل فرد التوقيع على تعهد بعدم الإفصاح عند الانضمام إلى المكتب. ويلزم هذا التعهد الفرد بالكشف عن جميع العلاقات المالية وعلاقات العمل والعلاقات العائلية التي تربطه بعملاء المكتب وتسجيلها في قاعدة بيانات المكتب (مثل جدول بيانات موحد). • تتمثل سياسة المكتب في قيام جميع الموظفين بتحديد تعهدات عدم الإفصاح سنوياً لأجل تحديث نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب لمواكبة أي تغييرات تطرأ على العلاقات القائمة • كما يمكن المكتب قاعدة بيانات مركزية للاحتفاظ بقائمة بجميع العلاقات التي تربط العاملين لديه بالعمل. وقد تأخذ قاعدة البيانات شكل جدول بيانات حيث يستطيع الأفراد الملزمين بهم وعلاقاتهم العائلية والشخصية ويتم الاحتفاظ بجدول البيانات والإشراف عليه بواسطة الشريك المدير.
	الاستجابة لمخاطر الجودة - المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - تضارب المصالح.	لا يلتزم العاملون لدى المكتب بمتطلبات الاستقلال و سلوك وآداب المهنة المطبقة على المكتب وارتباطاته.	معياري إدارة الجودة (1)، (الفقرتان 62أ و 65)	• طوّر المكتب سياسة للاستقلال و سلوك وآداب المهنة تتناول متطلبات السرية التي يتعين على جميع الموظفين، بمن فيهم الشريك المدير، الالتزام بها والتي تتوافق والميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية. • يحصل المكتب سنوياً على تأكيد من جميع الموظفين بأنهم التزموا بسياسة المكتب.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المراجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - التعاقدات المهنية / الرأي الثاني / الأتعاب وأنواع الأجور الأخرى.	لا يطبق المكتب سياسة لتحديد متطلبات الاستقلال المتعلقة بقبول العلاقة مع العميل أو الاستمرار في تلك العلاقات، والتغيرات في ظروف المكتب بعد القبول والاستمرار وتقديم رأي ثاني بشأن أي أمر وتحديد متطلبات مستوى الأتعاب المعروضة على العملاء	معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرتان 34(أ)، 117أ] الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تم اعتماده في المملكة العربية السعودية.	تغطي سياسة المكتب الخاصة بقبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات شرط تقييم القضايا المحيطة بالمعلومات المتعلقة بالعملاء وموظفي الإدارة الرئيسيين لديهم، وارتباطات الرأي الثاني، وتقويم مدى كفاية موارد المكتب إلى جانب آلية تقويم التهديدات التي تم التعرف عليها من هذه التقييمات والتدابير الوقائية التي يمكن لها مواجهة هذه التهديدات.	مع أي عميل إلى الشريك المدير على الفور.
الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - الإكراميات، بما فيها الهدايا والضيافة.	لم يضع المكتب سياسة لمواجهة تلقي الهدايا أو الإكراميات الأخرى من عملائه.	معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرتان 34(أ)، 117أ] الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تم اعتماده في المملكة العربية السعودية.	وضع المكتب سياسة للهدايا والضيافة والإكراميات الأخرى لتحديد تصنيف الإكراميات الرمزية وغير الرمزية وما يمثل الهدايا والإكراميات. كما تغطي السياسة معايير القبول والمحظورات إلى جانب إبلاغ الفريق بهذه المقبوضات.	
الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - العمل بصفة عضو مجلس إدارة أو مسؤول لدى عميل المراجعة / الخدمات الحديثة.	لم يحدد المكتب آلية أو لم يضع سياسة فيما يتعلق بشغل المناصب التالية لدى عميل مراجعة حالي أو حديث: • عضو مجلس إدارة أو مسؤول لدى عميل المراجعة. • موظف في منصب يمكنه من ممارسة تأثير مهم على السجلات المحاسبية للعميل أو قوائمه المالية. • أمين سر شركة عميل المراجعة.	معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرتان 34(أ)، 117أ] الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تم اعتماده في المملكة العربية السعودية.	وضع المكتب سياسة لشغل عضوية مجالس الإدارة أو المناصب العليا وتم إعدادها لتغطية متطلبات المكتب وشبكته والأنظمة واللوائح المنطبقة فيما يتعلق بشغل مناصب إدارية أو عليا في الوقت الحالي لدى عميل مراجعة أو شغل هذه المناصب حديثاً لدى عميل مراجعة. كما تغطي السياسة متطلبات الاحتفاظ بقائمة بالعاملين لدى المكتب الذين يشغلون أو شغلوا هذه المناصب لضمان أنهم إما ليسوا جزءاً من فريق الارتباط أو أنه تم تطبيق التدابير الوقائية الكافية قبل أن يصبحوا جزءاً من فريق الارتباط.	تم تعميم هذه السياسة وهي متاحة لجميع الأفراد ذوي العلاقة في المكتب الذين تنطبق عليهم المتطلبات لضمان التزامهم بالمتطلبات قبل إسنادهم إلى الارتباط.
الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتقويم تلك التهديدات ومواجهتها - النذب المؤقت للعاملين.	لم يضع المكتب سياسة لنذب العاملين لديه في ارتباطات قصيرة الأجل أو مؤقتة لعملاء المراجعة أو المنشآت الأخرى.	معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرتان 34(أ)، 117أ] الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تم اعتماده في المملكة العربية السعودية.	يطبق المكتب سياسة للنذب المؤقت للعاملين تغطي الممارسات المتعلقة بإسناد الموظفين إلى عملاء المراجعة أو المنشآت الأخرى لفترة قصيرة، ومسؤوليات المكتب والعميل وأنواع الخدمات المحظور نذب العاملين إليها.	تم تعميم هذه السياسة وهي متاحة لجميع العاملين ذوي العلاقة في المكتب.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المراجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
	الاستجابة لمخاطر الجودة - التعرف على التهديدات التي تمس الالتزام بالمتطلبات المسلكية، وتوقييم تلك التهديدات ومواجهتها - العلاقة الطويلة.	لا يطبق المكتب سياسة لتدوير الشركاء وفاحصي جودة الارتباطات وغيرهم من الشركاء الرئيسيين المسؤولين عن المراجعة	معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرتان 34(أ)، 117أ] الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تم اعتماده في المملكة العربية السعودية.	يطبق المكتب سياسة لتدوير الشركاء المسؤولين عن المراجعة تغطي متطلبات التدوير المنطبقة للقادة المسؤولين عن الارتباط وفاحصي رقابة جودة الارتباط (في حالة المكاتب المتوسطة الحجم حيثما يكون هؤلاء الفاحصون متاحين داخلياً) والشركاء الرئيسيين المسؤولين عن المراجعة بالمكتب. تمّ تعميم هذه السياسة وهي متاحة لجميع المديرين وكبار الموظفين بالمكتب لضمان الالتزام التام بها. - يفحص المكتب سنوياً سياسته الخاصة بتدوير المشاركين في المراجعة لضمان أنها تلبّي متطلبات التدوير الواردة في وثيقة اعتماد الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة للتطبيق في المملكة العربية السعودية. - بشكل رئيسي، يتحمل القادة المسؤولون عن الارتباط مسؤولية ضمان استيفاء متطلبات التدوير في ارتباطاتهم وإشعار الشريك المدير عند تفعيل متطلبات التدوير بحيث يمكن اتخاذ التصرفات في الوقت المناسب للالتزام بالمتطلبات. - بالإضافة إلى ذلك، يتحمل جميع الشركاء مسؤولية ضمان محافظتهم على سريان تراخيص الممارسة من الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين لاستمرار أهليتهم للعمل كمراجعين - حدد المالك المسؤول عن آلية العمل إجراءات متابعة مثلاً من خلال لوحات معلومات المتابعة التي تشير إلى سنة تعيين القادة المسؤولين عن الارتباطات أو شركاء فحص جودة الارتباطات أو الشركاء الرئيسيين المسؤولين عن المراجعة وحالة تراخيص الممارسة خاصتهم، ويقوم المالك المسؤول عن آلية العمل كل ثلاثة أشهر بتقييم ما إذا كان قد تمّ تفعيل التدوير لأي أدوار للشريك الرئيسي المسؤول عن المراجعة طبقاً لسياسة المكتب.
	الاستجابة لمخاطر الجودة - استجابات محددة - التعرف على أية مخالفات مسلكية، ونقلها وتقومها والإبلاغ عنها، والاستجابة للمخالفة.	لا يفهم العاملون لدى المكتب المتطلبات المسلكية المنطبقة عليهم والارتباطات المختلفة للمكتب، وبالتالي لا يستوفون مسؤولياتهم طبقاً للمبادئ المسلكية.	معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرة 29(أ)]	- يضمن المكتب أنّ العاملين لديه يفهمون المتطلبات المسلكية ذات الصلة المنطبقة على المكاتب من خلال: - تقديم دورات تدريبية منتظمة إلى العاملين في المكتب فيما يتعلق بالمتطلبات المسلكية للمحاسبين المهنيين، والميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية، والأنظمة واللوائح المحلية - حدد المكتب قنوات اتصال مناسبة (مثل: رسائل البريد الإلكتروني، والمذكرات الداخلية، وما إلى ذلك) لنقل المتطلبات المسلكية المنطبقة على المكتب والعاملين فيه من أجل تمكينهم من تخطيط الارتباط وتنفيذه وفقاً للمعايير المهنية ذات الصلة. - طوّر المكتب سياسة الاستقلال وسلوك وآداب المهنة التي تمّ إعدادها وفقاً لمتطلبات المعايير واللوائح المهنية المنطبقة وتتوافق مع المتطلبات المسلكية المنصوص عليها في الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية. وقد تمّ تعميم هذه السياسة على العاملين لدى المكتب من خلال الاتصالات عبر البريد الإلكتروني.
	الاستجابة لمخاطر الجودة - استجابات محددة - التعرف على أية مخالفات مسلكية، ونقلها وتقومها والإبلاغ عنها، والاستجابة للمخالفة.	لم يطبق المكتب سياسات وإجراءات مناسبة للاستجابة للمخالفات المسلكية بما فيها مخالفة متطلبات الاستقلال.	معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرات 34 (أ)، 118أ، 119أ]	- طوّر المكتب سياسة للاستقلال وسلوك وآداب المهنة تتضمن آلية لرفع الشكاوى والادعاءات وآلية حلها. كما طوّر المكتب خط مساعدة لسلوك وآداب المهنة (عنوان بريد إلكتروني) يمكن استخدامه بواسطة جميع العاملين. ويتمّ إنشاء سجل لجميع الشكاوى والادعاءات الواردة إلى خط المساعدة مما يمكن المكتب من تتبع جميع التحريات المسلكية قيد التنفيذ - يشرف الشريك المدير بالمكتب على حل القضايا المسلكية المطروحة ويوافق على حلها. - في حالة وجود شكاوى ضد الشريك المدير والنسبة لمخالفاته، يحل المكتب الشكوى أو مخالفاته إلى مستشار نظامي خارجي. - مع مراعاة سياسات المكتب والأنظمة واللوائح المحلية، يخضع العاملون لدى المكتب الذين يخالفون المتطلبات المسلكية أيضاً للإجراءات التأديبية وفقاً لسياسة المكتب. - يتم مراجعة هذا السجل سنوياً ضمن تقييم نظام إدارة الجودة. ويضمن ذلك تضمين كافة الأمور المُبلغ عنها في السجل وعدم وجود تعديلات غير مصرح بها على السجل.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
	الاستجابات - الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - تلقي الشكاوى والادعاءات المتعلقة بعدم الالتزام بالمعايير المهنية والأنظمة واللوائح المنطقة والتحري عن هذه الشكاوى والادعاءات وحلها.	لم يحدد المكتب سياسات أو إجراءات لتلقي الشكاوى والادعاءات المتعلقة بالإخفاق في تنفيذ العمل وفقاً للمعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية المنطبقة، أو عدم الالتزام بسياسات المكتب والتحري عن هذه الشكاوى والادعاءات وحلها.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 34(ج)]	- طوّر المكتب خط مساعدة لسلوك وآداب المهنة (عنوان بريد إلكتروني) يمكن استخدامه بواسطة جميع العاملين. تضمن عدم الكشف عن هوية مقدم الشكاوى وتنظم القضايا المسكوبة التي يتم التعرف عليها عبر مختلف مستويات السلطة داخل المكتب. يتم إنشاء سجل لجميع الشكاوى والادعاءات الواردة إلى خط المساعدة مما يمكن المكتب من تتبع جميع التحريات المسكوبة قيد التنفيذ. - يشرف الشريك المدير على حل القضايا المسكوبة المطروحة ويوافق على حلها. - في حالة وجود شكاوى ضد الشريك المدير وبالنسبة لمخالفاته، يحيل المكتب الشكاوى أو مخالفاته إلى مستشار نظامي خارجي. - مع مراعاة سياسات المكتب والأنظمة واللوائح المحلية، يخضع العاملون لدى المكتب الذين يخالفون المتطلبات المسكوبة أيضاً للإجراءات التأديبية وفقاً لسياسة المكتب.
	الاستجابات - الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - متطلبات الاستقلال بما فيها الاختبار.	لا يكون لدى المكتب إجراء منتظم للالتزام بمتطلبات الاستقلال من جميع العاملين المطالبين بالاستقلال بموجب المتطلبات المسكوبة ذات الصلة.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 34(ب)]	- ينفذ المكتب آلية "تأكيد الالتزام" السنوية للحصول على تأكيد ما إذا كان جميع العاملين لدى المكتب قد استوفوا متطلبات الاستقلال بما فيها الالتزام بجميع الأنظمة واللوائح المنطبقة والمتطلبات التي وضعها هيئات المعايير المهنية - ينفذ المالك المسؤول عن آلية العمل اختبار الالتزام بالاستقلال على فترات زمنية محددة وفقاً للإرشادات ذات الصلة بالمكتب. وقد يقوم بتخطيط وتحديد برنامج اختبار الالتزام بالاستقلال في بداية السنة، مع تحديد المنهج المتبع في الاختبار، وطريقة أخذ العينات وتوجيهات حجم العينة وفقاً لمنهجية المكتب، والنظر في مشاركة أطراف خارجية في الاختبار، وتحديد الاستثناءات والخطوات الممكنة اتخاذها في حالة التعرف على استثناءات. وتتعرف النتائج أيضاً على مكتشفات الجودة التي يتم بعد ذلك تقييمها لأجل التعرف على أي قضية أساسية تتعلق بالحكومة.
	الاستجابات - الاستجابة لمخاطر الجودة - الاستجابات المحددة - متطلبات الاستقلال بما فيها الاختبار.	لا يطبق المكتب آلية للتعرف على أي تعارض يخص الاستقلال قبل بداية الارتباط.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 34(ب)]	- يطبق المكتب آلية لتقييم التزام العاملين لديه بمتطلبات الاستقلال عند التعاقد مع عملاء جدد، أو حدوث تغيير في عضوية مجلس إدارة العملاء، أو حدوث تغيير في صفوف موظفي الإدارة الرئيسيين، أو حدوث تغيير مهم في الهيكل التنظيمي للمنشأة التي يقدم إليها المكتب خدماته. - يطبق المكتب آلية للحصول على موافقات خاصة بالارتباط من فريق الارتباط قبل بدء الخدمة لإثبات الاستقلال.
	المتطلبات المسكوبة للشركات والمكاتب ضمن الشبكة ومقدمي الخدمات.	لا يفهم مقدمو الخدمات للمكتب المتطلبات المسكوبة المنطبقة عليهم والارتباطات المختلفة للمكتب، وبالتالي لا يستوفون مسؤولياتهم طبقاً للمبادئ المسكوبة.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 29(ب)]	- يضمن المكتب أن مقدمي الخدمات يفهمون المتطلبات المسكوبة ذات الصلة المنطبقة على المكاتب من خلال: - خطاب الارتباط - ينقل المكتب رسمياً الأدوار والمسؤوليات والمتطلبات المسكوبة المنطبقة على المكتب والارتباط قبل التعاقد مع مقدم الخدمة. - قواعد سلوك الطرف الثالث - يحصل المكتب على قواعد سلوك مقدم الخدمة ويقوم ما إذا كانت تتوافق مع المتطلبات المسكوبة الواردة في الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسيماً تم اعتماده في المملكة العربية السعودية. - تقييم الاستقلال - يطبق المكتب أيضاً إجراء لتقييم الاستقلال لضمان التزام المكتب ومقدم الخدمة بمتطلبات الاستقلال. - اتفاقية السرية - صمم المكتب اتفاقية عدم إفصاح تنص على متطلبات السرية التي يتعين على مقدم الخدمة الالتزام بها
	المتطلبات المسكوبة للشركات والمكاتب ضمن الشبكة ومقدمي الخدمات.	لم يأخذ المكتب في الحسبان موارد الشبكة للاستقلال وسلوك وآداب المهنة.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 29(ب)] (2)	- قبل قبول التعاقدات مع العملاء، ينفذ المكتب فحوصات لأجل التعرف على حالات تضارب المصالح على مستوى الشبكة من خلال الأدوات المقدمة من الشبكة. - عند الاستعانة بمكاتب ضمن الشبكة أو مقدمي الخدمات في تنفيذ ارتباط، يحصل المكتب على تأكيد استقلالهم. وبالإضافة إلى ذلك، بالنسبة لمقدمي الخدمات، يتم أيضاً التوقيع على قواعد سلوك الطرف الثالث. - يضمن الشريك المدير أو المالك المسؤول عن آلية العمل تجميع موارد وتحديثات الشبكة المتعلقة بالمتطلبات المسكوبة بما فيها متطلبات الاستقلال على العاملين لدى المكتب. - يحضر الشريك المدير أو المالك المسؤول عن آلية العمل التدريبات المقدمة من الشبكة بخصوص المتطلبات المسكوبة لمواكبة المتطلبات المسكوبة ومتطلبات الاستقلال العالمية

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

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
أن تكون الأحكام التي يتخذها المكتب بشأن قبول العلاقة مع أحد العملاء أو قبول ارتباط معين، أو الاستمرار في تلك العلاقة أو ذلك الارتباط، مناسبة بناءً على ما يلي: 1. المعلومات التي تم الحصول عليها بشأن طبيعة الارتباط وظروفه ونزاهة العميل وقيمته الأخلاقية (بما في ذلك الإدارة، وحسب مقتضى الحال، المكلفين بالحوكمة) والتي تكون كافية لدعم تلك الأحكام. 2. قدرة المكتب على تنفيذ الارتباط وفقاً للمعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية المنطقية.	المالك المسؤول عن آلية العمل	يكون هيكل الحوكمة لآلية قبول العلاقة مع العميل أو الاستمرار في تلك العلاقات غير مناسب بالنظر إلى حجم المكتب ومدى تعقيده.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 20(ج)]	- عين المكتب المالك المسؤول عن آلية العمل لكل جانب من جوانب نظام إدارة الجودة بما فيها اختيار العميل. ويُعد المالك المسؤول عن آلية العمل شريكاً أقدم بالمكتب ويتمتع بخبرة تزيد عن 20 عاماً. - تم توثيق أدوار ومسؤوليات المالك المسؤولين عن آلية العمل ونقلها بوضوح إلى المالك المسؤول عن آلية العمل. - خلال السنة، قام المكتب بالترتيب لتنظيم دورة تدريبية على معيار إدارة الجودة (1) لضمان أن المالك المسؤول عن آلية العمل يفهم متطلبات المعيار.
		يكون هيكل الحوكمة لآلية قبول العلاقة مع العميل أو الاستمرار في تلك العلاقات غير مناسب بالنظر إلى حجم المكتب ومدى تعقيده.	ممارسة فضلى	- قام المكتب بتشكيل لجنة لقبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباطات تتألف من 4 من كبار الشركاء بالمكتب بمن فيهم الشريك المدير الذي يتمتع بخبرة كافية وكبيرة ويكونوا مستقلين عن فريق الارتباط. كما يشارك الشريك المدير في صياغة إستراتيجية التأكد الخاصة بالمكتب والتي تم نقلها إلى أعضاء اللجنة الآخرين. وتم تحديد الشروط المرجعية للجنة وهي متاحة للأعضاء. وتكون اللجنة هي سلطة الموافقة الوحيدة لقبول أي علاقة مع عميل أو قبول أي ارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات، وهي تضمن اتباع تقويم موحد لتقييم القبول والاستمرار. - تتمتع اللجنة بإمكانية الوصول إلى جميع المعلومات ذات الصلة التي تمكن اللجنة من تقييم قبول العلاقة مع العميل أو قبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات. وتتضمن هذه المعلومات إستراتيجية التأكد، وخطة الموارد السنوية، وتحليل الاستخدام، وسياسة العملاء ذوي المخاطر العالية وما إلى ذلك.
	تحديد هدف الجودة	لم يحدد المكتب هدف الجودة لقبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات داخل المكتب. وتمت الموافقة على هدف الجودة بواسطة لجنة رقابة الجودة بالمكتب وتم توثيقه بوضوح في دليله لرقابة الجودة وقاعدة بيانات نظام إدارة الجودة.	معياري إدارة الجودة (1) [الفقرة 30]	- قام المكتب بتحديد هدف الجودة لقبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات داخل المكتب. وتمت الموافقة على هدف الجودة بواسطة لجنة رقابة الجودة بالمكتب وتم توثيقه بوضوح في دليله لرقابة الجودة وقاعدة بيانات نظام إدارة الجودة. - يتوافق هدف الجودة ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).
	تقييم مخاطر الجودة	لم ينفذ المالك المسؤول عن آلية العمل تقييم المخاطر أو لم يأخذ في الحسبان تأثير التغيير الجوهري في الظروف خلال السنة على تقييم المخاطر.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرتان 23 و 27]	- قام المالك المسؤول عن آلية العمل والفريق المكلف بقبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات بتنفيذ تقييم المخاطر لهذا الهدف. - تم أخذ تأثير إستراتيجية التأكد المحدثة للمكتب الصادرة خلال السنة في الحسبان عند تقييم المخاطر لهذا الهدف. - قام المالك المسؤول عن آلية العمل بتوثيق تقييمه ووقع على أوراق العمل لإثبات أنه كان مسؤولاً عن تقييم المخاطر خلال السنة.
	الاستجابة لمخاطر الجودة	لا يكون لدى المكتب سياسات وإجراءات مناسبة لضمان وجود آلية قوية لقبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات وأن تتوافق مع المعايير واللوائح المنطقية.	معياري إدارة الجودة (1) [الفقرة 21 (ب)، 25 (أ)، 26، 30، 33، 67أ إلى 74]	طور المكتب سياسة للقبول والاستمرار والتي تم إعدادها وفقاً لمتطلبات المعايير واللوائح المهنية المنطقية. وتوثق السياسة متطلبات معياري إدارة الجودة (1) و(2) فيما يخص قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات والإجراءات التفصيلية التي يجب أن يتبعها المكتب لتقييم القبول والاستمرار. وتكون السياسة متاحة لجميع الأفراد ذوي العلاقة في المكتب للالتزام بها عند تنفيذ إجراءات قبول العلاقات مع العميل وقبول ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المراجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
	الاستجابة لمخاطر الجودة	مخاطر ألا يكون لدى المكتب إستراتيجية تأكيد محددة بوضوح وألا يكون قد تم نقل الإستراتيجية بوضوح إلى لجنة قبول العلاقات مع العملاء أو المالك المسؤول عن آلية العمل لهذا الهدف	نظام إدارة الجودة (1) الفقرات 28 (أ)، و 30 (ب)، و 73	- يكون للمكتب لجنة إستراتيجية التأكيد تكون مسؤولة عن تقييم الأهداف ومستجدات الأعمال بالمكتب وصياغة إستراتيجية تأكيد. وتنتقل إستراتيجية التأكيد إلى لجنة قبول العلاقات مع العملاء وتشكل الضوابط الأساسية لآلية قبول العلاقات مع العميل مع تحديد الأسواق المستهدفة بوضوح ومستويات الأتعاب والمعايير المرجعية للاسترجاع وأنواع العملاء الذين يخطط المكتب للتعاقد معهم. - كما تحدد الإستراتيجية أنواع العملاء الذين لا يرغب المكتب في التعاقد معهم أو قطاعات العمل التي لا يرغب المكتب المشاركة فيها، وبالتالي تضع الضوابط التي تمكن لجنة قبول العلاقات مع العملاء من رفض قبول العلاقة مع العميل في تلك الحالات.
	الاستجابة لمخاطر الجودة	التعرض غير الضروري للمكتب من خلال قبول الارتباطات لخدمات لا يتمتع بشأنها المكتب بالمهارة أو الخبرة الكافية لتنفيذ الارتباط.	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 72)	- تساعد أدوات الرقابة التالية المكتب على ضمان أن يكون لديه المهارات أو الخبرة الكافية لتنفيذ الارتباطات. - أعد المكتب خطة موارد سنوية تأخذ في الحسبان الارتباطات الحالية والمحتملة، كما تأخذ خطة الموارد في الحسبان مدى توفر المتخصصين داخل المكتب مثل فرق مراجعة تقنية المعلومات. - يساعد تحليل الاستخدام المكتب على تقويم المستويات الحالية لاستخدام الموظفين وما إذا كان اختيار العميل سيؤدي إلى زيادة حجم العمل على عاتق موظفي المكتب. - توجد آلية قوية لتخصيص الموارد للارتباط، حيث يقوم القسم المركزي لتخطيط الموارد بالمكتب بتخصيص الموارد إلى الارتباطات مع الأخذ في الحسبان طبيعة الارتباط ومدى تعقيده. ويتضمن ذلك إسناد فاحصي جودة الارتباطات إلى الارتباطات بعد الحصول على موافقة الشريك المدير. - يرفع القسم المركزي لتخطيط الموارد تقريراً شهرياً إلى لجنة قبول العلاقات مع العملاء لضمان وجود معلومات كافية حول توفر الموارد قبل قبول العلاقة مع العميل. وفي النهاية، يتحمل القادة المسؤولون عن الارتباط مسؤولية ضمان توفر الموارد الكافية والمناسبة لارتباطاتهم. ويشارك القادة المسؤولون عن الارتباط هذه المسؤولية من خلال التوقيع على أوراق عمل تخطيط الموظفين لكل ارتباط. - تشير سياسة المكتب لقبول العلاقات مع العميل بوضوح إلى طبيعة الارتباطات التي لا يمتلك بشأنها المكتب التخصص أو الخبرة أو الموارد التقنية أو الفكرية المطلوبة، مما يوفر للجنة قبول العلاقات مع العملاء دلالة واضحة حول متى يجب رفض قبول العلاقة مع العميل بسبب هذه العوامل.
	الاستجابة لمخاطر الجودة	يمكن أن يؤثر عدم كفاية مقدمي الخدمات أو المتخصصين على تقديم الخدمة إلى العملاء حيث قد لا يكون لديهم معرفة بالمجالات المتخصصة أو المعقدة. توجد مخاطر تتمثل في أن مقدمي الخدمات أو المتخصصين الذين يستعين بهم المكتب يعرضون المكتب لمخاطر تسريب البيانات إلى طرف ثالث، وعدم كفاية المراجعة مما يؤدي إلى تأثير سلبي على جودة ارتباطات المراجعة		- يطبق المكتب ضوابط محددة لتقييم مقدمي الخدمات التاليين: - مراجعو المكونات - الخبراء أو الاستشاريون (بمن فيهم الاكتواريون، ومثمّنو العقارات، والمتخصصون في المعايير الدولية للتقرير المالي أو المحاسبة، والمدرّبون). - الموارد التقنية أو الفكرية - أخرى - بناءً على الضوابط المحددة، تم إعداد نماذج تقييم يجب تقديمها بواسطة فرق الارتباطات إلى سلطة الموافقة للتعاقد مع أي من مقدمي الخدمات. - تقوم وظيفة الموارد البشرية بجمع المعلومات من فرق الارتباطات لأجل التعرف على مقدمي الخدمات والمتخصصين الذين تستعين بهم في تنفيذ مختلف الارتباطات للموافقة على التعاقد مع هذه الأطراف الثالثة والاحتفاظ بقائمة بها. - تستخدم هذه القائمة بعد ذلك لتقييم مدى كفاية ومُناسبة الأطراف الثالثة أثناء تقييم قبول العلاقة مع العميل واستمرار تلك العلاقات.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
	الاستجابة لمخاطر الجودة مسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط وفقاً لمعيار المراجعة (220) (المحدث)	- قد يتخذ قرار قبول العلاقة مع العميل أو قبول ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات بواسطة الشريك المسؤول عن الارتباط دون التشاور أو إبلاغ الشركاء الآخرين. - تعريض المكتب لمستويات غير ضرورية من المخاطر من خلال التعاقد مع عملاء يكون لهم قضايا مسلكية أو قضايا تخص النزاهة إما عن غير قصد أو بسبب كون العميل مربحاً للمكتب. - قبول ارتباطات المراجعة أو التأكيد عندما يكون المكتب مخالفاً لمتطلبات الاستقلال النظامي أو المهني. - يتمتعز على المكتب الحصول على جميع المعلومات ذات الصلة حول العميل والارتباط التي يعتمد عليها قرار القبول. - لا يمتلك المكتب مصدر موثوق للمعلومات التي يستند إليها الحكم بشأن قبول العلاقة مع العميل أو قبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات أو الارتباطات.	معيار إدارة الجودة (1) (الفقرة 30) ممارسة فضلى	- تكون لجنة قبول العلاقات مع العملاء وقبول الارتباط هي سلطة الموافقة الوحيدة على قبول العلاقة مع أي عميل أو قبول ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات أو الارتباطات. - وفقاً لسياسة القبول والاستمرار، يتعين تعيين استبيان قبول العلاقة مع العميل وقبول الارتباطات بالنسبة لجميع العملاء الجدد والارتباطات الجديدة. ويكون استبيان قبول العلاقة مع العميل وقبول الارتباطات الخاص بالمكتب على بوابة مؤتمتة. ويضمن ذلك توحيد آلية التقويم ويشمل ذلك النظر في جميع المعلومات ذات الصلة مثل: - التقييم الأولي للمخاطر - القيم المسلكية ونزاهة العميل - قدرة المكتب وكفاءته - مصادر المعلومات الداخلية والخارجية - الارتباطات المفروض عليها قيود - الأهداف والأولويات المالية والتشغيلية للمكتب - يطبق المكتب سياسة لتحديث استبيان قبول العلاقة مع العميل وقبول الارتباطات بانتظام وعند الحاجة استجابة للتغيرات في إستراتيجية المكتب والظروف التنظيمية والسوقية. كما تقرر سياسة المكتب مصادر مقبولة للمعلومات وفحوصات الموثوقية المطلوبة عند الحصول على المعلومات لاستكمال استبيان قبول العلاقة مع العميل. - كما يتعرف استبيان العلاقة مع العميل وقبول الارتباطات على تنبيهات الارتباطات عالية المخاطر بناءً على استجابات فريق الارتباط. ويرسل الاستبيان تلقائياً للحصول على موافقة القائد المسؤول عن إدارة المخاطر عند التعرف على الحالات عالية المخاطر. - يتحمل القادة المسؤولون عن الارتباط المسؤولية عن ضمان الالتزام بسياسات المكتب وإجراءاتها لقبول العلاقات مع العميل والاستمرار في تلك العلاقات. ويشارك القادة المسؤولون عن الارتباط هذه المسؤولية من خلال التوقيع على أوراق عمل تخطيط الموظفين لكل ارتباط. - وفقاً لسياسة قبول العلاقة مع العميل وقبول الارتباطات، يتطلب المكتب إجراء فحوصات الخلفية باستخدام الأدوات القائمة على تقنية المعلومات ويتم تضمين نتائج فحوصات الخلفية في استبيان قبول العلاقة مع العميل وقبول الارتباطات.
	تصنيف الارتباطات	في حالة عدم وجود سياسة، لا يتم تقويم الارتباطات عالية المخاطر بشكل مناسب ولم يتم تنفيذ أدوات الرقابة المطلوبة.	ممارسة فضلى	- طور المكتب سياسة لتصنيف العملاء والارتباطات توثق أيضاً آلية تقويم العملاء أو الارتباطات عالية المخاطر. - كما يتعرف استبيان العلاقة مع العميل على تنبيهات العملاء أو الارتباطات عالية المخاطر بناءً على استجابات فريق الارتباط. ويرسل الاستبيان للحصول على موافقة القائد المسؤول عن إدارة المخاطر عند التعرف على الحالات عالية المخاطر.
	شروط وأحكام قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات	لا يحتفظ المكتب بكتاب ارتباط قياسي مما يعرضه للمخاطر التعاقدية. لا توجد آلية للموافقة على الانحرافات عن خطاب الارتباط القياسي بواسطة الأفراد المعنيين في المكتب.	ممارسة فضلى	- يوجد لدى المكتب قالب خطاب ارتباط قياسي يخضع للفحص سنوياً بواسطة القادة المسؤولين عن إدارة المخاطر ووظيفة الشؤون النظامية بالمكتب لضمان أنه يحد بشكل كافٍ من تعرض المكتب للمخاطر التعاقدية ويتوافق والمتطلبات النظامية والتنظيمية المنطقية. - تتطلب سياسة المكتب أن يخضع أي انحراف عن تنسيق خطاب الارتباط القياسي لموافقة القائد المسؤول عن إدارة المخاطر.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المراجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
	- المعلومات التي يتم التعرف عليها بعد قبول العلاقات مع العميل والاستمرار في تلك العلاقات. - إنهاء الارتباطات والانسحاب منها.	مخاطر ألا يكون لدى المكتب سياسات وإجراءات لمواجهة الحالات والظروف التي يصبح فيها المكتب على علم بمعلومات بعد قبول العلاقة مع العميل وقبول ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات والتي كان من الممكن أن تتسبب في رفض المكتب للعلاقة مع العميل أو ذلك الارتباط لو كانت المعلومات قد أصبحت معلومة قبل القبول والاستمرار.	معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرة 34(د)] (1)	- وُضعت سياسة القبول والاستمرار التي تواجه المواقف التي تصبح فيها المعلومات معروفة بعد قبول العلاقة مع العميل والاستمرار في تلك العلاقة وهذه المعلومات ربما كانت ستتسبب لو كانت معروفة في رفض المكتب للعلاقة مع العميل وقبول الارتباط والإجراءات الواجب تنفيذها في هذه المواقف. - كما يوقع الشريك المسؤول عن الارتباط أيضاً عند إتمام الارتباط على أنه لم يتم التعرف أي معلومات بعد قبول العلاقة مع العميل أو أثناء الارتباط وهذه المعلومات ربما كانت ستتسبب في رفض المكتب للارتباط أو إنهائه.
	المعلومات التي يتم التعرف عليها بعد قبول العلاقات مع العميل والاستمرار في تلك العلاقات.	مخاطر ألا يكون لدى المكتب سياسات وإجراءات لمواجهة الحالات والظروف التي يتعين فيها على المكتب بموجب النظام أو اللوائح قبول علاقة مع أحد العملاء أو قبول ارتباط معين.	معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرة 34(د)] (2)	طُوّرت سياسة القبول والاستمرار التي تتناول الحالات التي يتعين فيها على المكتب بموجب النظام أو اللوائح قبول علاقة مع أحد العملاء أو قبول ارتباط معين وكذلك الإجراءات الواجب اتباعها في هذه الحالات.
	إجراءات المتابعة	لا يتم تنفيذ إجراءات قبول العلاقة مع العميل في الوقت المناسب.		يفحص الفريق المعني بإدارة المخاطر والجودة التقرير المستخرج من بوابة استبيان قبول العلاقات مع العميل ويقارن تاريخ الموافقة على الاستبيان مع تاريخ خطاب الارتباط لأجل التحقق مما إذا كان قد تم استكمال التقييم قبل إصدار خطاب الارتباط. وتتم متابعة الاستثناءات التي يتم التعرف عليها.
	إجراءات المتابعة	لم يتم أخذ نتائج فحوصات الارتباطات الداخلية والخارجية بالمتطلبات المسلكية ومتطلبات الاستقلال في الحسبان بواسطة المالك المسؤول عن آلية العمل عند تقييم ما إذا كانت السياسات والإجراءات شاملة وإجراءات المتابعة قوية		- يفحص المالك المسؤول عن آلية العمل نتائج فحوصات الارتباط الداخلية والخارجية بخصوص المكتشفات المتعلقة بقبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات. - يُنَفَّذ بعد ذلك تحليل الأسباب الجذرية لتقييم ما إذا كانت السياسات والإجراءات شاملة وإجراءات المتابعة قوية. وعندما ينشأ أي قصور بسبب القموض في الآلية أو عدم كفاية إجراءات المتابعة، يتخذ المالك المسؤول عن آلية العمل تصرفات تصحيحية بصورة عاجلة.
	إجراءات المتابعة	لم يتم اتباع خطاب الارتباط القياسي عند وضع الصيغة النهائية للمقود مع العميل ولم يخضع العقد لموافقة الأفراد المعنيين في المكتب.	ممارسة فضلى	ينفذ الفريق المعني بإدارة المخاطر، دورياً، فحصاً لعينة من خطابات الارتباط الموقعة ويتعرف على العقود التي لم تتبع تنسيق خطاب الارتباط القياسي والتي لم تتم الموافقة عليها أيضاً. يُرفَع تقرير بمكتشفات الفحص إلى القيادة والشركاء المسؤولين عن الارتباط ذوي العلاقة إلى جانب التصرفات التصحيحية.
	إجراءات المتابعة	يخالف المكتب الالتزامات النظامية أو المهنية أو المتطلبات المسلكية فيما يتعلق بتدوير المشاركين في المراجعة وغيرها فيما يتعلق بأهلية العمل كمراجع.	معيار إدارة الجودة (الفقرة 37)	حدد المالك المسؤول عن آلية العمل إجراءات متابعة مثلاً من خلال لوحات معلومات المتابعة التي تمكنه من متابعة متطلبات الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة للمحاسبين المهنيين الصادر عن مجلس المعايير الدولية لسلوك وآداب المهنة للمحاسبين فيما يتعلق بالتدوير الإلزامي والتغييرات في المراجعين لأجل موافاة أي خلف محتمل بالمعلومات ذات الصلة لتمكينه من تحديد ما إذا كان سيقبل أو لا يقبل التعاقد، إلى جانب تحديد ما إذا كان يتم اتباع أي معلومات أخرى قد يكون بحاجة إليها بشكل مناسب بواسطة المكتب.
	المعلومات والاتصالات	لم يُرفَع إلى المالك المسؤول عن آلية العمل تقريراً عن نتائج فحوصات الارتباط الداخلية والخارجية		توجد سياسة تلزم الفرد المسؤول عن آلية المتابعة والتصحيح بأن ينقل نتائج فحوصات الارتباط الداخلية والخارجية إلى فرق الارتباطات والمالك المسؤول عن آلية العمل لضمان أنهم يستطيعون تنفيذ مسؤوليتهم عن نظام إدارة الجودة.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
ألا تؤدي الأولويات المالية والتشغيلية للمكتب إلى اتخاذ أحكام غير مناسبة بشأن قبول العلاقة مع أحد العملاء أو قبول ارتباط معين، أو الاستمرار في تلك العلاقة أو ذلك الارتباط.	الاستجابة لمخاطر الجودة	قد يقبل المكتب بشكل غير مناسب علاقة مع عميل أو ارتباط معين لأنه يمتلك سمعة زائدة من الموظفين (كما الحال في وقت تدوير العملاء الرئيسيين للمكتب).	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 73)	تساهم الأولويات المالية والتشغيلية الموثقة للمكتب والاتصال بشأن إستراتيجية التأكيد مع لجنة قبول العلاقات مع العملاء في تمكين المكتب من إصدار الأحكام المناسبة بشأن قبول العلاقة مع العميل أو قبول الارتباط دون تقويض إدارة المخاطر على حساب تحقيق المستهدفات التجارية.
	الاستجابة لمخاطر الجودة	أتعاب المراجعة المقترحة غير كافية لتمكين المكتب من تنفيذ الارتباط وفقاً للمعايير المهنية	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 74)	- تحدد سياسة المكتب لقبول العلاقة مع العميل على الحد الأدنى من الأتعاب أو هوامش الربح للارتباطات المقرر قبولها. - يقيم المكتب دورياً هوامش الربح المحققة على مستوى الارتباط وينظر في التخارج من الارتباطات التي يكون لها هامش ربح منخفض.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
أن تكون الأحكام التي يتخذها المكتب بشأن قبول العلاقة مع أحد العملاء أو قبول ارتباط معين، أو الاستمرار في تلك العلاقة أو ذلك الارتباط، مناسبة بناءً على ما يلي: 1. المعلومات التي تم الحصول عليها بشأن طبيعة الارتباط وظروفه ونزاهة العميل وقيمته الأخلاقية (بما في ذلك الإدارة، وحسب مقتضى الحال، المكلفين بالحوكمة) والتي تكون كافية لدعم تلك الأحكام. 2. قدرة المكتب على تنفيذ الارتباط وفقاً للمعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية المنطبقة.	المالك المسؤول عن آلية العمل	يكون هيكل الحوكمة لآلية قبول العلاقة مع العميل أو الاستمرار في تلك العلاقات غير مناسب بالنظر إلى حجم المكتب ومدى تعقيده.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 20(ج)]	- عين المكتب المالك المسؤول عن آلية العمل لكل جانب من جوانب نظام إدارة الجودة بما فيها آلية اختيار العميل. ويُعد المالك المسؤول عن آلية العمل شريكاً أقدم بالمكتب ويتمتع بخبرة تزيد عن 20 عاماً. - تم توثيق أدوار ومسؤوليات المالك المسؤولين عن آلية العمل ونقلها بوضوح إلى المالك المسؤول عن آلية العمل. - خلال السنة، قام المكتب بالترتيب لتنظيم دورة تدريبية على معيار إدارة الجودة (1) لضمان أن المالك المسؤول عن آلية العمل يفهم متطلبات المعيار.
	تحديد هدف الجودة	لم يحدد المكتب هدف الجودة لقبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات التي تتوافق ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1)	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 30)	- قام المكتب بتحديد هدف الجودة لقبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات داخل المكتب. وتمت الموافقة على هدف الجودة بواسطة لجنة رقابة الجودة بالمكتب وتم توثيقه بوضوح في دليله لرقابة الجودة. - يتوافق هدف الجودة ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).
	تقييم مخاطر الجودة	لم ينفذ المالك المسؤول عن آلية العمل تقييم المخاطر أو لم يأخذ في الحسبان تأثير التغير الجوهري في الظروف خلال السنة على تقييم المخاطر.	معياري إدارة الجودة (1)، (الفقرتان 23 و 27)	- قام المالك المسؤول عن آلية العمل والفريق المكلف بقبول العلاقات مع العملاء والارتباطات بتقييم المخاطر لهذا الهدف. - تم أخذ تأثير إستراتيجية التأكيد المحدثة للمكتب الصادرة خلال السنة في الحسبان عند تقييم المخاطر لهذا الهدف. - قام المالك المسؤول عن آلية العمل بتوثيق تقييمه ووقع على أوراق العمل لإثبات أنه كان مسؤولاً عن تقييم المخاطر خلال السنة.
	الاستجابة لمخاطر الجودة	لا يكون لدى المكتب سياسات وإجراءات مناسبة لضمان وجود آلية قوية لقبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات وأن تتوافق مع المعايير واللوائح المنطبقة.	معياري إدارة الجودة (1) [الفقرة 21 (ب)، 25 (أ)، 26، 30، 33، 67 إلى 74]	طور المكتب سياسة للقبول والاستمرار والتي تم إعدادها وفقاً لمتطلبات المعايير واللوائح المهنية المنطبقة. وتوثق السياسة متطلبات معياري إدارة الجودة (1) و(2) فيما يخص قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات والإجراءات التي يجب أن يتبعها المكتب لتقييم القبول والاستمرار. وتكون السياسة متاحة لجميع الأفراد ذوي العلاقة في المكتب للالتزام بها عند تنفيذ إجراءات قبول العلاقات مع العميل وقبول ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات.
	الاستجابة لمخاطر الجودة	مخاطر ألا يكون لدى المكتب إستراتيجية تأكيد محددة بوضوح وألا يكون قد تم نقل الإستراتيجية بوضوح إلى لجنة قبول العلاقات مع العملاء أو المالك المسؤول عن آلية العمل لهذا الهدف.	نظام إدارة الجودة (1) [الفقرات 28 (أ)، و 30 (ب)، و 73]	- يقوم الشريك المدير بتقييم الأهداف ومستجدات العمل في المكتب وصياغة إستراتيجية تأكيد. وتشكل إستراتيجية التأكيد الضوابط الأساسية لآلية قبول العلاقات مع العميل مع تحديد الأسواق المستهدفة بوضوح وأنواع العملاء الذين يخطط المكتب للتعاقد معهم. - كما تحدد الإستراتيجية أنواع العملاء الذين لا يرغب المكتب في التعاقد معهم أو قطاعات العمل التي لا يرغب المكتب في المشاركة فيها، وبالتالي تضع الضوابط التي تمكن من رفض قبول العلاقة مع العميل في تلك الحالات.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المراجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
	الاستجابة لمخاطر الجودة	التعرض غير الضروري للمكتب من خلال قبول الارتباطات لخدمات لا يتمتع بشأنها المكتب بالمهارة أو الخبرة الكافية لتنفيذ الارتباط.	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 72)	تساعد أدوات الرقابة التالية المكتب على ضمان أن يكون لديه المهارات أو الخبرة الكافية لتنفيذ الارتباطات. • أعد المكتب خطة موارد سنوية تأخذ في الحسبان الارتباطات الحالية والمحتملة. كما تأخذ خطة الموارد في الحسبان مدى توفر المتخصصين داخل المكتب مثل فرق مراجعة تقنية المعلومات. توجد آلية قوية لتخصيص الموارد للارتباط، حيث يقوم الشريك المدير بتخصيص الموارد وفحص جودة الارتباطات إلى الارتباطات مع الأخذ في الحسبان طبيعة الارتباط ومدى تعقيده. • وفي النهاية، يتحمل القادة المسؤولون عن الارتباط مسؤولية ضمان توفر الموارد الكافية والمناسبة للارتباطاتهم. ويبارش القادة المسؤولون عن الارتباط هذه المسؤولية من خلال التوقيع على أوراق عمل تخطيط الموظفين لكل ارتباط. • تشير سياسة المكتب لقبول العلاقات مع العميل بوضوح إلى طبيعة الارتباطات التي لا يمتلك بشأنها المكتب التخصص أو الخبرة أو الموارد التقنية أو الفكرية المطلوبة، مما يوفر للشريك المدير دلالة واضحة حول متى يجب رفض قبول العلاقة مع العميل بسبب هذه العوامل.
	الاستجابة لمخاطر الجودة	يمكن أن يؤثر عدم كفاية مقدمي الخدمات أو المتخصصين على تقديم الخدمة إلى العملاء حيث قد لا يكون لديهم معرفة بالمجالات المتخصصة أو المعقدة. توجد مخاطر تتمثل في أن مقدمي الخدمات أو المتخصصين الذين يستعين بهم المكتب يعرضون المكتب لمخاطر تسريب البيانات إلى طرف ثالث وعدم كفاية المراجعة مما يؤدي إلى تأثير سلبي على جودة ارتباطات المراجعة		يطبق المكتب ضوابط محددة مسبقاً لتقييم مقدمي الخدمات التاليين: • مراجعو المكونات • الخبراء أو الاستشاريون (بمن فيهم الاكثاريون، ومثمنو العقارات، والمتخصصون في المعايير الدولية للتقرير المالي أو المحاسبة، والمدربون). • الموارد التقنية أو الفكرية • أخرى بناءً على الضوابط المحددة، تم إعداد نماذج لتقييم لتقويم مقدمي الخدمات أو المتخصصين ويتم تقديمها بواسطة فرق الارتباطات إلى الشريك المدير لأجل التعاقد مع أي من مقدمي الخدمات. ويتم الاحتفاظ بقائمة بمقدمي الخدمات أو المتخصصين والتي يتم أخذها في الحسبان أثناء اتخاذ قرار القبول أو الاستمرار.
	الاستجابة لمخاطر الجودة مسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط وفقاً لمعيار المراجعة (220) (المحدث)	قد يتخذ قرار قبول العلاقة مع العميل أو قبول ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات بواسطة الشريك المسؤول عن الارتباط دون التشاور أو إبلاغ الشركاء الآخرين تعريض المكتب لمستويات غير ضرورية من المخاطر من خلال التعاقد مع عملاء يكون لهم قضايا مسلكية أو قضايا تخص النزاهة إما عن غير قصد أو بسبب كون العميل مريباً للمكتب. قبول ارتباطات المراجعة أو التأكيد عندما يكون المكتب مخالفاً لمتطلبات الاستقلال النظامي أو المهني. يتمتع على المكتب الحصول على جميع المعلومات ذات الصلة حول العميل والارتباط التي يعتمد عليها قرار القبول. لا يمتلك المكتب مصدر موثوق للمعلومات التي يستند إليها الحكم بشأن قبول العلاقة مع العميل أو قبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات أو الارتباطات.	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 30) ممارسة فضلى	• يمثل الشريك المدير سلطة الموافقة الوحيدة على قبول العلاقة مع أي عميل أو قبول ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات أو الارتباطات. • وفقاً لسياسة القبول والاستمرار، يتعين تعبئة استبيان قبول العلاقة مع العميل وقبول الارتباطات الجديدة. • ويكون استبيان قبول العلاقة مع العميل وقبول الارتباطات الخاص بالمكتب متاح على بوابة آلية. ويضمن ذلك توحيد آلية التقويم ويشمل ذلك النظر في جميع المعلومات ذات الصلة مثل: - التقييم الأولي للمخاطر - القيم المسلكية ونزاهة العميل - قدرة المكتب وكفاءته - مصادر المعلومات الداخلية والخارجية - الارتباطات المفروضة عليها قيود - الأهداف والأولويات المالية والتشغيلية للمكتب • يطبق المكتب سياسة لتحديث استبيانات العلاقة مع العميل والارتباطات بانتظام وعند الحاجة استجابةً للتغيرات في إستراتيجية المكتب والظروف التنظيمية والسوقية. كما تقرر سياسة المكتب مصادر مقبولة للمعلومات وفحوصات الموثوقية المطلوبة عند الحصول على المعلومات لاستكمال استبيان قبول العلاقة مع العميل. • يطلب المكتب إجراء فحوصات خلفية للعملاء المحتملين باستخدام أدوات تقنية المعلومات ويتم تضمين النتائج في استبيان قبول العلاقة مع العميل وقبول الارتباط.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المراجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
	شروط وأحكام قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات	لا يحتفظ المكتب بكتاب ارتباط قياسي مما يعرضه للمخاطر التعاقدية. لا توجد آلية للموافقة على الانحرافات عن خطاب الارتباط القياسي بواسطة الأفراد المعنيين في المكتب.	ممارسة فضلى	- يوجد لدى المكتب قالب خطاب ارتباط قياسي يخضع للفحص سنوياً بواسطة الشريك المدير بالمكتب لضمان أنه يحد بشكل كافٍ من تعرض المكتب للمخاطر التعاقدية ويتوافق والمتطلبات النظامية والتنظيمية المنطبقة. - تتطلب سياسة المكتب أن يخضع أي انحراف عن تنسيق خطاب الارتباط القياسي لموافقة الشريك المدير أو المكلف بإدارة المخاطر بالمكتب.
	المعلومات التي يتم التعرف عليها بعد قبول العلاقات مع العميل والاستمرار في تلك العلاقات.	مخاطر ألا يكون لدى المكتب سياسات وإجراءات لمواجهة الحالات والظروف التي يصبح فيها المكتب على علم بمعلومات بعد قبول العلاقة مع العميل وقبول ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات والتي كان من الممكن أن تتسبب في رفض المكتب للعلاقة مع العميل أو ذلك الارتباط لو كانت المعلومات قد أصبحت معلومة قبل القبول والاستمرار.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 34(د)] (1)	- وُضعت سياسة القبول والاستمرار التي تواجهها المواقف التي تصبح فيها المعلومات معروفة بعد قبول العلاقة مع العميل والاستمرار في تلك العلاقة، وهذه المعلومات ربما كانت ستتسبب لو كانت معروفة في رفض المكتب للعلاقة مع العميل وقبول الارتباط والإجراءات الواجب تنفيذها في هذه المواقف. - كما يوقع الشريك المسؤول عن الارتباط أيضاً عند إتمام الارتباط على أنه لم يتم التعرف أي معلومات بعد قبول العلاقة مع العميل أو أثناء الارتباط وهذه المعلومات ربما كانت ستتسبب في رفض المكتب للارتباط أو إنهائه.
	المعلومات التي يتم التعرف عليها بعد قبول العلاقات مع العميل والاستمرار في تلك العلاقات	مخاطر ألا يكون لدى المكتب سياسات وإجراءات لمواجهة الظروف التي يتعين فيها على المكتب بموجب النظام أو اللوائح قبول علاقة مع أحد العملاء أو قبول ارتباط معين وكذلك الإجراءات الواجب اتباعها في هذه الحالات.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 34(د)] (2)	طوّرت سياسة القبول والاستمرار التي تتناول الحالات التي يتعين فيها على المكتب بموجب النظام أو اللوائح قبول علاقة مع أحد العملاء أو قبول ارتباط معين وكذلك الإجراءات الواجب اتباعها في هذه الحالات.
	إجراءات المتابعة	لا يتم تنفيذ إجراءات قبول العلاقة مع العميل في الوقت المناسب.		تتضمن قائمة التحقق لفحوصات جودة الارتباط أسئلة حول إكمال إجراءات القبول والاستمرار في الوقت المناسب. ويتم التحقق من الالتزام بسياسة المكتب الخاصة بآلية القبول والاستمرار أثناء فحوصات جودة الارتباط.
	إجراءات المتابعة	لم يتم أخذ نتائج فحوصات الارتباطات الداخلية والخارجية بالمتطلبات المسلكية ومتطلبات الاستقلال في الحسبان بواسطة المالك المسؤول عن آلية العمل عند تقييم ما إذا كانت السياسات والإجراءات شاملة وإجراءات المتابعة قوية.		- يفحص المالك المسؤول عن آلية العمل نتائج فحوصات الارتباط الداخلية والخارجية بخصوص المكتشفات المتعلقة بقبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات. - يُنَفَّذ بعد ذلك تحليل الأسباب الجذرية لتقييم ما إذا كانت السياسات والإجراءات شاملة وإجراءات المتابعة قوية. وعندما ينشأ أي قصور بسبب الغموض في الآلية أو عدم كفاية إجراءات المتابعة، يتخذ المالك المسؤول عن آلية العمل تصرفات تصحيحية بصورة عاجلة.
	إجراءات المتابعة	يخالف المكتب الالتزامات النظامية أو المهنية أو المتطلبات المسلكية فيما يتعلق بتدوير المشاركين في المراجعة وغيرها فيما يتعلق بأهلية العمل كمراجع.	معياري إدارة الجودة (الفقرة 37)	حدد المالك المسؤول عن آلية العمل إجراءات متابعة مثلاً من خلال لوحات معلومات المتابعة التي تمكنه من متابعة التزام المكتب بمتطلبات الميثاق الدولي لسلوك وأداب المهنة للمحاسبين المهنيين الصادر عن مجلس المعايير الدولية لسلوك وأداب المهنة للمحاسبين فيما يتعلق بالتدوير الإلزامي.
	المعلومات والاتصالات	لم يُرفع إلى المالك المسؤول عن آلية العمل تقريراً عن نتائج فحوصات الارتباط الداخلية والخارجية.		توجد سياسة تلزم الفرد المسؤول عن آلية المتابعة والتصحيح بأن ينقل نتائج فحوصات الارتباط الداخلية والخارجية إلى فرق الارتباطات والمالك المسؤول عن آلية العمل لضمان أنهم يستطيعون تنفيذ مسؤوليتهم عن نظام إدارة الجودة.
	الاستجابة لمخاطر الجودة	أُنعاب المراجعة المقترحة غير كافية لتمكين المكتب من تنفيذ الارتباط وفقاً للمعايير المهنية.	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 74)	يقيّم المكتب دورياً هوامش الربح المحققة على مستوى الارتباط، وينظر في التخارج من الارتباطات التي يكون لها هامش ربح منخفض.

4. تنفيذ الارتباطات

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
(أ) أن تفهم وتفي فرق الارتباطات بمسؤولياتها فيما يتصل بالارتباطات، بما في ذلك، عند الاقتضاء، المسؤولية العامة للشركاء المسؤولين عن إدارة الجودة وتحقيقها في الارتباطات ومشاركتهم فيها بصورة كافية ومناسبة طوال مدتها.	المالك المسؤول عن آلية العمل	يكون هيكل الحوكمة لآلية تنفيذ الارتباطات غير مناسب بالنظر إلى حجم المكتب ومدى تعقيده.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 20(ج)]	- عين المكتب المالك المسؤول عن آلية العمل لكل جانب من جوانب نظام إدارة الجودة بما فيها آلية تنفيذ الارتباطات. ويكون المالك المسؤول عن آلية العمل هو القائد المسؤول عن إدارة المخاطر والشريك المسؤول عن الجودة بالمكتب. ويتمتع كلاهما بخبرة تزيد على 20 عاماً. - تم توثيق أدوار ومسؤوليات المالك المسؤول عن آلية العمل ونقلها بوضوح إلى المالك المسؤول عن آلية العمل. - خلال السنة، قام المكتب بالترتيب لتنظيم دورة تدريبية على معيار إدارة الجودة (1) لضمان أن المالك المسؤول عن آلية العمل يفهم متطلبات المعيار.
	تحديد أهداف الجودة	لم يحدد المكتب هدف الجودة للمتطلبات المسلكية ذات الصلة بالمنطقة على المكتب والعاملين لديه والتي تتوافق ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 29)	- حدد المكتب هدف الجودة لتنفيذ الارتباطات المنطبقة على المكاتب والعاملين لديها. وتمت الموافقة على هدف الجودة بواسطة لجنة رقابة الجودة بالمكتب، وتم توثيقه بوضوح في دليله لرقابة الجودة. - يتوافق هدف الجودة ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).
	تقييم مخاطر الجودة والاستجابات	لم ينفذ المالك المسؤول عن آلية العمل تقييم المخاطر أو لم يأخذ في الحسبان تأثير التغير الجوهري في الظروف خلال السنة على تقييم المخاطر.	معياري إدارة الجودة (1)، (الفقرتان 23 و27)	- قام المالك المسؤول عن آلية العمل والفريق المكلف بالإشراف على تنفيذ الارتباطات بإجراء تقييم المخاطر لهذا الهدف. - تم أخذ تأثير فحوصات الارتباط الداخلية والخارجية للمكتب في الحسبان عند تقييم المخاطر لهذا الهدف. - قام المالك المسؤول عن آلية العمل، ضمن تقييم المخاطر، بفحص نتائج استبيان آراء الموظفين بالمكتب وأخذها في الحسبان فيما يخص الثقافة المسلكية للمكتب. - قام المالك المسؤول عن آلية العمل بتوثيق تقييمه ووقع على أوراق العمل الخاصة به لإثبات أنه كان مسؤولاً عن تقييم المخاطر خلال السنة.
		لا يفهم الشريك المسؤول عن الارتباط وفاحص جودة الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط وفريق الارتباط مسؤولياتهم فيما يتعلق بالارتباط.	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرتان 32(أ) و75)	يطبق المكتب سياسة للتوجيه والإشراف تم نقلها إلى قسم ممارسة التأكد في المكتب. وتميز السياسة أدوار ومسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط وفاحص جودة الارتباطات بما يتفق ومعياري المراجعة (220) (المحدث).
		لا يشارك الشريك المسؤول عن الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط بشكل كافٍ في كل مرحلة ذات صلة أثناء تنفيذ الارتباط.		يطبق المكتب سياسة للمجالات الموجودة في ملف الارتباط التي تتطلب فحصاً إلزامياً بواسطة الشريك المسؤول عن الارتباط وتتضمن مؤشرات الأداء الرئيسة لمقارنة الوقت الذي يقضيه الشريك المسؤول عن الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط في تنفيذ الارتباط مع الحد الأدنى من الساعات المرجعية، أي 2.5% و10% على التوالي.
		لا ينفذ فريق الارتباط الإجراءات وفقاً لمتطلبات المعايير المهنية وأي متطلبات تنظيمية.		- يملك المكتب أداة مرخصة لبرامج المراجعة يتم تحديثها بأحدث مكاتب قوائم أوراق العمل وفقاً لمتطلبات معايير التقرير المالي، ومعايير المراجعة، ومعايير ارتباطات التأكد، ومعايير ارتباطات الفحص. - يتابع الشريك المسؤول عن الجودة بالمكتب تحديث المكاتب في الوقت المناسب فيما يتعلق بأي تغييرات في إطار المراجعة المنطبق واللوائح المحلية. - كما تتضمن مهام ومسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط المسؤولية عن ضمان تنفيذ الإجراءات وفقاً لمتطلبات المعايير المهنية المنطبقة والمتطلبات التنظيمية.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
(ب) أن يكون توجيه فرق الارتباطات والإشراف عليها وفحص الأعمال التي تم تنفيذها مناسباً، من حيث طبيعته وتوقيته ومداه، بناءً على طبيعة الارتباطات وظروفها والموارد التي تم تخصيصها أو توفيرها لفرق الارتباطات، وأن يخضع العمل الذي ينفذه أعضاء فريق الارتباط الأقل خبرة للتوجيه والإشراف والفحص من قبل أعضاء فريق الارتباط الأكثر خبرة.	مسؤوليات فريق الارتباط والتوجيه والإشراف والفحص	لا يباشر الشريك المسؤول عن الارتباط والمسؤول عن التوجيه والإشراف وفحص الفرق ولا يشاركان بصورة كافية في تنفيذ الارتباط.	معيار إدارة الجودة (1) (الفقرتان 32 (أ) و 75)	- يطبق المكتب سياسة للتوجيه والإشراف تم نقلها إلى قسم ممارسة التأكد في المكتب. وتتميز السياسة أدوار ومسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط وفاحص جودة الارتباطات بما يتفق ومعيار المراجعة (220) (المحدث) - يطبق المكتب سياسة للمجالات الموجودة في ملف الارتباط التي تتطلب فحصاً إلزامياً بواسطة الشريك المسؤول عن الارتباط وتتضمن مؤشرات الأداء الرئيسة لمقارنة الوقت الذي يقضيه الشريك المسؤول عن الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط في تنفيذ الارتباط مع الحد الأدنى من الساعات المرجعية، أي 2.5% و 10% على التوالي.
	مسؤوليات فريق الارتباط، والتوجيه، والإشراف والفحص.	لا تمتلك القيادة معلومات كافية لتقييم مستوى التوجيه والإشراف واتخاذ التصرفات التصحيحية.	ممارسة دولية فضلى	- يكون لدى المكتب مؤشرات أداء رئيسة لمتابعة الشريك المسؤول عن الارتباط وأعضاء الفريق الآخرين لضمان مشاركة الشركاء المسؤولين عن الارتباط ومديري الارتباط وغيرهم من الموارد ذات الخبرة بشكل كاف في الارتباط وفقاً لسياسة المكتب. - كما تمعد مؤشرات الأداء الرئيسة جزءاً من إطار مساءلة الشركاء والمديرين وغيرهم من الموظفين ويتم متابعتها بصورة دائمة بواسطة وظيفة الجودة في المكتب. وقد تؤثر حالات عدم الالتزام التي يتم التعرف عليها، إن وجدت، على مكافآت الشركاء المسؤولين عن الارتباط والمديرين المسؤولين عن الارتباط والأعضاء الآخرين في الفريق.
			ممارسة دولية فضلى	- يكون لدى المكتب فريق مركزي لتخصيص الموظفين من أجل تخطيط استخدام الموظفين وضمان تمتع فريق الارتباط بالموارد المناسبة والكافية من الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة. - لضمان امتلاك الموظفين للمهارات المناسبة، ينظر المكتب في مؤهلات المورد والدورات التدريبية المقدمة لهم قبل إسنادهم إلى أي ارتباط. - يتم تتبع الوقت الذي تستغرقه الموارد المخططة في الارتباط بالمقارنة مع الخطة لضمان الاستخدام الفعال.
	مسؤوليات فريق الارتباط والتوجيه والإشراف والفحص.	لا يطبق المكتب برنامجاً لتعليقات وملاحظات الموظفين حول الارتباط لأجل التعرف على حالات عدم كفاية التوجيه والإشراف والفحص على مستوى الارتباط.	ممارسة دولية فضلى	حدد المكتب بروتوكولاً للحصول على تعليقات وملاحظات من جميع أعضاء الفريق بشأن الارتباط من أجل متابعة ما إذا كانت هناك مشاركة كافية من الشريك المسؤول عن الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط. ويتم ذلك من خلال استبيانات دورية للرأي على مستوى المكتب تسأل عن مدى رضا أعضاء الفريق عن مستوى مشاركة الشريك المسؤول عن الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط في تنفيذ الارتباط.
(ج) أن تمارس فرق الارتباطات الحكم المهني المناسب، وأيضاً نزع الشك المهني المناسبة في حال انطباقها على نوع الارتباط.		لا تمتلك القيادة معلومات كافية لتقييم مستوى التوجيه والإشراف واتخاذ التصرفات التصحيحية، عند الضرورة.	ممارسة دولية فضلى	- يكون لدى المكتب برنامج داخلي لمتابعة أو تقصي الارتباطات لكل من ارتباطات المراجعة والارتباطات غير المرتبطة بالمراجعة. وقد أدرج المكتب اعتبارات الحد الأدنى من المجالات المطلوبة للفحص في قوائم التحقق الخاصة ببرنامج متابعة أو فحص الارتباطات فيما يتعلق بالتوجيه والإشراف والفحص. - تُنقل نتائج التفصيات إلى القيادة وأصحاب المصلحة الآخرين لاتخاذ التصرفات المناسبة، عند الاقتضاء.
	الحكم المهني ونزعة الشك المهني	لا يمارس فريق الارتباط نزع الشك المهني على الحكم المهني على الارتباط.	معيار إدارة الجودة (1) (الفقرتان 31 و 78)	- تتضمن المنهجية التي طورها المكتب شرطاً لإجراء اجتماع تخطيطي عند كل ارتباط مع نقاش إلزامي بواسطة الشريك المسؤول عن الارتباط فيما يتعلق باستخدام نزع الشك المهني والحكم المهني. - تتضمن الدورات التدريبية للموظفين المتعلقة بالمهارات الفنية جلسات حول نزع الشك المهني والحكم المهني من أجل تزويدهم بالمعرفة العملية التي يمكن تطبيقها في الارتباطات.
	مسؤوليات فريق الارتباط، والتوجيه والإشراف والفحص.	لا ينفذ فريق الارتباط تمثيل الإدارة في المجالات التي تنطوي على درجة أعلى من الحكم والتحيز المحتمل (مثل: التقديرات).		- يطبق المكتب سياسة للمجالات في ملف الارتباط التي تتطلب فحصاً إلزامياً بواسطة الشريك المسؤول عن الارتباط. ويتضمن ذلك فحص الوثائق المتعلقة بتنفيذ المجالات ذات المخاطر المهمة والمجالات التي تنطوي على ممارسة الحكم المهني ونزع الشك المهني. - تتضمن الدورات التدريبية للموظفين المتعلقة بالمهارات الفنية جلسات حول نزع الشك المهني والحكم المهني من أجل تزويدهم بالمعرفة العملية التي يمكن تطبيقها في الارتباطات.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
(د) أن يتم التشاور بشأن الأمور الصعبة أو المثيرة للجدل، وأن يتم تطبيق الاستنتاجات التي يتم الاتفاق عليها.	التشاورات الأساسية لتنفيذ الارتباطات	لا تتشاور فرق الارتباطات في الأمور الصعبة أو المثيرة للجدل. لا يمتلك المكتب الموارد الكافية لتوفير موارد الخبراء الضرورية إلى فريق الارتباط.	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 80) ممارسة دولية فضلى	- وافق القائد المسؤول عن إدارة المخاطر على سياسة تشاور رسمية تتضمن قائمة بالتشاورات الإلزامية التي يتعين على فريق الارتباط الحصول عليها بشأن ارتباطاته. وينقل نموذج تشاور قياسي إلى قسم ممارسة التأكيد داخل المكتب. - كما يتم الاحتفاظ بقائمة بالخبراء المتخصصين الداخليين داخل المكتب.
	التشاورات الأساسية لتنفيذ الارتباطات	لا يتمتع المتخصصون الخارجيون المطلوبون لتقديم الخدمات بالخبرة المطلوبة أو يتعذر الاستعانة بهم في الوقت المناسب وبفاعلية.	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 31 و 79)	يطبق المكتب آلية رسمية لتقييم تجربة وخبرة الخبراء المتخصصين الخارجيين. وتتم الموافقة على أي خبر يتم التعاقد معه بموجب هذه الآلية بواسطة القائد المسؤول عن إدارة المخاطر. كما يتم الاتفاق على شروط الارتباط بما فيها نطاق الارتباط وشروط الاستقلال والسرية ذات الصلة قبل تقديم أي خدمات.
	التشاورات الأساسية لتنفيذ الارتباطات	لا يطبق المكتب أي إجراء لضمان إجراء التشاورات عند الاقتضاء وأنه قد تم تنفيذ نتائج التشاورات.		- يتعين على الشريك المسؤول عن الارتباط التوقيع على نموذج التشاور وضمان توثيقه في ملف الارتباط. - تتضمن قائمة التحقق لفحص جودة الارتباط سؤالاً محدداً للتحقق مما إذا كانت هناك أي مجالات تتطلب تشاورات إلزامية بشأن الارتباط وما إذا كان قد تم اتخاذها بواسطة فريق الارتباط وبالنسبة لجميع التشاورات المنفذة، ما إذا تم تنفيذ استنتاجات التشاورات. - يفحص الشريك المسؤول عن الجودة نتائج فحوصات الارتباطات الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالمكتشفات المتعلقة بالتشاورات.
	التشاورات الأساسية لتنفيذ الارتباطات	لا يمتلك المكتب بنية تحتية مناسبة للاحتفاظ بقاعدة بيانات التشاور.	ممارسة دولية فضلى	يحتفظ المكتب بقاعدة بيانات التشاور لضمان اكتمال جميع التشاورات التي تم الحصول عليها بشأن الارتباطات والرجوع إليها في حالة التشاور الذي تم الحصول عليه بشأن نفس القضية في السابق.
	التشاورات الأساسية لتنفيذ الارتباطات	لا تمتلك القيادة معلومات كافية لمتابعة ثقافة التشاور حول الارتباطات	ممارسة دولية فضلى	تتم متابعة التشاورات التي يتم الحصول عليها بواسطة القيادة من خلال تقارير لوحة المعلومات إلى جانب المجالات التي تم الحصول فيها على التشاورات على فترات محددة.
(هـ) أن يتم لفت انتباه المكتب إلى الاختلاف في الآراء داخل فريق الارتباط، أو بين فريق الارتباط وفاحص جودة الارتباط أو الأفراد الذين يتولون تنفيذ الأنشطة ضمن نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب، وأن يتم حل هذه الاختلافات.	الاختلاف في الآراء	لا يطبق المكتب آلية رسمية لحل الاختلاف في الآراء بشأن الارتباط، بما في ذلك الاختلاف في الرأي مع خبير داخلي أو خارجي.	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 82) معيار المراجعة (220) (المحدث) (الفقرة 38)	- حدد المكتب سياسة ووثيقة إجراءات للتعامل مع الاختلافات في الرأي داخل فريق الارتباط وحلها، مع الأفراد الذين تم إجراء التشاور معهم، وعند الاقتضاء، بين الشريك المسؤول عن الارتباط وفاحص رقابة جودة الارتباط. - تحدد السياسة القائم بالوساطة الداخلي المستقل الذي يمكن التشاور معه بمجرد نشوء هذه الحالة (مثل: القائد المسؤول عن إدارة المخاطر أو الشريك المدير أو أي متخصص آخر).
	الاختلاف في الآراء	لا يتم الاحتفاظ بالوثائق المناسبة فيما يتعلق بحل الاختلاف في الآراء ولا توجد متابعة لها.	معياري المراجعة (220) (المحدث) (الفقرة 38)	تنص سياسة حل الاختلاف في الآراء على أن يتم توثيق استنتاجات الخبير والتوقيع عليها بواسطة كلا الطرفين بمن فيهما القائم بالوساطة. ويحتفظ قسم إدارة المخاطر بقاعدة بيانات مركزية لجميع الاختلافات في الرأي. كما يتم توثيقها في ملف الارتباط.
(و) أن يتم جمع الوثائق الخاصة بتوثيق أعمال الارتباط في الوقت المحدد بعد تاريخ تقرير الارتباط، وأن يتم الاحتفاظ بها والحفاظ عليها بشكل مناسب للوفاء باحتياجات المكتب والالتزام بالأنظمة أو اللوائح أو المتطلبات المسلكية ذات الصلة أو المعايير المهنية.	توثيق أعمال الارتباط	لم يطوّر المكتب أداة توثيق لأوراق عمل الارتباط والوثائق الداعمة.	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 83)	- يمتلك المكتب أداة مرخصة لبرامج المراجعة يتم تحديثها بأحدث مكنتات قوالب أوراق العمل وفقاً لمتطلبات معايير التقرير المالي، ومعايير المراجعة، ومعايير ارتباطات التأكيد، ومعايير ارتباطات الفحص. - يتوفر في أداة برامج المراجعة خاصية إرسال تنبيهات بتاريخ الأرشفة إلى فرق الارتباطات دورياً. كما يتوفر في البرنامج خاصية الأرشفة التلقائية إذا لم يقم فريق الارتباط بأرشفة الملف قبل تاريخ الأرشفة. - يتابع الشريك المسؤول عن الجودة بالمكتب تحديث المكتبات في الوقت المناسب فيما يتعلق بأي تغييرات في إطار المراجعة المنطبق واللوائح المحلية.
	توثيق أعمال الارتباط	لا يطبق المكتب آلية لتجميع ملفات الارتباط النهائية - الإلكترونية والورقية - وأرشفتها في الوقت المناسب.	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 83 و 84 و 85)	- قام قسم الجودة بإعداد ونشر سياسة مناسبة فيما يتعلق بحفظ الوثائق والاحتفاظ بها لكل ارتباط. وتغطي السياسة كلاً من توثيق أوراق العمل الإلكترونية والمستندات الداعمة في أداة برامج المراجعة وأوراق العمل الورقية في الملفات الورقية. تتضمن السياسة بروتوكول الوصول إلى الملف بعد الأرشفة ومتطلبات الموافقة على إلغاء أرشفة الملف. - كما تتناول السياسة متطلبات إنهاء الاحتفاظ بالارتباط عند انتهاء فترة الاحتفاظ المحددة.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
	توثيق أعمال الارتباط	لا توجد آلية بخصوص السرية وحماية البيانات وإمكانية الوصول واسترجاع الملفات الورقية والإلكترونية.		- يطبق المكتب سياسة تتعلق بحفظ الوثائق والاحتفاظ بها، وتتضمن بروتوكولات لإدارة حماية البيانات وسلامة البيانات والوصول إلى الوثائق المحفوظة في برنامج توثيق تقنية المعلومات. - يلزم تعبئة نموذج قياسي للوصول إلى الملفات الورقية بعد أرشفتها (لأغراض مرجعية). ويتطلب النموذج القياسي توقيع الشريك المسؤول عن الارتباط قبل إمكانية استرجاع الملف مع تدوين إجراء الاسترجاع في سجل الأرشفة.
	توثيق أعمال الارتباط	لا تتوافق فترة الاحتفاظ بالوثائق ومتطلبات المعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية.		- يطبق المكتب سياسة تتعلق بحفظ الوثائق والاحتفاظ بها تنص على أن تكون فترة الاحتفاظ بالملفات 10 سنوات من تاريخ توقيع التقرير وفقاً لمتطلبات الأنظمة المحلية. - يضمن الشريك المسؤول عن الجودة أن سياسة الاحتفاظ بالوثائق تتوافق ومتطلبات المعايير والأنظمة المحلية.
	توثيق أعمال الارتباط	لا تمتلك القيادة معلومات كافية لمتابعة أرشفة الارتباطات في الوقت المحدد.	ممارسة دولية فضلى	تتابع القيادة الملفات المؤرخة (الملفات الإلكترونية والورقية على حد سواء) لأجل التعرف على أي استثناءات على الأرشفة، مثلاً: الأرشفة المنفذة بعد أكثر من 60 يوماً من تاريخ توقيع تقرير الارتباط، والأرشفة التلقائية المنفذة دون التجميع الصحيح للملف وخلافه.
	إجراءات المتابعة	لم يتم أخذ نتائج فحوصات الارتباطات الداخلية والخارجية بالمتطلبات المسلكية ومتطلبات الاستقلال في الحسبان بواسطة المالك المسؤول عن آلية العمل عند تقييم ما إذا كانت السياسات والإجراءات شاملة وإجراءات المتابعة قوية		- يتضمن نطاق فحوصات جودة الارتباط أسئلة حول كيف يتم ممارسة نزاعة الشك المهني بواسطة فريق الارتباط في الارتباط. - يفحص الشريك المسؤول عن الجودة نتائج فحوصات الارتباطات الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالمكتشفات المتعلقة بعدم ممارسة نزعة الشك المهني. - يُنَفَّذ تحليل الأسباب الجذرية لأوجه القصور التي تم التعرف عليها ويتم تطبيق التصرفات التصحيحية المطلوبة لمواجهة الأسباب الجذرية للقصور كجزء من خطة تحسين الجودة الخاصة بالمكتب.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
(أ) أن تفهم وتفي بفرق الارتباطات بمسؤولياتها فيما يتصل بالارتباطات، بما في ذلك، عند الاقتضاء، المسؤولية العامة للشركاء المسؤولين عن إدارة الجودة وتحقيقها في الارتباطات ومشاركتهم فيها بصورة كافية ومناسبة طوال مدتها.	المالك المسؤول عن آلية العمل	يكون هيكل الحوكمة لآلية تنفيذ الارتباطات غير مناسب بالنظر إلى حجم المكتب ومدى تعقيده.	معييار إدارة الجودة (1)، [1 لفقرة 20(ج)]	- عين المكتب المالك المسؤول عن آلية العمل لكل جانب من جوانب نظام إدارة الجودة بما فيها آلية تنفيذ الارتباطات، ويُعَدُّ المالك المسؤول عن آلية العمل شريكاً أقدم بالمكتب ويتمتع بخبرة تزيد عن 20 عاماً. - تم توثيق أدوار ومسؤوليات المالك المسؤولين عن آلية العمل ونقلها بوضوح إلى المالك المسؤول عن آلية العمل. - خلال السنة، قام المكتب بالترتيب لتنظيم دورة تدريبية على معيار إدارة الجودة (1) لضمان أن المالك المسؤول عن آلية العمل يفهم متطلبات المعيار.
	تحديد أهداف الجودة	لم يحدد المكتب هدف الجودة للمتطلبات المسلكية ذات الصلة المنطبقة على المكتب والعاملين لديه والتي تتوافق ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).	معييار إدارة الجودة (1) (الفقرة 29)	- حدد المكتب هدف الجودة لتنفيذ الارتباطات المنطبقة على المكاتب والعاملين لديها، وتمت الموافقة على هدف الجودة بواسطة لجنة رقابة الجودة بالمكتب وتم توثيقه بوضوح في دليله لرقابة الجودة. - يتوافق هدف الجودة ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).
	تقييم مخاطر الجودة والاستجابات	لم ينفذ المالك المسؤول عن آلية العمل تقييم المخاطر أو لم يأخذ في الحسبان تأثير التغيير الجوهري في الظروف خلال السنة على تقييم المخاطر.	معييار إدارة الجودة (1)، (الفقرتان 23 و 27)	- قام المالك المسؤول عن آلية العمل والفريق المكلف بالإشراف على تنفيذ الارتباطات بإجراء تقييم المخاطر لهذا الهدف. - تم أخذ تأثير فحوصات الارتباط الداخلية والخارجية للمكتب في الحسبان عند تقييم المخاطر لهذا الهدف. - قام المالك المسؤول عن آلية العمل، ضمن تقييم المخاطر، بفحص نتائج استبيان آراء الموظفين المكتب وأخذها في الحسبان فيما يخص الثقافة المسلكية للمكتب. - قام المالك المسؤول عن آلية العمل بتوثيق تقييمه ووقع على أوراق العمل الخاصة به لإثبات أنه كان مسؤولاً عن تقييم المخاطر خلال السنة.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
(ب) أن يكون توجيه فرق الارتباط والإشراف عليها وفحص الأعمال التي تم تنفيذها مناسباً، من حيث طبيعته وتوقيته ومداه، بناءً على طبيعة الارتباطات وظروفها والموارد التي تم تخصيصها أو توفيرها لفرق الارتباطات، وأن يخضع العمل الذي ينفذه أعضاء فريق الارتباط الأقل خبرة للتوجيه والإشراف والفحص من قبل أعضاء فريق الارتباط الأكثر خبرة.	مسؤوليات فريق الارتباط والتوجيه والإشراف والفحص.	لا يفهم الشريك المسؤول عن الارتباط وفاحص جودة الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط وفريق الارتباط مسؤولياتهم فيما يتعلق بالارتباط.	معييار إدارة الجودة (1) (الفقرتان 32 وأ) 75	يطبق المكتب سياسة للتوجيه والإشراف تم نقلها إلى قسم ممارسة التأكيد في المكتب. وتمتد السياسة أدوار ومسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط وفاحص جودة الارتباطات بما يتفق ومعييار المراجعة (220) (المحدث)، وتتضمن كذلك قائمة بالمجالات الموجودة في ملف الارتباط التي تتطلب فحصاً إلزامياً بواسطة الشريك المسؤول عن الارتباط.
		لا يشارك الشريك المسؤول عن الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط بشكل كافٍ في كل مرحلة ذات صلة أثناء تنفيذ الارتباط.		- يكون لدى المكتب برنامج داخلي لمتابعة أو تقصي الارتباطات لكل من ارتباطات المراجعة والارتباطات غير المرتبطة بالمراجعة. وقد أدرج المكتب اعتبارات الحد الأدنى من المجالات المطلوبة للفحص في قوائم التحقق الخاصة ببرنامج متابعة أو فحص الارتباطات فيما يتعلق بالتوجيه والإشراف والفحص. - تُنقل نتائج التقصيات إلى القيادة وأصحاب المصلحة الآخرين لاتخاذ التصرفات المناسبة، عند الاقتضاء.
		لا ينفذ فريق الارتباط الإجراءات وفقاً لمتطلبات المعايير المهنية وأي متطلبات تنظيمية.		- يملك المكتب أداة مخصصة لبرامج المراجعة يتم تحديثها بقوالب أوراق العمل وفقاً لمتطلبات معايير التقرير المالي، ومعايير المراجعة، ومعايير ارتباطات التأكيد، ومعايير ارتباطات الفحص. ويضمن الشريك الأقدم بالمكتب أن قوالب أوراق العمل تستوفي متطلبات المعايير المهنية والتطبيقية من خلال قائمة التحقق الخاصة بمعايير المراجعة، ومعايير ارتباطات الفحص، ومعايير ارتباطات التأكيد. - كما تتضمن مهام ومسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط المهنية المنطبقة والمتطلبات التنظيمية.
	مسؤوليات فريق الارتباط والتوجيه والإشراف والفحص.	لا يباشر الشريك المسؤول عن الارتباط والمسؤول عن التوجيه والإشراف وفحص الفرق ولا يشاركان بصورة كافية في تنفيذ الارتباط.	معييار إدارة الجودة (1) (الفقرتان 32 وأ) 75	يطبق المكتب سياسة للتوجيه والإشراف تم نقلها إلى قسم ممارسة التأكيد في المكتب. وتمتد السياسة أدوار ومسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط وفاحص جودة الارتباطات بما يتفق ومعييار المراجعة (220) (المحدث)، وتتضمن كذلك قائمة بالمجالات الموجودة في ملف الارتباط التي تتطلب فحصاً إلزامياً بواسطة الشريك المسؤول عن الارتباط.
	مسؤوليات فريق الارتباط والتوجيه والإشراف والفحص.	لا تمتلك القيادة معلومات كافية لتقييم مستوى التوجيه والإشراف واتخاذ التصرفات التصحيحية.	معييار إدارة الجودة (2)	- يكون لدى المكتب برنامج داخلي لمتابعة أو تقصي الارتباطات لكل من ارتباطات المراجعة والارتباطات غير المرتبطة بالمراجعة. وقد أدرج المكتب اعتبارات الحد الأدنى من المجالات المطلوبة للفحص في قوائم التحقق الخاصة ببرنامج متابعة أو فحص الارتباطات فيما يتعلق بالتوجيه والإشراف والفحص. - تُنقل نتائج التقصيات إلى القيادة وأصحاب المصلحة الآخرين لاتخاذ التصرفات المناسبة، عند الاقتضاء.
				يكون لدى المكتب مؤشرات أداء رئيسية لمتابعة الشريك المسؤول عن الارتباط وأعضاء الفريق الآخرين لضمان مشاركة الشركاء المسؤولين عن الارتباط ومديري الارتباط وغيرهم من الموارد ذات الخبرة بشكل كافٍ في الارتباط وفقاً لسياسة المكتب. كما تُعد مؤشرات الأداء الرئيسية جزءاً من إطار مساءلة الشركاء والمديرين وغيرهم من الموظفين ويتم متابعتها بصورة دائمة بواسطة وظيفة الجودة في المكتب. وقد تؤثر حالات عدم الالتزام التي يتم التعرف عليها، إن وجدت، على مكافآت الشركاء المسؤولين عن الارتباط والمديرين المسؤولين عن الارتباط والأعضاء الآخرين في الفريق.
		لم يتم أخذ نتائج فحوصات الارتباطات الداخلية والخارجية بالمتطلبات المسلكية ومتطلبات الاستقلال في الحسبان بواسطة المالك المسؤول عن آلية العمل عند تقييم ما إذا كانت السياسات والإجراءات شاملة وإجراءات المتابعة قوية		- يفحص الشريك الأقدم بالمكتب نتائج فحوصات الارتباطات الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالمكتشفات المتعلقة بالتوجيه والإشراف والفحص وإسناد الأفراد في فرق الارتباطات. - يُنفذ تحليل الأسباب الجذرية لأوجه القصور التي تم التعرف عليها ويتم تطبيق التصرفات التصحيحية المطلوبة لمواجهة الأسباب الجذرية للقصور كجزء من خطة تحسين الجودة الخاصة بالمكتب.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
(ج) أن تمارس فرق الارتباطات الحكم المهني المناسب، وأيضاً نزعة الشك المهني المناسبة في حال انطباقها على نوع الارتباط.	الحكم المهني ونزعة الشك المهني	لا يمارس فريق الارتباط نزعة الشك المهني والحكم المهني على الارتباط.	معييار إدارة الجودة (1) (الفقرتان 31 و78)	- تتضمن المنهجية التي طورها المكتب شرطاً لإجراء اجتماع تخطيطي عند كل ارتباط مع نقاش إلزامي بواسطة الشريك المسؤول عن الارتباط فيما يتعلق باستخدام نزعة الشك المهني والحكم المهني. - تتضمن الدورات التدريبية للموظفين المتعلقة بالمهارات الفنية جلسات حول نزعة الشك المهني والحكم المهني من أجل تزويدهم بالمعرفة العملية التي يمكن تطبيقها في الارتباطات.
	مسؤوليات فريق الارتباط والتوجيه والإشراف والفحص.	لا ينفذ فريق الارتباط تمثيل الإدارة في المجالات التي تتطلب درجة أعلى من الحكم والتحيز المحتمل (مثل: التقديرات).		يتضمن نطاق فحوصات جودة الارتباط أسئلة حول كيف يتم ممارسة نزعة الشك المهني بواسطة فريق الارتباط في الارتباط.
	التشاورات الأساسية لتنفيذ الارتباطات	لا يمتلك المكتب الموارد الكافية لتوفير موارد الخبراء الضرورية إلى فريق الارتباط.	معييار إدارة الجودة (1) (الفقرة 80)	- يطبق المكتب سياسة للمجالات في ملف الارتباط التي تتطلب فحصاً إلزامياً بواسطة الشريك المسؤول عن الارتباط. ويتضمن ذلك فحص الوثائق المتعلقة بتنفيذ المجالات ذات المخاطر المهمة والمجالات التي تنطوي على ممارسة الحكم المهني ونزعة الشك المهني. - تتضمن الدورات التدريبية للموظفين المتعلقة بالمهارات الفنية جلسات حول نزعة الشك المهني والحكم المهني من أجل تزويدهم بالمعرفة العملية التي يمكن تطبيقها في الارتباطات.
(د) أن يتم التشاور بشأن الأمور الصعبة أو المثيرة للجدل، وأن يتم تطبيق الاستنتاجات التي يتم الاتفاق عليها.	التشاورات الأساسية لتنفيذ الارتباطات	لا يتمتع المتخصصون الخارجيون المطلوبون لتقديم الخدمات بالخبرة المطلوبة أو يتعذر الاستعانة بهم في الوقت المناسب وبفاعلية.	معييار إدارة الجودة (1) (الفقرة 31 و79)	وافق الشريك الأقدم على سياسة تشاور رسمية تتضمن قائمة بالتشاورات الإلزامية التي يتعين على فريق الارتباط الحصول عليها بشأن ارتباطاته. وينقل نموذج تشاور قياسي إلى قسم ممارسة التأكد داخل المكتب. كما يتم الاحتفاظ بقائمة بالخبراء المتخصصين الداخليين داخل المكتب.
	التشاورات الأساسية لتنفيذ الارتباطات	لا يطبق المكتب أي إجراء لضمان إجراء التشاورات عند الاقتضاء وأنه قد تم تنفيذ نتائج التشاورات.		يطبق المكتب آلية رسمية لتقييم تجربة وخبرة الخبراء المتخصصين الخارجيين. وتتم الموافقة على أي خبر يتم التعاقد معه بموجب هذه الآلية بواسطة الشريك الأقدم. كما يتم الاتفاق على شروط الارتباط بما فيها نطاق الارتباط وشروط الاستقلال والسرية ذات الصلة قبل تقديم أي خدمات.
	التشاورات الأساسية لتنفيذ الارتباطات	لا يطبق المكتب أي إجراء لضمان إجراء التشاورات عند الاقتضاء وأنه قد تم تنفيذ نتائج التشاورات.		- يتعين على الشريك المسؤول عن الارتباط التوقيع على نموذج التشاور وضمن توثيقه في ملف الارتباط. - تتضمن قائمة التحقق لفحص جودة الارتباط سؤالاً محدداً للتحقق مما إذا كانت هناك أي مجالات تتطلب تشاورات إلزامية بشأن الارتباط وما إذا كان قد تم اتخاذها بواسطة فريق الارتباط وبالنسبة لجميع التشاورات المنفذة، ما إذا تم تنفيذ استنتاجات التشاورات. - يفحص الشريك الأقدم نتائج فحوصات الارتباطات الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالمكتشفات المتعلقة بالتشاورات.
(هـ) أن يتم لفت انتباه المكتب إلى الاختلاف في الآراء داخل فريق الارتباط، أو بين فريق الارتباط وفاحص جودة الارتباط أو الأفراد الذين يتولون تنفيذ الأنشطة ضمن نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب، وأن يتم حل هذه الاختلافات.	الاختلاف في الآراء	لا يطبق المكتب آلية رسمية لحل الاختلاف في الآراء بشأن الارتباط، بما في ذلك الاستعانة بخبير داخلي أو خارجي.	معييار إدارة الجودة (1) (الفقرة 82) معيار المراجعة (2 2 0) (المحدث 1) (الفقرة 38)	حدد المكتب سياسة ووثيقة إجراءات للتعامل مع الاختلافات في الرأي داخل فريق الارتباط وحلها، مع الأفراد الذين تم إجراء التشاور معهم، وعند الاقتضاء، بين الشريك المسؤول عن الارتباط وفاحص رقابة جودة الارتباط. وتحدد السياسة القائم بالوساطة الداخلي المستقل الذي يمكن التشاور معه بمجرد نشوء هذه الحالة (مثل: القائد المسؤول عن إدارة المخاطر أو الشريك المدير أو أي متخصص آخر).
		لا يتم الاحتفاظ بالوثائق المناسبة فيما يتعلق بحل الاختلاف في الآراء ولا توجد متابعة لها.	معيار المراجعة (2 2 0) (المحدث 1) (الفقرة 38)	تنص سياسة حل الاختلاف في الآراء على أن يتم توثيق استنتاجات الخبر والتوقيع عليها بواسطة كلا الطرفين بمن فيهما القائم بالوساطة. ويحتفظ المكتب بقاعدة بيانات مركزية لجميع الاختلافات في الرأي. كما يتم توثيقها في ملف الارتباط.
	توثيق أعمال الارتباط	لم يطور المكتب أداة توثيق لأوراق عمل الارتباط والوثائق الداعمة.	معييار إدارة الجودة (1) (الفقرة 83)	- يمتلك المكتب أداة مرخصة لبرامج المراجعة يتم تحديثها بقوالب أوراق العمل وفقاً لمتطلبات معايير التقرير المالي، ومعايير المراجعة، ومعايير ارتباطات التأكد، ومعايير ارتباطات الفحص. ويضمن الشريك الأقدم بالمكتب أن قوالب أوراق العمل تستوفي متطلبات المعايير المهنية والتنظيمية من خلال قائمة التحقق الخاصة بمعايير المراجعة، ومعايير ارتباطات الفحص، ومعايير ارتباطات التأكد. - كما توفر أداة برامج المراجعة الميزات ذات الصلة التي تستخدمها فرق الارتباطات لأرشفة الملف في الوقت المناسب.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
	توثيق أعمال الارتباط	لا توجد آلية بخصوص السرية وحماية البيانات وإمكانية الوصول واسترجاع الملفات الورقية والإلكترونية.		- يطبق المكتب سياسة تتعلق بحفظ الوثائق والاحتفاظ بها وتتضمن بروتوكولات لإدارة حماية البيانات وسلامة البيانات والوصول إلى الوثائق المحفوظة في برنامج توثيق تقنية المعلومات. - يلزم تعبئة نموذج قياسي للوصول إلى الملفات الورقية بعد أرشفتها (لأغراض مرجعية)، ويتطلب النموذج القياسي توقيع الشريك المسؤول عن الارتباط قبل إمكانية استرجاع الملف مع تدوين إجراء الاسترجاع في سجل الأرشفة.
	توثيق أعمال الارتباط	لا تتوافق فترة الاحتفاظ بالوثائق ومتطلبات المعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية.		- يطبق المكتب سياسة تتعلق بحفظ الوثائق والاحتفاظ بها تنص على أن تكون فترة الاحتفاظ بالملفات 10 سنوات من تاريخ توقيع التقرير وفقاً لمتطلبات الأنظمة المحلية. - يضمن الشريك الأقدم أن سياسة الاحتفاظ بالوثائق تتوافق ومتطلبات المعايير والأنظمة المحلية.
		لا يطبق المكتب آلية لتجميع ملفات الارتباط النهائية - الإلكترونية والورقية - وأرشفتها في الوقت المناسب.	معييار إدارة الجودة (1) (الفقرة 83 وأ4 و85)	قام المكتب بإعداد ونشر سياسة مناسبة فيما يتعلق بحفظ الوثائق والاحتفاظ بها لكل ارتباط. وتغطي السياسة كلاً من توثيق أوراق العمل الإلكترونية والمستندات الداعمة في أداة برامج المراجعة وأوراق العمل الورقية في الملفات الورقية. وتتضمن السياسة بروتوكول الوصول إلى الملف بعد الأرشفة ومتطلبات الموافقة على إلغاء أرشفة الملف. كما تتناول السياسة متطلبات إنهاء الاحتفاظ بالارتباط عند انتهاء فترة الاحتفاظ المحددة.
	إجراءات المتابعة	لم يتم أخذ نتائج فحوصات الارتباطات الداخلية والخارجية بالمتطلبات المسلكية ومتطلبات الاستقلال في الحسبان بواسطة المالك المسؤول عن آلية العمل عند تقييم ما إذا كانت السياسات والإجراءات شاملة وإجراءات المتابعة قوية		- يفحص الشريك الأقدم بالمكتب نتائج فحوصات الارتباطات الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالمكتشفات المتعلقة بتوثيق أعمال الارتباط. - يُنَفَّذ تحليل الأسباب الجذرية لأوجه القصور التي تم التعرف عليها، ويتم تطبيق التصرفات التصحيحية المطلوبة لمواجهة الأسباب الجذرية للقصور كجزء من خطة تحسين الجودة الخاصة بالمكتب.

5. الموارد البشرية

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
أن يتم توظيف العاملين وتطويرهم والحفاظ عليهم، وأن تتوفر لديهم الكفاءات والقدرات اللازمة لما يلي: 1. تنفيذ الارتباطات بجودة عالية على نحو ثابت، بما في ذلك امتلاك المعرفة أو الخبرة الملائمة للارتباطات التي ينفذها المكتب؛ أو: 2. تنفيذ الأنشطة أو أداء المسؤوليات فيما يتعلق بتشغيل نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب.	المالك المسؤول عن آلية العمل	يكون هيكل الحوكمة للموارد البشرية بالمكتب غير مناسب بالنظر إلى حجم المكتب ومدى تعقيده.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 20(ج)]	- عين المكتب المالك المسؤول عن آلية العمل لكل جانب من جوانب نظام إدارة الجودة بما فيها وظيفة الموارد البشرية. ويكون المالك المسؤول عن آلية العمل هو قائد الموارد البشرية بينما تم أيضاً تشكيل لجنة للموارد البشرية تضم الشركاء والمديرين. - تم توثيق أدوار ومسؤوليات المالك المسؤولين عن آلية العمل ونقلها بوضوح إلى المالك المسؤول عن آلية العمل. كما تم توثيق الشروط المرجعية للجنة الموارد البشرية والموافقة عليها بواسطة قيادة المكتب. - خلال السنة، قام المكتب بالترتيب لتنظيم دورة تدريبية على معيار إدارة الجودة (1) لضمان أن المالك المسؤول عن آلية العمل يفهم متطلبات المعيار.
		لم يحدد المكتب هدف الجودة لتوظيف الموارد البشرية وتطويرها والاحتفاظ بها وإسنادها بما يتوافق ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).	ممارسة فضلى	- شكل المكتب لجنة للموارد البشرية تضم كبار الشركاء والمديرين. وتم تحديد الشروط المرجعية للجنة وهي متاحة للأعضاء. وتشرف اللجنة على التنفيذ الفعال لسياسات وإجراءات الموارد البشرية بالمكتب وخطة الموارد البشرية السنوية. - تتمتع اللجنة بإمكانية الوصول إلى جميع المعلومات ذات الصلة بالموارد البشرية بما فيها التفاصيل المتعلقة بالموظفين والتي تمكنها من اتخاذ قرارات مدروسة ومناسبة فيما يتعلق بالأمور التي تُرفع إليها. - تعقد اللجنة اجتماعات ربع سنوية وفقاً لشروطها المرجعية.
حدد المكتب أهداف الجودة لتوظيف الموارد البشرية وتطويرها والاحتفاظ بها وإسنادها. وتمت الموافقة على أهداف الجودة بواسطة لجنة رقابة الجودة بالمكتب وتم توثيقها بوضوح في دليله لرقابة الجودة. يتوافق هدف الجودة ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).	تحديد أهداف الجودة	لم يحدد المكتب هدف الجودة لتوظيف الموارد البشرية وتطويرها والاحتفاظ بها وإسنادها بما يتوافق ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 32(أ)]	- حدد المكتب أهداف الجودة لتوظيف الموارد البشرية وتطويرها والاحتفاظ بها وإسنادها. وتمت الموافقة على أهداف الجودة بواسطة لجنة رقابة الجودة بالمكتب وتم توثيقها بوضوح في دليله لرقابة الجودة. - يتوافق هدف الجودة ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).
		لم ينفذ المالك المسؤول عن آلية العمل تقييم المخاطر أو لم يأخذ في الحسبان تأثير التغير الجوهري في الظروف خلال السنة على تقييم المخاطر.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرتان 23 و 27]	- قام المالك المسؤول عن آلية العمل والفريق المكلف بالإشراف على الالتزام بسياسات وإجراءات الموارد البشرية بإجراء تقييم المخاطر لهذا الهدف. - تم أخذ تأثير سياسة سلوك وآداب المهنة المحدثة للمكتب (قواعد السلوك) الصادرة خلال السنة في الحسبان عند تقييم المخاطر لهذا الهدف. - قام المالك المسؤول عن آلية العمل، ضمن تقييم المخاطر، بفحص نتائج استبيان آراء الموظفين المكتوب وأخذها في الحسبان فيما يخص الثقافة المسلكية للمكتب. - قام المالك المسؤول عن آلية العمل بتوثيق تقييمه ووقع على أوراق العمل الخاصة به لإثبات أنه كان مسؤولاً عن تقييم المخاطر خلال السنة.
طوّرت وظيفة الموارد البشرية سياسة للتوظيف تتضمن القيم الأساسية المتوقعة من موظفي المكتب على كل مستوى هرمي. وتتوافق هذه القيم وإستراتيجية المكتب بما فيها رؤيته ورسالته. وافقت قيادة المكتب على سياسة التوظيف وتم تعميمها على جميع الموظفين عبر رسائل البريد الإلكتروني، وهي متاحة أيضاً على البوابة الداخلية للمكتب.	تحديد القيم الرئيسية والكفاءات المهنية بالمكتب.	لا يطبق المكتب مجموعة محددة من القيم للموارد البشرية بالمكتب.	معياري إدارة الجودة (1) [الفقرة 88]	- طوّرت وظيفة الموارد البشرية سياسة للتوظيف تتضمن القيم الأساسية المتوقعة من موظفي المكتب على كل مستوى هرمي. وتتوافق هذه القيم وإستراتيجية المكتب بما فيها رؤيته ورسالته. - وافقت قيادة المكتب على سياسة التوظيف وتم تعميمها على جميع الموظفين عبر رسائل البريد الإلكتروني، وهي متاحة أيضاً على البوابة الداخلية للمكتب.
		قد يؤدي عدم تحديد الكفاءات المهنية موزعة بحسب الدرجات إلى عدم فاعلية التوظيف وتقييم أداء الموظفين.	معياري إدارة الجودة (1) [الفقرة 88]	- طوّرت وظيفة الموارد البشرية سياسة للتوظيف تتضمن إطار الكفاءات للمكتب يحدد الكفاءات المهنية بما فيها الكفاءات الفنية، والتعليم المهني، والتأهيل والتطوير المهني المستمر المطلوب بحسب كل درجة. - وقد تم تطوير إطار الكفاءات بواسطة قائد الموارد البشرية بعد التشاور مع الشركاء المسؤولين عن التأكيد وممثلين من خطوط الخدمات الأخرى. - وافقت قيادة المكتب على سياسة التوظيف، وتم تعميمها على جميع الموظفين عبر رسائل البريد الإلكتروني، وهي متاحة أيضاً على البوابة الداخلية للمكتب. - يستخدم إطار الكفاءات لتقييم الموظفين مقابل الكفاءات في وقت التوظيف والترقية والتقويم وفي وقت قبول العلاقة مع العميل والاستمرار في تلك العلاقات.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المراجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - التوظيف	لا توجد آلية لتقييم متطلبات الموارد البشرية بواسطة المكتب مما قد يؤدي إلى عدم كفاية مستويات إسناد الموظفين.	ممارسة دولية فضلى	• طوّرت وظيفة الموارد البشرية خطة للتوظيف تتضمن آلية لتقييم الاحتياجات من الموارد وتحديدّها. ويتم تنشيط الآلية في بداية السنة لتحديد عدد الموارد المطلوب توظيفها لهذه السنة. • تأخذ خطة التوظيف في الحسبان إستراتيجية المكتب وطبيعة الخدمات والارتباطات التي يعرضها المكتب ومجموعة المهارات المطلوبة مثل مجموعة المهارات المتخصصة. • تخضع خطة التوظيف لموافقة لجنة الموارد البشرية على أساس سنوي.
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - التوظيف	لم يتم المكتب بإعداد ميزانية لوظيفة الموارد البشرية.	ممارسة دولية فضلى	• وضع المكتب ميزانية للموارد البشرية تتضمن تكاليف ما يلي: - توظيف الموظفين - تكاليف الأجور - أنشطة الوظيفة • تمّ إعداد الميزانية بواسطة وظيفة الموارد البشرية وتمت الموافقة عليها بواسطة قائد الموارد البشرية ولجنة الموارد البشرية.
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - التوظيف	لا يطبق المكتب آلية للتوظيف.	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 90)	• طوّرت وظيفة الموارد البشرية سياسة توظيف تتضمن آلية التوظيف للمكتب. وتتضمن آلية التوظيف في المكتب دعوة لتقديم طلبات التوظيف وفحص المرشحين وإجراء المقابلات وإجراء فحص الخلفية وما إلى ذلك. • وافقت قيادة المكتب على سياسة التوظيف، وتمّ تعميمها على جميع الموظفين عبر رسائل البريد الإلكتروني، وهي متاحة أيضاً على البوابة الداخلية للمكتب. • يطبق المكتب سياسة تعريف واضحة للشركاء تحدد ضوابط تقييم المرشحين وآلية التصويت والتعريف بالشركاء الجدد.
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - التوظيف	لا توجد آلية رسمية للتأهيل في المكتب.	ممارسة دولية فضلى	• طوّرت وظيفة الموارد البشرية آلية تأهيل رسمية للمكتب تتضمن ضمان إكمال الموظفين الجدد للتدريب والتعلم الإلكتروني. ويتعين على الموظفين الجدد قراءة مختلف السياسات الخاصة بالمكتب والإقرار بها بما فيها قواعد السلوك لضمان إلمامهم بسياسات المكتب وإجراءاته قبل البدء في تنفيذ الارتباطات
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - التوظيف	مخاطر أن يدخل في الشراكة شركاء لا يمتلكون الخبرة والمؤهلات الكافية	ممارسة دولية فضلى	• قام المكتب بصياغة سياسة لقبول الشركاء توثق سياسة وآلية قبول الشركاء. • كما قام المكتب بتشكيل لجنة لقبول الشركاء تضم كبار الشركاء عبر جميع خطوط الخدمة ووحدات العمل، والشريك المسؤول عن الموارد البشرية والشريك المدير بالمكتب. • تأخذ اللجنة في الحسبان الخبرة المهنية للمرشح ومؤهلاته والجدوى من عمله إلى جانب أدائه. • بعدئذٍ، تقرر اللجنة قبول المرشح على أساس التحليل المنفذ والمقابلة التي يجريها معه فريق المقابلات.
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - تطوير الموارد البشرية			• أنشأ المكتب وظيفة التعلم والتطوير بقيادة الشريك المسؤول عن التعلم والتطوير. ويكون الشريك مسؤولاً تجاه لجنة الموارد البشرية. • طور المكتب سياسة وآلية لضمان قيام الشريك المسؤول عن التعلم والتطوير بمواكبة أحدث التطورات والمستجدات التي تطرأ على المعايير المهنية والأنظمة واللوائح والأمور المحلية والدولية ذات الأهمية المتصلة بالمكتب من خلال الأخبار والبوابات الإلكترونية المختلفة ومن فريق التعلم والتطوير العالمي بالشبكة. • ينفذ فريق التعلم والتطوير تحليلاً للاحتياجات التدريبية لأجل التعرف على المجالات التي تتطلب التدريب إلى جانب منهج التعلم الإلكتروني للمكتب. • يقوم فريق التعلم والتطوير بإعداد خطة للتعلم والتطوير تتضمن روتانة التدريب للسنة الحالية بالإضافة إلى ميزانية التعلم والتطوير. وبموافق عليها القائد المسؤول عن التعلم والتطوير. • تتضمن خطة التعلم والتطوير العناصر التالية: - البرامج التدريبية للسنة مع تحديد الدورات التدريبية الإلزامية. - الجمهور المستهدف من الدورات التدريبية المخطط لها. - تاريخ عقد الدورات التدريبية ومكانها. - حالة الالتزام بالمتطلبات المحلية ومتطلبات الشبكة بعد دمج الدورات التدريبية في الروتانة. - ميزانية التعلم والتطوير للسنة - روتانة التدريب للسنة - نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية • أسماء المدربين المتوقعين (بمن فيهم المدربون الخارجيون المقررون)
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - تطوير الموارد البشرية	لا يطبق المكتب خطة رسمية لتطوير موارده	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 90)	

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - تطوير الموارد البشرية	مخاطر ألا يتمتع الموظفون بالمهارات اللازمة لضمان الجودة عند تنفيذ الارتباطات	معيار إدارة الجودة (1) (الفقرة 88)	• أنشأ المكتب وظيفة التعلم والتطوير بقيادة الشريك المسؤول عن التعلم والتطوير. ويكون الشريك مسؤولاً تجاه لجنة الموارد البشرية. • يقوم فريق التعلم والتطوير بعدئذ بإعداد خطة للتعلم والتطوير تتضمن روتنامة التدريب للسنة الحالية بالإضافة إلى ميزانية التعلم والتطوير. ويوافق عليها القائد المسؤول عن التعلم والتطوير بعدما تفحصها لجنة الموارد البشرية. • تتضمن خطة التعلم والتطوير العناصر التالية: - البرامج التدريبية للسنة مع تحديد الدورات التدريبية الإلزامية - الجمهور المستهدف من الدورات التدريبية المخطط لها - حالة الالتزام بالمتطلبات المحلية ومتطلبات الشبكة بعد دمج الدورات التدريبية في الروتنامة - ميزانية التعلم والتطوير للسنة - روتنامة التدريب للسنة - أسماء المدربين المتوقعين (بمن فيهم المدربون الخارجيون المقررون) • طُورت البرامج التدريبية بعد الأخذ في الحسبان القضايا والتطورات والمستجدات الحالية في مجال ارتباطات المراجعة والخدمات غير المرتبطة بالمراجعة لضمان أن يتمتع الموظفون بالمهارات والمعرفة المطلوبة لتنفيذ ارتباطاتهم بجودة عالية.
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - تطوير الموارد البشرية	مخاطر ألا تأخذ مناهج التدريب في الحسبان الاحتياجات التدريبية لموظفي المكتب.	معيار إدارة الجودة (1) (الفقرة 88)	• أنشأ المكتب وظيفة التعلم والتطوير بقيادة الشريك المسؤول عن التعلم والتطوير. ويكون الشريك مسؤولاً تجاه لجنة الموارد البشرية. • طور الشريك المسؤول عن التعلم والتطوير آلية لمواكبة أحدث التطورات والمستجدات التي تطرأ على المعايير المهنية والأنظمة واللوائح والأمور المحلية والدولية ذات الأهمية المتصلة بالمكتب من خلال الأخبار والبوابات الإلكترونية المختلفة ومن فريق التعلم والتطوير العالمي بالشبكة. • ينفذ فريق التعلم والتطوير تحليلاً للاحتياجات التدريبية لأجل التعرف على المجالات التي تتطلب التدريب إلى جانب منهج التعلم الإلزامي للمكتب، فضلاً عن تقييم التكاليف المتوقعة للوظيفة عن السنة. • بعد ذلك، يتم فحص الاحتياجات التدريبية التي يتم التعرف عليها بواسطة القائد المسؤول عن التعلم والتطوير ويتم تضمينها في خطة التعلم والتطوير الخاصة بالمكتب.
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - تطوير الموارد البشرية.	مخاطر أنه بدون المنهج الإلزامي قد يفوت على المكتب دمج الدورات التدريبية الإلزامية في روتنامة التدريب.	ممارسة دولية فضلى	• طُورت وظيفة التعلم والتطوير منهجاً تدريبياً خاصاً بالمكتب بعد التشاور مع مختلف أصحاب المصلحة مثل قادة وحدات العمل والأهداف الإلزامية المطلوب تغطيتها في الدورات التدريبية. • يقيم فريق التعلم والتطوير متطلبات التدريب الإلزامية على مستوى كل درجة وظيفية في بداية السنة أثناء تطوير منهج التدريب الإلزامي للسنة ومراجعتها خلال السنة عندما تظهر متطلبات جديدة. • يتابع القائد المسؤول عن التعلم والتطوير سير الدورات التدريبية خلال السنة ويضمن إجراء الدورات التدريبية الإلزامية عند التخطيط لها وحضور جميع الموظفين المطلوبين لهذه الدورات التدريبية. ويخطط القائد المسؤول عن التعلم والتطوير للإجراءات المقرر اتخاذها في حالة عدم الحضور.
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - تطوير الموارد البشرية.	مخاطر عدم حضور الموظفين في الدورات التدريبية الإلزامية.	ممارسة دولية فضلى	• توضح سياسة التعلم والتطوير تفاصيل آلية متابعة حضور الدورات التدريبية وخاصة الدورات التدريبية الإلزامية وآلية التنفيذ في حالة عدم الحضور في الدورات التدريبية.
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - تطوير الموارد البشرية.	مخاطر عدم التزام موظفي المكتب بمتطلبات التطوير المهني الدائم.	ممارسة دولية فضلى	• توثق سياسة التعلم والتطوير سياسة المكتب للتطوير المهني الدائم لموظفيه بما فيها المتطلبات المحلية والعالمية. وتأخذ هذه السياسة في الحسبان متطلبات الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين ومتطلبات الجهة التي يكون المكتب عضواً بها وآلية التعرف على أي حالات عدم التزام من جانب الموظفين ورفع التقارير عنها إلى القيادة. • كما تم توثيق التصرفات التصحيحية في سياسة التعلم والتطوير والتي يتعين اتخاذها بخصوص أي حالة عدم التزام يتم التعرف عليها لأجل استيفاء متطلبات التطوير المهني المستمر.
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - تطوير الموارد البشرية.	مخاطر ألا يتم تقييم المدربين لضمان فاعلية التعلم.	ممارسة دولية فضلى	• توثق سياسة التعلم والتطوير السياسة بشأن اختيار المدربين وآلية للتدريب والمتابعة. ويشترط للتأهيل كمدرب أن يكون موظفاً من المستوى الإداري فما فوق وأن يكون قد حضر التدريب المطلوب وأكمل الدورات التدريبية للمدربين. وتشير السياسة إلى أنه يتم الحصول على تعليقات وملاحظات من المشاركين لكل مدرب وبعدئذ تجميع درجاته. ويتم تحديد المدربين الحاليين على درجة أقل من المعيار المرجعي. وتُعرض درجات المدرب على القائد المسؤول عن التعلم والتطوير حتى يقوم بفحصها واتخاذ القرار بشأن التصرفات التصحيحية المراد اتخاذها في حق هؤلاء المدربين.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية	لم يطور المكتب إستراتيجية احتفاظ لمواجهة تناقص الموظفين.	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 90)	- طور فريق الموارد البشرية إستراتيجية احتفاظ رسمية لمواجهة تناقص موظفيه. وتأخذ الإستراتيجية في الحسبان التقويم في الوقت المناسب وتعليقات وملاحظات الأفراد، والتعليقات والملاحظات المستمدة من استبيانات آراء الموظفين ومقابلات ترك العمل ونتائج متابعة معدلات تناقص الموظفين. - تم فحص الإستراتيجية بواسطة وظيفة الموارد البشرية وتمت الموافقة عليها بواسطة قائد الموارد البشرية ولجنة الموارد البشرية. - تتابع قيادة المكتب معدلات الاحتفاظ بالموظفين وتحلل المعدلات الفعلية مقارنة بمعدلات الاحتفاظ المدرجة في الميزانية والتي تم وضعها في بداية السنة.
	التقويم والتعويض والترقيات	لا يطبق المكتب سياسة رسمية لتقييم الأداء والتقويم والترقيات.	ممارسة دولية فضلى	- طورت وظيفة الموارد البشرية سياسة رسمية لتقييم الأداء والتقويم والترقيات، وتم فحصها والموافقة عليها بواسطة قائد الموارد البشرية ولجنة الموارد البشرية. - تتبع السياسة آلية التقويم للموظفين بمن فيهم الشركاء، والفترة الزمنية لاستكمال تقييمات الأداء، وآلية فحص الأداء، والإرشادات لإعداد خطة التطوير للموظفين ذوي الأداء الضعيف، وتنفيذ تقييمات الأداء واستنتاجات آلية تقييم الأداء السنوي. - نقلت السياسة إلى جميع موظفي المكتب من خلال رسائل التذكير عبر البريد الإلكتروني، كما نُشرت على البوابة الإلكترونية الداخلية.
أن يبدى العاملون التزاماً بالجودة من خلال تصرفاتهم وسلوكياتهم، وأن يقوموا بتطوير الكفاءات المناسبة والحفاظ عليها لتنفيذ مهامهم، وأن تتم مساءلتهم أو الإشادة بأعمالهم من خلال تقييمات الأداء والأجور والترقيات وغيرها من الحوافز في الوقت المناسب.	التقويم والتعويض والترقيات	لا تتم مساءلة الشركاء والموظفين عن الأمور المتعلقة بالجودة.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 32(ب)]	- طورت وظيفة الموارد البشرية إطاراً رسمياً للمساءلة حظي بموافقة لجنة الموارد البشرية وقيادة المكتب. ويتضمن الإطار مقاييس تتعلق بالجودة بالمكتب وضوابط لتقييم الشركاء والموظفين. - تأكد المالك المسؤول عن آلية العمل أن الإطار وسياسة تقييم الأداء والترقيات متاحان على البوابة الإلكترونية الداخلية للمكتب وأنه يتم تعميمهما داخل المكتب من خلال رسائل تذكير منتظمة عبر البريد الإلكتروني وبالتالي يكونا متاحين لجميع موظفي المكتب لضمان علمهم بالمقاييس والعوامل التي سيتم تقييمهم على أساسها، وتقييم تقدمهم إلى جانب الآلية التي سيتم تفعيلها إذا أثر سلوك أي فرد تصرفاته سلباً على الجودة. - كما طور المكتب نظام تقييم أداء تقنية المعلومات بحيث يقدم الأفراد طلبات للحصول على تعليقات وملاحظات من فاحصهم المعنيين. وبعد فريق الموارد البشرية تقريراً يتضمن نتائج فحوصات أداء جميع الأفراد ويستخدم بعد ذلك لآلية التقويم السنوية.
	التقويم والتعويض والترقيات	لا يتم إجراء فحوصات أداء الموظفين في الوقت المناسب مما يؤثر على ترقية الموظفين ونموهم	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 91)	- تُنفذ فحوصات أداء الموظفين بعد استكمال كل ارتباط إذا تجاوزت الساعات التي تم قضاؤها في الارتباط الحد الأدنى من الساعات المحددة في سياسة تقييم الأداء والتقويم والترقيات. ويوجد نظام لتقييم أداء تقنية المعلومات حيث يتم توثيق الفحوصات. ويتم الاحتفاظ بسجل يوثق جميع الفحوصات المنفذة خلال السنة. ويأخذ هذا السجل شكل تقرير يصدره النظام ويستخرجه الأفراد المصرح لهم من فريق الموارد البشرية. - ينفذ فريق الموارد البشرية تسوية لجميع الفحوصات المنفذة وبيانات جدول ساعات العمل لضمان تقديم جميع طلبات الحصول على التعليقات والملاحظات وإكمال الفحص بواسطة الفاحصين. - يُنفذ تقييم الأداء سنوياً حيث يتم تجميع كافة التعليقات والملاحظات المستلمة من كل فرد خلال السنة وتقييمها للحصول على الدرجة النهائية لاتخاذ القرارات بشأن الترقيات ومكافآت الأداء أو الحوافز الأخرى.
	التقويم والتعويض والترقيات	لا توجد آلية لتسهيل التطوير المهني والمناقشات المهنية مع الموظفين.	ممارسة دولية فضلى	- طورت وظيفة الموارد البشرية سياسة رسمية لتقييم الأداء والتقويم والترقيات، وتم فحصها والموافقة عليها بواسطة قائد الموارد البشرية ولجنة الموارد البشرية. - تصف السياسة برنامج استشارات وإرشاد الموارد البشرية الخاص بالمكتب حيث يتم إسناد مستشار أو مرشد لكل شخص في وقت التوظيف ويكون مسؤولاً عن تسهيل التطوير المهني والمناقشات المهنية مع الموظفين. - يتم توثيق تعليقات وملاحظات المستشار أو المرشد في نظام تقييم أداء تقنية المعلومات حيث يوقع المدرب بموافقة كدليل.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المراجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
	التقويم والتعويض والترقيات	لا توجد آلية لتقييم أداء قيادة المكتب.	ممارسة دولية فضلى	• طوّرت وظيفة الموارد البشرية سياسة رسمية لتقييم الأداء والتقويم والترقيات، وتمّ فحصها والموافقة عليها بواسطة قائد الموارد البشرية ولجنة الموارد البشرية. • تصف السياسة آلية لتقييم أداء القيادة وإعداد خطة الشركاء السنوية. وتتضمن الخطة السنوية للشركاء أهدافاً متعلقة بالجودة مثل السلوكيات المحددة المتوقعة والمسؤوليات المسندة إليهم. بعدئذ، يقيم الشركاء أدائهم ذاتياً حيث يقومون بإكمال قائمة تحقق للتقويم الذاتي لتأكيد التزامهم بالمسؤوليات المختلفة المسندة إليهم والتوقيع على قائمة التحقق. • كما تتضمن خطة تقييم أداء القيادة والشركاء مسؤوليات مختلف الشركاء كملاك مسؤولين عن آلية العمل لأهداف نظام إدارة الجودة وكذلك مسؤوليات الشريك المدير الذي يتحمل المسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة بالمكتب. • يتم أخذ نتائج أنشطة المتابعة المتعلقة بجوانب نظام إدارة الجودة وأوجه القصور التي تمّ التعرف عليها في الأهداف المختلفة لنظام إدارة الجودة في الحسبان عند إجراء تقييم لأداء الملاك المسؤولين عن آلية العمل والشريك المدير، ويتم اتخاذ القرارات على النحو المحدد في السياسة.
	التقويم والتعويض والترقيات	لا توجد آلية لتقييم أداء المكلفين بالمسؤولية التشغيلية والنهائية عن نظام إدارة الجودة.	معيار إدارة الجودة (1) الفقرتان 56 و(199)	
	تخطيط القوى العاملة والتوجيه والإرشاد	مخاطر عدم إسناد الموظفين إلى الارتباطات والاستفادة منهم بفاعلية.	معيار إدارة الجودة (1) الفقرات 48، 52، 94، 95، 96، 97) ممارسة دولية فضلى	• طوّر فريق الموارد البشرية آلية رسمية لإسناد الموظفين. وتنطوي الآلية على الاحتفاظ بقائمة بجميع الموظفين في المجموعة الداخلية للمكتب، المتاحة من شبكة المكتب أو مكتب ضمن الشبكة، ومقدمي الخدمات المعتمدين للمكتب. • يضمن قسم الموارد البشرية أن يتم تخصيص جميع الموظفين من المجموعة الداخلية والموظفين المتاحين للمكتب من الشبكة أو مكتب ضمن الشبكة (عند الضرورة) إلى خطوط الخدمة أو وحدات العمل وأن تستخدم الفرق مقدمي الخدمات من القائمة المعتمدة. • يحدد الشريك المسؤول عن الارتباط أعضاء فريق الارتباط والموارد الخارجية المطلوبة مثل مقدمي الخدمات أو الموارد من الشبكة. • يعمل الحفاظ على المجموعة الداخلية لإسناد الموظفين مركزياً على مساعدة فريق الموارد البشرية على متابعة مدى كفاية إسناد الموظفين على مستوى المكتب بينما يقوم قادة وحدات العمل المعنيين بمتابعة مدى كفاية إسناد الموظفين للارتباطات في وحدات عملهم. • إذا تمّ التعرف على أي قصور في الموارد التي تمّ الحصول عليها خارجياً من مقدمي الخدمات أو المكاتب ضمن الشبكة، فإنّ فرق الارتباطات المعنية التي قامت بتأهيل تلك الموارد تنقل هذا القصور إلى مقدمي الخدمات أو المكاتب ضمن الشبكة المعنية بموجب إطار السياسة.
	تخطيط القوى العاملة والتوجيه والإرشاد	المخاطر المتمثلة في إمكانية إسناد أفراد غير مناسبين في منصب الارتباط وفاحصي جودة الارتباطات مما سيؤثر على جودة الارتباطات.	معيار إدارة الجودة (1)، الفقرة 32(د)	• طوّر المكتب سياسات وإجراءات لتعيين الشركاء المسؤولين عن الارتباط المناسبين، وفاحصي جودة الارتباط (عند الاقتضاء) للارتباطات. ويعتمد إسناد الأفراد في منصب الشركاء المسؤولين عن الارتباط وفاحصي جودة الارتباطات على خبرة الفرد في القطاع ذي الصلة، وسنوات الخبرة في العمل كمدير أو شريك وحجم العمل الحالي. • كما تحدد السياسات والإجراءات ضوابط الأهلية لشغل منصب فاحص جودة الارتباط لأي عميل وتحديد أدوار الفاحص ومسؤولياته. • علاوة على ذلك، يأخذ فريق الموارد البشرية أيضاً في الحسبان متطلبات التدوير في ارتباطات المراجعة عند إسناد الشركاء المسؤولين عن الارتباط وفاحصي جودة الارتباط، ويضمن تدوير هؤلاء الأفراد في الوقت المناسب. وتتّم متابعة التدوير في ارتباطات المراجعة من خلال السجل المركزي المحفوظ لدى فريق الموارد البشرية.
		بالنسبة للمكاتب التي لديها اتفاقية شراكة أو ثقافة تنص على أن الشريك الذي يستقدم العميل هو من ينفذ العمل دائماً، توجد مخاطر تتمثل في أن الشريك لا يمتلك مجموعة المهارات أو الخبرات المطلوبة.	أفضل الممارسات الدولية	• نفذ المكتب آلية قوية لتقييم مهارات الشركاء والتي تعمل على تقويم مجموعة مهارات كل شريك وخبرته ومؤهلاته مقارنة بالمتطلبات المحددة للارتباط المراجعة. وفي حالة التعرف على ثغرات، ينفي ضمان صقل مهارات الشركاء من خلال التدريب المطلوب. إلى جانب ذلك، يتم تزويد فاحصي جودة الارتباط بمجموعة المهارات المطلوبة.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً				
	تخطيط القوى العاملة والتوجيه والإرشاد.	لا يطبق المكتب آلية لحجم عمل الموظفين.	معيار إدارة الجودة (1) (الفقرة 96)	- قامت وظيفة الموارد البشرية بصياغة سياسة لتقييم حجم العمل خضعت للفحص والموافقة بواسطة القائد المسؤول عن الموارد البشرية ولجنة الموارد البشرية. - تحدد سياسة تقييم حجم العمل متطلبات تنفيذ حجم العمل للموظفين والشركاء المسؤولين عن الارتباط وفاحصي جودة الارتباط والملاك المسؤولين عن آلية العمل، وفترات متابعة حجم العمل، ومراعاة الساعات المدرجة في الميزانية والساعات الفعلية، والحد الأدنى لعدد الساعات التي يجب قضائها في كل ارتباط، والمسؤوليات الأخرى للفرد مثل تحمل الملاك المسؤولين عن آلية العمل للمسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة بالمكتب، والأدوار غير المتعلقة بالتأكد، ومتطلبات التدريب وما إلى ذلك. - يقيم فريق الموارد البشرية حجم العمل الخاص بالأفراد، والحد الأدنى من الساعات التي استثمروها في تنفيذ ارتباطاتهم والحد الأدنى من الساعات المطلوب قضائها في الارتباطات. - كما يقارن فريق الموارد البشرية متوسط حجم العمل الحالي مقابل معدل تناقص الموظفين من أجل التعرف على العلاقة بين حجم عمل الأفراد ونسبة الدوران في المكتب واتخاذ قرارات لتقليل حجم العمل للموظفين الحاليين عن طريق توظيف المزيد من الموظفين أو إعادة توزيع المهام على الموظفين المكلفين بحجم عمل أقل من المتوسط. - كما تحدد سياسة تقييم حجم العمل فترات متابعة حجم العمل (أي في نهاية كل ربع سنة).
	مقدمو الخدمات	مخاطر عدم استقدام المكتب للموارد من مصادر خارجية معتمدة.	مخاطر عدم استقدام المكتب للموارد من مصادر خارجية معتمدة.	- قام المكتب بصياغة خطة توظيف تعُد جزءاً من خطة الموارد البشرية السنوية بالمكتب، وتتضمن بيان العدد المقرر توظيفه على مدار السنة بالإضافة إلى مناصبهم، كما تتضمن خطة التوظيف قسماً حول الحصول على الموارد من مصادر خارجية. - يقدم فريق وحدة العمل أو فريق الارتباط المعني طلباً للحصول على مورد غير متوفر لدى المكتب، ويحلل فريق الموارد البشرية الطلب المستلم، بما في ذلك تقييم سبب الحاجة إلى المورد ووصف طبيعة العمل المطلوب من أجله. - بعده، يراجع فريق الموارد البشرية مقدمي الخدمات الخارجيين المقترحين ويجمع المعلومات عنهم والتي تتضمن خبرة مقدمي الخدمات، والخبرة السابقة للمكتب مع مقدم الخدمة (إن وجدت)، والخبرة في القطاع ومكانة مقدم الخدمة في السوق، وبناءً على المعلومات التي تم الحصول عليها والتحليل المنفذ، يكمل فريق الموارد البشرية تقييم أداء مقدم الخدمة ويوافق قائد الموارد البشرية عليه.
	إجراءات المتابعة	لم يتم أخذ نتائج فحوصات الارتباطات الداخلية والخارجية بالمتطلبات المسلكية ومتطلبات الاستقلال في الحسبان بواسطة المالك المسؤول عن آلية العمل عند تقييم ما إذا كانت السياسات والإجراءات شاملة وإجراءات المتابعة قوية.	ممارسة دولية فضلى	- يفحص قائد الموارد البشرية نتائج الفحوصات الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالمكتشفات المتعلقة بإسناد الموظفين في فرق الارتباطات وحجم العمل للموظفين بمن فيهم الشركاء. - يُنَفَّذ تحليل الأسباب الجذرية لأوجه القصور التي تم التعرف عليها، ويتم تطبيق التصرفات التصحيحية المطلوبة لمواجهة الأسباب الجذرية للقصور كجزء من خطة تحسين الجودة الخاصة بالمكتب.
	المعلومات والاتصالات	يمكن أن يؤدي التقرير غير الفعال عن أنشطة وظيفة الموارد البشرية إلى التأخير في تحديد التصرفات التي يتعين على القيادة اتخاذها لتصحيح الاستثناءات التي تم التعرف عليها.	ممارسة فضلى	قام الملاك المسؤولون عن آلية العمل لوظيفة الموارد البشرية (قائد الموارد البشرية) ووظيفة التعلم والتطوير (القائد المسؤول عن التعلم والتطوير) بتطوير لوحات معلومات المتابعة من أجل متابعة أنشطة الوظائف، ورفع التقرير عنها إلى قيادة المكتب، ويتم تقييم أي استثناءات يتم التعرف عليها بواسطة القيادة، ويتم اتخاذ التصرفات المناسبة تبعاً لذلك.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
أن يتم توظيف العاملين وتطويرهم والحفاظ عليهم، وأن تتوفر لديهم الكفاءات والقدرات اللازمة لما يلي: 1. تنفيذ الارتباطات بجودة عالية على نحو ثابت، بما في ذلك امتلاك المعرفة أو الخبرة الملائمة للارتباطات التي ينفذها المكتب؛ أو 2. تنفيذ الأنشطة أو أداء المسؤوليات فيما يتعلق بتشغيل نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب.	المالك المسؤول عن آلية العمل	يكون هيكل الحوكمة للموارد البشرية بالمكتب غير مناسب بالنظر إلى حجم المكتب ومدى تعقيده.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة (ج) 20]	- عين المكتب المالك المسؤول عن آلية العمل لكل جانب من جوانب نظام إدارة الجودة بما فيها وظيفة الموارد البشرية، والمالك المسؤول عن آلية العمل هو الشريك المدير الذي يتمتع بالخبرة الكافية. - تم توثيق أدوار ومسؤوليات الملاك المسؤولين عن آلية العمل ويكونون على دراية بمسؤولياتهم. - خلال السنة، قام المكتب بالترتيب لتنظيم دورة تدريبية على معيار إدارة الجودة (1) لضمان أن المالك المسؤول عن آلية العمل يفهم متطلبات المعيار.
	تحديد أهداف الجودة	لم يحدد المكتب هدف الجودة لتوظيف الموارد البشرية وتطويرها والاحتفاظ بها وإسنادها بما يتوافق ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة (أ) 32]	حدد المكتب أهداف الجودة لتوظيف الموارد البشرية وتطويرها والاحتفاظ بها وإسنادها. وتمت الموافقة على أهداف الجودة بواسطة لجنة رقابة الجودة بالمكتب وتم توثيقها بوضوح في دليله لرقابة الجودة يتوافق هدف الجودة ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).
	تقييم مخاطر الجودة والاستجابات	لم ينفذ المالك المسؤول عن آلية العمل تقييم المخاطر أو لم يأخذ في الحسبان تأثير التغير الجوهري في الظروف خلال السنة على تقييم المخاطر.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرتان 23 و 27]	قام المالك المسؤول عن آلية العمل والفريق المكلف بالإشراف على الالتزام بسياسات وإجراءات الموارد البشرية بإجراء تقييم المخاطر لهذا الهدف قام المالك المسؤول عن آلية العمل، ضمن تقييم المخاطر، بفحص نتائج استبيان آراء الموظفين بالمكتب وأخذها في الحسبان فيما يخص تقييم حجم العمل بالمكتب وإسناد عدد كافٍ من الموظفين لتنفيذ الارتباطات وثق المالك المسؤول عن آلية العمل تقييمه ووقع على أوراق العمل لإثبات وفائه بمسؤوليته عن تقييم المخاطر خلال السنة
	تحديد القيم الرئيسية والكفاءات المهنية بالمكتب.	لا يطبق المكتب مجموعة محددة من القيم للموارد البشرية بالمكتب.	معياري إدارة الجودة (1) [الفقرة 88]	طور المكتب سياسة للتوظيف تتضمن إطار القيم الأساسية المتوقعة من موظفي المكتب على كل مستوى هرمي، وتتوافق هذه القيم وإستراتيجية المكتب بما فيها رؤيته ورسالته قام الشريك المدير بضمان أنه تم تعميم سياسة التوظيف على جميع الموظفين من خلال رسائل التذكير عبر البريد الإلكتروني، وأنها متاحة لجميع الموظفين المعنيين في وقت التوظيف
	تحديد القيم الرئيسية والكفاءات المهنية بالمكتب	قد يؤدي عدم تحديد الكفاءات المهنية موزعة بحسب الدرجات إلى عدم فاعلية التوظيف وتقييم أداء الموظفين.	معياري إدارة الجودة (1) [الفقرة 88]	طور المكتب سياسة للتوظيف تتضمن إطار الكفاءات للمكتب يحدد الكفاءات المهنية بما فيها الكفاءات الفنية، والتعليم المهني، والتأهيل والتطوير المهني المستمر المطلوب بحسب كل درجة، وتم تطوير إطار الكفاءات بواسطة الشريك المدير يستخدم إطار الكفاءات لتقييم الموظفين مقابل الكفاءات في وقت التوظيف والترقية والتقويم وفي وقت قبول العلاقة مع العميل والاستمرار في تلك العلاقات
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - التوظيف	لا توجد آلية لتقييم متطلبات الموارد البشرية بواسطة المكتب مما قد يؤدي إلى عدم كفاية مستويات إسناد الموظفين.	ممارسة دولية فضلى	- طور المكتب سياسة للتوظيف تتضمن آلية لتقييم الاحتياجات من الموارد وتحديدها. ويتم تنشيط الآلية في بداية السنة لتحديد عدد الموارد المطلوب توظيفها لهذه السنة. - تعد خطة التوظيف جزءاً من خطة الموارد البشرية السنوية بالمكتب، وتتضمن بيان العدد المقرر توظيفه على مدار السنة بالإضافة إلى مناصبهم، وتأخذ خطة التوظيف في الحسبان إستراتيجية المكتب وطبيعة الخدمات والارتباطات التي يعرضها المكتب ومجموعة المهارات المطلوبة مثل مجموعة المهارات المتخصصة.
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - التوظيف	لا يطبق المكتب آلية للتوظيف.	معياري إدارة الجودة (1) [الفقرة 90]	- طور المكتب سياسة للتوظيف تتضمن آلية التوظيف الخاصة بالمكتب، وتتضمن آلية التوظيف في المكتب دعوة لتقديم طلبات التوظيف وفحص المرشحين وإجراء المقابلات وإجراء فحص الخلفية وما إلى ذلك. - يطبق المكتب سياسة تعريف واضحة للشركاء تحدد ضوابط تقييم المرشحين وآلية التصويت والتعريف بالشركاء الجدد.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - تطوير الموارد البشرية.	لا يطبق المكتب خطة رسمية لتطوير موارده	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 90)	- طور الشريك المدير آلية لمواكبة أحدث التطورات والمستجدات التي تطرأ على المعايير المهنية والأنظمة واللوائح والأمور المحلية والدولية ذات الأهمية المتصلة بالمكتب من خلال الأخبار والبوابات الإلكترونية المختلفة. - ينفذ فريق التعلم والتطوير تحليلاً للاحتياجات التدريبية لأجل التعرف على المجالات التي تتطلب التدريب إلى جانب منهج التعلم الإلزامي للمكتب. - يقوم فريق التعلم والتطوير بإعداد خطة للتعلم والتطوير تتضمن روتنامة التدريب للسنة الحالية بالإضافة إلى ميزانية التعلم والتطوير. - طورت البرامج التدريبية بعد الأخذ في الحسبان القضايا والتطورات والمستجدات الحالية في مجال ارتباطات المراجعة والخدمات غير المرتبطة بالمراجعة لضمان أن يتمتع الموظفون بالمهارات والمعرفة المطلوبة لتنفيذ ارتباطاتهم بجودة عالية. - تتضمن خطة التعلم والتطوير العناصر التالية: - البرامج التدريبية للسنة مع تحديد الدورات التدريبية الإلزامية - الجمهور المستهدف من الدورات التدريبية المخطط لها - تاريخ عقد الدورات التدريبية ومكانها - حالة الالتزام بالمتطلبات المحلية بعد دمج الدورات التدريبية في الروتنامة - نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية - ميزانية التعلم والتطوير للسنة - روتنامة التدريب للسنة - أسماء المدربين المتوقعين (بمن فيهم المدربون الخارجيون المقررون).
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - تطوير الموارد البشرية	مخاطر ألا يتمتع الموظفون بالمهارات اللازمة لضمان الجودة عند تنفيذ الارتباطات	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 88)	طورت البرامج التدريبية بعد الأخذ في الحسبان القضايا والتطورات والمستجدات الحالية في مجال ارتباطات المراجعة والخدمات غير المرتبطة بالمراجعة لضمان أن يتمتع الموظفون بالمهارات والمعرفة المطلوبة لتنفيذ ارتباطاتهم بجودة عالية.
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - تطوير الموارد البشرية	مخاطر ألا تأخذ مناهج التدريب في الحسبان الاحتياجات التدريبية لموظفي المكتب.	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 88)	- طور الشريك المدير آلية لمواكبة أحدث التطورات والمستجدات التي تطرأ على المعايير المهنية والأنظمة واللوائح والأمور المحلية والدولية ذات الأهمية المتصلة بالمكتب من خلال الأخبار والبوابات الإلكترونية المختلفة. - ينفذ الشريك المدير تحليلاً للاحتياجات التدريبية لأجل التعرف على المجالات التي تتطلب التدريب إلى جانب منهج التعلم الإلزامي للمكتب، فضلاً عن تقييم التكاليف المتوقعة للوظيفة عن السنة.
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - تطوير الموارد البشرية	مخاطر عدم حضور الموظفين في الدورات التدريبية الإلزامية.	ممارسة دولية فضلى	توضح سياسة التعلم والتطوير تفاصيل آلية متابعة حضور الدورات التدريبية وخاصة الدورات التدريبية الإلزامية وآلية التنفيذ في حالة عدم الحضور في الدورات التدريبية.
	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - تطوير الموارد البشرية	المخاطر المتمثلة في عدم وجود آلية لدى المكتب لفحص اختيار المدربين أو الميسرين الذين يتمتعون بالمهارات والقدرات والتحقق من اختيارهم.	ممارسة فضلى	- تتمثل ضوابط المكتب لاختيار المدربين في أن يكونوا على الأقل على درجة مساعد المدير، وأن يكونوا قد أكملوا التدريب على مهارات المدرب. - بالنسبة للمدربين الخارجيين، يقوم فريق التعلم والتطوير بتقويم كفاءتهم بناءً على ضابط محدد مسبقاً. ويخضع ذلك لموافقة القائد المسؤول عن التعلم والتطوير قبل استقدام مدرب خارجي. - يتم إجراء تقويمات المدرب بناءً على التعليقات والملاحظات من المشاركين. ولا يتم إسناد المدربين الوارد بشأنهم تعليقات وملاحظات سيئة إلى دورات مستقلة لضمان الحفاظ على جودة التدريب.
أن يبدي العاملون التزاماً بالجودة من خلال تصرفاتهم وسلوكياتهم، وأن يقوموا بتطوير الكفاءات المناسبة والحفاظ عليها لتنفيذ مهامهم، وأن تتم مساءلتهم أو الإشادة بأعمالهم من خلال تقييمات الأداء والأجور والترقيات وغيرها من الحوافز في الوقت المناسب.	التوظيف والتطوير والاحتفاظ - الاحتفاظ بالموارد البشرية.	لم يطور المكتب إستراتيجية احتفاظ لمواجهة تناقص الموظفين.	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة 90)	- طور المكتب إستراتيجية احتفاظ رسمية لمواجهة تناقص موظفيه. - تأخذ الإستراتيجية في الحسبان التقويم في الوقت المناسب وتعليقات وملاحظات الأفراد، والتعليقات والملاحظات المستمدة من استبيانات آراء الموظفين ومقابلات ترك العمل ونتائج متابعة معدلات تناقص الموظفين. - يتابع الشريك المدير بالمكتب معدلات الاحتفاظ بالموظفين وتحليل المعدلات الفعلية مقارنةً بمعدلات الاحتفاظ المدرجة في الميزانية والتي تم وضعها في بداية السنة.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
	التقويم والتعويض والترقيات	لا يطبق المكتب سياسة رسمية لتقييم الأداء والتقويم والترقيات.	ممارسة دولية فضلى	• طوّرت وظيفة الموارد البشرية سياسة رسمية لتقييم الأداء والتقويم والترقيات، وتمّ فحصها والموافقة عليها بواسطة قائد الموارد البشرية ولجنة الموارد البشرية. • توثق السياسة آلية التقويم للموظفين بمن فيهم الشركاء، والفترة الزمنية لاستكمال تقييمات الأداء، وآلية فحص الأداء، والإرشادات لإعداد خطة التطوير للموظفين ذوي الأداء الضعيف، وتنفيذ تقييمات الأداء واستنتاجات آلية تقييم الأداء السنوي. • نُقلت السياسة إلى جميع موظفي المكتب من خلال رسائل التذكير عبر البريد الإلكتروني، كما نُشرت على البوابة الإلكترونية الداخلية.
	التقويم والتعويض والترقيات	لا تتم مساءلة الشركاء والموظفين عن الأمور المتعلقة بالجودة.	معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرة 32(ب)]	• طوّر المكتب إطاراً رسمياً للمساءلة يتضمن مقاييس تتعلق بالجودة بالمكتب وضوابط لتقييم الشركاء والموظفين. • تأكد الشريك المدير أنّ الإطار وسياسة تقييم الأداء والترقيات يتمّ تعميمهما داخل المكتب من خلال رسائل تذكير منتظمة عبر البريد الإلكتروني وبالتالي يكونا متاحين لجميع موظفي المكتب لضمان علمهم بالمقاييس والعوامل التي سيتمّ تقويمهم على أساسها، وتقييم تقدمهم إلى جانب الآلية التي سيتمّ تفعيلها إذا أثر سلوك أي فرد تصرفاته سلباً على الجودة. • تعاقب المكتب مع خبير مستقل لتقييم أداء العضو المدير.
	التقويم والتعويض والترقيات	لا يتم إجراء فحوصات أداء الموظفين في الوقت المناسب مما يؤثر على ترقية الموظفين ونموهم	معيار إدارة الجودة (1) [الفقرة 91]	• تُنفذ فحوصات أداء الموظفين بعد استكمال كل ارتباط إذا تجاوزت الساعات التي تمّ قضاؤها في الارتباط الحد الأدنى من الساعات المحددة في سياسة تقييم الأداء والتقويم والترقيات. ويحتفظ قسم الموارد البشرية بسجل يوثق جميع الفحوصات المنفذة خلال السنة. • ينفذ قسم الموارد البشرية تسوية لجميع الفحوصات المنفذة وبيانات جدول ساعات العمل لضمان تقديم جميع طلبات الحصول على التعليقات والملاحظات وإكمال الفحص بواسطة الفاحصين. • يُنفذ تقييم الأداء سنوياً حيث يتمّ تجميع كافة التعليقات والملاحظات المستلمة من كل فرد خلال السنة وتقييمها للحصول على الدرجة النهائية لاتخاذ القرارات بشأن الترقيات ومكافآت الأداء أو الحوافز الأخرى.
	التقويم والتعويض والترقيات	لا توجد آلية لتقييم أداء المكلفين بالمسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة.	معيار إدارة الجودة (1) [الفقرتان 56 وأ(199)]	• طوّر المكتب سياسة رسمية لتقييم الأداء والتقويم والترقيات توثق آلية تقويم الموظفين بمن فيهم الشريك المدير. • تصف السياسة الآلية لتقويم الشريك المدير والقيادات الأخرى أو الملاك المسؤولين عن آلية العمل والتي تتضمن الأهداف المتعلقة بالجودة مثل السلوكيات المحددة المتوقعة والمسؤوليات المسندة إليهم. كما تدرج مسؤوليات الشريك المدير باعتباره المكلف بالمسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة في المكتب. • تعاقب المكتب مع خبير مستقل لتقييم أداء العضو المدير. • يتم أخذ نتائج أنشطة المتابعة المتعلقة بجوانب نظام إدارة الجودة وأوجه القصور التي تمّ التعرف عليها في الأهداف المختلفة لنظام إدارة الجودة في الحسابان عند إجراء تقييم لأداء الملاك المسؤولين عن آلية العمل والشريك المدير، ويتم اتخاذ القرارات على النحو المحدد في السياسة.
أن يتم تخصيص أعضاء الفريق الخاص بكل ارتباط، بمن فيهم الشريك المسؤول عن الارتباط، ممن يحظون بالكفاءات والقدرات المناسبة، ومنحهم الوقت الكافي، لتنفيذ الارتباطات بجودة عالية على نحو ثابت.	تخطيط القوى العاملة والتوجيه والإرشاد.	مخاطر عدم إسناد الموظفين إلى الارتباطات والاستفادة منهم بفاعلية.	معيار إدارة الجودة (1) [الفقرات 48، 52، 94، 95، 96، 97]	• طوّر المكتب/ قسم الموارد البشرية آلية رسمية لإسناد الموظفين. وتتطوّر الآلية على الاحتفاظ بقائمة بجميع الموظفين في المجموعة الداخلية للمكتب، ومقدمي الخدمات المعتمدين للمكتب. • يضمن قسم الموارد البشرية أن يتم تخصيص جميع الموظفين من المجموعة الداخلية على الفرق المعنية، وأن تستعين الفرق بمقدمي الخدمات من القائمة المعتمدة للخدمات المطلوبة. • يحدد الشريك المسؤول عن الارتباط أعضاء فريق الارتباط والموارد الخارجية المطلوبة مثل مقدمي الخدمات أو الموارد من الشبكة. • يعمل الحفاظ على المجموعة الداخلية لإسناد الموظفين مركزياً على مساعدة فريق الموارد البشرية على متابعة مدى كفاية إسناد الموظفين على مستوى المكتب بينما يقوم قادة وحدات العمل المعنيين بمتابعة مدى كفاية إسناد الموظفين للارتباطات في وحدات عملهم. • إذا تمّ التعرف على أي قصور في الموارد التي تمّ الحصول عليها خارجياً من مقدمي الخدمات، ينقل الشريك المدير هذا القصور إلى مقدمي الخدمات المعنيين.
	تخطيط القوى العاملة والتوجيه والإرشاد.	المخاطر المتمثلة في إمكانية إسناد أفراد غير مناسبين في منصب الشركاء المسؤولين عن الارتباط وفاحصي جودة الارتباطات مما سيؤثر على جودة الارتباطات.	معيار إدارة الجودة (1)، [الفقرة 32(د)]	• طوّر المكتب سياسات وإجراءات لتعيين الشركاء المسؤولين عن الارتباط المناسبين، وفاحصي جودة الارتباط (عند الاقتضاء) للارتباطات. ويعتمد إسناد الأفراد في منصب الشركاء المسؤولين عن الارتباط وفاحصي جودة الارتباطات على خبرة الفرد في القطاع ذي الصلة، وسنوات الخبرة في العمل كمدير أو شريك وحجم العمل الحالي. • كما تحدد السياسات والإجراءات ضوابط الأهلية لشغل منصب فاحص جودة الارتباط لأي عميل وتحديد أدوار الفاحص ومسؤولياته.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً				
	تخطيط القوى العاملة والتوجيه والإرشاد.	لا يطبق المكتب آلية لحجم عمل الموظفين.	معيّار إدارة الجودة (1) (الفقرة 96)	- قام قسم الموارد البشرية بصياغة سياسة تقييم حجم العمل التي تحدد متطلبات تنفيذ حجم العمل للموظفين والشركاء المسؤولين عن الارتباط (بالنسبة للمنشآت متوسطة الحجم) وفحصي جودة الارتباط (عند الاقتضاء)، وفترات متابعة حجم العمل، ومراعاة الساعات المدرجة في الميزانية والساعات الفعلية، والحد الأدنى لعدد الساعات التي يجب قضائها في كل ارتباط، والمسؤوليات الأخرى للفرد مثل تحمل المسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة بالمكتب، والأدوار غير المتعلقة بالتأكد، ومتطلبات التدريب وما إلى ذلك. - تصف السياسة العوامل الواجب مراعاتها عند إجراء تقييم حجم العمل للموظفين. - يقيم قسم الموارد البشرية حجم العمل الخاص بالأفراد، والحد الأدنى من الساعات التي استثمروها في تنفيذ ارتباطاتهم والحد الأدنى من الساعات المطلوب قضائها في الارتباطات. - كما يقارن قسم الموارد البشرية متوسط حجم العمل الحالي مقابل معدل تناقص الموظفين من أجل التعرف على العلاقة بين حجم عمل الأفراد ونسبة الدوران في المكتب واتخاذ قرارات لتقليل حجم العمل للموظفين الحاليين عن طريق توظيف المزيد من الموظفين أو إعادة توزيع المهام على الموظفين المكلفين بحجم عمل أقل من المتوسط. - كما تحدد سياسة تقييم حجم العمل فترات متابعة حجم العمل.
	مقدمو الخدمات	مخاطر عدم استخدام المكتب للموارد من مصادر خارجية معتمدة.	مخاطر عدم استخدام المكتب للموارد من مصادر خارجية معتمدة.	- قام المكتب بصياغة خطة توظيف تعدّ جزءاً من خطة الموارد البشرية السنوية بالمكتب، وتتضمن بيان العدد المقرر توظيفه على مدار السنة بالإضافة إلى مناصبهم. - يقدم فريق الارتباط المعني طلباً للحصول على مورد غير متوفر لدى المكتب. ويحلل قسم الموارد البشرية الطلب المستلم، بما في ذلك تقييم سبب الحاجة إلى المورد ووصف طبيعة العمل المطلوب من أجله. - بعثت، يراجع قسم الموارد البشرية مقدمي الخدمات الخارجيين المقترحين ويجمع المعلومات عنهم والتي تتضمن خبرة مقدمي الخدمات، والخبرة السابقة للمكتب مع مقدم الخدمة (إن وجدت)، والخبرة في القطاع ومكانة مقدم الخدمة في السوق. وبناءً على المعلومات التي تمّ الحصول عليها والتحليل المنفذ، يكمل قسم الموارد البشرية تقييم أداء مقدم الخدمة والتعاقد معه بعد موافقة العضو المدير.
	إجراءات المتابعة	لم يتم أخذ نتائج فحوصات الارتباطات الداخلية والخارجية بالمتطلبات المسلكية ومتطلبات الاستقلال في الحسبان بواسطة المالك المسؤول عن آلية العمل عند تقييم ما إذا كانت السياسات والإجراءات شاملة وإجراءات المتابعة قوية.	ممارسة دولية فضلى	- يفحص قائد الموارد البشرية نتائج الفحوصات الداخلية والخارجية فيما يتعلق بالمكتشفات المتعلقة بإسناد الموظفين في فرق الارتباطات وحجم العمل للموظفين ممن فيهم الشركاء. - يُنفذ تحليل الأسباب الجذرية لأوجه القصور التي تمّ التعرف عليها، ويتم تطبيق التصرفات التصحيحية المطلوبة لمواجهة الأسباب الجذرية للقصور كجزء من خطة تحسين الجودة الخاصة بالمكتب.
	المعلومات والاتصالات	يمكن أن يؤدي التقرير غير الفعال عن أنشطة هدف الموارد البشرية إلى التأخير في تحديد التصرفات التي يتعين على الشريك المدير اتخاذها لتصحيح الاستثناءات التي تمّ التعرف عليها.	ممارسة فضلى	طور الشريك المدير لوحات معلومات المتابعة من أجل متابعة أنشطة هدف الموارد البشرية. ويتم تقييم أي استثناءات يتم التعرف عليها بواسطة الشريك المدير، ويتم اتخاذ التصرفات المناسبة تبعاً لذلك.

6. الموارد التقنية والفكرية

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
1. أن يتم الحصول على الموارد التقنية المناسبة أو تطويرها، وأن يتم تطبيقها والحفاظ عليها واستخدامها، للتمكن من تشغيل نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب وتنفيذ الارتباطات. 2. أن يتم الحصول على الموارد الفكرية المناسبة أو تطويرها، وأن يتم تطبيقها والحفاظ عليها واستخدامها، للتمكن من تشغيل نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب وتنفيذ الارتباطات بجودة عالية على نحو ثابت، وأن تكون هذه الموارد الفكرية متسقة مع المعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والمنطقية، عند الاقتضاء. أن تكون الموارد البشرية أو التقنية أو الفكرية التي تم الحصول عليها من مقدمي الخدمات مناسبة للاستخدام في نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب وفي تنفيذ الارتباطات.	المالك المسؤول عن آلية العمل	يُعدُّ هيكل الحوكمة الخاص بتقييم الآلية حول الموارد التقنية والفكرية وتحديد غير مناسب بالنظر إلى حجم المكتب ومدى تعقيده. موارد تقنية المعلومات المناسبة غير متاحة لنظام إدارة الجودة وتنفيذ الارتباطات.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرة 20(ج)]	• عين المكتب مالك مسؤول عن آلية العمل لكل جانب من جوانب نظام إدارة الجودة بما فيه الموارد التقنية أو الفكرية لتوحيد آلية الشراء والتطوير، وتنفيذ الموارد التقنية والفكرية المناسبة. ويكون المالك المسؤول عن آلية العمل شريكاً ذا خبرة بالمكتب. • تم توثيق أدوار ومسؤوليات الملاك المسؤولين عن آلية العمل ونقلها بوضوح إلى المالك المسؤول عن آلية العمل. • خلال السنة، قام المكتب بالترتيب لتنظيم دورة تدريبية على معيار إدارة الجودة (1) لضمان أن المالك المسؤول عن آلية العمل يفهم متطلبات المعيار.
				• شكل المكتب لجنة توجيهية لتقنية المعلومات تضم كبار الشركاء من ذوي الخبرة الكافية والواسعة، وفريق داخلي لتقنية المعلومات لدعم المدير التنفيذي لتقنية المعلومات. • يرأس اللجنة التوجيهية لتقنية المعلومات المدير التنفيذي لتقنية المعلومات، وتتولى المسؤولية عن توفير التوجيه الاستراتيجي للمشروعات المتعلقة بتقنية المعلومات، بما في ذلك تحديد أولويات تقنية المعلومات للمكتب، فضلاً عن إطار الحوكمة لدعم هذه المشاريع والمبادرات، وضمان أن يكون لدى المكتب الموارد التقنية والفكرية لدعم نظام إدارة الجودة وتنفيذ الارتباطات. • يحظى المدير التنفيذي لتقنية المعلومات بالدعم من فريق لتقنية معلومات يتمتع بالمؤهلات المناسبة والوقت الكافي لضمان ممارسة أدوات الرقابة الكافية على الموارد التقنية والفكرية لأجل دعم نظام إدارة الجودة وتنفيذ الارتباطات. • وبالمثل، يتم قيادة فريق المنهجية بواسطة القائد المسؤول عن المنهجية المكلف بتطوير الموارد الفكرية للمكتب والاحتفاظ بها. • تم تحديد الشروط المرجعية للمدير التنفيذي لتقنية المعلومات والقائد المسؤول عن المنهجية. • تتمتع اللجنة بإمكانية الوصول إلى جميع المعلومات ذات الصلة التي تمكن اللجنة من تقييم الحاجة إلى الموارد المناسبة للمكتب.
				• حدد المكتب هدف الجودة للموارد التقنية والفكرية داخل المكتب. وتمت الموافقة على هدف الجودة بواسطة لجنة رقابة الجودة بالمكتب، وتم توثيقه بوضوح في دليله لرقابة الجودة وقاعدة بيانات نظام إدارة الجودة. يتوافق هدف الجودة ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).
تقييم مخاطر الجودة	لم يحدد المكتب هدف الجودة للموارد التقنية والفكرية بما يتوافق ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).	لم ينفذ المالك المسؤول عن آلية العمل تقييم المخاطر أو لم يأخذ في الحسبان تأثير التغير الجوهري في الظروف خلال السنة على تقييم المخاطر.	معياري إدارة الجودة (1)، [الفقرتان 23 و 27]	• يتم إسناد المالك المسؤول عن آلية العمل والفريق لأجل التعرف على المخاطر المرتبطة من خلال آلية قوية لتقييم المخاطر لهذا الهدف وتقييم تلك المخاطر، وبالتالي وضع الآليات المنطبقة لتلبية متطلبات معيار إدارة الجودة (1). • تم أخذ تأثير إستراتيجية التأكيد المحدثة للمكتب الصادرة خلال السنة في الحسبان عند تقييم المخاطر لهذا الهدف. • قام المالك المسؤول عن آلية العمل بتوثيق تقييمه، ووقع على أوراق العمل لإثبات أنه كان مسؤولاً عن تقييم المخاطر خلال السنة.
				• حدد المكتب هدف الجودة للموارد التقنية والفكرية داخل المكتب. وتمت الموافقة على هدف الجودة بواسطة لجنة رقابة الجودة بالمكتب، وتم توثيقه بوضوح في دليله لرقابة الجودة وقاعدة بيانات نظام إدارة الجودة. يتوافق هدف الجودة ومتطلبات معيار إدارة الجودة (1).

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
لن تختلف المخاطر والاستجابات للموارد التقنية والفكرية باختلاف حجم المكتب - يمكن تعديل النطاق ليناسب مستوى اعتماد كل مكتب على تقنية المعلومات				
الاستجابة لمخاطر الجودة		لا يطبق المكتب سياسات وإجراءات مناسبة لضمان وجود آلية مناسبة للحصول على الموارد وتطويرها واستخدامها والاحتفاظ بها وتخصيصها وإسنادها في الوقت المناسب من أجل التمكين من تصميم نظام إدارة الجودة المتوافق مع المعايير، واللوائح المنطبقة، وتنفيذه وتشغيله.	معياري إدارة الجودة (1) [الفقرة 21(ب)، 25(أ)، 26، 32، 98 إلى 104]	- طور المكتب سياسة لتقنية المعلومات تم إعدادها وفقاً لمتطلبات المعايير واللوائح المهنية المنطبقة. وتوثق السياسة متطلبات معيار إدارة الجودة (1) ومعياري المراجعة (220) (المحدث) فيما يتعلق بالإجراءات التفصيلية المتعلقة بالموارد التقنية والفكرية التي يجب أن يتبعها المكتب. وتكون السياسة متاحة لجميع الأفراد ذوي العلاقة في المكتب للالتزام بها عند استخدام الموارد التقنية أو الفكرية لأي علاقات مع العميل أو ارتباط معين أو نظام إدارة الجودة. - يتمتع الموظفون بإمكانية الوصول إلى الموارد التقنية والفكرية للمكتب بمقتضى حسابات المستخدمين الخاصة بهم التي تم إنشاؤها في وقت انضمامهم إلى المكتب. ويعمل فريق الموارد البشرية وتقنية المعلومات معاً لضمان إتاحة معرفات المستخدم لجميع الموظفين عند انضمامهم إلى المكتب.
الاستجابة لمخاطر الجودة		مخاطر عدم وجود فصل واضح بين أدوات رقابة الواجبات والحسابات القوية أو عالية المخاطر (مثل: المستخدم الفائق، وخلافه) التي تتجاوز التفويض الذي تفرضه الأنظمة.	نظام إدارة الجودة (1) [الفقرات 100]	- يتم فحص الوصول المتميز إلى مكونات البنية التحتية الأساسية وحسابات مسؤول النطاق دورياً. - بالنسبة لأنظمة البنية التحتية داخل النطاق، يتم تسجيل ومتابعة الحسابات الإدارية والمتميزة والجزرية باستخدام خادم سجل مركزي لأجل التحري عن الأحداث الأمنية المحتملة وصولاً إلى الحل. - تم الموافقة على الوصول المتميز إلى مكونات البنية التحتية الأساسية وحسابات مسؤول النطاق بشكل مناسب قبل التنشيط. - تتم إزالة الوصول إلى الشبكة والنطاقات الداخلية على الفور بالنسبة للموظفين والمقاولين عند إنهاء العمل.
الاستجابة لمخاطر الجودة		يسمح ضعف أدوات رقابة كلمات المرور أو إعدادات الأمان بالتحايل على حقوق الوصول.	معياري إدارة الجودة (1) [الفقرة 100]	يتطلب الوصول إلى مكونات البنية التحتية وحسابات مسؤول النطاق كلمات مرور تتوافق ومعياري سياسة أمن المعلومات بالمكتب.
الاستجابة لمخاطر الجودة		تمنع التغييرات غير المصرح بها أو غير المختبرة، أو الإخفاق في إجراء التغييرات اللازمة على الإعدادات أو البرامج الأنظمة من معالجة سجلات المعاملات بشكل كامل ودقيق.	ممارسة فضلى	- يتم طلب التغييرات على البنية التحتية واختبارها والموافقة عليها طبقاً لسياسة إدارة التغيير، وتُنقل حسب الحاجة إلى أصحاب المصلحة على الفور، وتوثق خطط التراجع في حالة حدوث توقف كبير. - تُوثق التغييرات الطارئة بعد التنفيذ الناجح وطبقاً لسياسة إدارة التغيير. - يتم توظيف التصحيحات الأمنية في أنظمة البنية التحتية. وفي حال اختار فريق وظيفي تأجيل تثبيت التصحيح الأمني، يستطیع الفريق أن يطلب تأجيل التصحيح الأمني لفترة محدودة (مثل شهر واحد فقط) والتي يجب أن تتطلب الموافقة من سياسة أمن المعلومات بالمكتب. - يتم فحص إعدادات النظام والموافقة عليها بواسطة فرق وظيفية مختلفة كجزء من عملية توظيف الخادم أو قاعدة البيانات الجديدة بواسطة تقنية المعلومات قبل التنفيذ في الإنتاج.
الاستجابة لمخاطر الجودة		البيانات ذات الصلة بصيانة نظام إدارة الجودة مفقودة أو غير قابلة للاسترجاع.	ممارسة فضلى	- يقتصر الوصول إلى الأنظمة وبيانات النسخ الاحتياطي على المستخدمين المصرح لهم ويخضع للفحص دورياً. - يتم إجراء النسخ الاحتياطي وفقاً لجدول زمني آلي ومنظم ومحدد. ويتم التحقق من نجاح وظائف النسخ الاحتياطي من خلال تقرير استثناء يومي يوضح كافة الوظائف الفاشلة. ويتم اتخاذ التصرف المناسب لحل أي إخفاقات في الوقت المناسب. - يتم اختبار استرجاع النسخ الاحتياطية دورياً لضمان اكتمال البيانات الموجودة في النسخة الاحتياطية وسلامتها. كما ينطوي اختبار النسخ الاحتياطي دون اتصال على أهمية بالغة من أجل الاسترجاع في حالة هجمات برامج الفدية.
مقدمو الخدمات		عدم كفاية أدوات الرقابة والآليات الموجودة لدى الموردين المستخدمين في صيانة نظام إدارة الجودة.	معياري إدارة الجودة (1) [الفقرة 16(ت)، 32(ج)، 106]	يتم الحصول على تقارير التأكيد والأمن ذات الصلة أو تقارير التقييم الأمني من طرف ثالث من موردي البنية التحتية وشركاء العمل، ويتم فحصها لضمان أن يكون لديهم بيئة رقابة مناسبة.
البنية التحتية لتقنية المعلومات		لا تتم متابعة و/أو اكتشاف الحوادث المتعلقة بالأمن والتوافر، مما يؤدي إلى التلاعب في البيانات المستخدمة في صيانة نظام إدارة الجودة و/أو إتلافها.	ممارسة فضلى	- تستخدم الأدوات الخاصة بالنظام بواسطة فرق مثل المتابعة والاستجابة والأنظمة السيبرانية وبعض الفرق الوظيفية من أجل متابعة الأداء بشكل مستمر والتعرف على الاختراقات الأمنية المحتملة والحوادث الأخرى والإبلاغ عنها. - يتم التحري عن الحوادث وحلها وفقاً للإجراءات التشغيلية القياسية.

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
لن تختلف المخاطر والاستجابات للموارد التقنية والفكرية باختلاف حجم المكتب - يمكن تعديل النطاق ليناسب مستوى اعتماد كل مكتب على تقنية المعلومات				
الموارد الفكرية	الموارد الفكرية	لا يمتلك الشركاء المسؤولون عن المراجعة والموظفون المعنيون بالمراجعة الموارد الفكرية الأساسية اللازمة للقيام بأدوارهم بفاعلية بما فيها ممارسات المراجعة، والإرشادات المسلكية، ومعايير التقرير المالي، والأنظمة، والمواد الإرشادية، والسياسات والإجراءات الداخلية. لا تتوافق الموارد الفكرية والمعايير المهنية المنطبقة والإرشادات المحلية.	معياري إدارة الجودة (1) (الفقرة، 32(6)، 102-104)	• يحتفظ المكتب بسجل معلومات لمواد الموارد الفكرية، وهو متاح لجميع الشركاء المسؤولين عن المراجعة والموظفين المعنيين بالمراجعة. • يستطيع كل شريك مسؤول عن المراجعة وموظف معني بالمراجعة الوصول إلى المواد المرجعية عبر الإنترنت، بما فيها المواد الموجودة على المواقع الإلكترونية مثل مجلس المعايير الدولية للمحاسبة والهيئات المهنية. • يمتلك المكتب اشتراك في دليل المراجعة عبر الإنترنت، مما يتيح الوصول إليه بواسطة جميع الشركاء المسؤولين عن المراجعة والموظفين المعنيين بالمراجعة. • يضمن مقدم منهجية المراجعة إجراء تحديثات منتظمة لأجل مواكبة التغييرات في الإطار التنظيمي. • توثق السياسات والإجراءات التي يتم إنشاؤها داخلياً، ويمكن الوصول إليها بواسطة كل فرد في فريق المراجعة. • يتم إبلاغ الشركاء المسؤولين عن المراجعة والموظفين المعنيين بالمراجعة بالموارد الفكرية المتاحة وطرق الوصول إليها. • تتعرف التقييمات الدورية على أي قصور في الموارد الفكرية، مما يؤدي إلى تحديث الإرشادات الداخلية أو اقتناء موارد خارجية، عند الضرورة. • تنص السياسات والإجراءات على استخدام الموارد الفكرية في ارتباطات المراجعة.
		يعتمد المكتب دون مسوغ على الموارد التقنية والفكرية المقدمة بواسطة الشبكة.	ممارسة فضلى	• يحصل المدير التنفيذي لتقنية المعلومات سنوياً على فهم لمسؤوليات المكتب عن التصرفات الضرورية لتطبيق متطلبات الشبكة أو استخدام خدماتها، مثل: - البنية التحتية لتقنية المعلومات. - آليات وتطبيقات تقنية المعلومات. • يقوم فريق تقنية المعلومات بإعداد قائمة جرد بالموارد التقنية والفكرية التي تم الحصول عليها من شبكته، ويفحص تقرير الشبكة حول البنية التحتية لتقنية المعلومات وتطبيقات تقنية المعلومات التي يستخدمها المكتب. ويتم تقويم مكتشفات تقرير الشبكة وتقييمها بواسطة المكتب في آلية تقييم تقنية المعلومات الخاصة به لنظام إدارة الجودة. • في حالة وجود أي أدوات رقابة لدى المكتب المحلي، مثل تطبيقات الشبكة حيث يمارس المكتب المحلي إدارة التغيير و/أو أدوات رقابة إدارة الوصول، يتم اختبار أدوات الرقابة بشكل مستقل في اختبار أدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات الخاصة بالمكتب.

7. المعلومات والاتصالات

أهداف الجودة	القسم بهذا الفصل	مخاطر الجودة	المرجع	الاستجابات لمخاطر الجودة
لن تختلف المخاطر والاستجابات فيما يتعلق بالمعلومات والاتصالات باختلاف حجم المكتب - يمكن تعديل النطاق بحيث يتناسب والآليات الداخلية لكل مكتب				
يجب على المكتب تحديد أهداف الجودة التالية التي تتناول معلومات المكتب، وهو المكوّن الذي يقوم بتهيئة البيئة الداعمة لنظام إدارة الجودة. (أ) أن يقوم نظام المعلومات بتحديد المعلومات ذات الصلة التي يمكن الاعتماد عليها والتي تدعم نظام إدارة الجودة، ويقوم بحصر هذه المعلومات ومعالجتها والحفاظ عليها، سواء كانت من مصادر داخلية أو خارجية.	الاستجابة لمخاطر الجودة	لا تسمح أنظمة تقنية المعلومات والأنظمة اليدوية الخاصة بالمكتب التي تدعم المعلومات والاتصالات بالتعرف على المعلومات التي تكون دقيقة ومكتملة وفي الوقت المناسب وصحيحة وذات صلة، وحصرها ومعالجتها والحفاظ بها بناءً على معلومات المصدر، لدعم نظام إدارة الجودة.	معيار إدارة الجودة (1) الفقرة 33 أ	يتم اختبار التقارير المستخدمة لدعم المعلومات والاتصالات للتحقق من دقتها باستخدام الطرق التالية: أ. التقارير المعدة بواسطة النظام: يتم الاعتماد على أنظمة تقنية المعلومات من خلال الاختبار المنفذ لأدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات. وقد تم توثيق ذلك بالتفصيل في الموارد التقنية. ب. التقارير اليدوية وغير المعيارية (أي التقارير المخصصة): يختبر المكتب التقارير الرئيسة من خلال تطبيق منهجية الاختبار لضمان اكتمال تقاريره ودقتها.
(ب) أن تقرّ وتعزز ثقافة المكتب مسؤولية العاملين بشأن تبادل المعلومات مع المكتب وفيما بينهم	الاستجابة لمخاطر الجودة طريقة الاتصال.	إخفاق المكتب في خلق أو تعزيز ثقافة يشعر فيها الموظفون بالمسؤولية عن تبادل المعلومات مع المكتب وفيما بينهم.	معيار إدارة الجودة (1) الفقرة 33 ب	- يطبق المكتب سياسة محددة تقرر قنوات أو آليات الاتصال لتوزيع المعلومات التي تمكن العاملين و فرق الارتباط من فهم مسؤولياتهم المتعلقة بتنفيذ الأنشطة داخل نظام إدارة الجودة أو الارتباطات والوفاء بتلك المسؤوليات. - تتضمن هذه السياسة قيام المكتب بنشر تقرير الشفافية سنوياً. ويخضع ذلك للفحص بواسطة الرئيس التنفيذي للمكتب والقائد المسؤول عن الجودة والشريك المسؤول عن إدارة المخاطر. - كما تحدد السياسة المواقف التي يتطلب فيها من فرق الارتباط التشاور قبل الاتصال بالأطراف الخارجية.
(ج) أن يتم تبادل المعلومات ذات الصلة التي يمكن الاعتماد عليها عبر المكتب ومع فرق الارتباطات، بما في ذلك: (1) نقل المعلومات إلى العاملين و فرق الارتباطات، وكفاية هذه المعلومات من حيث طبيعتها وتوقيتها ومداهما لتمكينهم من فهم وأداء مسؤولياتهم فيما يتعلق بتنفيذ الأنشطة ضمن نظام إدارة الجودة أو الارتباطات. (2) قيام العاملين و فرق الارتباطات بنقل المعلومات إلى المكتب عند تنفيذ الأنشطة ضمن نظام إدارة الجودة أو الارتباطات.	الاتصال داخل المكتب الاتصال بأطراف خارجية	لا تثقل المعلومات التي تم التعرف عليها بواسطة المكتب والتغييرات على المعلومات الموجودة ذات الصلة بارتباطات محددة أو نظام إدارة الجودة (أو لا تثقل في الوقت المناسب) إلى فرق الارتباطات المعنية (مثل: المعلومات التي تم التعرف عليها أثناء قبول العلاقة مع العميل) أو العاملين ذوي العلاقة، ولا يتم استلامها بواسطةهم بقدر ارتباط هذه المعلومات باتخاذ التصرف العاجل والمناسب للوفاء بمسؤولياتهم.	معيار إدارة الجودة (1) الفقرة 33 ج	- إذا تعرّف المكتب على تغييرات في المعلومات القائمة ذات الصلة بارتباطات معينة أو نظام إدارة الجودة، يتم أخذ المعلومات في الحسبان والقيام عند الاقتضاء بما يلي: - تحديد أهداف إضافية للجودة أو تعديل أهداف الجودة الإضافية التي حددها المكتب بالفعل. - التعرف على مخاطر الجودة الإضافية وتقييمها أو تعديل مخاطر الجودة أو إعادة تقييمها. - تصميم استجابات إضافية وتطبيقها، أو تعديل الاستجابات. - كممارسة روتينية، يقوم الشخص المكلف بالمسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة بإجراء فحص ربع سنوي لطبيعة المكتب وظروفه ومشهد الارتباط. وتؤدي أي تغييرات يتم التعرف عليها داخل المكتب أو البيئة الخارجية إلى تفعيل آلية للدراسة المتأنية. وقد يتضمن ذلك تحديد أهداف جديدة للجودة أو تعديل الأهداف الحالية، والتعرّف على مخاطر الجودة الإضافية وتقويمها، وتصميم الاستجابات أو تعديلها تبعاً لذلك. - حسب الحاجة، يتولى الشخص المكلف بالمسؤولية النهائية عن نظام إدارة الجودة والقائد المسؤول عن إدارة المخاطر فحص الاتصالات المتعلقة بإدارة الجودة المطلوبة بموجب النظام أو اللوائح (مثل: تقرير الشفافية) أو المعايير المهنية، أو التي تكون أساسية للأطراف الخارجية لأجل فهم نظام إدارة الجودة (مثل: تقرير جودة المراجعة) والموافقة على تلك الاتصالات. وخلال هذا الفحص، يقوم الفرد دقة المعلومات التي يتم نقلها في ظل الظروف السائدة واكتمالها وقناسيتها. - ينبغي للشخص المكلف بالمسؤولية التشغيلية عن نظام إدارة الجودة إعداد قائمة جرد بالمعلومات والاتصالات المطلوبة. وتخضع قائمة الجرد المذكورة للفحص كل ثلاثة أشهر من أجل التحديثات.
(د) أن يتم نقل المعلومات ذات الصلة التي يمكن الاعتماد عليها إلى الأطراف الخارجية، بما في ذلك (1) قيام المكتب بنقل المعلومات إلى، أو ضمن، الشبكة التي ينتمي إليها أو إلى مقدمي الخدمات، إن وجدوا؛ لتمكين الشبكة أو مقدمي الخدمات من الوفاء بمسؤولياتهم فيما يتعلق بمتطلبات الشبكة أو خدماتها أو الموارد التي يقومون بتوفيرها. (2) نقل المعلومات خارجياً عندما يتعين القيام بذلك بموجب الأنظمة أو اللوائح أو المعايير المهنية، أو لدعم الأطراف الخارجية في فهم نظام إدارة الجودة.		أخفق المهنيون المكلفون بالمسؤوليات عن نظام إدارة الجودة (داخل المكتب أو مع أطراف خارجية) بما في ذلك حيثما يتعين القيام بذلك بموجب الأنظمة واللوائح أو مع المكلفين بالحوكمة.	معيار إدارة الجودة (1) الفقرة 33 د	

الملحق (ج) - نماذج من لوحات معلومات المتابعة

الملحق (ج) - نماذج من لوحات معلومات المتابعة

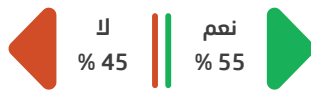
لوحات معلومات المتابعة

1. الحوكمة والقيادة

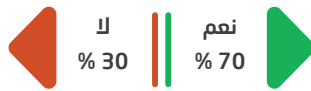
مقتطفات من نتائج استبيان آراء الموظفين:



السؤال: هل توجد صلة واضحة بين العمل المنفذ بواسطتك وبين أهداف المكتب وإستراتيجيته؟



السؤال: هل ترى أنَّ قيادة المكتب تثبت التزامها بالجودة من خلال تصرفاتها؟



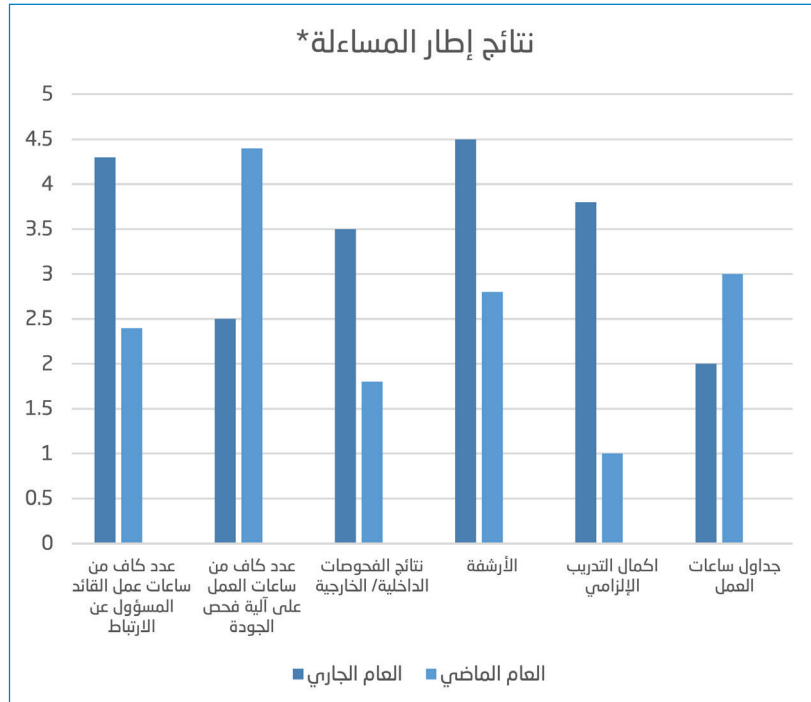
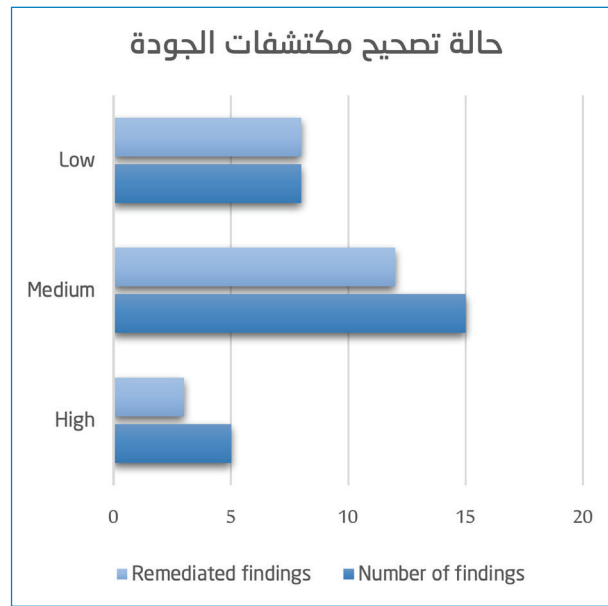
السؤال: هل ترى أنَّ القيادة تنصت إلى التعليقات والملاحظات المتعلقة بالجودة وتنفذها؟

متابعة إستراتيجية العمل:

الأولويات الرئيسية	التاريخ المتوقع للاستكمال	الشريك المسؤول	الوضع الحالي
خدمات التأكيد غير المرتبطة بالمراجعة المقرر أن يتم عرضها على جهات القطاع العام - ضمان تحديد إطار إدارة الجودة بما يشمل نطاق فحوصات الارتباط	31 ديسمبر 20××	السيد/ (ب)	قيد التنفيذ - تمّ التعاقد مع اثنين من العملاء الرئيسيين بشأن خدمات التأكيد غير المرتبطة بالمراجعة في القطاع العام - الجهة (س) والجهة (ص)، ومن المتوقع أن تصل زيادة الإيرادات إلى 5 %
سيتم شراء أو تطوير أداة جديدة للذكاء الاصطناعي لأجل مساعدة فرق المراجعة في تنفيذ التحليلات واختبار قيود دفتر اليومية في حدود ميزانية بقيمة 55,000 ريال سعودي	30 يونيو 20××+1	السيد/ (أ)	تمّ التواصل مع الموردين وطلب تقديم عروض الأسعار للبرامج ذات الصلة. وقد يلزم زيادة المبلغ المدرج في الميزانية لحقوق الشراء.

لوحة معلومات للنتائج موزعة بحسب كل شريك للتقصيات الداخلية والخارجية:

أسماء الشركاء	حالة التزام الارتباطات في التقصيات الداخلية والخارجية خلال السنة	المجالات حيث تم التعرف على المكتشفات أثناء الفحص
أ	ملتزمة بمجالات التحسين	التشاورات
ب	غير ملتزمة	القبول والاستمرار
ج	ملتزمة	لا توجد
د	ملتزمة	لا توجد
هـ	ملتزمة	لا توجد

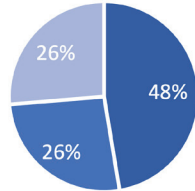


*تمثل فقط نتائج توضيحية ولا تُعد مجموعة كاملة من المقاييس المقرر تضمينها في تقييمات إطار المساءلة. ويرد المزيد من الأمثلة في القسم (4-1) من الملحق (د)

2. المتطلبات المسلكية ذات الصلة

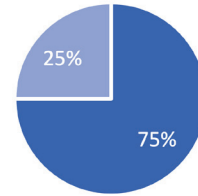
لوحات معلومات المتابعة

عدد المخالفات المسلكية التي تم الإبلاغ عنها خلال السنة



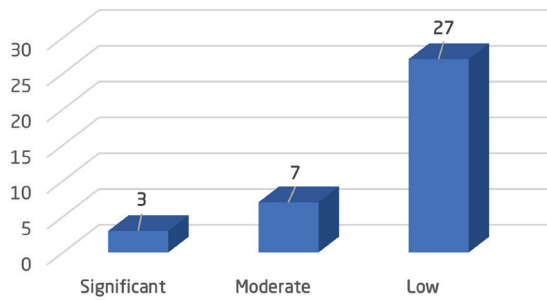
■ Resolved within given time ■ Resolved outside given time
■ Not resolved

عدد تشاورات الاستقلال المنفذة خلال السنة

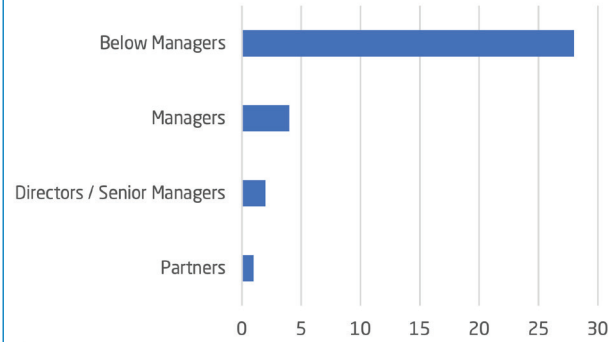


■ Completed ■ In progress

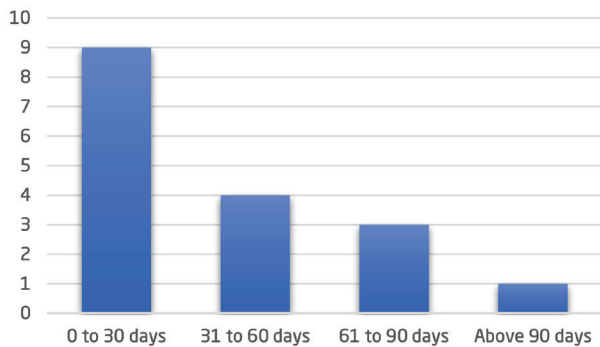
درجات تصنيف المخالفات المسلكية التي تم الإبلاغ عنها خلال السنة



عدد تأكيدات الاستقلال المكتملة



عمر القضايا المسلكية الحالية قيد التحري والحل



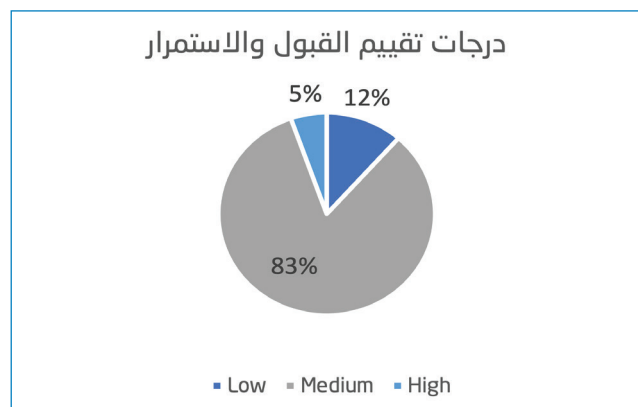
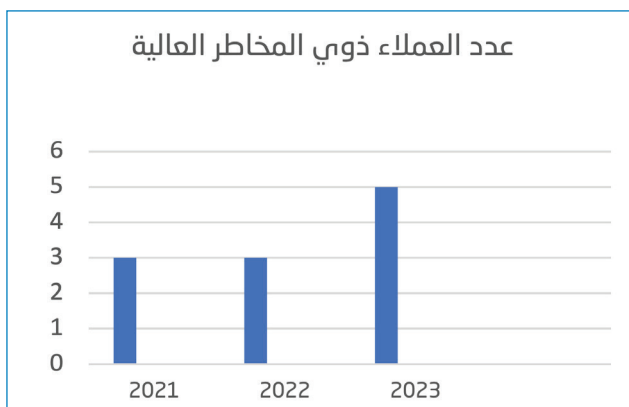
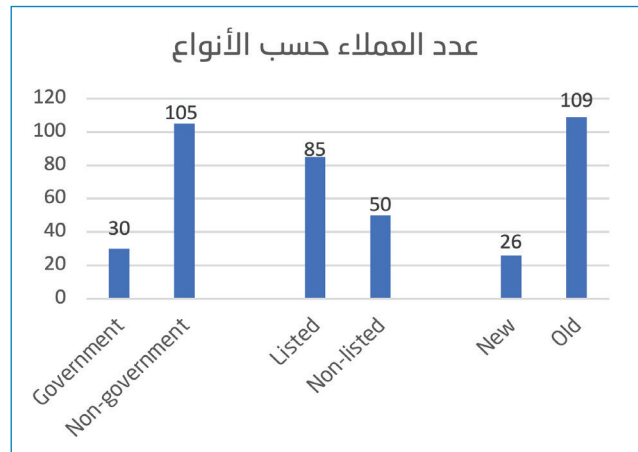
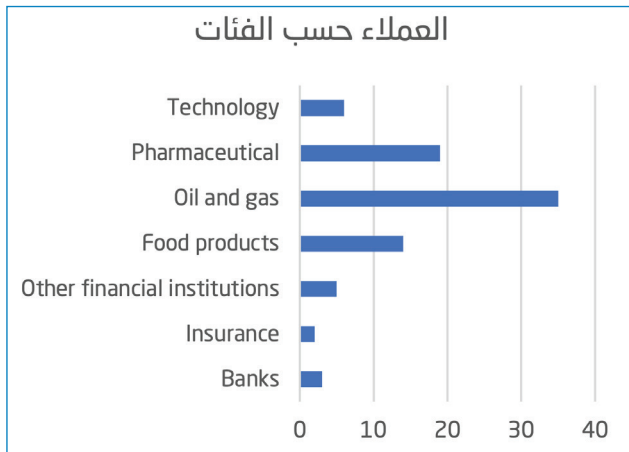
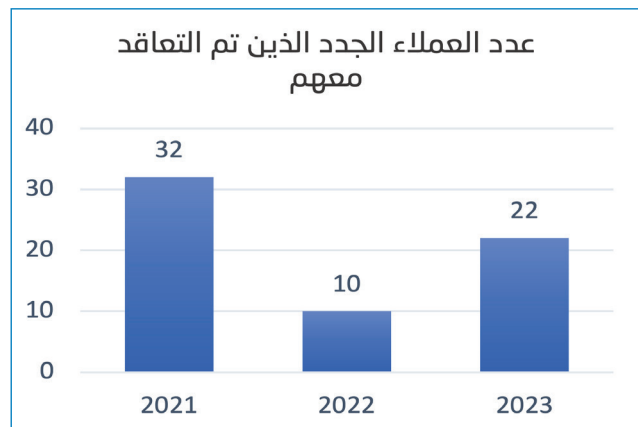
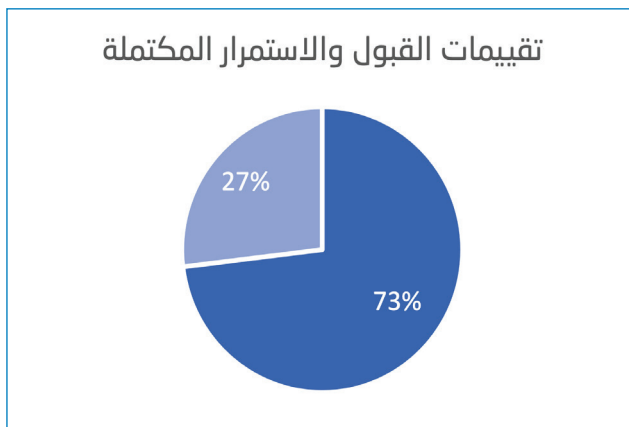
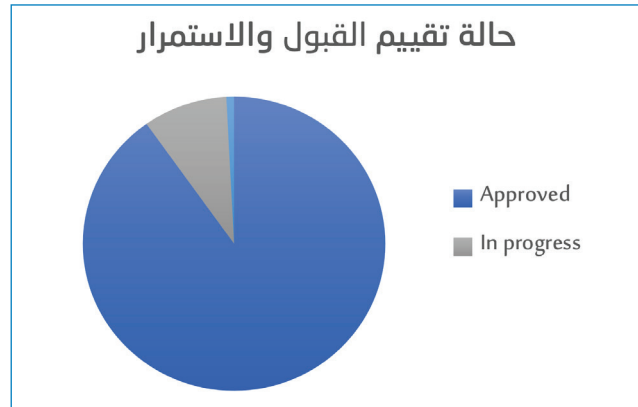
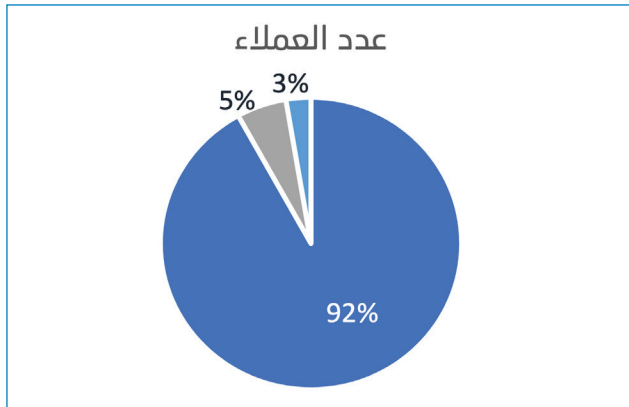
عدد تقييمات القبول والاستمرار المكتملة مقابل القائمة



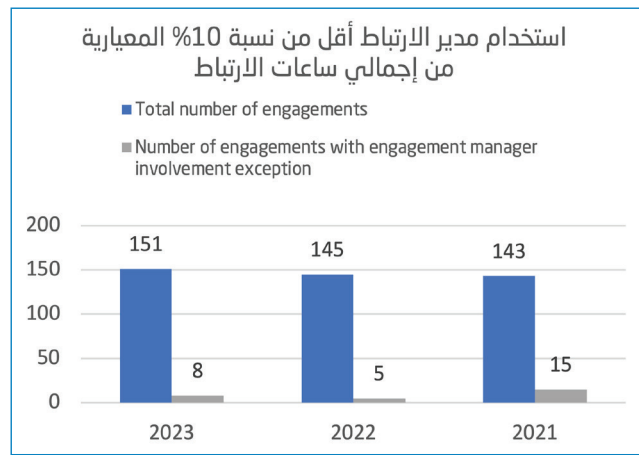
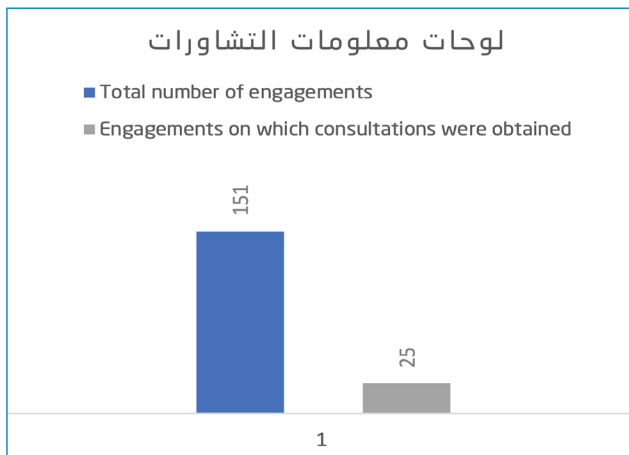
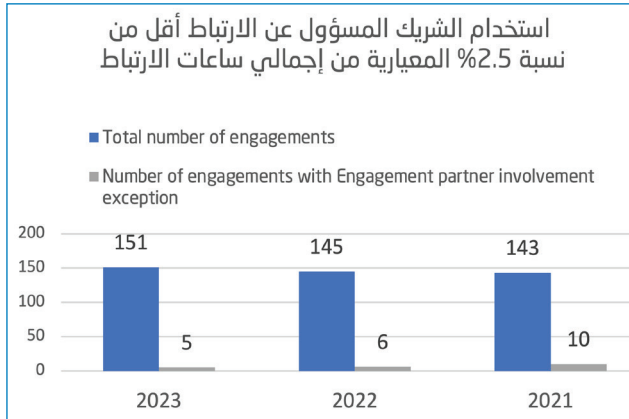
قائمة جرد للقضايا الختامية:

13	فتح القضايا المسلكية / قضايا الاستقلال التي لم يتم حلها
32	+ الإضافات خلال السنة
15	- القضايا التي تم حلها خلال السنة
30	غلق القضايا المسلكية / قضايا الاستقلال التي لم يتم حلها

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

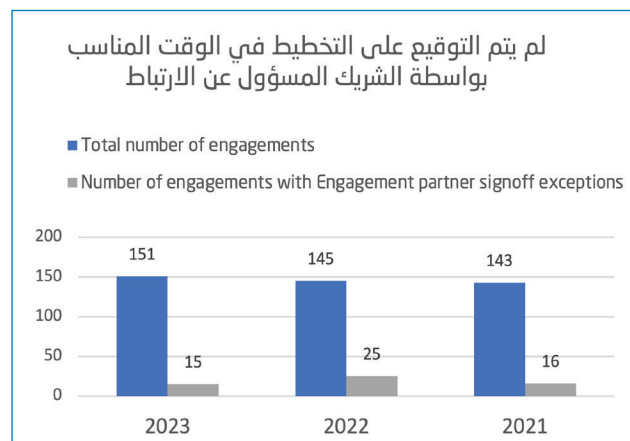


4. تنفيذ الارتباطات



لوحة معلومات للنتائج موزعة بحسب كل شريك للتقصيات الداخلية والخارجية:

أسماء الشركاء	حالة التزام الارتباطات في التقصيات الداخلية والخارجية خلال السنة	المجالات حيث تم التعرف على المكتشفات أثناء الفحص
أ	ملتزمة بمجالات التحسين	التشاورات
ب	ملتزمة	لا توجد
ج	غير ملتزمة	التوجيه والفحص والإشراف
د	ملتزمة	لا توجد
هـ	ملتزمة	لا توجد



مقتطفات من نتائج استبيان آراء الموظفين:



السؤال: هل توجد مشاركة مناسبة للشريك المسؤول عن الارتباط ومدير الارتباط في الارتباطات التي تعمل عليها؟



السؤال: هل هناك مشاركة مناسبة لفاحص جودة الارتباط في الارتباطات التي تعمل عليها، حسب الاقتضاء؟



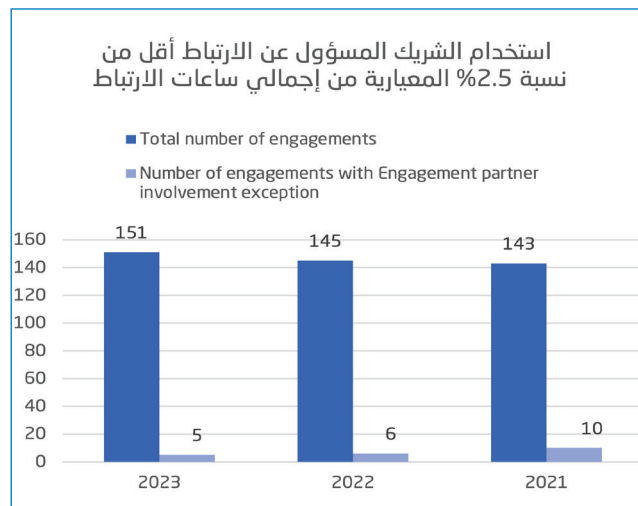
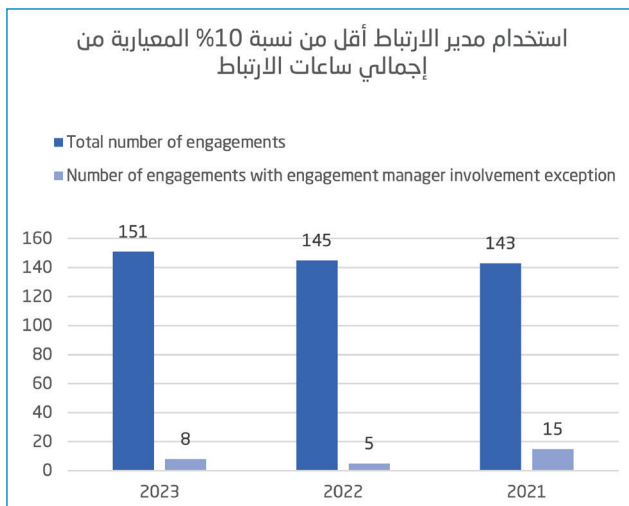
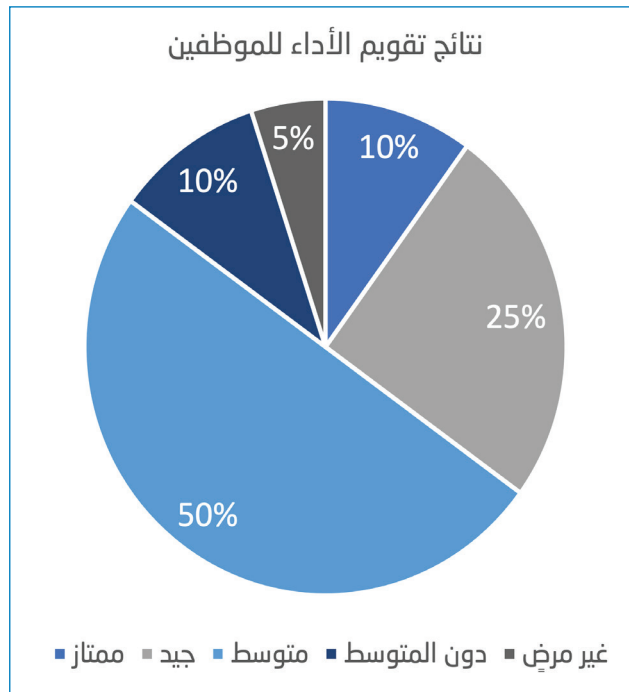
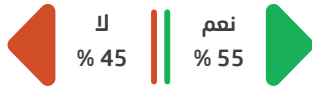
السؤال: هل توجد ثقافة للتشاور داخل المكتب؟

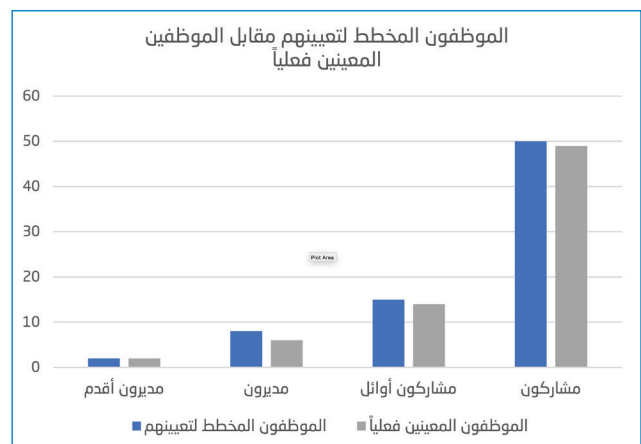
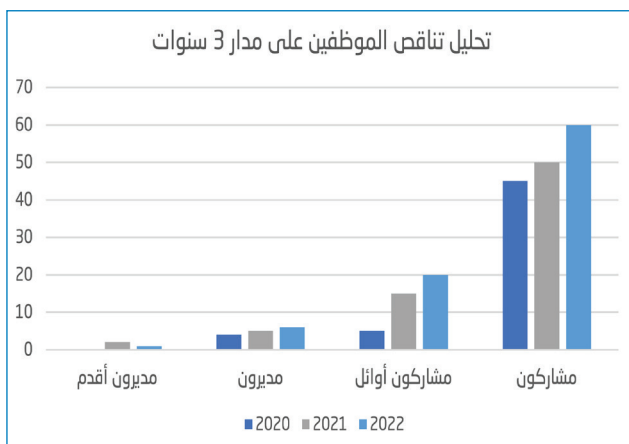
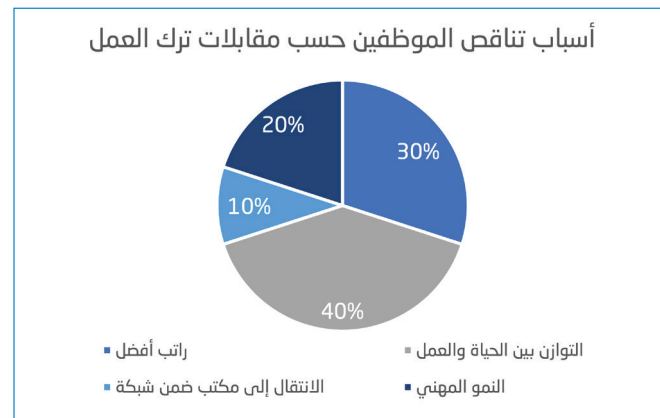
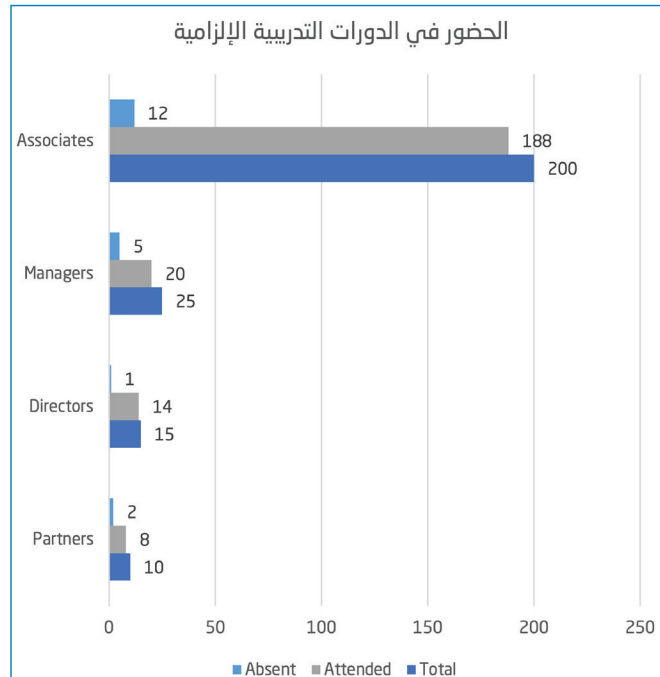


السؤال: هل تشعر بالتمكين لمشاركة مخاوفك بشأن العميل أو الارتباط أثناء المراجعة مع الشريك المسؤول عن الارتباط أو المدير المسؤول عن الارتباط؟

5. الموارد البشرية

لوحات معلومات المتابعة





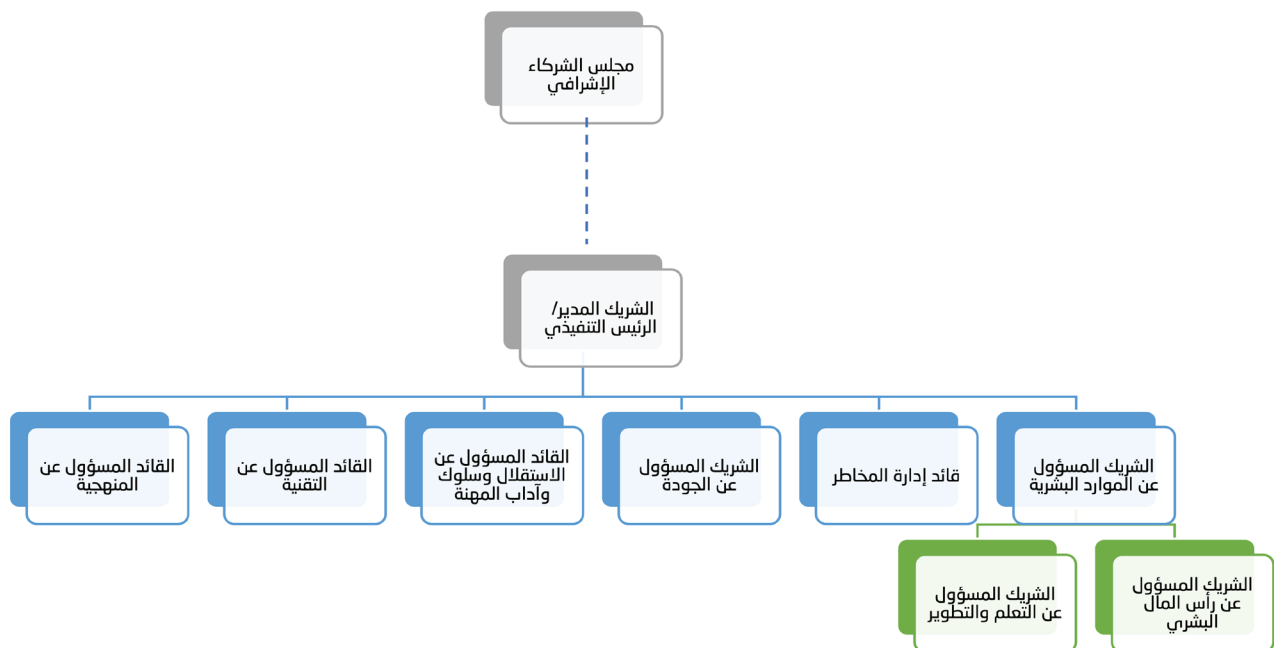
الملحق (د) - نموذج من السياسات والإجراءات

الملحق (د) - نموذج من السياسات والإجراءات

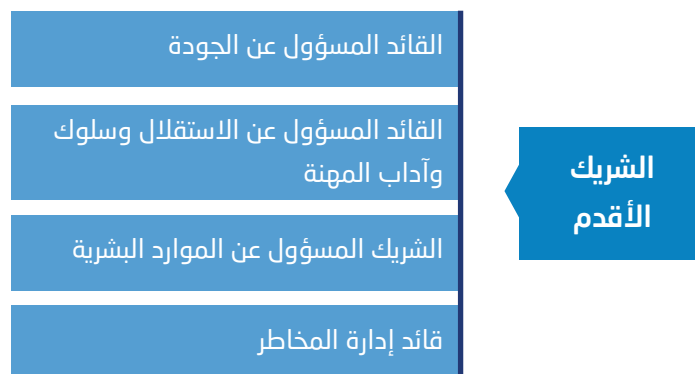
1. الحوكمة والقيادة

1-1 الهيكل التنظيمي

المكاتب كبيرة الحجم أو الأكثر تعقيداً



المكاتب الصغيرة أو المتوسطة الحجم أو الأقل تعقيداً



2-1 نموذج استبيان آراء الموظفين - مثال للأسئلة

قد يتم تضمين الأسئلة التالية في نموذج استبيان آراء الموظفين للحصول على تعليقات وملاحظات بشأن التزام المكتب بالجودة.

هل ترى أن العمل المنفذ بواسطتك يضيف قيمة؟
هل ترى أن العمل المسند إليك ينطوي على تحديات ويساعد على تحقيق نموك المهني؟
هل توجد صلة واضحة بين العمل المنفذ بواسطتك وبين أهداف المكتب وإستراتيجيته؟
هل ترى أن قيادة المكتب تثبت التزامها بالجودة من خلال تصرفاتها؟
هل تعمل القيادة على ترسيخ ثقافة الجودة في المكتب؟
هل تشعر بالرضا عن جودة العمل المنفذ بواسطة المكتب في الارتباطات؟
هل أنت على دراية بقواعد السلوك وسياسة التعامل مع الشكاوى والادعاءات؟
هل ترى أن القيادة تنصت إلى التعليقات والملاحظات المتعلقة بالجودة وتنفذها؟
ما قيم المكتب التي ترى بأن المكتب يحتاج إلى العمل عليها بشكل أكبر؟

3-1 محتويات تقرير الشفافية

أصدرت هيئة السوق المالية «قواعد تسجيل مراجعي حسابات المنشآت الخاضعة لإشراف الهيئة». وتنص المادة (13) من القواعد على أنه «يجب على مكتب المحاسبة المسجل نشر تقرير شفافية بشكل سنوي في موقعه الإلكتروني خلال مدة لا تتجاوز أربعة أشهر من نهاية سنته المالية، على أن يتضمن بحد أدنى المعلومات الواردة في الملحق (1) من هذه القواعد».

وتتضمن النقاط أدناه أمثلة إضافية للعناصر التي قد يتناولها تقرير الشفافية، كاقتراحات لأفضل الممارسات للنظر في الأمور المحددة الواردة في معيار إدارة الجودة (1)

الأقسام	الفهرس
مقدمة عن المكتب	- رسالة من القيادة - الملخص التنفيذي - الأمر النظامية وهيكل الحوكمة بالمكتب. - التفاصيل المتعلقة بالشبكة (عند الاقتضاء). - التفاصيل المتعلقة بالخدمات التي يقدمها المكتب. - المعلومات المالية - الإيرادات من خدمات التأكيد والخدمات غير المرتبطة بالتأكد.

الأقسام	الفهرس
منهج المكتب بخصوص الجودة	• تحديد الجودة للمكتب • الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالجودة. • التفاصيل المتعلقة بنظام إدارة الجودة والإطار الأساسي، أي معيار إدارة الجودة (1) ومعيار إدارة الجودة (2). • البنية التحتية التقنية المتعلقة بالجودة. • تأثير العوامل الخارجية على نظام إدارة الجودة خلال السنة وأدوات الرقابة المنفذة. • برنامج المكتب لمتابعة الجودة على مستوى المكتب وكذلك على مستوى الارتباط. - لوحات معلومات القيادة المتعلقة بالجودة ومؤشرات الأداء الرئيسة. - الفحوصات الداخلية والخارجية لنظام إدارة الجودة. - إطار المساءلة للمكتب. - فحوصات جودة الارتباطات. - التقصيات الخارجية عن الارتباطات. - تحليل الأسباب الجذرية.
ثقافات المكتب وقيمه	إستراتيجية العمل الخاصة بالمكتب • الأولويات الرئيسة وفقاً لإستراتيجية عمل المكتب. سلوك وآداب المهنة والاستقلال والموضوعية • الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بسلوك وآداب المهنة والاستقلال. • المبادئ الأساسية لقواعد السلوك بالمكتب. • سياسة الشكاوى والادعاءات. • سياسات وممارسات الاستقلال. • الدورات التدريبية على الاستقلال وتأكيدات الاستقلال. • سياسة التأديب ومتابعة الاستقلال. • الأدوات والبرامج المستخدمة لسلوك وآداب المهنة والاستقلال. اعتبارات لتنفيذ الارتباطات • آلية القبول والاستمرار للمكتب. • الأدوات والمنهجيات والبرامج المستخدمة لتنفيذ الارتباطات.
الموارد البشرية	• الأولويات الرئيسة بخصوص إستراتيجية الموظفين في المكتب. • عدد الموارد المؤهلة التي تشكل جزءاً من ممارسة التأكيد في المكتب. • نتائج الدورات التدريبية المنفذة خلال السنة.
سياسة التدوير ومكافآت الشركاء.	• آلية مكافأة الشركاء. • سياسة تدوير العملاء والارتباطات فيما يتعلق بالشركاء (استناداً إلى المتطلبات التنظيمية وقواعد سلوك وآداب المهنة)

4-1 المقاييس التي يمكن أخذها في الحسبان عند تصميم إطار المساءلة للمكتب

المجال	سلوك الجودة	المقاييس
الحوكمة والقيادة	إظهار القدوة التي يُحتذى بها على مستوى القيادة والالتزام بالجودة.	• نتائج تقويم نظام إدارة الجودة. • إخفاق الملاك المسؤولين عن آلية العمل في تحقيق المهام المدرجة في وثيقة شروطهم المرجعية. • نتائج استبيان آراء الموظفين - تعليقات على أسئلة محددة بخصوص ثقافة الجودة ومعدل تناقص الموظفين المؤهلين. • التعليقات والملاحظات من مقابلات ترك العمل.
تنفيذ الارتباطات	التوجيه والإشراف والفحص	• نتائج استبيان آراء الموظفين - أسئلة محددة بخصوص مشاركة الشريك المسؤول عن الارتباط وأعضاء الفريق ذوي الخبرة الآخرين في الارتباط. • استكمال جداول ساعات العمل في الوقت المناسب. • كفاية مشاركة الشريك المسؤول عن العمل - الحد الأدنى %× من إجمالي ساعات الارتباط. • كفاية مشاركة المدير المسؤول عن العمل - الحد الأدنى %× من إجمالي ساعات الارتباط. • كفاية مشاركة فاحص جودة الارتباط - الحد الأدنى %× من إجمالي ساعات الارتباط. • التوقيع النهائي للقائد المسؤول عن الارتباط على الوثائق قبل أو في تاريخ التوقيع على تقرير المراجعة. • يوقع فاحص جودة الارتباط في الوقت المناسب على أوراق العمل للتخطيط والتوقيع النهائي قبل التوقيع على التقرير.
	الاحتفاظ بالوثائق	• أرشفة ملفات الارتباط في الوقت المناسب. • إنهاء الاحتفاظ بوثائق أعمال الارتباط في الوقت المناسب.
	التشاورات	• تمّ الحصول على التشاور في الوقت المناسب بشأن الارتباط عندما يكون التشاور مطلوباً.
الموارد البشرية	تدريب وتطوير الموظفين	• عدد ساعات التدريب المقدمة أو المستلمة مقابل الساعات المعيارية - التدريب الإلزامي. • نتائج نموذج التعليقات والملاحظات لتقييم المدربين. • نتائج استبيان آراء الموظفين - جودة الدورات التدريبية. • عدم الحضور في الدورات التدريبية الإلزامية. • استكمال تقييمات أداء الموظفين في الوقت المناسب.
الموارد التقنية والفكرية	فحص الموارد التقنية والفكرية داخل المكتب.	• عدد مكتشفات أدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات. • عدد المكتشفات التي لم يتم حلها فيما يتعلق بموارد الشبكة. • عدد المكتشفات التي لم يتم حلها فيما يتعلق بمقدمي الخدمات.
المتطلبات المسلكية ذات الصلة	ضمان استقلال الفريق ومواجهة التهديدات	• تأكيدات الاستقلال السنوية غير المكتملة على الفور. • المخالفات المسلكية ومخالفات الاستقلال المُبلغ عنها خلال الفترة. • المخالفات لم يتم التحري عنها في الوقت المحدد. • المخالفات المتعلقة بسرية العمل.
قبول العلاقات مع العملاء وقبول الارتباطات والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات.	ضمان قبول العلاقات مع العملاء أو قبول الارتباطات فقط بعد أخذ جميع المعلومات ذات الصلة في الحسبان.	• آلية القبول والاستمرار غير مكتملة وفقاً للسياسة. • خطاب الارتباط الصادر لا يتوافق وخطاب الارتباط القياسي.
المتابعة والتصحيح	المتابعة والتصحيح على مستوى الارتباط وعلى مستوى المكتب.	• مكتشفات التقصيات الداخلية والخارجية. • مكتشفات فحوصات جودة الارتباطات. • التوقيات المناسبة لتصحيح أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها بواسطة الملاك المسؤولين عن آلية العمل. • القضايا الملحوظة في المراسلات التنظيمية.

2. آلية المكتب لتقييم المخاطر

1-2 العوامل الواجب مراعاتها عند فهم طبيعة المكتب وظروفه

1. ديناميكيات المكتب وعملياته

- تحليل الهيكل التنظيمي للمكتب من حيث الحجم والانتشار الجغرافي.
- تقويم تمرکز أو عدم مركزية الآليات والأنشطة.
- تقييم خصائص الموارد وإمكانية الوصول إليها، بما فيها الموارد البشرية والمالية والتقنية والفكرية.

2. التوجيه الإستراتيجي وآليات العمل

- تحليل القرارات المتعلقة بالأمور المالية والتشغيلية وفهم الأهداف الإستراتيجية للمكتب.
- إدارة الموارد المالية بفاعلية.
- قياس نمو الحصة السوقية للمكتب.
- تقييم قنوات الاتصال بين الشركاء والموظفين، إلى جانب الأطراف الخارجية، عند الاقتضاء.
- استكشاف التخصص في قطاع العمل.
- دراسة استحداث عروض الخدمات الجديدة.

3. أسلوب القيادة وخصائصها

- فهم تكوين أعضاء القيادة بالمكتب ومدة توليهم للمنصب.
- توزيع السلطة بين أعضاء القيادة (مثل: الشريك المدير، اللجان).
- تقويم أساليب القيادة في تحفيز العاملين وتشجيعهم.
- إدراك الأهمية التي توليها القيادة للجودة.
- فهم فلسفة القيادة، سواء كانت رجعية أو تحضيرية.

4. رأس المال البشري والموارد الخارجية

- تقييم الخلفية العامة والملف التعريفي للموظفين والهيكل التنظيمي للعاملين لدى المكتب.
- دراسة آلية توظيف الموظفين وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم، بما في ذلك الاعتماد على مقدمي الخدمات.
- فهم هيكل التعويضات (الرواتب والأجور بالساعة وهياكل المكافآت).
- التحري عن كيفية إسناد الموظفين إلى الارتباطات.
- فيما يتعلق بمقدمي الخدمات: 1 - فهم طبيعة الموارد المقدمة. 2 - تقويم كيف سيتم استخدام الموارد ومدى استخدامها. 3 - تحليل الخصائص العامة لمقدمي الخدمات.

5. مشهد تقنية المعلومات

- تمحيص تطبيقات تقنية المعلومات التي تستخدمها فرق الارتباطات وآليات تقنية المعلومات الداعمة.
- دراسة تطبيقات وآليات تقنية المعلومات الإضافية التي تدعم نظام إدارة الجودة.
- فهم كيفية الحصول على التقنية وتطويرها وصيانتها، بما في ذلك إمكانية تطبيق التقنيات الجديدة.
- النظر في الأمور العامة لتقنية المعلومات، بما فيها أدوات الرقابة، والإشراف، والتدريب، والمهارات المتخصصة.
- فيما يتعلق بمقدمي الخدمات: 1 - فهم طبيعة الموارد المقدمة. 2 - تقويم كيف سيتم استخدام

الموارد ومدى استخدامها. 3 - تحليل الخصائص العامة لمقدمي الخدمات.

6. الأصول والموارد الفكرية

- تقويم الموارد المستخدمة للارتباطات، مثل المنهجيات وأدلة قطاع العمل.
- تقييم الموارد الداعمة لنظام إدارة الجودة، بما فيها الأدلة الخارجية مثل دليل الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين لنظام إدارة الجودة.
- دراسة مدى توافر الموارد المالية وتخصيصها.

7. المشهد التنظيمي والبيئة التشغيلية

- النظر في اللوائح التي تؤثر تأثيراً مباشراً على المكتب، والمعايير المهنية، واللوائح الأخرى التي تؤثر على الارتباطات.
- دراسة العوامل الاجتماعية.
- فهم تصور عموم الجمهور عن مكاتب المحاسبة المهنية.

8. ديناميكيات الشبكة ومخاطر الجودة

- التحري عن طبيعة الشبكة وتنظيمها.
- فهم مدى متطلبات الشبكة أو الخدمات المقدمة.
- تقويم مستوى الجودة الشاملة لمتطلبات الشبكة أو الخدمات.

2-2 العوامل الواجب مراعاتها عند فهم ارتباطات المكتب

1. نطاق الارتباطات وتنوعها

- دراسة مجموعة الارتباطات التي ينفذها المكتب، بما فيها 1 ارتباطات مراجعة أو فحص القوائم المالية، والنظر في الارتباطات المتعلقة بالقوائم المالية الموجزة أو القوائم المالية الأولية. 2- استكشاف ارتباطات المراجعة أو ارتباطات الفحص المنفذة باستخدام أطر فريدة، مثل أطر التقرير المالية الأجنبية. 3- التعرف على ارتباطات التأكيد الأخرى أو ارتباطات الخدمات ذات العلاقة، إلى جانب الموضوعات المتنوعة التي يتم تناولها (مثل، قوائم الغازات الدفيئة، أدوات الرقابة في الهيئات الخدمية).
- فهم كيف تخدم التقارير أو الاتصالات الصادرة عن المكتب المستخدمين الخارجيين.

2. طبيعة منشآت العملاء وتنوعها

- التحري عن قطاعات العمل التي تعمل فيها منشآت العملاء.
- فهم طبيعة الأعمال المنفذة بواسطة منشآت العملاء.
- تقويم حجم منشآت العملاء ومدى تعقيدها.
- دراسة طبيعة المساهمة في منشآت العملاء (مثل: هل هي خاضعة لإدارة المالك أم مدرجة).
- مراعاة حجم أصحاب المصلحة المرتبطين بمنشآت العملاء أو طبيعتهم.

3. المتطلبات المسلكية ذات الصلة

1-3 محتويات قواعد السلوك بالمكتب

المحتويات	
مقدمة	
المسؤولية تجاه المكتب	
(أ) تضارب المصالح	
- المصالح المالية في العملاء. - ترتيبات العمل مع العميل أو المكتب. - التوظيف الخارجي لدى عميل أو الأنشطة الخارجية معه. - التوظيف الخارجي لدى عميل أو مستفيد أو مورد. - الأنشطة الخيرية والحكومية والأنشطة الخارجية الأخرى. - أفراد الأسرة الذين يعملون لدى المكتب أو العميل.	
(ب) الترفيه والهدايا والضيافة	
- استلام الهدايا والترفيه - عرض الهدايا والترفيه	
(ج) حماية أصول المكتب واستخدامها السليم	
(د) دفاتر المكتب وسجلاته	
(هـ) الاحتفاظ بالسجلات	
(و) المعلومات السرية	
(ز) التداول بناءً على معلومات داخلية	
(ح) العلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر وحقوق الملكية الفكرية الأخرى.	
(ط) موارد الحاسب والاتصالات	
(ي) الرد على الاستفسارات من الصحافة وغيرهم.	
(ك) التعامل النزيه	
(ل) جمع المعلومات عن منافسي المكتب.	
3. المسؤولية تجاه الموظفين	
(أ) الاحترام المتبادل	
(ب) خصوصية الموظفين	
(ج) تكافؤ الفرص في العمل وعدم التمييز	
(د) التحرش الجنسي وأشكال التحرش الأخرى	
(هـ) السلامة في مكان العمل	
4. التعامل مع الجهات الحكومية	
(أ) حظر تقديم الهدايا إلى المسؤولين والموظفين الحكوميين	
- المساهمات والأنشطة السياسية - أنشطة الضغط - رشوة المسؤولين الأجانب	
5. تنفيذ القواعد	
(أ) المسؤوليات	
(ب) الإبلاغ عن المخالفات	
(ج) التحري عن المخالفات المشتبه بها	
(د) إيقاع التأديب عن المخالفات	

2-3 محتويات سياسة المكتب للاستقلال وسلوك وآداب المهنة

ينبغي أن تكون سياسة الاستقلال وسلوك وآداب المهنة مكتملة لأهداف الجودة التي وضعها المكتب والتي تتناول المتطلبات السلوكية. كما ينبغي أن تساعد أدوات رقابة الآلية المذكورة في السياسة المكتب على الاستجابة لمخاطر الجودة لذلك الهدف. ويمكن أن تتناول وثيقة السياسة المتطلبات التالية لمعيار إدارة الجودة (1)

- ينبغي أن تسلط السياسة الضوء على أهمية متطلبات الاستقلال والمتطلبات السلوكية الواردة في

- الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية.
- التعريفات الأساسية التي يجب أن تكون مفهومة لدى موظفي المكتب والرجوع إليها في حالة وجود أي قضايا.
- تحديد مصفوفة السلطات والموافقة الخاصة بالاستقلال وسلوك وآداب المهنة.
- الشروط المرجعية للمالك المسؤول عن آلية العمل أو لجنة الاستقلال وسلوك وآداب المهنة أو الشريك المدير التي ينبغي أن تتضمن النظر في جميع المتطلبات المسلكية ومتطلبات الاستقلال (راجع الملحق (أ) للاطلاع على نموذج للشروط المرجعية).
- قواعد السلوك بالمكتب التي يتعين على العاملين لدى المكتب والأطراف ذات العلاقة الأخرى الالتزام بها (راجع الملحق (ج) للاطلاع على قائمة المحتويات التي قد تكون مشمولة في قواعد السلوك).
- متطلبات الاستقلال التي يجب الالتزام بها والإجراءات التي يجب اتباعها في وقت قبول العلاقات مع العميل أو قبول الارتباط أو الاستمرار في تلك العلاقات أو الارتباطات عند وجود حاجة لإعادة تقييم المتطلبات بسبب أي تغييرات تطرأ على الهيكل التنظيمي داخل العميل.
- متطلبات تأكيد الالتزام السنوي التي ستضمن الأشخاص الذين ينطبق عليهم التأكيد، والمحتويات المقرر تناولها في التأكيد، وآلية الحصول على ذلك التأكيد من جميع موظفي المكتب، وآلية الإبلاغ عن الاستثناءات ومواجهة تلك الاستثناءات. راجع القسم (3-4) من الملحق (د) للاطلاع على محتويات التأكيد.
- السياسة المتعلقة بالأمور المسلكية التي قد تمس باستقلال الفرد والمتطلبات المتعلقة بالجوانب المختلفة للميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية:
 - ♦ المصالح المالية التي تكون للعاملين لدى المكتب وأفراد عائلاتهم المقربين مع العملاء.
 - ♦ المصالح التي تكون للعاملين لدى المكتب بصفتهم مستفيدين من العميل أو أمناء له.
 - ♦ الترتيبات بما فيها القروض وضمن القروض والودائع المصرفية وحسابات الوساطة والتأمين ووثائق التقاعد مع العملاء.
 - ♦ علاقات العمل التي تكون للعاملين لدى المكتب وأفراد عائلاتهم المقربين مع العملاء.
 - ♦ العلاقات العائلية والشخصية التي تكون للعاملين لدى المكتب وأفراد عائلاتهم المقربين مع العملاء.
 - ♦ الهدايا، أو الضيافة أو الخدمات المقبولة أو المقدمة بواسطة العملاء.
 - ♦ شغل عضوية مجالس الإدارة أو المناصب التنفيذية لدى العميل أو التفاوض معه على التوظيف أو توقيع عقود عمل معه أو الخدمات الحديثة معه.
 - ♦ ترتيبات التقويم والتعويض للشركاء والعاملين لدى المكتب.
- السياسة المتعلقة بما يشكل استقلالاً أو مخالفة مسلكية وآلية التعرف على المخالفات وتقويمها (بما في ذلك تقويم مدى حدة المخالفات والدرجة المسندة إلى المخالفات المعنية) ومواجهة تلك المخالفات. وقد تتناول السياسة شرط عدم الكشف عن هوية الأفراد المشاركين في الآلية والمحافظة على سرّيتهم، ويتوقع من فريق الاستقلال وسلوك وآداب المهنة الذي يتحرى عن المخالفة ضمان أن الأفراد الذين يبلغون عن المخالفات أو يدعمون الأطراف المعنية لا يواجهون أي ردود فعل انتقامية أو عنيفة. كما تحدد السياسة ما يشكل مخالفةً مهمةً قد يترتب عليها مكشفات للجودة في التقصيات والتصرفات التي يتعين اتخاذها في حالة حدوث هذه المخالفات بما فيها التصرفات التأديبية.
- سياسة لتضارب المصالح تتناول ما يشكل تضارباً في المصالح، والتهديدات الناشئة نتيجة للتضارب،

- وتقويم التضارب والخطوات الواجب اتخاذها لحل التضارب.
- سياسة وآلية للحصول على التشاور بشأن الأمور المسلكية والمتعلقة بالاستقلال التي ستضمن الأمور المحتملة عندما قد يحتاج الفريق إلى النظر بشأنها في التشاور مع الفريق المعني بالاستقلال وسلوك وآداب المهنة والتوثيق المطلوب، بما في ذلك الاحتفاظ بسجل لجميع التشاورات المنعقدة بخصوص الاستقلال وسلوك وآداب المهنة، وتحديد الوثائق المقدمة عند التشاور، وتفاصيل الأمر محل التشاور، واسم الشخص أو الفريق الذي طلب التشاور، والأشخاص الإضافيين المشاركين، ونواتج التشاور وما إذا كان التشاور قد أدى إلى أي تصرف تأديبي.
- برنامج لاختبار الالتزام بالاستقلال والذي قد يتناول العناصر التالية:
 - ♦ السياسة المتعلقة باختيار الأفراد ذوي العلاقة مثل الشركاء الرئيسيين المسؤولين عن المراجعة أو المديرين في البرنامج.
 - ♦ إرشادات حجم العينة ومنهجية الاختيار.
 - ♦ العناصر الواجب اختبارها لتقييم الالتزام بالاستقلال.
 - ♦ قائمة الوثائق أو المعلومات التي سيتم الحصول عليها من الفرد المختار.
 - ♦ آلية الاختبار - التقصي والاستفسارات وما إلى ذلك.
 - ♦ توثيق النتائج والاحتفاظ بالمعلومات.
 - ♦ آلية التعامل مع الاستثناءات والتصرفات التصحيحية أو التأديبية الواجب اتخاذها.
- سياسة لتوثيق جميع المصالح المالية والعلاقات العملية والعلاقات الأسرية وعضوية مجالس الإدارة وتاريخ التوظيف السابق والسجلات التي يحتفظ بها العاملون في المكتب أو أفراد عائلاتهم المقربين.
- سياسة لإعادة تأكيد سياسات الاستقلال الخاصة بالمكتب أمام موظفي المكتب بمن فيهم الشركاء مثل وتيرة تقديم اتصالات البريد الإلكتروني، والتدريب على الاستقلال المقرر عقده، ووحدات التعلم الإلكتروني المراد تعميمها على الموظفين وما إلى ذلك.
- إجراءات متابعة المكتب لوظيفة الاستقلال وسلوك وآداب المهنة مثل الاختبار الدوري لاستكمال تأكيدات الاستقلال في الوقت المناسب، أو الحصول على التشاورات الخاصة بالاستقلال وسلوك وآداب المهنة، وتتبع وحدات التعلم الإلكتروني التي يتم تعميمها لأجل زيادة المعرفة بالمتطلبات المسلكية / متطلبات الاستقلال الحالية أو المحدث، والمخالفات المسلكية التي تم التعرف عليها والتقدم المحرز نحو حل المخالفات وما إلى ذلك.

3-3 مقتطف من الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية

ترد هذه المقتطفات من الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية لأغراض الفهم فقط، وينبغي للمستخدمين الرجوع إلى الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية للحصول على فهم كامل؛ لأنه ينطوي على نطاق شامل أوسع بكثير

سياسة أو إجراء للتدابير الوقائية	البيان	التهديدات الناشئة	مجال الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية
ينبغي للمكتب تطوير سياسة للتضارب في المصالح للتعرف على التضارب في المصالح وتقويمه وحله إلى جانب الحاجة إلى التشاور مع الآخرين مثل فريق الاستقلال وسلوك وآداب المهنة. ويتوقع أن تتناول السياسة ما يلي كحدّ أدنى - الظروف بما فيها التهديدات والعلاقات التي قد تؤدي إلى تضارب في المصالح. - آلية التعرف على التضارب في المصالح داخل المكتب. - تقويم التهديدات المترتبة على التضارب بما في ذلك النظر في التدابير الحالية مثل وجود فرق منفصلة، واتفاقيات السرية الموقعة وخلافه. - تشمل التدابير الوقائية التي يمكن أن تساعد في إدارة التضارب في المصالح ما يلي: - إنشاء حواجز مسلكية بين فرق العمل والتي يمكن أن تأخذ شكل توقيع اتفاقيات السرية. - متطلبات الإفصاح (عامة أو خاصة) بما فيها قضايا السرية المحتملة التي قد تنشأ. تشمل الإجراءات الأخرى للتعرف على تهديدات التضارب في المصالح والتخفيف منها ما يلي - فحوصات الاستقلال المنفذة قبل قبول الارتباطات للتعرف على أي تضارب محتمل في المصالح. - قد تتضمن خطابات أو عقود الارتباط بنود تتعلق بالسرية أو تحتوي على اتفاقية منفصلة لعدم الإفصاح يتضمن القسم (3-5) من الملحق (د) نموذجاً لآلية حل التضارب والتي يمكن أن يعتمد عليها المكتب	يحدث التضارب في المصالح عندما تكون نواتج مواقف أو أمور معينة مواتية لطرف وغير مواتية للطرف الآخر. وينص الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية على أنه يتعين على المكتب عدم السماح لتضارب المصالح بتقويض الحكم المهني للمكتب. ويرد أدناه أمثلة للحالات التي قد تؤدي إلى تضارب في المصالح - تقديم خدمة تتعلق بأمر معين إلى عميلين أو أكثر تتعارض مصالحهم فيما يتعلق بهذا الأمر. - الحصول على معلومات سرية وخاصة من عميل ويمكن أن يستخدمها المراجع لصالح عميل آخر أو ضده. - تحمل المسؤولية عن اختيار مورد لجهة التوظيف عندما يكون من المحتمل أن يستفيد أحد أفراد أسرة المحاسب المباشرين مالياً من المعاملة. - الضغط للتقرير عن ساعات غير دقيقة للشريك في الارتباط. - تقديم المشورة إلى العميل لأجل الاستثمار في أعمال يكون لزوج الشريك المسؤول عن الارتباط أو أي فرد آخر من أفراد أسرته المباشرين مصلحة مالية فيها. - تقديم المشورة إلى العميل لشراء منتجات أو خدمات معينة من عميل آخر والذي سيدفع إتاوة أو عمولة إلى المكتب مقابل تلك المعاملة. - تمثيل عميلين في نزاع قضائي عندما يكون كل منهما خصماً للآخر في النزاع.	المصلحة الشخصية، الفحص الذاتي، الموالاة، الألفة، الترهيب.	تضارب المصالح
يمكن تناول المتطلبات وسياسة المكتب المتعلقة بالتعاقدات المهنية كسياسة منفصلة أو كجزء من سياسة قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات يتوقع أن تتناول السياسة، سواء كانت منفصلة أو مدمجة مع سياسة قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات الآتي - تقييم القضايا التي قد تشكل تهديداً بحس النزاهة والسلوك المهني مثل المعلومات حول العميل أو إدارته. - آلية تقويم التهديدات التي يتم التعرف عليها من خلال التقويم والآلية المذكورتين أعلاه. - التدابير الوقائية التي قد يطبقها المكتب لمواجهة تهديد المصلحة الشخصية. وقد تشمل ما يلي: - الاستعانة بالخبراء. - إسناد عدد كاف من الموظفين الأكفاء. - الاتفاق على موعد نهائي واقعي وتشمل الإجراءات الأخرى التي قد تساعد المكتب على التعرف على التهديدات المحتملة فيما يتعلق بتعاقد المكتب على الخدمات ما يلي - الاحتفاظ بقائمة بجميع العملاء وملاكهم وموظفي الإدارة الرئيسيين وملخص بأخر الفحوصات المنفذة ونتائجها عليهم. - تنفيذ تقييم للعميل ومساهمته الأغلبية أو ملاكه وموظفي الإدارة الرئيسيين والأطراف ذات العلاقة الأخرى قبل بدء كل ارتباط لضمان عدم وجود أي قضايا لم يتم التعرف عليها. - تطوير إطار للكفاءة يحدد الكفاءات والمهارات وسنوات الخبرة على مستوى الدرجات الوظيفية إلى جانب الاحتفاظ بقائمة الموظفين ومناصبهم من أجل ضمان القدرة على تخطيط الأفراد المناسبين لتشكيل جزء من فريق الارتباط الذي يتمتع بالخبرة والكفاءات ذات الصلة بآليات عمل العميل ومدى تعقيد عملياته.	يضع الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية متطلبات قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات والتفكير في التعاقدات المهنية وما إلى ذلك - قد تنشأ التهديدات التي تمس الالتزام بالنزاهة أو السلوك المهني إذا تمّ التعرف على أي قضايا تثير الشكوك حول العميل وإدارته. كما قد يواجه المكتب مخاطر تهديدات المصلحة الشخصية إذا لم يكن لدى فريق الارتباط أو أعضائه الرئيسيين الكفاءات اللازمة لتنفيذ الارتباط. - يتطلب الميثاق من المكتب تحديد ما إذا كانت أي تغييرات في مواقف العميل أو ظروفه أو أي أمر تمّ التعرف عليه يمنع المكتب من قبول الارتباط. - قد يتواصل المكتب مع المراجع الحالي أو السابق (في حالة العملاء الجدد أو الارتباطات الجديدة) والإدارة والمكلفين بالحوكمة. - كما يتطلب الميثاق من المكتب أن يفحص دورياً ما إذا كان يستطيع الاستمرار في الارتباط أم لا. - يتوقع أن يضمن المالك المسؤول عن آلية العمل لهذا الهدف أن تكون هذه المتطلبات مذكورة في سياسة الاستقلال وسلوك وآداب المهنة ونقلها إلى الجميع.	المصلحة الشخصية	التعاقدات المهنية

مجال الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية	التحديات الناشئة	البيان	سياسة أو إجراء للتدابير الوقائية
الرأي الثاني	المصلحة الشخصية	ينطوي ذلك على تقديم رأي ثانٍ حول تطبيق أي معيار (للمحاسبة أو المراجعة) في مواقف محددة أو لمعاملات محددة قد ينشأ تهديد المصلحة الشخصية الذي يمس الكفاءة المهنية والعناية الواجبة إذا كان ذلك الرأي المقدم إلى منشأة لا تكون عميلاً حالياً لنا لا يستند إلى نفس الحقائق التي كانت متاحة للمراجع الحالي أو السابق للمنشأة	يمكن تناول المتطلبات وسياسة المكتب المتعلقة بالرأي الثاني في شكل سياسة منفصلة أو كجزء من سياسة قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات يتوقع أن تتناول السياسة، سواء كانت منفصلة أو مدمجة مع سياسة قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات الآتي • تقييم القضايا التي قد تشكل تهديداً يمس النزاهة والسلوك المهني مثل المعلومات حول العميل أو إدارته والظروف المحيطة بارتباط الرأي الثاني المطلوب بواسطة العميل. • آلية لتقويم التهديدات التي يتم التعرف عليها من خلال التقويم والآلية المذكورتين أعلاه. • التدابير الوقائية التي قد يطبقها المكتب لمواجهة تهديد المصلحة الشخصية. وقد تشمل ما يلي: - سؤال المراجع الحالي أو السابق. - وصف القيود المحيطة بالرأي في الاتصالات مع العميل. وتشمل الإجراءات الأخرى التي قد تساعد المكتب على التعرف على التهديدات المحتملة فيما يتعلق بتعاقد المكتب على الخدمات ما يلي • الاتصال بالمراجع السابق حول أي استفسارات قبل قبول الارتباط. • الاستعانة بمقدمي الخدمات لأجل تقديم معلومات حول العميل في حالة عدم إمكانية الاتصال بالمراجع الحالي أو السابق.
الأتعاب وأنواع الأجور الأخرى	المصلحة الشخصية	قد يواجه المكتب تهديد المصلحة الشخصية بسبب مستوى الأتعاب المعلنة للعميل، وأتعاب الإحالة أو العمولات المفروضة أو المستلمة من أي عميل، وترتيب الأتعاب المشروطة لأي خدمة وما إلى ذلك يمكن أن يترتب على الظروف التالية تهديدات فيما يتعلق بالأتعاب وأنواع الأجور الأخرى • قد يعلن مكتب عن أتعاب أقل من مكتب آخر، ولكن لا ينبغي أن تكون الأتعاب المعلنة منخفضة جداً بحيث تثير الشكوك حول كفاءة العاملين في المكتب، أو جودة الخدمة المقدمة. • قد يدفع مكتب أو يستلم أتعاب من مكتب آخر يفرض الحصول على عمل من عميل جديد عندما يتطلب العميل خدمات متخصصة لا يقدمها المكتب الحالي. • قد يستلم المكتب عمولة من طرف ثالث مقابل بيع سلع أو خدمات ذلك الطرف إلى العميل (مثل: خدمات تقنية المعلومات). • قد يوافق المكتب على ترتيب الأتعاب المشروطة لأي خدمة مع العميل والتي تعتمد على ناتج الخدمات المقدمة.	يمكن تناول المتطلبات وسياسة المكتب المتعلقة بالأتعاب وأنواع الأجور الأخرى في شكل سياسة منفصلة أو كجزء من سياسة قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات يتوقع أن تتناول السياسة، سواء كانت منفصلة أم مدمجة مع سياسة قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات الآتي • تقييم القضايا التي قد تشكل تهديداً يمس النزاهة والسلوك المهني مثل تحليل الأتعاب المنفذ لعميل محتمل أو حالي. • آلية لتقويم التهديدات التي يتم التعرف عليها من خلال التقويم والآلية المذكورتين أعلاه. • التدابير الوقائية التي قد يطبقها المكتب لمواجهة تهديد المصلحة الشخصية. وقد تشمل سؤال المراجع الحالي أو السابق. وتشمل الإجراءات الأخرى التي قد تساعد المكتب على التعرف على التهديدات المحتملة فيما يتعلق بتعاقد المكتب على الخدمات ما يلي • إعداد تحليل للميزانية لجميع العملاء عندما تكون الأتعاب المعلنة أقل من أتعاب المراجع السابق لتبرير الأتعاب الأقل مثل: تخفيض النطاق أو توقف أعمال العميل. • الإفصاح للعميل عن أي ترتيبات إحالة منفذة مع أي مكاتب أخرى لتقديم خدمات متخصصة، والحصول على موافقة فريق الاستقلال وسلوك وآداب المهنة أو قسم إدارة المخاطر على هذه الترتيبات. • الإفصاح للعميل عن أي ترتيبات للعمولة منفذة مع أطراف ثالثة فيما يتعلق بالترويج أو البيع لخدماتهم والحصول على موافقة فريق الاستقلال وسلوك وآداب المهنة أو قسم إدارة المخاطر على ترتيبات العمولة.
الإكراميات، بما فيها الهدايا والضيافة	المصلحة الشخصية، الألفة، الترهيب	لا ينبغي لعضو فريق الارتباط أن يقبل هدايا، أو ضيافة، أو مجاملة ترفيحية، أو معاملة تفضيلية، أو حقوق أو امتيازات من العميل ما لم تكن ذات قيمة رمزية أو غير مهمة بالنسبة للعضو. ومع ذلك، إذا كانت نية العميل هي التأثير على سلوك فريق الارتباط بشكل غير لائق، لا ينبغي قبول أي إكراميات، حتى لو كانت ذات قيمة رمزية أو غير مهمة	قد يضع المكتب سياسة للهدايا أو الضيافة أو الإكراميات الأخرى والتي قد تتناول الآتي • تصنيف أو تحديد الأمور التي تكون مهمة أو غير رمزية بالنسبة للمكتب • ما الذي قد يشمل الهدايا والضيافة والإكراميات الأخرى مثل الترفيه، أو المعاملة التفضيلية، أو الحقوق، أو الامتيازات المعروضة بواسطة العميل. • السياسة المتعلقة بقبول الهدايا والإكراميات الأخرى من العملاء أو أي طرف ثالث • شروط قبول الهدايا الرمزية أو الإكراميات الأخرى (إن وجدت). • شرط إبلاغ القسم المختص عند استلام أي هدايا رمزية مقدمة أو مستلمة من العملاء أو أطراف ثالثة ومتطلبات التوثيق لتلك الهدايا.

سيااسة أو إجراء للتدابير الوقائية	البيان	التهديدات الناشئة	مجال الميثاق الدولي لسلوك وأداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية
قد يضع المكتب سياسة للمصالح المالية المحتفظ بها، ويتوقع أن تتناول السياسة ما يلي: • متطلبات المكتب فيما يتعلق بالاحتفاظ بمصلحة مالية مباشرة أو جوهريّة في العميل أو في منشأة يكون للعميل فيها مصلحة مالية أيضاً. • آلية للإفصاح عن العلاقة المذكورة أعلاه بواسطة العاملين لدى المكتب. • الخطوات التي يتعين أن يتخذها المكتب في حالة التصرف على أي مصلحة أو علاقة محظورة مثل استبعاد الشخص من الفريق، والتصرف في المصلحة المالية وما إلى ذلك. • تشمل التدابير الوقائية الواجب تطبيقها لمنع هذه التهديدات أو التخفيف منها الآتي: - التصرف في المصلحة المالية بصورة فورية أو تخفيضها إلى مستوى غير جوهري. - استبعاد الفرد الذي يكون له مصلحة مالية مع العميل من فريق الارتباط. - الإيماز لفاحص (لا يكون جزءاً من الفريق) لفحص عمل الفرد الذي يكون له مصلحة. وتشمل الإجراءات الأخرى التي قد تساعد في تخفيف التهديدات أو تقليلها الآتي: • الاحتفاظ بقائمة بجميع عملاء المكتب والمكتب ضمن الشبكة عندما يكون للمكتب أو العاملين لديه أو أي فرد من أفراد أسرهم المباشرين مصلحة مالية. • تعميم النماذج أو الاستبيانات بشكل سنوي أو نصف سنوي على موظفي المكتب للإفصاح عن أي مصالح مالية قد تكون لديهم مع عملاء المكتب. • يمكن أن تساعد فحوصات الاستقلال المنفذة قبل قبول الارتباطات في التعرف على أي مصلحة مالية. • كما يمكن أن يساعد اختبار الالتزام بالاستقلال في اكتشاف أي حالة عدم التزام من جانب أي فرد بالمكتب فيما يتعلق بالاحتفاظ بمصلحة مالية في عميل المراجعة أو منشأته المرتبطة.	لا يجوز لأي مكتب أو مكتب ضمن شبكة أو أي عضو في فريق الارتباط أو أي فرد من أفراد عائلته المباشرين أن يكون له مصلحة مالية مباشرة أو جوهريّة في عميل المراجعة لا يجوز لأي مكتب أو مكتب ضمن شبكة أو أي عضو في فريق الارتباط أو أي فرد من أفراد عائلته المباشرين أن يكون له مصلحة مالية في منشأة يكون للعميل المراجعة فيها مصلحة مالية أيضاً الاستثناء: 1. يمكن الاحتفاظ بهذه المصلحة المالية في الحالات الآتية: 2. إذا كانت غير مهمة بالنسبة للمكتب والمكتب ضمن الشبكة وأعضاء فريق الارتباط وأفراد أسرهم المباشرين. 3. لا يكون للعميل المراجعة تأثير مهم على تلك المنشأة.	المصلحة الشخصية	المصالح المالية
يجوز للمكتب وضع سياسة للقروض والضمانات التي يتم الحصول عليها من العملاء ويتوقع أن تتناول السياسة ما يلي: • متطلبات المكتب فيما يتعلق بتقديم القروض أو الضمانات إلى عميل المراجعة أو قبولها منه. • آلية للإفصاح عما ورد أعلاه من جانب العاملين لدى المكتب. • الخطوات التي يتعين أن يتخذها المكتب في حالة التعرف على أي مصلحة أو علاقة محظورة مثل استبعاد الشخص من الفريق، والتصرف في القرض وما إلى ذلك. • تشمل التدابير الوقائية الواجب تطبيقها من أجل منع هذه التهديدات أو التخفيف منها الآتي: - التصرف في القرض على الفور. - الإيماز لفاحص (لا يكون جزءاً من الفريق) لفحص عمل الفرد الذي حصل على القرض. - تخفيض نطاق عمل الفرد. وتشمل الإجراءات الأخرى التي قد تساعد في تخفيف التهديدات أو تقليلها الآتي: • الاحتفاظ بقائمة بجميع القروض أو الضمانات التي حصل عليها المكتب والمكتب ضمن الشبكة والعاملين لدى المكتب من العميل. • نموذج الإفصاح السنوي المقرر تعميمه داخل المكتب وعلى العاملين لديه للإفصاح عن جميع القروض أو الضمانات التي تم الحصول عليها من العميل.	لا يجوز للمكتب أو مكتب ضمن الشبكة أو عضو في فريق الارتباط قبول أي قرض أو ضمان من العميل إلا في الحالات التالية 1. أن يكون العميل بنكاً أو مؤسسة مالية مشابهة. 2. أن يكون القرض أو الضمان غير مهم بالنسبة للمكتب أو مكتب ضمن الشبكة أو العميل. 3. أن يتم تقديم القرض أو الضمان بموجب شروط وأحكام تجارية معتادة.	المصلحة الشخصية	القروض والضمانات

سياسة أو إجراء للتدابير الوقائية	البيان	التحديات الناشئة	مجال الميثاق الدولي لسلوك وأداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية
قد يضع المكتب سياسة لعلاقات العمل، ويتوقع أن تتناول السياسة ما يلي: • متطلبات المكتب فيما يتعلق بوجود علاقة تجارية أو مصلحة مالية تجارية مع عميل. • آلية للإفصاح عن العلاقة المذكورة أعلاه بواسطة العاملين لدى المكتب. • الخطوات التي يتعين أن يتخذها المكتب في حالة التعرف على أي مصلحة أو علاقة محظورة مثل استبعاد الشخص من الفريق، وما إلى ذلك. • تشمل التدابير الوقائية الواجب تطبيقها من أجل منع هذه التهديدات أو التخفيف منها الآتي: - استبعاد الفرد الذي يكون له علاقة عمل مع العاملين لدى العميل من فريق الارتباط. - الإبعاد لفاحص (لا يكون جزءاً من الفريق) لفحص عمل الفرد الذي يكون له علاقة عمل. - تخفيض نطاق عمل الفرد. - وتشمل الإجراءات الأخرى التي قد تساعد في تخفيف التهديدات أو تقليلها الآتي • الاحتفاظ بقائمة بجميع علاقات العمل التي تكون للمكتب أو مكتب ضمن الشبكة أو أعضاء فريق الارتباط مع عملاء المكتب والمكتب ضمن الشبكة. • نموذج الإفصاح السنوي المقرر تعميمه داخل المكتب وعلى العاملين لديه للإفصاح عن جميع علاقات العمل مع العملاء الجدد أو القدامى. • يمكن أن تساعد فحوصات الاستقلال المنفذة قبل قبول الارتباطات في التعرف على أي علاقة. • كما يمكن أن يساعد اختبار الالتزام بالاستقلال في اكتشاف أي حالة عدم التزام من جانب أي فرد بالمكتب فيما يتعلق بوجود أي علاقة مع عضو مجلس إدارة أو أحد كبار المسؤولين لدى العميل.	• لا يجوز أن يكون للمكتب أو مكتب ضمن الشبكة أو عضو في فريق الارتباط أو أي فرد من أفراد أسرهم المباشرين علاقة عمل وثيقة مع العميل والمنشآت المرتبطة به وإدارته. الاستثناء: يمكن إقامة علاقة عمل وثيقة إذا كانت غير مهمة بالنسبة للعميل أو المنشآت المرتبطة به أو إدارته أو المكتب ضمن الشبكة أو العضو في فريق الارتباط • لا يجوز أن يكون للمكتب أو مكتب ضمن الشبكة أو عضو في فريق الارتباط أو أي فرد من أفراد أسرهم المباشرين علاقة عمل وثيقة تنطوي على الاحتفاظ بمصلحة في منشأة يكون فيها للعميل أو أطرافه ذات العلاقة مصلحة أيضاً. الاستثناء: يمكن إقامة علاقة عمل وثيقة في الحالات الآتية 1. أن تكون المصلحة المالية غير جوهرية. 2. ألا يترتب على المصلحة المالية السيطرة على المنشأة.	المصلحة الشخصية، التهريب	علاقات العمل
قد يضع المكتب سياسة للعلاقات المائليّة والشخصية، ويتوقع أن تتناول السياسة ما يلي: • متطلبات المكتب فيما يتعلق بوجود علاقة عائليّة أو شخصية بين عميل المراجعة وعضو مجلس إدارة أو مسؤول أو بعض الموظفين لدى العميل. • آلية للإفصاح عن العلاقة المذكورة أعلاه بواسطة العاملين لدى المكتب. • الخطوات التي يتعين أن يتخذها المكتب في حالة التعرف على أي مصلحة أو علاقة محظورة مثل استبعاد الشخص من الفريق، وما إلى ذلك. • تشمل التدابير الوقائية الواجب تطبيقها من أجل منع هذه التهديدات أو التخفيف منها الآتي: - استبعاد الفرد الذي يكون له علاقة شخصية وثيقة مع العاملين لدى العميل من فريق الارتباط. - الإبعاد لفاحص (لا يكون جزءاً من الفريق) لفحص عمل الفرد الذي يكون له علاقة شخصية. - تخفيض نطاق عمل الفرد. - وتشمل الإجراءات الأخرى التي قد تساعد في تخفيف التهديدات أو تقليلها الآتي • الاحتفاظ بقائمة بجميع علاقات العمل التي تكون للمكتب أو مكتب ضمن الشبكة أو أعضاء فريق الارتباط مع عملاء المكتب والمكتب ضمن الشبكة. • نموذج الإفصاح السنوي المقرر تعميمه داخل المكتب وعلى العاملين لديه لأجل الإفصاح عن جميع العلاقات الشخصية للشركاء والموظفين المعيّنين وأفراد أسرهم المباشرين مع عملاء المكتب أو عملاء شبكة المكتب. • يمكن أن تساعد فحوصات الاستقلال المنفذة قبل قبول الارتباطات في التعرف على أي علاقة. • كما يمكن أن يساعد اختبار الالتزام بالاستقلال في اكتشاف أي حالة عدم التزام من جانب أي فرد بالمكتب فيما يتعلق بوجود أي علاقة مع عضو مجلس إدارة أو أحد كبار المسؤولين لدى العميل.	لا يجوز للفرد أن يكون جزءاً من فريق الارتباط عندما يكون أي فرد من أفراد أسرته المباشرين 1. عضو مجلس إدارة أو مسؤول لدى عميل المراجعة. 2. موظف في منصب يمكنه من ممارسة تأثير مهم على المعلومات المالية. 3. موظف في منصب سلطة خلال فترة الارتباط.	المصلحة الشخصية، الألفة، التهريب.	العلاقات المائليّة والشخصية

سياسة أو إجراء للتدابير الوقائية	البيان	التحديات الناشئة	مجال الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية
قد يضع المكتب سياسة لشغل عضوية مجالس الإدارة أو مناصب عليا لدى عميل المراجعة. وقد تغطي السياسة الجوانب التالية - المتطلبات المتعلقة بالعمل بصفة عضو مجلس إدارة أو مسؤول لدى عميل المراجعة. - الاحتفاظ بقائمة العاملين لدى المكتب الذين يعملون بصفة عضو مجلس إدارة أو مسؤول لدى عميل المراجعة.	- لا يجوز لشريك أو موظف في المكتب أو مكتب ضمن الشبكة العمل بصفة عضو مجلس إدارة أو مسؤول لدى عميل مراجعة للمكتب. - لا يجوز لشريك أو موظف في المكتب أو مكتب ضمن الشبكة العمل بصفة أمين سر الشركة لدى عميل مراجعة للمكتب. الاستثناء: يمكن لشريك أو موظف في المكتب العمل بصفة أمين سر الشركة في الحالات الآتية - ألا تكون المنشأة منشأة ذات اهتمام عام. - أن تكون الممارسة مسموحاً بها بموجب الأنظمة المحلية، وأن تكون الإدارة هي المسؤولة عن اتخاذ جميع القرارات الرئيسية. ولا يجوز لشريك أو موظف في المكتب أو مكتب ضمن الشبكة العمل بصفة أمين سر الشركة لدى عميل مراجعة	المصلحة الشخصية، الفحص الذاتي	العمل بصفة عضو مجلس إدارة أو مسؤول لدى عميل المراجعة
قد يضع المكتب سياسة لشغل عضوية مجالس الإدارة أو مناصب عليا لدى عميل المراجعة. وقد تغطي السياسة الجوانب التالية - المتطلبات المتعلقة بالعمل حديثاً بصفة عضو مجلس إدارة أو مسؤول لدى عميل المراجعة. - الاحتفاظ بقائمة العاملين لدى المكتب الذين يعملون أو سبق لهم العمل حديثاً بصفة عضو مجلس إدارة أو مسؤول لدى عميل المراجعة. - الاحتفاظ بسجل للوظائف السابقة لجميع العاملين في المكتب لضمان ألا يصبح أي فرد سبق له العمل لدى عميل المراجعة جزءاً من فريق الارتباط.	لا يجوز للفرد أن يكون جزءاً من فريق الارتباط خلال الفترة المشمولة في تقرير المراجعة في الحالات الآتية - إذا سبق له العمل بصفة عضو مجلس إدارة أو مسؤول لدى عميل المراجعة. - إذا سبق وأن كان موظفاً في منصب يمكنه من ممارسة تأثير مهم على القوائم المالية.	المصلحة الشخصية، الفحص الذاتي، الألفة.	الخدمات الحديثة
يجوز للمكتب وضع سياسة للندب المؤقت للعاملين تتناول الآتي: - سياسة المكتب لندب العاملين إلى العملاء أو المنشآت ذات العلاقة لفترة زمنية قصيرة. - تحديد المكتب لفترة زمنية قصيرة. - مسؤوليات المكتب والعاملين المنتدبين وعمليات المراجعة. - أنواع الخدمات المحظور تقديمها في هذا النذب.	لا يجوز للمكتب أن يندب العاملين لديه إلى عميل المراجعة أو المنشآت المرتبطة به إلا في الحالات الآتية - يتم تقديم هذه المساعدة لفترة زمنية قصيرة فقط. - لن يتحمل هؤلاء العاملون مسؤوليات الإدارة. - لن يقدم هؤلاء العاملون خدمات مهنية يحظر على المكتب أو مكتب ضمن الشبكة تنفيذها ولن يشاركوا في تقديمها. - القضاء على أي تهديدات تمس استقلال المكتب بسبب الخدمة أو تقليلها.	المصلحة الشخصية، الموالاة، الألفة.	الندب المؤقت للعاملين

سياسة أو إجراء للتدابير الوقائية	البيان	التحديات الناشئة	مجال الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية
لأجل مواجهة التهديدات المحتملة، قد يضع المكتب سياسة تدوير للمراجعة. ويتوقع أن تتناول سياسة تدوير المراجعة ما يلي • متطلبات التدوير طبقاً للنظام واللوائح المنطبقة. • آلية المتابعة بالمكتب لمتابعة عدد السنوات التي عمل خلالها الأفراد المعينون في منصب الشريك المسؤول عن الارتباط أو شريك فحص جودة الارتباط أو شريك رئيسي مسؤول عن المراجعة. • آلية التقويم لتقييم مستوى التهديدات الناتجة عن العلاقة الطويلة لأي فرد مع عميل المراجعة. • التصرفات الممكنة اتخاذها في حالة مخالفة شرط التدوير بما فيها الآتي: - استبعاد الفرد من عميل المراجعة على الفور. - تعيين فاحص (لا يكون جزءاً من الفريق) لفحص عمل الفرد مثل شريك آخر.	قد يشكل طول علاقة العاملين لدى المكتب مع العميل أو إدارته أو عملياته تهديداً يمس موضوعية الفرد وجودة الخدمات التي يقدمها المكتب في شكل تهديدات تتعلق بالمصلحة الشخصية أو الألفة وقد حدد الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية متطلبات التدوير لعملاء المراجعة من ذوي الاهتمام العام. ولا يجوز لأي فرد أن يشغل منصب الشريك المسؤول عن الارتباط أو شريك فحص الجودة أو أي شريك رئيسي آخر مسؤول عن المراجعة لعميل مراجعة من ذوي الاهتمام العام بعد الخدمة للفترة المنصوص عليها في وثيقة اعتماد الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة للتطبيق في المملكة العربية السعودية. كما ينص الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية على أن الفرد يجب أن ينتظر فترة الابتعاد المنصوص عليها في وثيقة اعتماد الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة للتطبيق في المملكة العربية السعودية. كما ينبغي أن يتوافق تدوير المكاتب لعملاء المراجعة والأنظمة المحلية	الألفة، المصلحة الشخصية.	العلاقة الطويلة
لا ينطبق هذا القسم من الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة على المملكة العربية السعودية، حيث يحظر على المكاتب تقديم خدمات غير المراجعة أو خدمات التأكيد الأخرى إلى عملاء التأكيد بخلاف الخدمات المسموح بها بموجب القائمة البيضاء الصادرة عن الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين.			الخدمات غير التأكيدية لعملاء التأكيد

4-3 تأكيد الالتزام السنوي

من أجل الالتزام بالمطلوبات المسلكية للاستقلال، قد تعمم المكاتب سنوياً «تأكيد الالتزام» على العاملين لدى المكتب. وقد تتضمن المحتويات المراد تناولها في التأكيد ما يلي

المجال	الأمر المطلوب مراعاتها
تقييمات المصالح المالية	• الاستثمارات في عملاء المكتب. • امتلاك أسهم أو خيارات الأسهم أو حصص نقدية مماثلة أخرى في حقوق ملكية أي عميل. • المشاركة في أرباح أي عميل للمكتب. • حق الإرث في أي أسهم أو خيارات أسهم أو حصة نقدية مماثلة أخرى في حقوق ملكية أي عميل أو حق الإرث في أرباح أي عميل. • الحصول على قرض من عميل للمكتب بالمخالفة لإجراءات وشروط الإقراض المعتادة. • تقديم قرض إلى أي عميل للمكتب. • تقديم ضمان لأي قرض إلى عميل للمكتب. • تقديم أو عرض هدايا أو ضيافة إلى أي عميل للمكتب يكون من الواضح أن لها قيمة غير رمزية.
تقييم العلاقات	• أي علاقات عمل وثيقة مع عميل للمكتب أو إدارته. • مصلحة مالية في مشروع مشترك مع إما العميل، أو المالك المسيطر أو عضو مجلس إدارة أو مسؤول لدى العميل. • أي عمل مملوك أو يتم إدارته بشكل مشترك مع أحد أعضاء إدارة العميل، ويكون خارج البيئة المهنية للمكتب والعميل. • توريد أي سلع أو خدمات إلى عميل خارج المكتب. • عميل مؤسسي لأي سلع أو خدمات مقدمة بواسطة العميل. • العمل بصفة عضو مجلس إدارة أو مسؤول لدى عميل للمكتب. • العمل كموظف لدى عميل في منصب يمكنه من ممارسة تأثير مهم على القيود المحاسبية للعميل وبالتبعية قوائمته المالية.
تفاصيل التوظيف السابق	• سبق له العمل حديثاً بصفة عضو مجلس إدارة أو مسؤول لدى العميل. • سبق له العمل حديثاً كموظف لدى عميل في منصب يمكنه من ممارسة تأثير مهم على القيود المحاسبية للعميل وبالتبعية قوائمته المالية. • سبق له العمل حديثاً بصفة أمين سر الشركة لعميل للمكتب. • أي صلة مهمة متبقية بين الفرد وعضو المكتب مثل أي تعويض مستحق أو منافع مماثلة من العمل السابق للفرد مع العميل.
للشركاء فقط	• تمثل الأتعاب المتأتبة من عميل المراجعة للمكتب جزءاً مهماً من تعويض الشريك. • أي تعويض يتم الحصول عليه من المكتب مقابل بيع خدمات غير تأكيدية إلى العميل وجزء من تعويض أو تقويم الشريك الذي يعتمد على هذه المبيعات. • عندما يكون العميل منشأة مدرجة، يجب النظر في المجالات التالية بمزيد من التفصيل: - مدة خدمة الفرد في منصب الشريك المسؤول عن الارتباط لعميل المراجعة. - مدة خدمة الفرد في منصب شريك فحص الجودة لعميل المراجعة. - مدة خدمة الفرد في منصب شريك رئيسي مسؤول عن المراجعة لعميل المراجعة. - العمل بالصفاء المذكورة أعلاه في أي مكتب سبق للفرد العمل فيه.

5-3 حل تضارب المصالح

يوضح الجدول التالي الآلية المحتملة لحل حالة تضارب المصالح:

الخطوات	الإجراءات
التعرف على حالات التضارب الفعلية أو المحتملة	قد يحصل المكتب على سجل تفصيلي بجميع المصالح المالية، وعلاقات العمل، والعلاقات العائلية والوظائف السابقة التي تكون للعاملين لدى المكتب مع العميل وسجل تفصيلي بالعلاقات بين عملاء المكتب أو شبكته. ويجوز له أن يستخدم ذلك لأجل التعرف على حالة التضارب التي حدثت أو التي يُحتمل أن تنشأ بسبب الحالة قيد النظر
تقييم كل حالة تضارب	عندما يتعرف المكتب على حالة تضارب فعلي أو محتمل، يجب عليه تطبيق آليته لتقييم المخاطر لأجل تقييم مدى حدة التضارب. وترد أدناه المستويات الثلاثة المحتملة للمخاطر التي تم التعرف عليها • مخاطر عالية لحدوث التضارب - لن تتم إدارة حالة التضارب من خلال تطبيق التدابير الوقائية وسوف يتعين إنهاء العلاقة أو الخدمة المهنية. • مخاطر متوسطة لحدوث التضارب - من الممكن إدارة حالة التضارب من خلال تطبيق التدابير الوقائية المناسبة أو بشكل أفضل من خلال نهج إدارة التضارب. ومن غير المحتمل أن يكون إنهاء الارتباط مطلوباً. • مخاطر منخفضة لحدوث التضارب - حالة التضارب لا يعبأ بها لكل من العميل والمكتب، ولا تشكل أي تهديد للمبادئ المسلكية ذات الصلة. ومع ذلك، سيعتمد تقييم مدى حدة التضارب دائماً على الحكم المهني للمكتب والعاملين لديه والظروف التي يعرضها التصور
تطوير نهج إدارة التضارب	عندما قام المكتب بتقييم حالة التضارب على أنها تمثل مخاطر متوسطة، يستطيع تطبيق نهج إدارة التضارب للتعامل مع حالة التضارب. وسيعتمد النهج المتبع في إدارة التضارب على عدة عوامل، أهمها حجم المكتب وهيكله التنظيمي. ويشترط في التدابير الوقائية المطبقة أثناء إدارة التضارب أن تكون فعالة بالقدر الكافي؛ لتمكين المكتب من خدمة مصلحة العميل بنزاهة وموضوعية. وترد أدناه التدابير الوقائية ذات الصلة الواجب تطبيقها أثناء إدارة التضارب • أن يكون قد تم التوقيع على اتفاقيات السرية بين المكتب والعاملين لديه وإدارة العميل. • أن يكون قد تم التوقيع على اتفاقية عدم إفصاح عن كافة المصالح بين المكتب والعاملين لديه وإدارة العميل. • عند وجود مصلحة مالية مع العميل وتكون جوهرية بالنسبة للفرد، إما التصرف في المصلحة بأكملها أو التصرف بالقدر الكافي من المصلحة بحيث تصبح المصلحة المتبقية غير جوهرية. • عند وجود أي علاقات عمل مع العميل، استبعاد معاملات العمل أو تقليل حجمها. ومع ذلك، عندما لا يمكن تحقيق ذلك، قد يكون من الأفضل استبعاد الفرد من فريق الارتباط. • في حالة وجود أي علاقات عائلية مع العميل، هيكله مسؤوليات العضو في فريق الارتباط بطريقة تمنعه من التعامل مع الأمور التي تقع ضمن مسؤولية الفرد من عائلته. ومع ذلك، عندما لا يمكن تحقيق ذلك، قد يكون من الأفضل استبعاد الفرد من فريق الارتباط. • في حالة وجود أي علاقات عائلية بين عضو في فريق الارتباط وشريك أو موظف في المكتب، هيكله مسؤوليات الشريك، أو الموظف بطريقة تقلل من أي تأثير محتمل على ارتباط التأكيد. • إذا كان قد سبق لعضو في فريق الارتباط العمل حديثاً بصفة عضو مجلس إدارة أو مسؤول أو أحد موظفي الإدارة الرئيسيين للعميل، استبعاد ذلك الفرد من فريق الارتباط. • الإيعاز لفاحص مناسب بفحص العمل المنفذ بواسطة فريق الارتباط حيثما يتم التعرف على حالات التضارب. • عند نشوء تضارب أثناء تقديم أي خدمات غير تأكيدية، الاستعانة بمكتب آخر لتقويم نتائج الخدمة غير التأكيدية المقدمة إلى العميل. يرجى العلم أن هذه القائمة لا تشمل كافة التدابير الوقائية التي يمكن تطبيقها لحل تضارب المصالح. وينبغي تطبيق الحكم المهني تبعاً للظروف السائدة.
تقييم فاعلية النهج	ينبغي تقييم فاعلية النهج المتبع لحل التضارب في مراحل مختلفة من ارتباط التأكيد أو الارتباط غير التأكيدي؛ لأن حدة المخاطر المرتبطة بالتضارب قد تتقلب أيضاً بمرور الوقت
التوثيق	من الأهمية بمكان بالنسبة للمكتب أن يوثق الأنواع المختلفة لحالات التضارب التي يتم مواجهتها، ونهج الإدارة المتبع والتصرفات التصحيحية المتخذة؛ لتمكين المكتب من التعامل مع القضايا المشابهة في المستقبل أو الحصول على دليل حول ما إذا كانت تصرفات المكتب موضع شك على الإطلاق

6-3 القائمة البيضاء الصادرة عن الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين

أصدرت الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين قائمة بالخدمات المصرح بتقديمها بالتزامن إلى عميل المراجعة. وترد أدناه هذه الخدمات بالإضافة إلى القواعد ذات الصلة التي نشرتها الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين

- ارتباطات مراجعة القوائم المالية بما فيها ارتباطات مراجعة القوائم المالية المُعدة وفقاً لأطر التقرير الأخرى أو أطر الأغراض الخاصة، وارتباطات مراجعة قائمة مالية واحدة أو عناصر محددة، أو حسابات أو بنود في قائمة مالية، وارتباطات المراجعة لإعداد تقرير عن القوائم المالية الموجزة المستمدة من القوائم المالية المُراجعة وفقاً لمعايير المراجعة المنطبقة في المملكة العربية السعودية بواسطة نفس المراجع.
- فحوصات القوائم المالية وفقاً لمعايير ارتباطات الفحص المنطبقة في المملكة العربية السعودية.
- ارتباطات التأكيد وفقاً لمعايير ارتباطات التأكيد المنطبقة في المملكة العربية السعودية.
- ارتباطات التأكيد وفقاً لأنظمة الزكاة والضرائب والجمارك: التأكيد بشأن إقرارات الزكاة وضريبة الدخل والإقرارات الضريبية الشهرية والسنوية والإقرارات الجمركية. ويستثنى من ذلك خدمات التشاور المتعلقة بالتخطيط الزكوي والضريبي، أو الاحتساب أو التسجيل المحاسبي أو اتصال العميل بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك وجهات التقاضي.
- ارتباطات الإجراءات المتفق عليها التي تشترط الأنظمة الوطنية ولوائحها التنفيذية أن يتم تنفيذها بواسطة محاسب قانوني.
- ارتباطات الإجراءات المتفق عليها وفقاً لمعايير الخدمات ذات العلاقة المنطبقة في المملكة العربية السعودية فيما يتعلق بالبيانات والمعلومات المستمدة من السجلات والقوائم التي تمت مراجعتها بواسطة نفس المراجع بشرط أن يكون المستخدمون المقصودون مستقلين عن المنشأة. ويستثنى من ذلك الارتباطات التي تنطوي على أعمال ذات طبيعة تشاورية.
- الارتباطات لإعداد التقارير المطلوبة من المحاسب بموجب أنظمة ولوائح ولاية قضائية أخرى بقدر عدم تعارض تلك الأنظمة واللوائح مع الأنظمة واللوائح المنطبقة في المملكة العربية السعودية، وألا تنطوي تلك التقارير على تشاورات.
- الارتباطات لإعداد التقارير المطلوبة من مراجع العميل فيما يتعلق بالصكوك والطروح العامة وحقوق الأولوية والاككتاب في الأسهم الجديدة وفقاً لأنظمة ولوائح هيئة السوق المالية.
- وعند تقديم الخدمات المذكورة أعلاه:
- يجب على المراجع الالتزام بمتطلبات الميثاق الدولي لسلوك وآداب المهنة، حسبما تمّ اعتماده في المملكة العربية السعودية.
- يتعين على المكلفين بحوكمة العميل تقديم موافقتهم على الارتباط المقترح.
- يتعين على المراجع أن يفصح في تقريره إلى الطرف القائم بالتعاقد والمكلفين بحوكمة عميل المراجعة عن جميع الخدمات الأخرى التي قدمها المراجع إلى العميل بالإضافة إلى الأتعاب ذات الصلة المستلمة.
- لا يجوز أن يتجاوز إجمالي الأتعاب عن الخدمات بخلاف المراجعة 70% من أتعاب المراجعة لنفس السنة.

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

4-1 نموذج من استبيان تقييم القبول والاستمرار

يوضح الجدول التالي الاعتبارات التي يتعين على المكاتب أخذها في الحسبان عند تصميم استبيانها لتقييم القبول والاستمرار. وينبغي للمكتب تصميم استبياناته اعتماداً على طبيعة المكتب وظروفه والارتباطات التي ينفذها

أ. استبيان تقييم قبول المراجعة والاستمرار فيها

المجال	الموضوعات التي ينبغي أن تعتمد عليها الأسئلة
التقييم الأولي للمخاطر	- قطاع عمل العميل وما إذا كان خاضع للتنظيم أو غير خاضع للتنظيم. - الملاك بمن فيهم المستفيدون الحقيقيون للعميل. - فهم المكتب للفرض من الارتباط وطبيعته ومدى تعقيده. - بيئة تقنية المعلومات الخاصة بالعميل ومدى تعقيدها. - التزام العميل بالأنظمة واللوائح بما فيها اللوائح الاجتماعية والبيئية والصحية (حسب الاقتضاء). - موقع العمليات الرئيسة للعميل، أي محلية أم دولية. - إطار التقرير والتأكيد الذي سيتم استخدامه في الارتباط ومقبوليته. - حالة/ حالات إعادة عرض القوائم المالية لتصحيح الأخطاء في الفترة السابقة. - في حالة ارتباطات المراجعة للسنة الأولى، هل تم أخذ سبب تغيير المراجعين في الحسبان، والحصول على موافقة مهنية من المراجع السابق، وما إذا تم تقييم أية مخاوف أو تحفظات أثارها المراجع السابق وحلها. - هل تم تعديل تقرير المراجعة للسنة الماضية أو هل تضمن أي فقرات تأكيدية أو فقرات بخصوص الأمور الأخرى. - استخدام العميل للهيئات الخدمية. - وبالنسبة للاستمرار في الارتباطات، يمكن النظر في الموضوعات الإضافية التالية لوضع أسئلة لتقييم المخاطر. - أي تغيير أساسي أو ملحوظ في ملاك العميل (بمن فيهم المستفيد الحقيقي). - التحديث بشأن أنشطة العمل الرئيسة للعميل. - إعادة عرض القوائم المالية للسنة السابقة. - عدم الالتزام بالأنظمة واللوائح التي لها تأثير مهم على القوائم المالية. - التغيير المهم في الظروف المالية والتشغيلية للعميل. - المؤشرات التي تظهر ضغطاً أو تأثيراً غير ضروري محتمل للإدارة على فريق الارتباط مثل المواعيد النهائية غير المعقولة والأتمتة المنخفضة وخلافه. - حالات الغش التي تم التعرف عليها. - المخالفات التنظيمية أو بدء إجراءات التحري بواسطة الجهات التنظيمية. - ما إذا كان تقرير المراجعة الخاص بالعميل في السنة السابقة قد تضمن عدم تأكيد بخصوص الأهمية النسبية يتعلق بفقررة الاستمرارية وما إذا كان بإمكان المكتب المتابعة بقبول العلاقة مع ذلك العميل. - ما إذا كانت هناك أي مستجدات في السوق الذي يعمل فيه العميل. - إذا كان هناك أي مشاريع جديدة (محلية أو دولية) قد دخل فيها العميل. - المعلومات التي تم التعرف عليها والتي تشير إلى شكوك حول نزاهة أو موقف الإدارة والتي قد تدفع المكتب إلى إعادة تقييم قبول العلاقة مع العميل أو الاستمرار في تلك العلاقة.

المجال	الموضوعات التي ينبغي أن تعتمد عليها الأسئلة
القيم المسلكية ونزاهة العميل	- هيكل ملكية العميل وما إذا كان منشأة مستقلة أو جزءاً من مجموعة. - سمعة العميل وملاكه (بمن فيهم المستفيدون الحقيقيون). - ما إذا تمّ التعرف على أي قضايا تتعلق بأنشطة العمل الرئيسية للعميل بما في ذلك أي مخالفة للوائح أو الاتفاقيات الخاصة بتشفيل هذه الأنشطة. - المؤشرات التي تلقي بظلال من الشك على نزاهة أو سلوك مجلس الإدارة أو الإدارة العليا للعميل. - التورط المزعوم أو المثبت لمجلس الإدارة أو الإدارة العليا في جرائم غسل الأموال أو الأنشطة غير النظامية. - أي تحريات، أو إجراءات سابقة جارية أو حديثة ضد العميل أو إدارته بواسطة السلطات التنظيمية أو التنفيذية. - ما إذا تمّ التعرف على أي قضايا تتعلق بعلاقة العميل مع البنوك أو المؤسسات المالية الأخرى التي يتعامل معها وأي أطراف ثالثة أخرى بالإضافة إلى سمعة هذه الأطراف والمؤشرات على التصرفات المسلكية غير المنضبطة للعميل مع موظفيه. - النظر في أي تضارب محتمل في المصالح ينشأ بسبب قبول العلاقة مع العميل. - ما إذا كان العميل يرغب في دفع أتعاب الارتباط. - ما إذا كان العميل يواجه خسائر مهمة أو انخفاضاً في الإيرادات أو الأرباح أو منافسة غير معتادة من الأعمال الأخرى. - موقف الإدارة العليا تجاه المراجعين والسلطات التنظيمية. - الثقافة المسلكية وسلوكيات القيادة داخل الهيئة. - حالات استقالة أي من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة العليا والتي تثير الشكوك حول النزاهة.
قدرة المكتب وكفاءته	- النظر في مدى توفر الموارد التي تتمتع بالكفاءة والخبرة والتخصص لأجل تقديم الخدمات للارتباط. - النظر في مجموعة المهارات الحالية بما فيها معرفة الموظفين بقطاع العمل وما إذا كانت مجموعة المهارات الحالية تتوافق ومتطلبات العميل. - هل الموارد المطلوبة متاحة لتنفيذ هذا الارتباط (مع مراعاة تقييمات حجم العمل). - ما إذا كان المكتب سيحتاج إلى الاستعانة بخبراء خارجيين، وإذا كانت الإجابة بنعم، فهل هؤلاء الخبراء متاحون؟ - ما إذا كانت بيئة تقنية المعلومات معقدة أم لا، وإذا كان المكتب يمتلك الموارد الكافية مع الخبرة ذات الصلة المتاحة في مجال تقنية المعلومات. - التزام المكتب بمتطلبات الاستقلال والمتطلبات المسلكية قبل قبول العلاقة مع العميل. - إمكانية تحقيق شروط الارتباط وقابليتها للفهم ومقبوليتهما. - في حالة ارتباطات مراجعة المجموعة، النظر في مدى كفاية ومُناسبة المعلومات التي ستكون متاحة لتكوين الرأي حول مكونات العميل والمراجعين المعنيين لتلك المكونات (بما في ذلك كفاءتهم) وخاصة الذين سيتم استخدام عملهم في مراجعة المجموعة.
مصادر المعلومات الداخلية والخارجية	- المصادر المستخدمة للحصول على معلومات عن العميل ومدى موثوقيتها. - الاستعانة بأي أطراف ثالثة في المناقشات التي يجريها المكتب. - مدى مَناسبة وكفاية فحوصات الخلفية المنفذة على العميل وملاكه والمستفيدين الحقيقيين وموظفي الإدارة الرئيسيين والمكلفين بالحوكمة والأطراف ذات العلاقة الأخرى والمعلومات التي يتمّ التعرف عليها في فحوصات الخلفية المذكورة.
الأهداف والأولويات المالية والتشغيلية للمكتب	- الأتعاب المدرجة في الميزانية أو المعتمدة للعميل المحتمل. - مدى كفاية مستوى الأتعاب وفقاً لنطاق الارتباط وطبيعة العميل. - ما إذا كان سيترتب على قبول العلاقة مع العميل أي تأثير سلبي على المكتب (بما في ذلك علامته التجارية). - توافق العميل أو الارتباط مع إستراتيجية التأكيد بالمكتب.

ب. استبيان تقييم قبول ارتباطات التأكيد غير المرتبطة بالمراجعة والاستمرار فيها

قد لا يكون تقييم ارتباطات التأكيد غير المرتبطة بالمراجعة إلزامياً على النحو المبين بالتفصيل أعلاه بالنسبة لارتباطات المراجعة. ومع ذلك، يمكن استخدام بعض الأسئلة العامة مثل المعلومات المتعلقة بالعميل، والقيم المسلكية ونزاهة العميل وقدرة المكتب وكفاءته لتقييم قبول ارتباطات التأكيد غير المرتبطة بالمراجعة والاستمرار فيها. وبالإضافة إلى ذلك، يمكن جعل الأسئلة التالية جزءاً من هذا التقييم لارتباطات التأكيد غير المرتبطة بالمراجعة

- ما إطار التقرير الذي سيتم استخدامه في هذا الارتباط وهل هو مقبول للمكتب؟
- ما نوع المخرجات التي سيتم تقديمها إلى العميل لهذا الارتباط؟
- هل ستوجد أي قيود على استخدام المخرجات وتوزيعها؟
- هل سيكون ارتباط التأكيد غير المرتبط بالمراجعة نوعاً جديداً من الخدمة التي يعرضها المكتب على العميل؟

2-4 مثال لمحتويات سياسة قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات

ينبغي لوثيقة السياسة أن تكمل أهداف الجودة التي وضعها المكتب والتي تتناول قبول العلاقات مع العميل وقبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات. كما ينبغي أن تساعد أدوات رقابة الآلية، المذكورة في وثيقة السياسة أو في دليل إجراءات منفصل، المكتب على الاستجابة لمخاطر الجودة. ويمكن أن تتناول وثيقة السياسة المتطلبات التالية لمعيار إدارة الجودة (1)

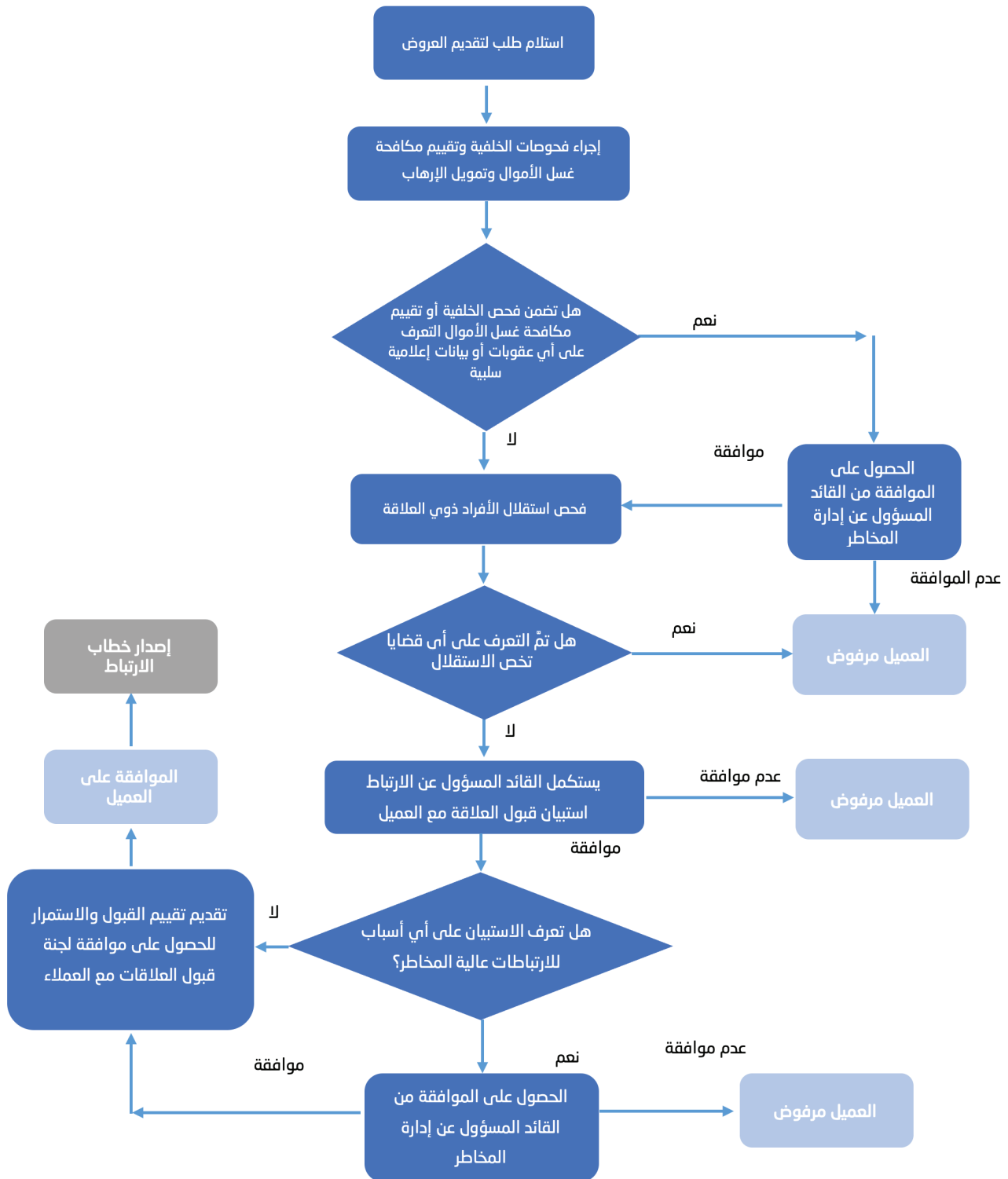
المحتويات المتعلقة بالسياسة

- تحديد سلطة قبول العلاقات مع العملاء وقبول الارتباطات بما فيها مصفوفة الموافقة.
- الشروط المرجعية للجنة قبول العلاقات مع العملاء أو الشريك المدير أو المالك المسؤول عن آلية العمل والتي ينبغي أن تتضمن النظر في إستراتيجية المكتب في آلية قبول العلاقة مع العميل.
- أن تحدد سياسة قبول العلاقة مع العميل المعلومات ومصادرها اللازمة لتقويم قبول العلاقة مع العميل وقبول الارتباطات والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات بما في ذلك توحيد هذه المعلومات.
- أن تأخذ سياسة قبول العلاقة مع العميل في الحسبان الموارد التقنية والفكرية والبشرية للمكتب على النحو المبين في قسم آلية القبول والاستمرار من هذا الفصل. وينبغي أن يشمل ذلك مراعاة المتخصصين (مثل: فرق مراجعة تقنية المعلومات، وما إلى ذلك) وتوافر فاحص جودة الارتباط، عند الاقتضاء.
- كيفية تقييم مدى توافق العلامة التجارية للمكتب وإستراتيجية التأكيد مع العميل المحتمل والارتباط المحتمل. وقد يتضمن ذلك دراسة العوامل التالية في سياسة المكتب لقبول العلاقة مع العميل وقبول ارتباط معين:
 - ♦ تقويم الحصة السوقية للمكتب ونموه
 - ♦ أولوية التخصص للمكتب - ما القطاعات التي يهدف إلى الاستفادة منها والتركيز عليها وما القطاعات التي لا يرغب في العمل فيها بسبب المخاطر الملازمة لذلك القطاع أو الكفاءة الخاصة بالمكتب.
 - ♦ نوع الخدمات التي يخطط المكتب لتقديمها والخدمات التي يهدف إلى التوقف عن تقديمها.
 - ♦ أتعاب العميل أو الارتباط، والأتعاب المرجعية التي وضعها المكتب وتأثير الأتعاب على موضوعية المكتب.
- متطلبات تقييم طبيعة ونزاهة العميل وملاكه الرئيسيين وموظفي الإدارة الرئيسيين والمكلفين بالحكومة.
- متطلبات ضمان استقلال الشركاء والعاملين ذوي العلاقة في المكتب قبل قبول العلاقة مع العميل أو قبول الارتباط أو الاستمرار في تلك العلاقات أو الارتباطات.
- ضوابط تصنيف مخاطر العملاء والارتباطات بما فيها المتطلبات الواجب اتباعها أثناء قبول العلاقة مع العملاء ذوي المخاطر العالية أو قبول الارتباطات عالية المخاطر.
- تحديد أنواع العلاقات مع العملاء أو الارتباطات المحظور على المكتب الدخول فيها.
- الحالات التي يكون فيها المكتب ملزماً بقبول العلاقة مع العميل أو قبول الارتباط بموجب النظام أو اللوائح والآلية الواجب اتباعها في هذه الحالات.
- متطلبات النظر في المعلومات التي تم التعرف عليها بعد القبول والاستمرار، بما في ذلك رفض قبول العلاقة مع العميل أو رفض قبول الارتباط، لو كانت المعلومات معروفة قبل قبول العلاقة مع العميل أو قبول الارتباط.

المحتويات المتعلقة بالإجراءات

- تشمل الخطوات الواجب اتباعها لقبول العلاقة مع العميل أو قبول الارتباط والاستمرار في تلك العلاقات أو الارتباطات التسلسل والتوقيت مثل الإجراءات اللازمة ومنها مرحلة العرض ومرحلة التعاقد ومرحلة التنفيذ بما في ذلك إطار المسؤولية.
- تتضمن الخطوات الواجب اتخاذها لتقييم طبيعة ونزاهة العميل وملاكه الرئيسيين وموظفي الإدارة الرئيسيين والمكلفين بالحوكمة الآتي:
 - ♦ تنفيذ فحوصات الخلفية (الأدوات المراد استخدامها) على العميل والملاك الرئيسيين والشركات التابعة وموظفي الإدارة الرئيسيين والمكلفين بالحوكمة باستخدام محركات البحث والأدوات المناسبة.
 - ♦ إجراء تقييم القبول والاستمرار (راجع القسم (4-1) من الملحق (د) للاطلاع على نموذج لقالب الاستبيان) باستخدام الاستبيانات أو قائمة التحقق القياسية لدى المكتب.
 - ♦ إجراء تقييم لمخاطر مكافحة غسل الأموال والذي سيتضمن تقويم الالتزام بلوائح مجموعة العمل المالي ومتطلبات مكافحة غسل الأموال المحلية.
 - آلية الموافقة على إجراءات القبول والاستمرار من السلطة المختصة بالمكتب مثل الشريك المدير (في حالة المكاتب الأقل تعقيداً أو صغيرة الحجم) أو لجنة أو فريق قبول العلاقة مع العميل (في حالة المكاتب الأكثر تعقيداً أو كبيرة الحجم).
 - إجراءات تقييم الاستقلال المراد اتخاذها لتقييم استقلال الشركاء والعاملين ذوي العلاقة في المكتب قبل قبول العلاقة مع العميل أو قبول الارتباط أو الاستمرار في تلك العلاقات أو الارتباطات.
 - الإجراءات المقرر تنفيذها عند وجود حاجة إلى متخصصين أو خبراء للارتباط.
 - الإجراءات المقرر تنفيذها في حالة تصنيف العميل على أنه عالي المخاطر بما فيها إجراءات العناية الواجبة المحسنة والحصول على موافقة إلزامية من قسم إدارة المخاطر قبل القبول أو الاستمرار.
 - الآلية الواجب اتباعها عند التعرف على المعلومات بعد القبول والاستمرار بما فيها تعديل أسئلة قبول العلاقة مع العميل والحصول على الموافقة بشأن العملاء من ذوي المخاطر العالية، عند الاقتضاء.
 - آلية إنهاء العلاقة مع العميل أو الارتباطات والانسحاب منها والتي ستتناول المجالات التالية:
 - ♦ التعرف على الظروف المؤدية إلى الإنهاء أو الانسحاب.
 - ♦ التشاور مع الأطراف المعنية، عند الاقتضاء.
 - ♦ النقاش مع الإدارة والمكلفين بالحوكمة.
 - ♦ نقل قرار الإنهاء أو الانسحاب إلى العميل.
 - ♦ الاحتفاظ بقائمة العملاء الذين تمّ إنهاء العلاقة معهم.
- وقد تمّ تناول هذه الأمور بمزيدٍ من التفصيل في القسم (12) (إنهاء الارتباطات والانسحاب منها) من هذا الفصل. قبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات
- آلية الموافقة على الانحرافات عن خطاب الارتباط القياسي والتي ستضمن الآتي:
 - ♦ التعرف على الانحرافات.
 - ♦ موافقة السلطات ذات الصلة بالمكتب مثل قسم إدارة المخاطر.
- إجراءات المتابعة بالمكتب لوظيفة القبول والاستمرار مثل الاختبار الدوري لاستكمال القبول والاستمرار في الوقت المناسب، والفحص التفصيلي لمحفظة عملاء المكتب وأي قضايا تمّ التعرف عليها واستقلال الشركاء وما إلى ذلك

3-4 مخطط بياني لآلية القبول والاستمرار



5. تنفيذ الارتباطات

5-1 أمثلة لمحتويات سياسة التوجيه والإشراف والفحص

ينبغي لوثيقة السياسة أن تكمل أهداف الجودة التي وضعها المكتب والتي تتناول تنفيذ الارتباطات. كما ينبغي أن تساعد أدوات رقابة الآلية المذكورة في وثيقة السياسة المكتب على الاستجابة لمخاطر الجودة. ويمكن أن تتناول وثيقة السياسة المتطلبات التالية لمعيار إدارة الجودة (1)

المدير المسؤول عن الارتباط ومسؤولياته

- تحديد دور الشريك المسؤول عن الارتباط وفقاً لمعيار المراجعة (220) (المحدث) - إدارة الجودة لمراجعة القوائم المالية. ويشمل ذلك:

التوجيه والإشراف والفحص

- تحمل المسؤولية عن الجودة الشاملة للارتباط والتوجيه والإشراف على عمل فريق الارتباط.
- التحقق من أن الجوانب الخاصة بطبيعة وتوقيت ومدى التوجيه والإشراف والفحص قد تم التخطيط لها، وجرى تنفيذها، وفقاً لسياسات أو إجراءات المكتب وأنها تراعي الموارد التي تم تخصيصها لفريق الارتباط.
- فحص توثيق أعمال المراجعة في الأوقات المناسبة أثناء ارتباط المراجعة، بما في ذلك توثيق أعمال المراجعة الذي يتعلق بالمجالات الإلزامية.
- تحديد، من خلال فحص توثيق أعمال المراجعة والمناقشة مع فريق الارتباط، أنه قد تم الحصول على ما يكفي من أدلة المراجعة المناسبة؛ لدعم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وإصدار تقرير المراجع.
- فحص القوائم المالية وتقرير المراجع، بما في ذلك عند الاقتضاء، وصف الأمور الرئيسة للمراجعة وتوثيق أعمال المراجعة فيما يتعلق بتلك الأمور.
- فحص الاتصالات الرسمية الكتابية قبل صدورهما إلى الإدارة أو المكلفين بالحوكمة أو السلطات التنظيمية.

التشاور

- تحمل المسؤولية عن تشاور فريق الارتباط بشأن الأمور الصعبة أو المثيرة للجدل والأمور التي تتطلب سياسات أو إجراءات المكتب التشاور بشأنها؛ وأي أمور أخرى تتطلب التشاور، بحسب الحكم المهني للشريك المسؤول عن الارتباط.
- تحديد أن أعضاء فريق الارتباط قد قاموا أثناء الارتباط بإجراء التشاور المناسب داخل فريق الارتباط وتحديد ما إذا كانت الاستنتاجات المتفق عليها قد تم تطبيقها.

فحص جودة الارتباط

- تحديد أنه قد تم تعيين فاحص جودة الارتباط، حيثما يتعين إجراء فحص جودة الارتباط.
- التنسيق مع فاحص جودة الارتباط وإحاطة الأعضاء الآخرين في فريق الارتباط بمسؤوليتهم في هذا الشأن.
- النقاش مع فاحص جودة الارتباط حول الأمور المهمة والأحكام المهمة وأي مجالات تم التعرف عليها بواسطة فاحص جودة الارتباط.
- ضمان تأريخ تقرير المراجعة بعد استكمال فحص جودة الارتباط.

الاختلاف في الآراء

- تحمل المسؤولية عن التعامل مع الاختلاف في الآراء وحله وفقاً لسياسات أو إجراءات المكتب.

- التحقق من توثيق الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وتطبيقها.
- عدم تأريخ تقرير المراجع إلى حين حل أي اختلاف في الآراء.
- كما قد تتضمن مسؤوليات الشريك المسؤول عن الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط ما يلي:
- متابعة التقدم المحرز في تنفيذ الارتباط.
- عقد الاجتماعات مع الفريق على فترات منتظمة وضمان أن العمل المنفذ بواسطة أي عضو بالفريق يتم فحسه بواسطة أعضاء الفريق الأكثر خبرة.
- فيما يتعلق بأعضاء فريق الارتباط، النظر في أنهم يفهمون التعليمات التي تصدر لهم وما إذا كان العمل يتم تنفيذه وفقاً للمنهج المخطط لتنفيذ الارتباط.
- معالجة الأمور التي تنشأ أثناء الارتباط والنظر في أهميتها وتعديل المنهج المخطط بما يناسب ذلك.
- تحديد الأمور التي تحتاج للتشاور أو النظر فيها من قبل أعضاء فريق الارتباط الأكثر خبرة أثناء الارتباط.
- فحص العمل المنفذ بواسطة المتخصص والخبير الداخلي ومراجعي المكونات واستخلاص الاستنتاجات بشأنه.

الحد الأدنى من المجالات المطلوب تناولها ضمن التوجيه والإشراف والفحص للشريك المسؤول عن الارتباط

- يجوز إدراج الحد الأدنى من المجالات التالية ضمن الفحص الإلزامي للشريك المسؤول عن الارتباط:
- إجراءات القبول والاستمرار.
- الأمور المتعلقة بالالتزام بالاستقلال والموضوعية والمتطلبات السلوكية ذات الصلة بخصوص الارتباط.
- التوثيق بشأن الأهمية النسبية التي تم تحديدها.
- التوثيق بشأن فهم المنشأة وبيئتها (بما في ذلك تقييم مدى تعقيد بيئة تقنية المعلومات).
- تقييم المخاطر بما في ذلك توثيق المخاطر (بما فيها المخاطر المهمة).
- تقويم مخاطر الفشل.
- إستراتيجية المراجعة الشاملة.
- الاتصال بالمكلفين بالحوكمة.
- إسناد فريق الارتباط (بما فيه الخبراء الداخليين والمتخصصين ومراجعي المكونات).
- تعيين الشريك المسؤول عن فحص الجودة وضمان مشاركته في الارتباط بشكل مناسب.
- التخطيط لتوقيع الشريك المسؤول عن الارتباط على أوراق العمل.
- التوثيق المرتبط بتنفيذ المجالات ذات المخاطر المهمة والمجالات التي تنطوي على ممارسة الحكم المهني ونزعة الشك المهني.
- التوثيق المرتبط بتقويم أي تحريفات يتم التعرف عليها أثناء الارتباط.
- التوثيق المرتبط بأمور المراجعة الرئيسة في حالة العملاء المدرجين.
- القوائم المالية وتقرير المراجعة.
- استكمال توقيع الشريك المسؤول عن الارتباط على أوراق العمل.

الاعتبارات الأخرى

- البروتوكول المتعلق بالفحص والإشراف على عمل الخبراء الداخليين والمتخصصين ومراجعي المكونات.
- الحدود الدنيا لمتابعة مؤشرات الأداء الرئيسة لمدى كفاية مشاركة المسؤول عن الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط.

2-5 أمثلة للمجالات التي يمكن فيها الحصول على مشاورات من قبل فريق الارتباط

التشاورات الخاصة بمنهجية المراجعة للأمر الخاصة بقطاع العمل	الأمر المتعلقة بالمعايير الدولية للتقرير المالي والمحاسبة	الأمر التي تنطوي على إعادة عرض القوائم المالية
قبل قبول عميل عالي المخاطر	التقرير عن أمور المراجعة الرئيسة	رأي سلبي أو متحفظ حول القوائم المالية

3-5 القالب المعياري للحصول على المشاورات

معلومات العميل

اسم العميل:

نهاية السنة المالية:

خلفية العميل:

هل العميل منشأة ذات اهتمام عام؟

☐ ☐

نعم لا

هل العميل من ذوي المخاطر العالية؟

☐ ☐

نعم لا

إطار المحاسبة والتقرير المالي:

تأكيد استقلال الاستشاري:

تفاصيل التشاور:

خلفية القضية:

ما الأمر الذي تطلب التشاور بشأنه؟

رأي إدارة العميل حول هذا الأمر (إلى جانب الأدلة الداعمة):

رأي فريق الارتباط حول هذا الأمر (إلى جانب الأدلة الداعمة):

رأي الاستشاري حول الأمر:

الأمر التي يترتب عليها الخلاف في الرأي، إن وجد

الاستنتاج النهائي للاستشاري والشريك المسؤول عن الارتباط

الاسم	المنصب	التاريخ	التوقيع
إعداد			
الشريك المسؤول عن الارتباط			
الاستشاري			

4-5 أمثلة لإجراءات التعامل مع الاختلافات

- قد يُطلب من الأطراف الاجتماع بصورة مباشرة في حضور عضو مستقل أو شريك في الفريق من ذوي الخبرة؛ لأجل التواصل بشكل صريح وربما لحل الاختلاف بصورة مباشرة.
- يجوز للأطراف توثيق الأمر وسبب الاختلاف والاستعانة بخبير مستقل ومن ذوي الخبرة داخل المكتب، مثل: القائد المسؤول عن المخاطر أو خبير متخصص يمكنه تنفيذ الإجراءات الآتية:
 - ♦ فحص الوثائق المتعلقة بالأمر ومناقشتها مع كل طرف من الأطراف المعنية.
 - ♦ تقديم تشاور رسمي حول هذا الأمر.
 - ♦ توثيق الاستنتاج، بما فيه تفاصيل التشاورات المنفذة.
 - ♦ الحصول على توقيع الأطراف المعنية على وثيقة التشاور.
- في حالة عدم حل الأمر من خلال التشاورات الداخلية، قد يتواصل الطرفان مع القائد المسؤول عن

التأكيد أو الشريك المدير. وقد تحدد القيادة، بناءً على النقاش، سبيل المتابعة وتوثق استنتاجاتهم مع الإقرار من الأطراف المعنية.

- في حال كان الأمر تقنياً بطبيعته، ويتطلب خبرة خارجية، التواصل مع هيئة تنظيمية أو مهنية أو فريق إدارة المخاطر بالمكتب ضمن الشبكة / خبير متخصص عالمي لحل الاختلاف.

5-5 مثال لمحتويات السياسة المتعلقة بأرشفة الوثائق والاحتفاظ بها

الملفات الإلكترونية

- في حالة الملفات المخزنة إلكترونياً، خاصية الأرشفة القائمة على النظام لمدة 60 يوماً (أو أقل) من تاريخ توقيع التقرير المخزن في النظام.
- الاعتبارات المتعلقة بالفحوصات النهائية قبل أرشفة ملف الارتباط.
- مراعاة تدوين تاريخ التوقيع على التقرير بدقة في النظام.
- مقاييس المتابعة لأرشفة الملفات قبل الأرشفة التلقائية.
- الاعتبارات المتعلقة بإدارة حماية البيانات وسلامة البيانات والوصول إلى الوثائق المحفوظة في برامج توثيق تقنية المعلومات.
- الاعتبارات المتعلقة بإمكانية استرجاع الملف الإلكتروني والوصول إليه بعد أرشفته لأغراض مرجعية.

الملفات الورقية

- قد تحدد سياسة أرشفة الملفات الورقية نوع الوثائق التي يمكن الاحتفاظ بها في الملف الورقي.
- التفاصيل المتعلقة بمنشأة التخزين داخل الموقع وخارجه للملفات المحفوظة.
- آلية تسليم الملفات النهائية في تاريخ الأرشفة إلى أمين منشأة التخزين عن طريق تعبئة دفتر السجل والتوقيع عليه.
- قد يلزم تعبئة نموذج قياسي للوصول إلى الملفات الورقية بعد أرشفتها (لأغراض مرجعية). وقد يتطلب النموذج القياسي توقيع الشريك المسؤول عن الارتباط قبل إمكانية استرجاع الملف مع تدوين إجراء الاسترجاع في السجل.
- مقاييس المتابعة لأرشفة الملفات الورقية في الوقت المناسب.

الاعتبارات الأخرى

- تحديد أن المسؤولية عن الأرشفة والاحتفاظ بالوثائق في الوقت المناسب تقع على عاتق الشريك المسؤول عن الارتباط والمدير المسؤول عن الارتباط.
- لإلغاء أرشفة الملف المحفوظ، قد يتعين الحصول على موافقة القائد المسؤول عن إدارة المخاطر.
- التداعيات في حالة عدم الالتزام بالسياسة.
- تحديد فترة الاحتفاظ بالملف اعتباراً من تاريخ التوقيع على التقرير.
- ينبغي أن يقتصر الوصول إلى الملفات الإلكترونية والورقية فقط على الأفراد المصرح لهم بالوصول إليها.

6. الموارد البشرية

1-6 أمثلة لمحتويات سياسة التوظيف

ينبغي لوثيقة السياسة أن تكمل أهداف الجودة التي وضعها المكتب لاستيفاء ضوابط الموارد البشرية. كما ينبغي أن تساعد أدوات رقابة الآلية المذكورة في وثيقة السياسة المكتب على الاستجابة لمخاطر

الجودة. ويمكن أن تتناول وثيقة السياسة المتطلبات التالية لمعيار إدارة الجودة (1)

- مسؤولية الشريك المسؤول عن الموارد البشرية في تحديد المتطلبات فيما يتعلق بالتوظيف سنوياً. ويمكن جعل متطلبات التوظيف جزءاً من خطة الموارد البشرية السنوية للمكتب.
- مسؤولية الشريك المسؤول عن الموارد البشرية في اتخاذ التصرف المناسب لضمان أن يكون لدى المكتب عدد كافٍ من الموظفين من ذوي الكفاءة والقدرات والالتزام بالمبادئ السلوكية اللازمة من أجل:

- ♦ تنفيذ الارتباطات وفقاً للمعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية المنطبقة.
- ♦ تمكين المكتب أو الشركاء المسؤولين عن الارتباطات من إصدار تقارير الارتباطات التي تكون مناسبة في ظل الظروف القائمة.
- ♦ وضع إطار الكفاءات المهنية وضوابط القيم على مستوى المناصب لتقويم المرشحين المحتملين.
- تحديد ضوابط التقديم لتقييم كفاءات المرشح المطلوبة للمنصب مع الإشارة إلى الأوصاف الوظيفية الموثقة. ويرد أدناه بيان نطاق تحديد الأدوار التي يتم طلب تقديم الطلبات لها بالقدر الذي يمكن فهمه والاستجابة له بشكلٍ واسع:
- ♦ الحد الأدنى من الخبرات في العمل المطلوبة.
- ♦ نوع الخبرة المطلوبة (يمكن أن تكون خاصة بمجال، أو قطاع، أو مؤهل، أو غيره).
- ♦ نوع مجموعة المهارات أو المهارات الفردية (الشخصية) المستهدفة (يمكن ذكر سمات محددة مطلوبة للدور مثل الموقف تجاه حل المشكلات أو مهارة إدارة الفريق وخلافه).
- ♦ مراعاة القيم الأساسية والكفاءات المهنية المطلوبة لهذا الدور.
- النظر في ندب الموظفين خلال موسم ذروة الاستخدام. سياسات وإجراءات التوظيف في المكتب المنطبقة على الموظف المنتخب.
- اعتبارات التعرف على الموارد لخدمة القطاعات المستهدفة مثل التأمين والتمويل والخدمات المصرفية وتوظيف تلك الموارد.
- تحديد الآلية فيما يتعلق بتقويم الطلبات المستلمة.
- تحديد عدد المقابلات والاختبارات لكل منصب والمهارات المطلوبة للمحاور الذي يجري المقابلة.
- شرط التحقق من الجهات المرجعية وفحص بيانات الاعتماد من أصحاب العمل السابقين.
- الموافقة على سلطة التوقيع على خطاب عرض العمل والشروط التي يجوز بموجبها إلغاء عرض العمل.
- تحديد العناصر المراد تضمينها في خطاب عرض العمل مثل:
- ♦ قواعد السلوك بالمكتب.
- ♦ سياسات وإجراءات إدارة الجودة في المكتب.
- ♦ تفاصيل فترة الاختبار لعدد محدد من الأشهر.
- ♦ شرط قيام الموظف بالتوقيع على تأكيدات سنوية فيما يتعلق بفهم سياسات وإجراءات المكتب بما فيها السياسات والإجراءات المتعلقة بالاستقلال وسلوك وآداب المهنة والالتزام بتلك السياسات والإجراءات.
- تعيين مستشار أو مرشد لكل فرد في وقت التعيين.
- تدريبات التأهيل بما فيها التدريبات المتعلقة بالاستقلال وسلوك وآداب المهنة والمخاطر والجودة والقيم والأنظمة ومنهجيات المكتب.

2-6 أمثلة للمحتويات التي يمكن تضمينها في خطة الموارد البشرية السنوية



3-6 أمثلة للاعتبارات الخاصة بتقييم الأداء وسياسة التقويم والترقية

- قد تستخدم المكاتب الاعتبارات التالية عند تصميم سياستها لتقييم الأداء والتقويم والترقية، وينبغي للمكاتب تصميم ضوابطها الخاصة اعتماداً على طبيعة المكتب وظروفه والارتباطات التي ينفذها
- تضمين أهداف وسمات المخاطر والجودة في آلية تقييم الأداء لجميع الموظفين والشركاء.
 - إعداد خطة الشريك السنوية ومراعاة أهداف العمل والجودة.
 - تطبيق إجراء تقييم الأداء كوسيلة لضمان تطوير الموظفين والاحتفاظ بهم.
 - يجوز للموظف على المستوى الإداري تقييم أداء الموظفين ضمن فريقه. ومع ذلك، يمكن تقويم المناصب الإدارية بواسطة المدير والشريك المسؤول.
 - التقويم الذاتي للموظفين مقابل القيم الأساسية للمكتب والكفاءات المهنية لمناصبهم.
 - تقويم الموظفين بواسطة الإدارة أو المدير أو الشريك مقابل القيم الأساسية للمكتب والكفاءات المهنية لمناصبهم.
 - استخدام نظام وأدوات تقنية المعلومات لتقييمات الأداء لكل ارتباط وتقييم الأداء السنوي.
 - الفترة الزمنية المحددة لاستكمال تقييمات الأداء لكل ارتباط.
 - ضوابط التقويم لمنح الدرجات - أقل من المتوسط، ومتوسط، وجيد، وممتاز وآلية منح النقاط الأساسية على أساس القيم الأساسية للمكتب والكفاءات المهنية.
 - استكمال خطة التطوير للموظفين ذوي الأداء الضعيف أو الأقل من المتوسط.
 - إجراءات المتابعة لأجل تنفيذ آلية تقييم الأداء الخاصة بالمكتب.
 - الاستنتاجات والتصرفات الخاصة بتقويم الأداء:
- ♦ تنفيذ التسويات ذات الصلة على الترقيات والمكافآت والرواتب. وقد توصي لجنة الموارد البشرية بإجراء تلك التسويات بموافقة الشريك المدير للمكتب.
 - ♦ تحديد خطة للتعلم والتطوير لجميع الموظفين بما فيها خطة لتحسين أداء الموظفين ذوي الأداء

الضعيف.

♦ تنفيذ السياسة التأديبية.

♦ تحديث خطة تخطيط الموارد والتوظيف نتيجة لآلية التقويم.

- الاتصال بشأن سياسة تقييم الأداء إلى جميع الموظفين وكذلك الأدوار والمسؤوليات ذات الصلة لكل مستوى إلى جانب معايير الأداء المتوقع والمؤهلات اللازمة للترقية.
- المتطلبات المتعلقة بتوثيق الآلية والأدلة الداعمة.

4-6 نموذج التقويم لمقدمي الخدمات

الإجابة		الأسئلة
أ		المعلومات الأساسية
	1	اسم مقدم الخدمة
	2	طبيعة الخبرة
	3	نطاق خدمات مقدم الخدمة
ب		ضوابط التقييم
	4	التأهيل التفاصيل (مثل: الشهادة المهنية، أو الترخيص أو الخبرة أو عضوية هيئة مهنية أو جمعية صناعية).
	5	الموضوعية (بما فيها العلاقة، إن وجدت، فيما يتعلق بالمنشأة) بخصوص مقدم الخدمة
	6	السمعة و/أو الخبرة في المجال أو السوق
	7	نطاق مقدم الخدمة ودوره
	ج	الشروط المسبقة
لا	نعم	8 خبرة المكتب السابقة في العمل مع مقدم الخدمة
	9	هل مقدم الخدمة مدرج في قائمة مقدمي الخدمات المعتمدين؟
	10	هل تمّ الإقرار باتفاقية السرية وتأكيدا مع المكتب بواسطة مقدم الخدمة؟
	11	هل تمّ نقل قواعد السلوك للطرف الثالث إلى مقدم الخدمة؟
	12	هل تمّ الحصول على إقرار كتابي من الخبير الخارجي الذي يستعين به المراجع بشأن أي مصالح أو علاقات مع المنشأة يكون ذلك الخبير على علم بها؟
	د	الاختيار النهائي.
		بناءً على فحص ضوابط التقويم وتقييم التعليقات والملاحظات من العملاء وهيكل تكاليفهم، هل قرر المكتب العمل مع مقدم الخدمة؟

7. الموارد التقنية والفكرية

7-1 نموذج لقائمة جرد للموارد التقنية والموارد الفكرية وأدوات رقابة تقنية المعلومات ذات الصلة

النوع	الأدوات	أدوات الرقابة العامة لتقنية المعلومات
التقنية	1. برامج التوثيق الإلكتروني 2. برامج المراجعة 3. برامج المحاسبة أو إعداد الفواتير 4. أدوات الاستقلال 5. أدوات قبول العلاقات مع العملاء 6. أداة تسجيل الوقت وإدارته 7. برامج اعرف عملائك 8. أدوات التعلم والتطوير	• يتحمل عدد محدود من العاملين ذوي العلاقة المسؤولية عن وضع والحفاظ على سياسات وإجراءات الوصول المنطقي المحلي مع الوصول المتميز، والذي يتم اختباره دورياً. • إجراء اختبار المستخدم للتعرف على التغييرات والحصول على الموافقات ذات الصلة قبل تنفيذ التغييرات. • السياسات المنطبقة لمواجهة الآتي: - الوصول إلى تطبيق المستخدم النهائي - إدارة وصول المستخدم وفحص وصول المستخدم بالنسبة للأدوار الإدارية للتطبيق الموجودة على مستوى الإقليم. - تكون المسؤولية عن فحص وصول المستخدم النهائي على مستوى التطبيق على عاتق فريق الارتباط.
الموارد الفكرية	1. دليل المراجعة 2. أدلة المحاسبة 3. المواد الإرشادية للمحاسبة والمراجعة	• يستطيع الموظفون الوصول إلى موقع المواد على أساس القراءة فقط (ويمكنهم تحميل المستندات وطباعتها). • يكون الفريق الأساسي المخصص فقط هو المسؤول عن إجراء التغييرات والتحديثات على المواد، ويكون الوصول إلى التعديل مقيداً. • يتمّ تعميم إشعار بالبريد الإلكتروني بأي تحديثات على جميع المنسقين والعاملين ذوي العلاقة.
الخدمات	مقدمو الخدمات - المتخصصون أو الخبراء	• تقييم طبيعة مقدم الخدمة ومداه • قياس كفاءة مقدم الخدمة وخبرته وملاءمته

7-2 تقييم مقدم الخدمة

أ) الموارد التقنية مثل أدلة المحاسبة والمنهجية وخلافه.

الأسئلة	الإجابة
أ	المعلومات الأساسية
1	اسم مقدم الخدمة
2	طبيعة المورد التقني
3	نطاق المورد التقني (مثل: هل يقوم البرنامج بالوظائف المرجوة منه).
ب	ضوابط تقويم مقدم الخدمة
4	السمعة و/أو الخبرة في المجال أو السوق
5	نطاق مقدم الخدمة ودوره

الإجابة	الأسئلة
	6 إمكانية الوصول إلى الموارد التقنية وأمنها (مثل: سجلات المراجعة).
	7 وجود ترتيبات للنسخ الاحتياطي واسترجاع الملفات.
	8 كيفية جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها (مثل: على الحاسب أو السحابة أو مزيج منهما).
	9 اكتمال مدخلات البيانات ومُناسبتها.
	10 وتيرة تحديثات البرامج
	11 مقاييس للمحافظة على سرية البيانات وأدوات الرقابة للتعامل مع حالات تسريب البيانات.
	12 ضرورة وجود المهارات المتخصصة لتحقيق الاستفادة الفعالة من تطبيقات تقنية المعلومات، بما في ذلك التدريب للمستخدمين
	13 شرط تطوير الإجراءات التي تحدد تشغيل تطبيق تقنية المعلومات
ج	نعم لا
	14 الخبرة السابقة للمكتب في عمل الخبير.
	15 هل مقدم الخدمة مدرج في قائمة مقدمي الخدمات المعتمدين؟
	16 هل تمّ نقل اتفاقية السرية مع المكتب إلى مقدم الخدمة؟
	17 هل تمّ نقل قواعد السلوك للطرف الثالث إلى مقدم الخدمة؟
د	نعم لا
	بناءً على فحص ضوابط التقويم وتقييم التعليقات والملاحظات من العملاء وهيكل تكاليفهم، هل قرر المكتب العمل مع الخبير؟

ب) الموارد الفكرية مثل أدلة المحاسبة والمنهجية وخلافه.

الإجابة	الأسئلة
أ	المعلومات الأساسية
	1 اسم مقدم الخدمة
	2 طبيعة الخبرة
	3 نطاق خدمة الخبير
	4 التأهيل (مثل: الشهادة المهنية، أو الترخيص أو الخبرة أو عضوية هيئة مهنية أو جمعية صناعية).
	5 الموضوعية (بما فيها العلاقة، إن وجدت، فيما يتعلق بالمنشأة) بخصوص الخبير.
	6 السمعة و/أو الخبرة في المجال أو السوق.
	7 نطاق مقدم الخدمة ودوره
	8 فهم الفترات التي يقوم خلالها مقدم الخدمة بتحديث الموارد الفكرية ومراجعتها لمواكبة التغييرات في المعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية المنطبقة.
ج	نعم لا
	9 الخبرة السابقة للمكتب في عمل الخبير.
	10 هل مقدم الخدمة مدرج في قائمة مقدمي الخدمات المعتمدين؟
	11 هل تمّ نقل اتفاقية السرية مع المكتب إلى مقدم الخدمة؟
	12 هل تمّ نقل قواعد السلوك للطرف الثالث إلى مقدم الخدمة؟
د	نعم لا
	بناءً على فحص ضوابط التقويم وتقييم التعليقات والملاحظات من العملاء وهيكل تكاليفهم، هل قرر المكتب العمل مع الخبير؟

8. المتابعة والتصحيح

8-1 محتويات توضيحية لخطة المتابعة

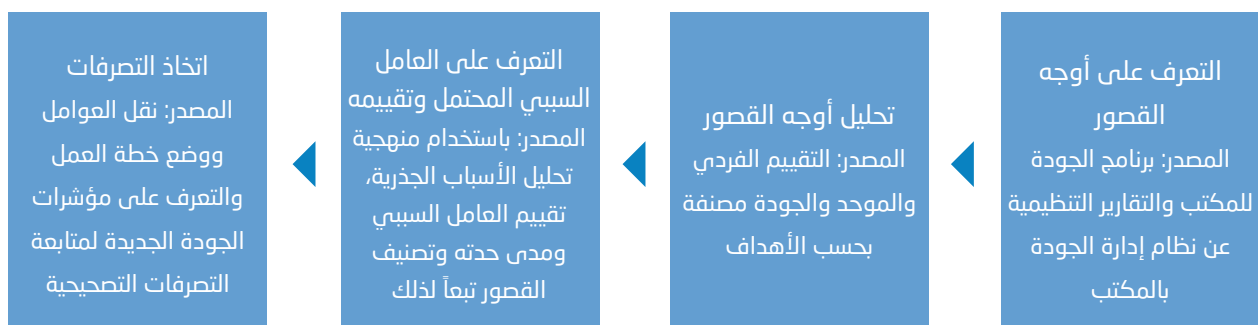
- قائمة بأنشطة المتابعة الدائمة والدورية المخطط لها خلال السنة.
- طبيعة أنشطة المتابعة الدائمة والدورية المخطط لها خلال السنة وتوقيت تلك الأنشطة ومداها.
- آلية المتابعة والتصحيح الخاصة بالمكتب للسنة.
- تحديد أنشطة المتابعة الدائمة والدورية لجميع الأهداف ومخاطر الجودة الخاصة بها.
- الجداول الزمنية لتصميم كل آلية متابعة وتنفيذها وإكمالها - مثل: متى سيتم استكمال تصميم المتابعة الدورية مع تحديد التاريخ الذي ينبغي بحلوله إكمال آلية المتابعة.
- نتائج أنشطة المتابعة السابقة التي يتعين إعادة النظر فيها مجدداً.
- آلية المتابعة لخطط العمل التصحيحية السابقة.
- متطلبات المتابعة من الشبكة (عند الضرورة).

8-2 مخطط تدفق سير الآلية لتحليل الأسباب الجذرية على مستوى الارتباط وعلى مستوى نظام إدارة الجودة

تحليل الأسباب الجذرية على مستوى الارتباط



تحليل الأسباب الجذرية على مستوى نظام إدارة الجودة



3-8 قالب توضيحي لتحليل الأسباب الجذرية والتصرفات التصحيحية

اسم المنشأة (إذا كان القصور خاماً بارتباط معين).	القصور الذي تم التعرف عليه	المرجع التقني (إن وجد).	وصف السبب الجذري	تفاصيل الآلية الخاصة بالسبب الجذري	خطة العمل التصحيحية الموضوعة	المكلف بالخطة	من سيتابع التصحيح؟	نشاط المتابعة المراد تنفيذه	الجدول الزمني أو المرحلة	الوضع الحالي لخطة العمل

9. المتابعة والتصحيح

9-1 نموذج لتقويم نظام إدارة الجودة المستخدم لتوثيق التقويم الشامل لنظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب

الخطوة 1: التعرف على مكتشفات الجودة وتجميعها وتقييمها							
عنوان مكتشف الجودة	الهدف المتأثر أو المخاطر أو الاستجابة للمخاطر	مصدر مكتشف الجودة	التشغيل مقابل التصميم	تاريخ التعرف	فترة نظام إدارة الجودة	مدى تأثير مكتشف الجودة وتكراره وحجمه على الأفراد أو المجال محل الرصد	تصنيف مكتشف الجودة

الخطوة 2: النظر في الأسباب الجذرية وتحديد أهمية القصور			
الأسباب الجذرية للمكتشف الذي تم التعرف عليه.	بناءً على الخطوة 1 وتقييم الأسباب الجذرية، هل القصور حاد؟	هل القصور منتشر؟	استنتاج المكتب حول ما إذا كان المكتشف مهماً؟

الخطوة 3: تقييم تأثير القصور بعد التصحيح على نظام إدارة الجودة			
المكلف بالتصحيح	التاريخ المتوقع لاستكمال التصرف التصحيحي.	مؤشر الأداء الرئيسي المراد متابعته لضمان نجاح التصرف التصحيحي (مثل: فحوصات الارتباط الداخلية، نسبة الاستثناءات).	فترات المتابعة
			هل أدت التصرفات التصحيحية إلى حل جميع حالات عدم الالتزام؟

2-9 مقتطفات من معيار إدارة الجودة (1) - دليل التنفيذ لأول مرة من مجلس المعايير الدولية للمراجعة والتأكيد حول كيفية تطبيق الاعتبارات المبينة بالتفصيل في القسم (5) من هذا الفصل للوصول إلى أحد الاستنتاجات الثلاثة المحتملة

#	أوجه القصور (الملاحظة 1)		تُعدُّ التصرفات التصحيحية التي تمَّ تصميمها وتنفيذها، والتصرفات التي تمَّ اتخاذها حتى وقت التقويم فعالة.	تمَّ تصحيح تأثير أوجه القصور بشكل مناسب (الملاحظة 2)	الملاحظة	الاستنتاج	هل يوجد تصرف آخر مطلوب بموجب الفقرة (5) من معيار إدارة الجودة () ؟
	متشعبة	حادة					
1	لا	لا	لا	لا	لا	لا	لا
2	لا	نعم	لا	نعم	لا	لا	لا
3	نعم	لا	لا	لا	الملاحظة 3	لا	لا
4	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	لا
5	لا	نعم	لا	لا	لا	لا	لا
6	لا	نعم	لا	لا	لا	لا	لا
7	لا	نعم	لا	لا	الملاحظة 4	لا	لا
8	نعم	نعم	لا	لا	الملاحظة 5	لا	لا
9	نعم	نعم	لا	لا	الملاحظة 4, 5	لا	لا
10	نعم	نعم	لا	لا	الإيضاح 5	لا	لا

الملاحظة 1: تنص الفقرة 41 من معيار إدارة الجودة (1) على أنه يتعين على المكتب تقويم مدى حدة أوجه القصور التي تمَّ التعرف عليها ومدى انتشارها من خلال التحري عن الأسباب الجذرية لأوجه القصور التي تمَّ التعرف عليها وتقويم تأثيرها (كل منها على حدة وفي مجملها) على نظام إدارة الجودة. وبعد النظر في تأثير كل قصور تمَّ التعرف عليه كل منه على حدة، يتعين على المكتب أيضاً تقويم مدى حدة وانتشار أوجه القصور في مجملها. ويوضح الجدول النواتج المحتملة بعدما ينتهي المكتب من إجراء التقويم على النحو المبين في الفقرة (41) من معيار إدارة الجودة (1). على سبيل المثال:

- قد تكون الأسطر 5 و6 و7 ذات صلة عندما يشير التقويم إلى أن القصور الذي تمَّ التعرف عليه حاداً بمفرده ولكنه غير منتشر أو إلى أن أوجه القصور التي تمَّ التعرف عليها حادة في مجملها، ولكنها غير منتشرة.
- قد تكون الأسطر 8 و9 و10 ذات صلة عندما يشير التقويم إلى أن القصور الذي تمَّ التعرف عليه حاد بمفرده ومنتشر أو إلى أن أوجه القصور التي تمَّ التعرف عليها حادة في مجملها ومنتشرة.

الملاحظة 2: يتضمن ذلك تناول الفقرة 45 من معيار إدارة الجودة (1) والتي تلزم المكتب بالاستجابة للظروف التي تشير فيها المكتشفات إلى وجود ارتباط تمَّ فيه إهمال إجراءات ضرورية أثناء تنفيذ الارتباط أو ارتباط صدر له تقرير ربما لم يكن مناسباً. وعلى النحو المبين في الفقرات السابقة للجدول، توجد حاجة لممارسة الحكم المهني عند النظر في النطاق الذي تمَّ به تصحيح تأثير أوجه القصور التي تمَّ التعرف عليها، وكيف يؤثر ذلك على الاستنتاج بشأن فاعلية نظام إدارة الجودة.

الملاحظة 3: قد يتعلق السطر 3 بقصور تمَّ التعرف عليه يكون منتشراً بمفرده ولكنه غير حاد، أو أوجه قصور

متعددة تكون في مجملها منتشرة، ولكنها غير حادة (انظر أيضاً الملاحظة 1). وقد لا تكون الأعمدة المتبقية عوامل ذات صلة في التوصل إلى استنتاج بشأن نظام إدارة الجودة؛ لأن تأثير (أوجه) القصور ليس حاداً (أي استنتاج وفقاً للفقرة 54(أ) من معيار إدارة الجودة (1)). ومع ذلك، قد توجد بعض الحالات عند وجود أوجه قصور متعددة يقيّمها المكتب على أنها منتشرة بمفردها ولكنها غير حادة، ولكنها ستكون في مجملها حادة ومنتشرة. فإذا كانت أوجه القصور في مجملها حادة ومنتشرة، فعندئذٍ قد تنطبق الأسطر 4 أو 8 أو 9 أو 10 (أي استنتاج وفقاً لل فقرات 54(أ) أو 54(ج) من معيار إدارة الجودة (1)).

الملاحظة 4: هناك حاجة لممارسة الحكم المهني عند النظر في الاستنتاج المناسب، بناءً على الحقائق والظروف. ويعتمد الاستنتاج المناسب في هذه الحالة اعتماداً كبيراً على النطاق الذي تمّ به تصحيح تأثير أوجه القصور بشكل مناسب (انظر الشرح السابق للجدول الذي يوضح الحكم المهني الذي ينطوي على النظر في النطاق الذي تمّ به تصحيح تأثير أوجه القصور بشكل مناسب والعوامل التي قد تؤثر على ذلك الحكم المهني). وعندما تكون التصرفات التصحيحية المصممة والمنفذة والمتخذة حتى وقت التقويم فعالة، ولا يزال المكتب في مرحلة تصحيح تأثير أوجه القصور، فقد تكون هناك ظروف قد يقرر فيها المكتب أن نظام إدارة الجودة يوفر له تأكيداً معقولاً بشأن تحقيق أهداف النظام (أي قد يتم تطبيق السطر 2 أو السطر 4 من الجدول بدلاً من ذلك).

الملاحظة 5: تشير الفقرة 194 من معيار إدارة الجودة (1) إلى أن المكتب قد يستغرق بعض الوقت لتصحيح أوجه القصور الحادة والمنتشرة التي تمّ التعرف عليها. ومع استمرار المكتب في اتخاذ التصرف اللازم لتصحيح أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها، قد يتقلص مدى انتشار أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها وقد يُحدّد أن أوجه القصور التي تمّ التعرف عليها لا تزال حادة، ولكنها لم تعد حادة ومنتشرة. وفي هذه الحالات، قد يستنتج الأفراد المسند إليهم المسؤولية والمساءلة النهائية عن نظام إدارة الجودة أن نظام إدارة الجودة يوفر تأكيداً معقولاً للمكتب بشأن تحقيق أهداف النظام، باستثناء الأمور المتعلقة بأوجه القصور التي تمّ التعرف عليها التي لها تأثير حاد ولكنه غير منتشر على تصميم نظام إدارة الجودة وتطبيقه وتشغيله (أي قد تنطبق السطور 5، أو 6 أو 7 من الجدول في التقويم اللاحق لنظام إدارة الجودة)



S O C P A

الهيئة السعودية
للمراجعين والمحاسبين